

PROGRAMA FSE - EOI

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
EN EL SECTOR CONSERVERO
ESPAÑOL**

CALIDAD

SINTESIS

**ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL
M A D R I D**

1996

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS CONSERVERAS ESPAÑOLAS.....	4
2.1 Características de las pequeñas y medianas empresas (“PYMES”).....	4
2.2 Las PYMES en España.....	10
2.3 Estructura socioeconómica del sector conservero español.....	11
2.3.1. Características generales del sector de alimentación no perecedera	11
2.3.2. Datos básicos del sector conservas de pescado	12
2.3.3. Conservas vegetales	15
3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN EN CALIDAD.....	18
3.1 La gestión de la calidad en el sector industrial español	18
3.2 La calidad en la industria alimentaria.....	20
3.3. Situación de las empresas conserveras respecto a las exigencias de calidad.....	22

4. FORMACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	25
4.1 Fundamentos del aprendizaje para el trabajo en la empresa....	25
4.2 Calidad en la formación para la calidad	27
5. ACCIONES FORMATIVAS	30
6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.....	33

BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN.

La finalidad primordial de este estudio es ayudar a la preparación de acciones formativas en gestión de calidad. Estas acciones se desarrollarán con el objetivo de suministrar una formación específica en esta importante dimensión de la actividad empresarial a los alumnos de estos cursos de forma que se les capacite para mejorar el nivel de la calidad en firmas del sector conservero en sus dos principales modalidades: conservas de pescado y conservas vegetales.

Para el logro de este objetivo final se ha considerado preciso realizar una investigación que:

- 1) realizara un *diagnóstico de la situación* de las empresas del sector conservero español respecto a las exigencias actuales en Aseguramiento de la Calidad.
- 2) definiera las *necesidades de formación* derivadas de las características especiales de las empresas del sector conservero - con las características de la empresa tipo PYME.
- 3) permitiera *definir la orientación* con que debe realizarse una formación para la calidad, que ella misma sea de "calidad", es decir, que responda realmente a las necesidades de formación de los sujetos a que se orientan las acciones a preparar.

Por esta razón el trabajo se orienta en dos líneas básicas de investigación:

- a) un *análisis empírico* para determinar la situación y problemas específicos de este sector industrial y las exigencias concretas en lo que atañe a la gestión de calidad.
- b) un *estudio de la innovación en formación*: sobre el “aprendizaje organizacional” y “calidad de la formación”, como nuevos conceptos de capacitación a la praxis empresarial.

Entre *otras utilidades* del estudio figuran: contribuir mediante la formación de personal titulado que trabaja o puede trabajar en este tipo de empresas a la mejora de los Sistemas de Aseguramiento de Calidad en las empresas del sector. Asimismo se podrá influir también de forma indirecta - mediante el efecto multiplicador de las posteriores actividades de los participantes en las acciones diseñadas - en una mejora de su “gestión del conocimiento” (niveles de experto) de las empresas de este sector. Esta mejora del nivel de conocimientos se considera hoy un factor esencial para la mayor competitividad o potencial estratégico de la empresa pues este potencial de competitividad se debe básicamente, junto a la gestión del tiempo (“time-to-market”, etc.) al dominio de la decisiva dimensión que es la calidad comprendida en su sentido actual de “valor funcional” como adecuación a necesidades del cliente - y para destacar en esta dimensión es esencial la actividad de personas *preparadas*.

Asimismo es clara la aportación de estas acciones formativas al aseguramiento de empleo o a crear nuevo empleo pues uno de los factores que se están revelando como fundamentales para la supervivencia y el desarrollo de las empresas en un número creciente de sectores en Europa es la *certificación* de empresas, que garantiza que sus Sistemas de Aseguramiento de Calidad es con-

forme a las pautas especificadas en las normas ISO 9000, tal como han sido adoptadas por la Unión Europea.

A partir de estas reflexiones, el trabajo se ha articulado tratando básicamente de identificar los tipos de exigencias a que deberán responder las acciones formativas. Como fuentes de información para realizar esta identificación, el trabajo se articula de la siguiente forma:

- 1) Introducción general al estudio.
- 2) Estudio de la *situación actual de las conserveras* españolas en cuanto empresas del tipo "Pyme" (capítulos 2 al 4 del estudio).
- 3) Exigencias planteadas a la *gestión de la calidad* en el sector industrial español - Instituciones y actividades sobre la infraestructura para la calidad (capítulo 5).
- 4) Particularidades de la infraestructura y normativas de la gestión de calidad en el sector conservero español - El código alimentario español y sus exigencias a la calidad (capítulo 6).
- 5) Elaboración de los resultados del estudio empírico (sobre la base de una encuesta realizada a las empresas conserveras) para deducir *exigencias de formación* para la gestión de la calidad (capítulo 7).
- 6) Elaboración de una "*filosofía*" de formación en la empresa de acuerdo a la investigación sobre el "aprendizaje organizacional" y sobre la "calidad" de los procesos formativos (capítulos 8 y 9).
- 7) Elaboración de un plan de acciones formativas y definición de contenidos (capítulo 10).

2. SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS CONSERVERAS ESPAÑOLAS

Para estudiar la situación de las empresas conserveras de pescado y hortofrutícolas y poder identificar así las exigencias que plantean a acciones formativas destinadas a capacitar al trabajo en esas empresas se articula esta parte en tres secciones:

- Características generales de las Pymes
- Características generales de las Pymes en España
- Características de las Pymes del sector conservero (pescado y hortofrutícola)

2.1 Características de las pequeñas y medianas empresas ("PYMES")

Se trata aquí en primer lugar de delimitar lo que es una mediana, pequeña (o micro-empresa). Dada la diversidad de criterios empleados por los distintos autores se ha preferido emplear la clasificación usual en los comités de la Unión Europea que las articula según dimensión de la plantilla: hasta 9 empleados es micro-empresa, desde 10 a 100 es considerada como pequeña, y a partir de esa cifra hasta 500 se la clasifica como mediana empresa.

Articulación de las Pymes según número de empleados

	<i>Campo de las PYMES</i>				
	<i>Micro-empresa</i>	<i>Pequeña empresa</i>	<i>Mediana empresa</i>	<i>Total "Pymes"</i>	<i>Gran empresa</i>
Nº empleados	1 - 9	10-99	100-499	1- 499	500 y más
% del número total de empresas	86 %	12,9 %	0,9 %	99,8 %	0,2 %
% del total de empleados	18,2 %	27,3 %	18,7 %	64,2 %	35,8 %

Fuente: Commission of the European Communities, 1990

Dado que las "pymes" constituyen el 99,8 % de las empresas en Europa, y la cifra no varía substancialmente en los distintos países miembros, es obvia su importancia económica para cualquier país.

Por otra parte, la Pyme posee características propias, como su mayor vulnerabilidad a los cambios en el macroentorno económico, pero también mayor capacidad de adaptación organizacional, menores costes fijos, mejores condiciones para la comunicación interna etc.

Es interesante notar que su dirección (management) recae mayoritariamente sobre empresarios-gerentes (se trata muchas veces de empresas familiares), lo que por un lado permite contacto más directo con los otros responsables de gestión y con el personal, pero también muchas veces implica carencias en conocimientos profesionales sobre técnicas e instrumentos de dirección, y esto,

evidentemente, también en referencia a la gestión de la calidad. Por ello, la Pyme suele tener mayor necesidad de ayudas externas (de formación) que la gran empresa que puede poseer su propio equipo de formación.

Características de la dirección de empresas pymes y grandes empresas

<i>Empresa mediana y pequeña</i>	<i>Gran empresa</i>
Dirigida por el propietario-empresario	Dirigida por directivos-empleados
Dirección personalizada	Dirección según "principios"
Participación directa en el acontecer de la empresa	Distancia entre niveles de decisión y nivel operativo
Apenas decisiones grupales	Frecuentes decisiones compartidas
Importancia de lo institucional y de la improvisación	Poca relevancia de improvisación y de la dimensión institucional para el quehacer cotidiano
Planificación limitada	Planificación global
Camino cortos de comunicación	Largos, y poco transparentes, caminos de comunicación
No intercambiabilidad del potencial de dirección	Sustituibilidad del potencial directivo
Poca burocracia	Alto grado de burocratización
Falta de - o pocos conocimientos técnicos sobre dirección	Conocimientos "expertos" en organización, dirección, solución de problemas.
Apenas formalización en canales de información	Formalización de canales de información
Utilización de información ad-hoc	Descuido de informaciones ad-hoc (por concentración sobre información rutinaria-programada)
Sobrecarga de responsabilidades en el empresario	Reparto del trabajo muy desarrollado, referido a campos-objeto
Elevado nivel de identificación de los colaboradores con la empresa	Bajo grado de identificación del personal con la empresa
Pocas posibilidades de compensar fallos en la toma de falsas decisiones	Mayor capacidad de compensar fallos en decisiones
Orientación "técnica" del empresario-director	Saber técnico repartido en departamentos y staffs

Fuente: Pfohl, H.C./ Kellerwesel, P.I (1990)¹

¹ Pfohl, H.C./ Kellerwesel, P.I (1990): Abgrenzung der Klein und Mittelbetrieben. En: Pfohl (ed.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Berlin: pp. 1-23.

Interesante es también la distinta rentabilidad de la Pyme según su dimensión, tal como muestra el siguiente cuadro:

Cifras comparativas sobre rentabilidad de las PYMES

<i>Número de empleados</i>	<i>Rentabilidad del capital total (ROI)</i>	<i>Rentabilidad del capital propio</i>
1-5	8,00	22,5
6-20	5,34	16,69
21-50	4,14	12,51
51-100	2,76	8,95
101-200	3,71	9,87
201-500	3,93	10,94

Fuente: Müller-Ganz, J. (1992)²

La micro-empresa logra un ROI sorprendentemente elevado, y la pyme recupera parte de esa rentabilidad con el aumento de tamaño. En cambio, las cifras sugieren que las pequeñas y medianas empresas, sobre todo las situadas entre los 50 a 100 empleados deben contentarse con rentabilidades inferiores.

Entre la “micro-empresa” (de hasta 9 empleados) y la “mediana empresa” (a partir de unos 100 empleados), la “pequeña empresa” (de 10 a 100) constituye pues la zona de transición en que se plantean los mayores retos. Este tipo de

² Müller-Ganz, J. (1992): Kennzahlen zur Bonitätsbeurteilung im Quervergleich unter besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelunternehmungen. Berna

empresa constituye aproximadamente un 13% del total, y ocupa más del 25 % de la población activa (en empresas industriales y de servicios).

En referencia a estas empresas, es lógico plantearse qué instrumentos de gestión serían los más adecuados (o necesarios). Los estudios actuales sobre esos instrumentos pueden ayudar a determinar qué contenidos de formación sobre "empresa" y otras áreas de gestión más amplias que las referidas a la gestión de calidad, podrán ayudar a los profesionales a mejorar la competitividad de la Pyme.

Relevancia de los instrumentos de dirección para los distintos tipos de empresa

Relevancia para las empresas de tamaño:

<i>Instrumentos para el Management</i>	<i>micro-</i>	<i>pequeño</i>	<i>mediano</i>	<i>grande</i>
Dirección del Sistema				
Principios de dirección	XX	XX	XX	XX
Organiz. estructural del sistema		X	XX	XX
Sistema de planificación			X	XX
Sistemas de alarma temprana		X	XX	XX
Desarrollo organizacional			X	XX
Dirección de personal				
Concepto/estilo de dirección		X	XX	XX
Modelo remuneración/participación	X	X	XX	XX
Concepto de motivación			X	XX
Formación inicial y continua	X	XX	XX	XX
Planificación carreras / sucesión	XX	XX	XX	X

(Cont.)

Tareas transdepartamentales de dirección				
Controlling		X	XX	XX
Gestión Información y Comunicación		X	XX	XX
Gestión/Organiz. por proyectos		X	X	XX
Orientación a procesos			X	XX
Orientación al tiempo	X	X	X	XX
Orientación según "valores"		X	XX	XX
Formación de equipos		X	X	XX
<i>Orientación a la calidad</i>	XX	XX	XX	XX
Cultivo competencias clave		X	X	XX
Marketing				
Estrategias producto-mercado		X	XX	XX
Estrategias de competitividad			X	XX
Mix de marketing		X	XX	XX
Investigación y Desarrollo				
Innovación de productos	XX	XX	XX	XX
Innovación de procedimientos			X	XX
Producción				
Estrategias de outsourcing (buy or make)			X	XX
CIM - CAD - CAM etc.			X	XX
Inversiones y Financiación				
Concepto de gestión del riesgo			X	XX
Estrategias de beneficios y cash-flow		X	XX	XX
Estrategias de financiación/liquidez	XX	XX	XX	XX
Estrategias de inversión	X	X	XX	XX

(Cont.)

Logística				
Concepto de aprovisionamientos		X	XX	XX
Just-in-Time		X	X	XX
Economía de materiales		X	XX	XX
Concepto de distribución		X	XX	XX
Cooperación				
Outsourcing		X	X	X
Gestión de Redes y Relaciones inter-empresas	X	X	XX	XX
Unificar recursos (pools)	XX	XX	XX	XX

Fuente: Pleitner, H.J. (1995): Unternehmensführung im Mittelstand; en: Corste/Reiss (eds.): Handbuch der Unternehmensführung. Wiesbaden)

Estas indicaciones sobre temas relevantes para la dirección de las PYMES deberán ser tenidas en cuenta al elaborar los planes de formación para el trabajo en este sector.

2.2 Las PYMES en España

Puede afirmarse que las PYMES manufactureras españolas parecen mantenerse en la tradición de elaborar un producto y determinar su posición por la confianza del mercado en el producto más que en acometer iniciativas de marketing que les permitan mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado. Si, adicionalmente, se tiene en cuenta lo reducido de los mercados de las PYMES, de ámbito local y provincial fundamentalmente y la forma de comercialización centrada en la venta directa, puede concluirse que, en gran medida, las PYMES manufactureras españolas elaboran un producto casi "por

encargo”, muy próximo a los gustos expresados por sus consumidores últimos, a los que tiene acceso directo. Pero, sin embargo, una estrategia que renuncia a la investigación tecnológica y a la promoción del producto, no permitirá a las PYMES ampliar su capacidad de actuación y, en consecuencia, su competitividad; sino más bien deteriorar su posición competitiva a medio y largo plazo.

Se ha podido concluir que, pese a que el tamaño de las empresas influye sobre su decisión de exportar o no, una vez que éstas se deciden a hacerlo, la propensión exportadora es independiente del tamaño, situándose en torno al 20% de las ventas.

2.3 Estructura socioeconómica del sector conservero español.

Esta sección su subdivide en tres partes:

2.3.1 : Características generales del Sector de Alimentación No Perecedera

2.3.2 : Características del Subsector de Conservas de Pescado

2.3.3 : Características del Subsector de Conservas Vegetales

2.3.1 *Características generales del sector de alimentación no perecedera*

El sector conservero es realmente un subsector del “sector de alimentación no perecedera” que abarca 10.600 empresas dedicadas a la producción, comercialización y distribución de alimentos con una facturación global de unos 3,25 billones ptas en 1995.

Dentro de este sector, el subsector de conservas vegetales y de pescado tiene importancia especial, no sólo por la parte de empleo directo, sino también por su aportación a la creación de empleo en la adquisición de las materias primas utilizadas (pesca y agricultura).

Además, el sector contribuye positivamente a la mejora de la balanza comercial del país: las ventas en el extranjero del sector de conservas de pescado supusieron el año 1994 un valor de 26.200 millones pts. El sector de conservas vegetales lograba un valor aún mayor: 98.000 millones pts, es decir, un 31 % del total de la facturación del sector global de alimentación no perecedera.

2.3.2 Datos básicos del sector conservas de pescado.

Los diferentes estudios sobre este sector ofrecen cifras ligeramente distintas en lo que concierne al número de empresas, y otros datos básicos. Pero pueden considerarse válidas, precisamente por ser pequeñas esas diferencias.

Cifras básicas sobre el sector conservas de pescado

<i>Datos básicos del Sector de Conservas de Pescado en 1994</i>	
Número de empresas	148
Número de empleados	19.976
Empleados por empresa	135
Producción (millones pesetas)	105.899
Exportación (millones pesetas)	24.620
Importación (millones pesetas)	22.655
Crecimiento de producción en valor	3,6%
Crecimiento del mercado en volumen	- 3 %
Tasa de cobertura comercio exterior	108,7 %
Cuota mercado 5 primeras empresas	48,1 %

Fuente: Elaboración propia sobre datos Alimarket 94.

La crisis del sector pesquero (imposición de reducir contingentes, agotamiento de las reservas debido a la pesca intensiva) repercute evidentemente en la actividad de las empresas dedicadas a la conserva de pescado.

Los problemas "estructurales" del sector pesquero cuestionan así claramente el futuro de las empresas en el sector, y plantean nuevos problemas a la industria transformadora pesquera en la que destaca, junto a los congelados, el sector conservero. Se enfrenta además con una creciente invasión de productos externos, de alta calidad y competitivos en precio, lo que ha hecho obsole-

to el principio vigente hasta hace pocos años de que “el pescado se vende solo”.

Como problemas básicos se manifiestan: la atomización del sector, el elevado nivel de exigencias a la mano de obra y una excesiva especialización en algunos productos como la sardina y el atún - esta concentración, sobre todo en lo referente al atún planteará además crecientes problemas por el agotamiento de las reservas mundiales de esta especie, aunque es evidente que son posibles, y se practican ya, soluciones como las de los criaderos marítimos.

Las instalaciones de la industria conservera tenían hasta ahora un elevado grado de obsolescencia, lo que ha supuesto que 158 conserveras solicitaran demoras en la aplicación de las directrices comunitarias para poder adecuar gradualmente sus capacidades a las normativas sanitarias. Esto implicaría una inversión que a comienzos de 1995 se calculaba en unos 3.500 millones pts. No se ha contabilizado ahí la necesidad de formación que implica tal cambio tecnológico pero es evidente que tal modernización implicará crecientes exigencias a la formación para el trabajo en este subsector.

Entre las armas que puede utilizar el sector transformador³ figura evidentemente el “saber hacer” (mejora del nivel de “*know-how*”, empleando métodos de organización industrial más modernos), y la “calidad” de sus productos, que respaldará campañas de imagen y promoción en otros países de la Unión Europea.

En lo que concierne a la producción de conservas de pescado, los expertos reconocen que es el sector que mejor ha reaccionado ante el reto del mercado.

³ Mombiella, Francisco (1995): Posición competitiva del sector industrial pesquero. En: Distribución y Consumo, febrero-marzo: págs. 128 ss.

2.3.3 Conservas vegetales

Las conservas vegetales, como industria transformadora de frutas y hortalizas ocupan un importante puesto dentro de la economía agroalimentaria. La importancia económica de la industria de conservas vegetales se puede advertir en el volumen de su facturación que alcanzó 320.000 millones pts. el año 1994, frente a los 290.000 millones pts. de 1993.

En este subsector, las exportaciones superan muy de lejos a las importaciones. Frente a una importación global que no llega a los 48.000 millones pts. las exportaciones superaban el año 1995 los 143.000 millones pts. Ahí debe destacarse la cifra de 137.642 tm. de conservas de tomate dirigidas principalmente a la Unión Europea, Argelia y Canadá, así como las 111.228 tm. de conservas de aceitunas que lograban un valor de 36.947 millones de pesetas. El 41 % se dirigía a los Estados Unidos.

En la *distribución geográfica* de las industrias de conservas vegetales, se advierte una clara concentración: estas empresas se ubican, principalmente, en las siguientes regiones: valle del Ebro (Navarra, Rioja, Aragón), Extremadura y Murcia⁴.

El número de empresas es importante: hay unas 120 empresas en el norte, cerca de 80 en Murcia y unas 20 en Extremadura. El resto se reparte por Andalucía, Castilla - La Mancha y otras regiones.

Este sector de conservas vegetales parece seguir estabilizado, con una producción de alrededor de 600.000 tm. anuales. Aproximadamente, la mitad de esta cifra se destina a la exportación.

⁴ López Fajardo, José Luis (1995): Conservas Vegetales - Reforzar Calidad y Reducir Costes. En: *Distribución y Consumo*, nr. 3. Págs. 60 ss.

La crisis del sector ha conducido a suspensiones de pagos, adquisiciones por empresas más fuertes de otras en difícil situación, y estrategias financieras como recalificaciones y venta de activos ociosos.

A este respecto debe recordarse que esta industria está sometida a una fuerte estacionalidad, lo que implica que las campañas de fabricación (por ejemplo, de las conservas de aceituna) se concentren en pocos meses y haya que mantener esos stocks hasta la próxima campaña. Esto diferencia (e implica dificultades) a este tipo de producción de otras fabricaciones en las que es posible gozar de las ventajas de la reducción de stocks (en la línea de la filosofía del Just in Time).

Además, los costes salariales y cargas sociales son en España, como en el resto de la Unión Europea, muy superiores a los de los nuevos países industriales o de otros países con creciente producción agrícola (como en el norte de África), y esto supone una notable desventaja para competir con ellos. También se debe observar que alguna materia prima, como la azúcar, es más cara en España que en otros países competidores.

En la actividad de este subsector se puede constatar cierta especialización por zonas geográficas. Así, en Extremadura se elabora sobre todo el tomate: al natural, triturado, concentrado o frito. En las comarcas del valle del Ebro, Rioja, Navarra y Aragón, sus industrias se han especializado en las hortalizas (espárragos, pimientos, judías verdes, tomates etc.) y en algunas frutas. En Murcia y regiones limítrofes (Alicante y Almería), la fabricación se orienta a la fruta: albaricoque, melocotón, pera, naranja satsuma; pero también incluye otros vegetales como la alcachofa, el tomate, el pimiento y el champiñón.

Un índice de la modernización del sector es el de la cifra de sus inversiones orientadas a la racionalización de sus cadenas de producción, pero también a

reducir los costes de mano de obra. El año 1994, las inversiones en el sector de conservas vegetales superaron los 10.000 millones pts., lo que suponía un incremento de casi el 100% sobre la cifra de 1993. Para 1995 las inversiones previstas en las mayores empresas del sector, como refleja la siguiente tabla han sido generalmente menores, probablemente debido a la crisis económica.

3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN EN CALIDAD

3.1. La gestión de la calidad en el sector industrial español

Al igual que en el resto del mundo occidental, en España los principales sectores industriales han impulsado desde hace décadas la calidad de sus productos y han servido de ejemplo a otros sectores permitiendo la extensión de los conceptos y las prácticas de garantía de calidad.

Así pues, a mediados de los años 80, pese a los esfuerzos puntuales de la Administración (en especial el MINER), el grado de desarrollo de la calidad en las empresas españolas era muy variable y estaba influido principalmente por las exigencias del sector concreto en que trabajase la empresa, por el nivel de compromisos internacionales que hubiere adquirido, y por el estilo y la voluntad del equipo directivo.

Con el fin de adecuar al nuevo marco y al nuevo enfoque y responder a las iniciativas comunitarias en el campo de la Normalización y Certificación, el Gobierno Español, a iniciativa del MINER, creó en 1985 AENOR con unos objetivos y funciones concretos. Diez años después y mediante la publicación del R.D. 2200/95 de 28 de diciembre, se aprobaba el Reglamento de la Infraestructura para la Calidad y Seguridad Industrial en España, por el cual se reconoce a AENOR como Organismo de Normalización y se le acredita como entidad de Certificación de acuerdo con el contenido de las normas europeas EN 45.000.

Siguiendo con los esfuerzos de la Administración para promocionar la calidad de los productos españoles en los mercados exteriores se creó el primer Plan Nacional de Calidad Industrial (1990-1993) con cuatro estrategias diferentes:

- La promoción de utilización de productos de calidad reconocida.
- La promoción del reconocimiento de la calidad de nuestros productos y empresas de los mercados exteriores.
- La promoción de la mejora de los sistemas de gestión de la calidad en las empresas.
- El desarrollo y perfeccionamiento de la infraestructura de la calidad.

El interés y aceptación de este Plan fueron considerables, así como sus resultados.

Apoyándose en la Ley de Industria, publicada el 23 de julio de 1992 en el BOE, al terminar el período de vigencia del primer PNCI, el MINER continúa la labor emprendida por considerar que no se había alcanzado todavía un nivel satisfactorio y el 30 de abril de 1994 se publica en el BOE el Plan Nacional de Calidad II (1994-1997) con unas características y orientaciones básicas semejantes a las del primer Plan.

Simultáneamente con los esfuerzos de la Administración, la iniciativa privada en estos últimos años ha hecho surgir nuevas asociaciones para la promoción de la calidad. Al desarrollo de la Asociación Española para la calidad (AECC), ampliando sus actividades a aspectos tales como el Aseguramiento y Gestión de la Calidad hay que añadir la constitución del Club Gestión de la Calidad (CGC), que tomando como ejemplo a la EFQM (European Foundation for Quality Management), ha contribuido a favorecer las condiciones de reforzamiento de la competitividad en el mercado mundial de las empresas instaladas en España. Por otra parte, las orientaciones de la Unión Europea, sobre todo a través de la ventaja competitiva que se concede a las empresas certificadas en Contratos Públicos, está acelerando el interés por obtener este certificado.

3.2 La calidad en la industria alimentaria

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) crearon en los años 60 el "Codex Alimentarius" en respuesta a la necesidad de facilitar el comercio mundial de alimentos a través del establecimiento de normas aceptadas internacionalmente, que condujeran a una mayor protección de la salud del consumidor y promovieran la aplicación de prácticas equitativas en el comercio de los alimentos.

Por lo que se refiere a España, por O.M. del 29 de marzo de 1960 se creó una subcomisión de expertos dentro de la Comisión Interministerial Técnico-Sanitaria, a fin de redactar un proyecto de "Código Alimentario Español". El texto de este Código fue definitivamente aprobado por el Decreto 2484/1967 de 21 de septiembre.

Se define el Código Alimentario como el cuerpo orgánico de normas básicas y sistematizadas relativas a los alimentos, condimentos, estimulantes y bebidas, a sus materias primas y, por extensión, a los productos, materiales, utensilios y enseres de uso y consumo domésticos. Todos estos elementos están estructurados en el Código Alimentario mediante 38 capítulos encuadrados en seis secciones que se articulan en los siguientes grupos:

- Principios generales.
- Condiciones generales de los materiales, tratamientos y personas relacionados con los alimentos, establecimientos e industrias de la alimentación.
- Alimentos y bebidas.
- Aditivos e impurezas de los alimentos.

- **Productos relacionados directa e indirectamente con los alimentos.**
- **Métodos analíticos.**

El capítulo 26 del código, correspondiente a la tercera sección “Alimentos y bebidas” trata de la conservas animales y vegetales objeto de este estudio y en él figuran una serie de definiciones aplicables a este sector tales como las de “conservas”, “semiconservas”, su clasificación, manipulación, sustancias complementarias, características, prohibiciones, el envasado y rotulación y, por último, su almacenamiento y transporte.

En ese mismo capítulo figuran una serie de normas de calidad que deben cumplir los productos para su comercialización tanto interior como exterior. La producción en el sector conservero está regulada por estas normas técnicas de calidad y desarrolladas en el Código Alimentario. Estas normas se agrupan en los siguientes grupos:

- **Normas de calidad comercial que regulan el comercio exterior de conservas de mejillones y cefalópodos.**
- **Normas de calidad para el comercio exterior de conservas de sardina.**
- **Normas técnicas y comerciales que regulan el comercio exterior de la anchoa.**
- **Normas de calidad para el comercio exterior de conservas de túnidos y bonito-sada.**
- **Normas de calidad para las conservas vegetales.**

3.3. Situación de las empresas conserveras respecto a las exigencias de calidad.

La pregunta más relevante para la planificación de acciones formativas en calidad era la siguiente: ¿cuál es la situación de las empresas de este sector ante la calidad? Mediante la encuesta realizada se ha podido obtener una información básica para determinar cuál es esta situación respecto a dos cuestiones fundamentales:

1. *La actitud hacia la calidad y su valoración como estrategia de competitividad.*
2. *La certificación de la calidad y su valoración empresarial.*

Referente a la primera cuestión, la respuesta se obtiene al determinar el grado de cumplimiento de las especificaciones o normas de calidad que cumplen. Esta respuesta ha sido altamente positiva, por otra parte lógica, debido a la regulación administrativa (Código Alimentario) de estos productos. Otro aspecto a tener en cuenta sobre esta primera cuestión es el número de empresas encuestadas que tienen establecido un control de calidad de sus productos cuya respuesta, al igual que en el caso anterior, ha sido claramente afirmativa. Este nivel de respuestas confirma el alto interés por la calidad y su valoración como estrategia de competitividad.

En cuanto a la segunda cuestión, y por las respuestas obtenidas a través de la encuesta realizada, los resultados son notablemente diferentes, situándose las empresas de este sector en un nivel medio-bajo respecto a otros sectores de producción e incluso agroalimentarios. Puesto que hay una base aceptable y una buena predisposición hacia la calidad por parte de los empresarios, como se pone de manifiesto por su preocupación por la calidad de sus productos, es necesario desarrollar programas formativos y de sensibilización en las empre-

sas del sector que faciliten el desarrollo e implantación de sistemas de gestión de la calidad y el acceso a la certificación.

En los datos obtenidos en las encuestas se deduce que el nivel de empresas certificadas (norma ISO 9000) todavía es relativamente bajo (pg. 143 del estudio), pero que un 72 % consideran necesaria o conveniente tal certificación.

En lo que respecta al nivel de formación nos encontramos con que aproximadamente el 44 % (ver pg. 144 del estudio) tienen ya planes establecidos de formación para sus directivos y técnicos, y que el 46 % de los que aún no los han introducido están interesados en hacerlo (pg. 146 del estudio).

Sobre la temática de esos planes destaca el interés por temas de Producción y Calidad (que se acercan al 40%) y por gestión general de la empresa (33 %) (ver pg. 145 del estudio). Esto justifica que en nuestro diseño de planes de formación se haya dado gran importancia a estos aspectos y que las acciones formativas no se limiten a las técnicas específicas de dominio de la calidad. Por lo demás, como se verá en la parte dedicada a la "calidad de la misma formación para la calidad" es totalmente necesario que la formación tenga el mismo carácter integral que posee la gestión de la calidad: una actividad multidimensional que abarca lo técnico, lo estratégico, lo humano y motivacional o lo comunicacional.

Naturalmente, como se procurará transmitir a los alumnos de las acciones planificadas, la certificación sólo deberá ser considerada como un primer paso en el camino a una gestión total de la calidad que será lo que realmente mejorará la competitividad de estas empresas. Pero el estudio basado en la encuesta muestra los huecos más sensibles por los que ha de comenzar nuestra acción formativa. El interés revelado en la encuesta hace plausible el éxito de las ac-

ciones formativas si éstas responden a las necesidades actuales de las empresas de este sector.

Un aspecto que todavía parece poco relevante a los encuestados es la posibilidad de emprender estas acciones formativas mediante la utilización de las nuevas tecnologías de enseñanza a distancia (Internet, video-conferencia etc.) (ver datos pg. 149 del estudio). Respecto a este punto hay que señalar que el interés por estos nuevos medios está creciendo rápidamente y que la misma Escuela de Organización Industrial ha emprendido ya la preparación de cursos utilizando estas posibilidades. Para empresas situadas en pequeñas poblaciones donde sería quizá muy costoso el realizar una acción formativa presencial estas nuevas técnicas permitirán realizar esas acciones con resultados equiparables en su eficiencia a las de la formación convencional. En todo caso sólo se necesitaría alguna reunión presencial para iniciar y complementar tales acciones.

4. FORMACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.

En los capítulos 7 y 8 del estudio se exponen las bases conceptuales para comprender mejor las exigencias planteadas a la formación para la empresa (en general), y las exigencias derivadas del intento de que esa formación posea, ella misma, "calidad".

4.1 Fundamentos del aprendizaje para el trabajo en la empresa

Aquí se trata, en primer lugar, de exponer el concepto básico o enfoque seguido en nuestro diseño de plan de formación, y - dado que todavía puede ser considerado como tema en discusión - de presentar la fundamentación teórica de esa concepción de fondo sobre la actividad formativa en la empresa, tal como se ha ido desarrollando en los últimos años. Es decir, resumir las líneas directrices de reflexión sobre el tema del fomento de la dimensión "conocimientos" en la empresa.

Se trata ahí de superar la crisis de fundamentos en que hoy se encuentra el mismo planteamiento del problema de cómo formar adecuadamente para que la empresa cumpla su misión central que es generar un valor-calidad para su entorno al mismo tiempo que se garantiza su viabilidad y supervivencia económica y social. Se considera necesario presentar aquí ese planteamiento centrado en el concepto del "*organizational learning*", es decir, del proceso de aprendizaje del mismo sistema productivo - algo que va más allá del aprendizaje individual y sigue evidentemente el enfoque sistémico.

Una vez expuesto el tema de la concepción de la formación a nivel teórico, se plantea la cuestión práctica del cómo lograr que tal proceso formativo contribuya adecuadamente a formar las capacidades cognitivas (know-how) que realmente necesita el sistema, es decir, cómo se consigue un mayor nivel de "calidad" en la misma formación para la calidad.

Finalmente, apoyándonos primordialmente en la información suministrada en la encuesta realizada a las empresas conserveras, se pasa a estudiar el método formativo a seguir que sea más adaptado a que tales pymes mejoren su potencial de generar valor-calidad en sus productos. es decir, en qué puntos habrá que insistir más en el proceso formacional para mejorar la capacidad y el funcionamiento del aparato productivo de dichas empresas.

El tratamiento del tema se apoya en varios conceptos innovadores sobre lo que es la empresa como sistema, y lo que es el "aprendizaje organizacional".

En primer lugar se presupone un enfoque integral, que supere el reduccionismo de los planteamientos economicistas (como en el neoliberalismo, o en la escuela neoclásica en microeconomía), y permita captar otras magnitudes que van más allá de la de los rendimientos sobre el capital invertido. El concepto de los "stakeholders" es clave a este respecto: la empresa es un nudo de relaciones a muy distintos interesados: accionistas (los "shareholders"), los proveedores y distribuidores, los clientes etc. y para todos ha de crearse "valor": en forma de valor-funcional en el producto (que no es sino una formulación distinta del valor-calidad), en forma de valor-monetario para el accionista o propietario, en forma de valor-útil para el personal etc.

Asimismo se expone la idea, de la que fue el Japón el primer país en sacar conclusiones prácticas, sobre lo que es un sistema productivo de valor - funcional (empresa o red de empresas: proveedores etc.) en cuanto "*sistema de*

conocimientos" (un concepto ligado al de las competencias "clave" - "core competences" y que es considerado fundamental para toda estrategia de competitividad). Sin dichos conocimientos, sin ese saber hacer bien concentrado en determinadas zonas de la producción, la empresa no logrará nunca diferenciarse de la competencia y estará condenada a medio o largo plazo a extinguirse.

En segundo lugar se estudian las propuestas y elaboraciones del concepto del aprendizaje organizacional, en que más allá de la mera capacitación individual se trata de mejorar el nivel de conocimientos clave (las ya citadas "core competences") en el mismo sistema productivo. Existe así el llamado "doble bucle" entre el aprendizaje del individuo y el aumento de competencias cognitivas (capacidades de solución de problemas complejos, como los que por ejemplo implica la gestión de calidad) en el mismo sistema empresarial (o en la red de empresas que cooperan).

La comprensión de esta nueva forma de plantear la formación para la empresa presupone ciertamente el conocimiento de la nueva "teoría de sistemas" (como por ejemplo se ha desarrollado en el MIT, como se refleja en la obra de P. Senge), pero este capítulo intenta destacar de entre el amplio abanico de estudios los aspectos más relevantes para modificar la misma "filosofía" de formación para la actividad práctica en la empresa.

4.2 Calidad en la formación para la calidad.

En esta parte se comienza describiendo las dificultades con que tropieza la formación para la empresa (en general), lo que impide lograr la "calidad" de las acciones formativas entendiendo el nivel de calidad de una acción formativa, como el grado de adecuación del producto formativo diseñado y realizado

a las necesidades y carencias existentes en el ámbito de conocimientos de fundamentos y prácticos a que se destinan esas acciones.

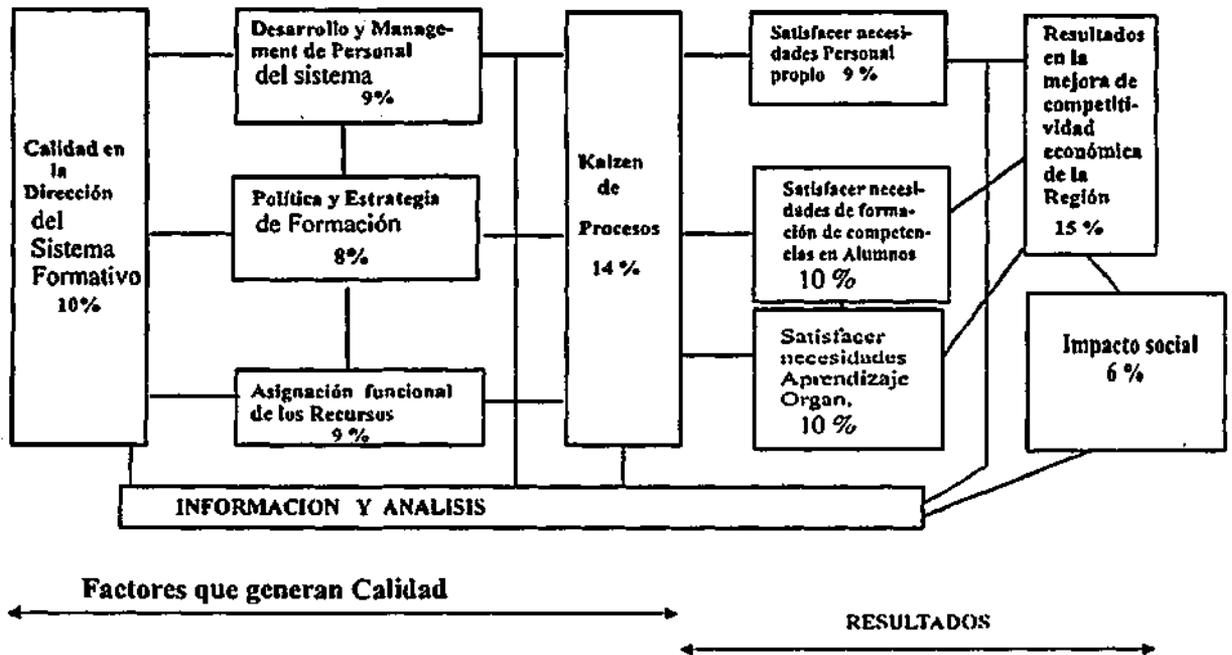
Se plantea además el tema de la formación en su sentido integral: no sólo se trata de transmitir informaciones sobre determinadas áreas técnicas, sino también hay que "formar a la persona". De suyo, como se hace ya en las nuevas modalidades de formación profesional, muchas veces es incluso necesario comenzar por una socialización del sujeto.

En el esquema usual de los planteamientos europeos sobre formación, las exigencias a toda acción educativa implicarán así atender no sólo a la formación de saberes prácticos directamente aplicables (saber cómo se hace), sino también a crear una base de conocimientos metodológicos (saber por qué se hace), y también mejorar las "competencias sociales" del individuo (poder cooperar en grupos, superar situaciones de problemas-estrés etc.).

En el planteamiento presentado en este capítulo, como se hace en los más recientes trabajos sobre educación y entrenamiento, se plantea metódicamente una "gestión de la calidad" de la misma formación para la calidad.

Para ello se recurre a la batería diferenciada de factores que contribuyen a posibilitarla tal como se desarrolló primero en el Malcolm Baldrige y más recientemente en el premio europeo de calidad de la EFQM.

Criterios centrales en el Premio Europeo de Calidad aplicados a la formación para la calidad



Modelo del Premio Europeo de Calidad aplicado a la formación en la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir del esquema de la EFQM

A partir de esta concepción básica integrada se elaboran una serie de consejos para la elaboración de las acciones formativas, que son las que sirven de base al diseño de acciones expuesto en el siguiente capítulo.

5. ACCIONES FORMATIVAS

Siguiendo la tónica de las acciones que están demostrando más éxito en la realidad del entorno español actual, se proponen acciones del tipo formación-acción con una parte dedicada a la enseñanza teórico-práctica en aula, complementada por un proyecto ideado y desarrollado para ser puesto en práctica y analizado y evaluado según este criterio básico de su operatividad real.

Dado que las deficiencias en la formación y las carencias en la oferta afectan tanto a la formación gerencial y personal como a los conocimientos técnicos de calidad, y dado que la calidad, en su aplicación práctica, debe entenderse como una estrategia empresarial de diferenciación y de racionalización de los procesos de gestión, el curso que se propone a continuación cubre estos dos tipos de necesidades mediante una estructura de tres módulos, uno dedicado al Desarrollo Personal, un segundo que cubre los aspectos gerenciales de Empresa y los concretos de la Especialidad a la que se destina el curso, y el tercero que cubre el Desarrollo de los Proyectos. Los contenidos del curso propuesto de calidad en la Industria Agroalimentaria y para cada módulo consta de los temas siguientes:

- Módulos de Desarrollo Personal.
 - ◊ Orientación profesional.
 - ◊ Informática personal.
 - ◊ Técnicas de Dirección.

- **Módulo de Empresa/Especialidad.**
 - ◊ Política, Organización y Gestión de la Empresa como “sistema” productor de valor funcional-calidad.
 - ◊ Recursos humanos.
 - ◊ Marketing y Comercial.
 - ◊ Logística y Operaciones.
 - ◊ Finanzas.
 - ◊ Creación de empresas. Derecho mercantil y fiscal.
 - ◊ Técnicas y herramientas de análisis y mejoras.
 - ◊ Características del sector agroalimentario.
 - ◊ Gestión de la calidad.

- **Módulo de Desarrollo de Proyectos.**
 - ◊ Metodología de Proyectos orientados a la creación de valor funcional/calidad.
 - ◊ Desarrollo tutorizado de Proyectos.
 - ◊ Presentación de Proyectos.

Mediante la realización de este curso se pretenden conseguir los objetivos siguientes:

1. Reorientar a los titulados universitarios españoles hacia las características que en estos momentos y para los próximos años están demandando las empresas españolas.
2. Proporcionar a los participantes la preparación teórica y práctica adecuada para poder establecer, desarrollar y gestionar un sistema de gestión de la calidad en las empresas del sector agroalimentario.
3. Elaborar un proyecto o plan de calidad en la empresas, bien la que se va a establecer, bien para la existente que desee implantar un sistema de gestión de la calidad.

6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

El estudio muestra la importancia económica del sector conservero y sus posibilidades de desarrollo, lo que justifica suficientemente orientar una serie de acciones formativas a titulados que pueden obtener empleo en dicho sector, o que ya trabajan en dichas industrias en un dominio de tareas tan decisivo como es el de asegurar la calidad de sus productos - una exigencia cuyo no cumplimiento supondría a un breve plazo la desaparición de esas empresas, aunque se alcanzaran altos niveles en otras áreas de dirección, como la gestión financiera, comercial o la logística.

La estructura tipo "pyme" de este tipo de empresa, que constituye el 99,8% del total, implica ciertas características y condicionamientos como es la carencia habitual de un cierto nivel de "profesionalización" en los responsables de su gestión interna. Como muestra el capítulo 3, las pymes españolas muestran todos los rasgos típicos de la pyme y por tanto también las mismas necesidades de formación en temas de "dirección y organización" que el resto de estas empresas.

Por otra parte, en el estudio de las empresas conserveras de pescado y vegetales se manifiestan ciertas características, tendencias y problemas que merecen una atención especial. En lo que concierne a su importancia económica se advierte una creciente inversión en tecnología y una apreciable aportación a las exportaciones nacionales. La salud del sector no sólo podría asegurar empleo directo, sino además indirectamente contribuiría a asegurar puestos de trabajo en el sector pesquero y en el sector primario agroalimentario, pues muchos de los productos de estos dominios se comercializan precisamente en cuanto elaboración industrial en conservas. Pero es evidente que ante la globalización de los mercados, la competencia de nuevos países productores en estos sectores,

y problemas como el de la reducción de contingentes de pesca, estos dos subsectores tropiezan con dificultades que sólo podrán afrontarse con probabilidades de éxito, si los responsables y expertos que trabajan en dichas industrias poseen un alto nivel de “competencias” técnicas y de gestión.

Por tanto, dada la importancia de la “calidad” para la supervivencia de la empresa y, también, dadas las exigencias impuestas por la normativa vigente y la que se está elaborando en el seno de la UE, es evidente la relevancia de la formación en este campo, tanto más cuanto que según el moderno concepto de calidad, en cuanto nivel de satisfacción de necesidades del cliente, la tarea central de toda empresa consiste esencialmente en lograr asegurar el logro de dicha satisfacción de necesidades en el cliente, es decir, crear un adecuado nivel de valor-funcional con el mínimo consumo de recursos.

En los capítulos dedicados a las exigencias impuestas por las normativas actuales y en desarrollo sobre el aseguramiento de la calidad, al tratar temas como la certificación, código alimentario, etc. se justifica la necesidad de formar en profundidad a expertos, cuyos “conocimientos” ayudarán a superar con éxito las dificultades implicadas no sólo en esas normativas sino las derivadas de la intensa competencia con que se enfrentan hoy todas las empresas.

La formación para cumplimiento de la primera etapa en el aseguramiento de la calidad, es decir, la del cumplimiento de los prerrequisitos de la certificación y normas ISO 9000, implica pues el desarrollo de un programa formativo que facilite a las empresas el logro de esos objetivos gracias al trabajo de las personas que hayan realizado las acciones formativas diseñadas en el estudio.

Ahora bien, esa formación para la “calidad”, entendida en su sentido actual, implica no sólo el desarrollo de tareas directamente orientadas al aseguramiento de la calidad, sino también la integración de las necesidades del cliente - al-

go que antes se trataba en el área de tareas del departamento comercial y marketing - como una dimensión esencial del conjunto del sistema-productivo en todo el sistema y flujo de creación de valor-funcional o calidad, comenzando desde el "desarrollo" del producto y pasando por la preparación de la fabricación, gestión de aprovisionamientos, etc., hasta llegar a la misma distribución. Este es el aspecto que hoy, incluso a nivel comunitario como sucede en las directrices sobre el "Value Management System", se considera como el marco global de orientación de toda la gestión interna de la empresa: crear "calidad" no es sino "crear valor funcional" - en primer lugar para el cliente.

Esto supone que el diseño del "currículum" de formación para la calidad no puede restringirse a los aspectos más directamente relacionados con el aseguramiento de la calidad, procesos de normalización y certificación, procedimientos estadísticos o de otro tipo para asegurar que durante los mismos procesos de producción no se produzcan desviaciones frente a las exigencias impuestas al producto, sino que además deberá atender a otros aspectos como la gestión de la dimensión humana, comunicación, etc., y no en último término a integrar todo el instrumental de técnicas y procedimientos de solución de problemas en un "sistema" que facilite la consecución de los objetivos empresariales de creación de valor-funcional o calidad (entendida en el sentido moderno). Por eso en el diseño de los cursos se han insertado los correspondientes temas.

Por otra parte, el capítulo 7 del estudio se orienta a fundamentar un aspecto esencial en el "enfoque" de las acciones formativas. El resumen e intento de sintetizar, en relativamente poco espacio, el estado actual de la investigación sobre las necesidades de desarrollo en "conocimientos" en la empresa que quiera mantenerse viva en un entorno cada vez más competitivo, es decir, el campo de problemas que hoy se trata bajo el epígrafe de "aprendizaje organizacional", justifica una forma de plantear las acciones formativas en el sentido

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía general

AENOR - Certinforma (1996): Empresas y productos certificados. Enero 1996

ALIMARKET (1996): Informe anual. Febrero.

CEPREDE (1993): Perspectivas del sector agroalimentario en España. Madrid:

CEPREDE / Instituto L.R. Klein.

El País (1995): Anuario de Economía 1995. Madrid: El País.

European Commission (1995): Value Management Handbook: European Commission DG XIII, L- 2920 Luxembourg - Directorate-General, Telecommunications, Information Market and Exploitation of Research. EUR 16096 EN.

Fundación FIES (1995): Papeles de Economía Española, nº 62. Madrid: Fundación Fies.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación: Manual de Legislación para la Inspección de la Calidad en Alimentos. Capítulos I y XXVI. Madrid: Ministerio de Agricultura, Dirección General de Política Alimentaria.

Ministerio de Comercio y Turismo (1992): Orientaciones a la pequeña y mediana empresa sobre la libre circulación de productos en el mercado único. Madrid: MICYT.

Ministerio de Industria y Energía (1995): Plan Nacional de Calidad Industrial 1990-1993. Memoria MINER.

Bibliografía especial sobre el sector conservero

Alimarket (varios años): Informe Anual de Alimentación, Madrid.

Carballo, E. (1991): *Economía de la Empresa Agraria y Alimentaria*. Madrid: Mundi

García, B.M. (1989): El espárrago en Extremadura. En: *Agricultura. Revista agropecuaria*. 58, págs. 684-689.

Caruana, Luis (1994): *Conserva Vegetal y Zumo de Fruta. Un sector en busca de alternativas*. En: *Super Aral Lineal* 27 (1213), pag. 7-7.

Cebrian, Sebastian (1995): *Conservas de Pescado, más exportación y menos consumo*, en: *Supera ARAL Lineal*, 28, nr. 1243, pp. 54- 57.

Comisión de las Comunidades Europea (1994): *Evolución y Futuro de la Política Comunitaria en el Sector de Frutas y Hortalizas. Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo*. 27 de julio 1994. Bruselas.

Galdeano Gómez, Emilio/ Pablo Valenciano, Jaime de (1996): *La distribución alimentaria europea*. En *Boletín Económico de ICE* nº 2501, 20-26 mayo.

García Rubio, José Antonio (1992): *Asociación de Investigación de la Industria Agroalimentaria (AINIA). I + D con acento en la D, para la industria agroalimentaria*. En: *Expansión Comercial*, 93, pp. 26-31.

García Rubio, José Antonio (1992): *Asociación de Investigación de la Industria Agroalimentaria (AINIA). I + D con acento en la D, para la industria agroalimentaria*. En: *Expansión Comercial*, 93, pp. 26-31.

Green, R. (1989): *Les déterminantes de la restructuration des grands groupes agro-alimentaires au niveau mondial*. En: *Economies et Sociétés. Série AG*, 20 n.7. Paris.

López Fajardo, José Luis (1992): *Conservas Vegetales - Reforzar Calidad y Reducir Costes*. En: *Distribución y Consumo*, nr. 3. Págs. 60-61.

Malassis, L. (1979): *Economie Agro-alimentaire*. Paris: Editions Cujas.

Mombiella, Francisco (1995): *Posición competitiva del sector industrial pesquero*. En: *Distribución y Consumo*, 5 (20), febrero-marzo: págs. 128 ss.

Rodríguez Zúñiga, M. / Soria, R. (1989): Concentración e Internacionalización de la Industria Agroalimentaria Española. En: *Agricultura y Sociedad*, n. 52. Madrid.

Rodríguez-Barrio, J.E./Rivera, L.M./ Olmeda, M. (1990): *Gestión Comercial de la Empresa Agroalimentaria*. Madrid: Mundi Prensa.

Santiago, Vicente de (1995): El futuro del sector pesquero español - Reestructuración y Supervivencia. En: *Distribución y Consumo*, febrero-marzo, págs. 142-145.

Timermans Palma, Carmen (1996): La balanza comercial agroalimentaria. En: *Boletín Económico de ICE* nr. 2503 - 3 a 6 de junio.

Bibliografía sobre el tema Pequeña y Mediana Empresa

Ackermann, K.-F. /Blumenstock, H. (eds.)(1993): *Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen*. Stuttgart, págs. 6 ss.

Arthur Andersen (ed.)(1991): *Cómo mejorar la gestión de las Pymes*. Madrid: Expansión.

Arthur Andersen (ed.)(1993): *Guía práctica para la gestión de las Pymes*. Madrid: Expansión.

Bussiek, J. (1994): *Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen*. Munich.

Carrier, Camille (1993): *Stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises*. *Revue Française de Gestion*. Sept.-Octobre. Pp. 96-103.

Cinco Días (1993): *PYMES: gestión frente a la crisis*. Edición especial Cinco Días.

Commission of the European Communities (ed.)(1990): *Enterprises in the European Community*. Bruselas.

Corste, H./ Reiss, M. (eds.)(1995): *Handbuch Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler; pg. 929.

- Darréon, J.-L./Faiçal, S. (1993): Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME. *Revue Française de Gestion*. Sept.-Octobre. Pp. 104-115.
- Daschmann, H.A. (1994): *Erfolgsfaktoren mittelständischen Unternehmen*. Stuttgart.
- European Commission (1995): *Value Management Handbook*; European Commission DG XIII, L- 2920 Luxembourg - Directorate-General, Telecommunications, Information Market and Exploitation of Research. EUR 16096 EN.
- Fourcade, C. (1991): *Petite Entreprise et développement local*. Eska.
- Gutenberg, E. (1975): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, vol. 1. Die Produktion. Berlin (edic. 25) (trad. española: *Fundamentos de Economía de Empresa*, vol. 1. La Producción. Buenos Aires, 1961 - trad. de la 3ª ed. alemana) págs.429 ss.
- Hackman, B.K. / Dunphy, D.C. (1990): *Managerial Delegation*; en: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 5, págs. 35-57.
- Hamer, E. (1990): *Unternehmensführung*, en: Pfohl, H.C. (ed.)(1990) pgs. 52 ss.
- Henderson, H.B.D. (1972): *Perspectives on Experience*. Boston.
- Instituto Aragonés de Fomento (1993): *La pequeña y mediana industria en Aragón y el perfil de sus emprendedores*. CEEI Aragón.
- Kao, R.W.Y. (1993): *Small Business Management*. Toronto. págs. 292 ss.
- Marchesnay, Michel (1993): *PME, stratégie et recherche*. En: *Revue Française de Gestion*. Sept.-Octobre. Pp. 70-76.
- Mugler, J. (1993): *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Viena.
- Müller-Ganz, J. (1992): *Kennzahlen zur Bonitätsbeurteilung im Quervergleich unter besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelunternehmungen*. Berna.
- Navarro Elola, Luis/García Casarejos, Mª Nieves/ Vela Jiménez, Mª José (1996): *Problemática actual de la Pyme española en la Europa comunitaria*. *Alta Dirección*, 31/188; pp. 29-38.
- Pfohl, H.C./Kellerwessel, P. (1990): *Abgrenzung der Klein und Mittelbetriebe von Grossbetrieben*. En: Pfohl, H.c. (ed.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbe-*

- triebe. Grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Berlin. Págs. 1-23.
- Pleitner, H.J. (1981): Die Arbeitszufriedenheit von Unternehmern und Mitarbeitern in gewerblichen Betrieben. St.Gallen.
- Pleitner, H.J. (1988): Künftige Erfolgsfaktoren für das Gewerbe. Viena.
- Pleitner, H.J. (1995): Unternehmensführung im Mittelstand: en: Corste, H./ Reiss, M. (eds.)(1995): Handbuch Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler; págs. 936-937.
- Pümpin, C. (1986): Das Management strategischer Erfolgspositionen. Berna, Stuttgart.
- Rohmert, W./Weg, F.J. (1976): Organisation teilautonomer Arbeitsgruppen. Munich-Viena.
- Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft (ed.)(1994): Jahresdokumentation 1993 des Schweizerischen Instituts für gewerbliche Wirtschaft and der Hochschule St.Gallen. St.Gallen.
- Simon, H.A. et al. (1954): Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department. Houston.
- Villar, Isidro (1993): PMC: Programas y técnicas para la mejora integral y continua de la gestión empresarial. En: Capital Humano, 60: pp. 42-47.
- Wilson, J. (1993): Comercio internacional en la pequeña y mediana empresa. Madrid: Pirámide
- Zander, F. (1994): Führung in Klein- und Mittelbetrieben. Friburgo de Brisgovia. págs. 17 ss.

Bibliografía sobre la "formación" en la empresa

- Achtenhagen, F. et al. (1992): Lernhandeln in komplexen Situationen - neue Konzepte der betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Wiesbaden.
- Adler, P. (1990): Shared Learning. En: Management Science. 36/8, pp. 938-957.

- Aebli, H. (1983): *Zwölf Grundformen des Lehrens*. Stuttgart: Klett, pp. 302 ss.
- Aebli, Hans (1980): *Denken: Das Ordnen des Tuns*. Bd.1: Kognitive Aspekte der Handlungstheorie. Stuttgart.
- Aebli, Hans (1981): *Denken: Das Ordnen des Tuns*. Bd. 2: Denkprozesse. Stuttgart.
- Aebli, Hans (1987): *Grundlagen des Lehrens. Eine allgemeine Didaktik auf psychologischer Grundlage*. Stuttgart.
- Amit, R./Shoemaker, P.J.H. (1993): Strategic assets and organizational rent: En: *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- Argyris, C. (1977): Double Loop Learning in Organizations. En: *Harvard Business Review*. Sept-Oct. pp. 115-124.
- Argyris, C./ Schön, D. (1974): *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C./Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Arrow, K (1962): The implication of learning by doing. En: *Review of Economic Studies*, 29: 166-170.
- Babbage, Ch.(1832): *On the economy of Machinery and Manufactures*. London.
- Badaracco, J.L. (1991): *Knowledge Link: How firms compete through strategic alliances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Barney, J. (1991): Types of Competition and the Theory of Strategy: Towards an Integrating Framework. En: *Academy of Management Review*, 11/4, pp. 791-800.
- Barney, J. (1992): Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research. En: *Advances in Strategic Management*, 8, pp. 39-61.
- Beck, H. (1994): Handlungsorientierter Unterricht als Ergänzung, nicht als Ersatz. En: *Wirtschaft und Erziehung*. 6/94.
- Behörde für Schule und Weiterbildung (ed.): *Qualität in der Weiterbildung*. Fachkonferenz am 4. Sept. 87.

- Bell, D. (1973): *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books
- Bell, M. (1984): Learning and the accumulation of industrial technological capacity in developing countries. En: King, K./ Fransman, M. (eds.): *Technological capacity in the Third World*. London: Macmillan, pp. 189-209.
- Bell, M./ Scott-Kemmis, D. (1990): *The mythology of learning-by-doing in World War II airframe and ship production*. Science Policy Research Unit, University of Sussex.
- Bennett, Joan Kremer; O'Brien, Michael J. (1994): The building blocks of the learning organization, en: *Training*, 31 pp. 41-49.
- Berger, P. /Luckmann, T. (1966): *The social construction of reality*. New York: Penguin.
- Biedenkopf, G./ Mai, M. (eds.)(1987): *Weitebildungspraxis für neue Technologien*. VDI-Verlag Düsseldorf.
- Blackler, F. (1993): Knowledge and the Theory of Organizations: Organizations as Activity Systems and the Reframing of Management. En: *Journal of Management Studies*. november, pp. 851-884.
- Blackler, F. (1995): Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. En: *Organization Studies*. december, pp. 1021-1047.
- Blankertz, Herwig (1963): *Berufsbildung und Utilitarismus*. Düsseldorf.
- Blankertz, Herwig (1969): *Bildung im Zeitalter der grossen Industrie*. Hannover.
- Blankertz, Herwig (1982): *Geschichte der Pädagogik*. Wetzlar.
- Bohn, R.E. (1994): Measuring and Managing Technological Knowledge. *Sloan Managerial Review*, Fall, pp. 61-73.
- Bohn, R.E./Jaikumar, R. (1986): The Development of Intelligent Systems for Industrial Use: An Empirical Investigation. En: Rosenbloom, R.S. (ed.)(1986): *Research on Technological Innovation, Management and Policy*. London: Jai Press, pp. 213-262.
- Bohn, R.E./Jaikumar, R. (1992): *The Structure of Technological Knowledge in Manufacturing*. Boston: Harvard Business School working paper 93-035.

- Brown, J. / Duguid, P. (1991): *Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation*, en: *Organizational Science*, 2, pp. 40-57.
- Burgoyne, J. (1992): *Creating a Learning Organization*. Royal Society of Arts Paper. April 1992.
- Clark, P. (1987): *Anglo-American Innovation*. London: Methuen;
- Cleveland, H. (1985): *The Knowledge Dynamic*. En: *The Knowledge Executive*. New York: Human Valley Books.
- Collins, H.M. (1993): *The Structure of Knowledge*. En: *Social Research*, 60/1, spring, pp. 95-116.
- Cyert, R./March, J. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Chakravarthy, B./Kwun, Seog K. (1987): *The Strategic Process: An Organizational Learning Perspective*, discussion paper. The Carlson School of Management. Univ. of Minnesota.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1990): *Economy and Scope*. Boston: Harvard Univ. Press.
- Davenport, T.H. (1993): *Process Innovation*, Boston.
- Davenport, Th.H./Eccles, R./Prusak, L. (1992): *Information Politics*. En: *Sloan Management Review*, Fall, pp. 53-65.
- Davenport, Th.H./Jarvenpaa, S.L./ Beers, M. (1996): *Improving Knowledge Work Processes*. En: *Sloan Management Review*, summer, pp. 53-65.
- Davis, Stan/Botkin, Jim (1994): *The Coming of Knowledge-Based Business*. *Harvard Business Review*, sept-octob. pp. 165-170.
- Day, Marie (1993): *The learning organization*, en: *PEM: Plant Engineering & Maintenance*, 16 (6) pp: 21-23.
- Deming, W.E. (1986): *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study. Cambridge Mass. (trad.: *Calidad, Productividad y Competitividad - La salida de la crisis*. Madrid 1989: Diaz Santos).

- Dörner, D. (1989): *Die Logik des Misslingens*. Reinbeck (Hamburg): Rowohlt.
- Dörner, D./Pfeiffer, E. (1993): *Strategic Thinking, Stress and Intelligence*. En: *Ergonomics*, 36, págs. 1345-1361.
- Dosi, G. (1988): *Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation*. En: *Journal of Economic Literature* 26, pp. 1120-1171.
- Dressen, W. (1982): *Die pädagogische Maschine. Zur Geschichte des industrialisierten Bewusstseins in Preussen/Deutschland*. Frankfurt.
- Drucker, Peter (1990): *The New Realities*. Londres: Mandarin.
- Drucker, Peter (1993): *Post Capitalist Society*. New York: Harper Business
- Drucker, Peter (1994): *The Age of Social Transformation*. En: *The Atlantic Monthly*, 274/5. november. Pp. 53-80.
- Dubs, R. (1993): *Selbständiges (eigenständiges oder selbstgeleitetes) Lernen: Liegt darin die Zukunft?* En: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 93/2, pp. 113 ss.
- Eccles, R. (1992): *The Performance Measurement Manifesto*. En: *Harvard Business Review*, January-february, pp. 131-137.
- Endenburg, G. (1988): *Sociocracy: The Organization of Decision Making*. Rotterdam: Sociocratic Center.
- Engelhardt, P. (1994): *Wie lernen Ausbilder das Lehren und Auszubildende das Lernen?*; en: *Wirtschaft und Erziehung*, 6/94 pp. 202-204.
- European Commission (1995): *Value Management Handbook*: European Commission DG XIII, L- 2920 Luxembourg - Directorate-General, Telecommunications, Information Market and Exploitation of Research. EUR 16096 EN.
- Eversheim, W./Bard, A./Ottenbruch, P. (1989): *Neue Technologien verlangen neue Ausbildungsperspektiven*. En: *REFA-Nachrichten* 89/3, pp. 13-20.
- Faix, W. G./Hofmann, L./Buchwald, C./Wetzler, R. (1989): *Die Mitarbeit in der Fabrik der Zukunft. Qualifikation und Weiterbildung*. En: *Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik*. Institut der deutschen Wirtschaft. 143/2.

- Feldman, M.-S./March, J.-G. (1981): Information in organization as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 171-186.
- Fiol, C.-M./Lyles, M.-A. (1985): Organizational learning, en: *Academy of Management Review*, 10, nr.4, pp. 803-813.
- Foster, R.N. (1986): *Innovation: The Attacker's Advantage*. London: Macmillan.
- Foucault, M (1975): *Vigilar y castigar*, México (1ª ed. esp. 1976).
- Freeman, C. /Perez, C. (1988): Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior; en: Dosi, G. et. al. (eds.): *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter, pp. 38-66.
- Fruin, W. Mark (1992): *The Japanese Enterprise System - Competitive Strategies and Cooperative Structures*. Oxford: Clarendon.
- Fruin, W.M. (1988): *Factory-to-factory Organization and Technology Transfer*. Paper : 2nd. Mitsubishi Bank Foundation Conference on Internationalization of the Japanese Firm. Univ. of Michigan. 26-9 Aug.
- Fulmer, Robert M. (1994): A model for changing the way organizations learn, en: *Planning Review*, 22 May/Jun pp: 20-24.
- Fürstenberg, F. (1988): Betriebliche Bildung in Japan; en: Meyer-Dohm, P./ Tuchtfeldt, E./ Wesner, E. (eds.): *Der Mensch im Unternehmen*. Berna, pp. 335-348.
- Griepenkerl, H. (1992): Personalentwicklung in Japan - Das Beispiel Matsushita, En: Riekhof, H.-C. (ed.): *Strategien der Personalentwicklung*. Wiesbaden, pp. 225-243.
- Gaitanides/Scholz/Vrohlings/Raster (1994): *Prozess-management. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering*. München-Wien.
- Garvin, David A.(1993): Building a learning organization, en: *Harvard Business Review*, july-august, pp. 78-91.
- Geroy, G.D. (1989): The Emerging and Employed Worker: Planning for the Strategic Imperative. *NATCON Annual*, 15: pp. 179-193.

Geroy, G.D./Wright, P.C./Immel, M.C. (1987): Applied Research for Training and Development: Skills Needs Assessment Method (SNAM). Ponencia presentada en la National Conference of the American Vocational Association, Las Vegas, Nev.

Geroy, Gary D./Wright, Phillip C. (1993): Using Skills Needs Assessment in Support of Economic Development Strategies: A Practitioner's Approach. *Journal of European Industrial Training*, vol. 17, nr. 9, pp. 3-23.

Glücklich, F.(1990): Anforderungen an die Qualität von Massnahmen für Problemgruppen des Arbeitsmarktes. En: Meifort, Barbara/Sauter, Edgar (eds.)(1990): o.c. pp. 45-54.

Glücklich, F. (1987): Qualität und Effizienz der beruflichen Weiterbildung - eine Zwischenbilanz. Hamburg Oktober 87.

Gomez, P./Probst, J.B.(1995): Die Praxis des Ganzheitlichen Problemlösens: vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen. Berna, Stuttgart: Haupt.

Grahan, M. /Rosenthal, St.(1985): Flexible Manufacturing Systems Require Flexible People. Manufacturing Roundtable, School of Management. Boston Univ.

Gratton, L./ Pearson, J. (1992): Empowering Leaders: Are They Being Developed?. Paper presented to British Psychological Society Occupational Psychology Conference. Brighton, January 1992.

Grundsätze der Bundesanstalt zur Sicherung des Erfolges der beruflichen Fortbildung und Umschulung - FuU-Qualitätsstandards

Hakansson, Hakan (ed.) (1987): Industrial Technological Development: A Network Approach. London: Croom Helm.

Hall, Gr./Howell, S. (1985): The Experience Curve from the Economist Perspective: En: Strategic Management Journal 6/6;

Hall, R. (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources. En: Strategic Management Journal. 13, pp. 135-144.

- Hall, R. (1993): A Framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. En: *Strategic Management Journal*, 14, pp. 607-618.
- Hall, R. (1994): Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage. En: Hamel, G./Heene, A. (eds.)(1994): *Competence based Competition*. Chichester: Wiley, pp. 149-169.
- Hamel, G. (1991): Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances. En: *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83-103.
- Hamel, G. (1994): The Concept of Core Competence. En: Hamel, G./Heene, A. (eds.): *Competence based competition*. Chichestr: Wiley, pp. 11-33.
- Harke, D./Sauter E.(1990): Qualitätsförderung der AFG-geförderten Weiterbildung - Konzept und Umsetzung. En: Meifort. Barbara/Sauter, Edgar (eds.)(1990): *Qualität in der beruflichen Weiterbildung - Ergebnisse eines Workshops des Bundesinstituts für Berufsbildung, 27-28 Juni 1990*. En: *Tagungen und Expertengespräche zur beruflichen Bildung*. Heft 11. Bonn, ppp. 18-37.
- Harrigan, Kathryn/ Dalmia, Gaurav (1991): Knowledge Workers: The Last Bastion of Competitive Advantage. En: *Planning Review* 19/6, pp. 4-9, 48.
- Heckscher, Ch./ Esenstat, R.A./ Rice, Th. J.(1994): Transformational Processes; en: Heckscher, Ch./ Donnellon, A. (eds.)(1994): *The Post-Bureaucratic Organization - New Perspectives on Organizational Change*. London: Sage; pp. 129-177.
- Hedberg, B.(1981): How Organizations Learn and Unlearn. En: Nystrom, P.C./Starbuck, W.H. (eds.): *Handbook of Organizational Design*. Vol.1. pp. 3-27.
- Hentke, R. (1991): Handlungsorientierung oder kritische Bildung? en: Bundesverband der Lehrer and Wirtschaftsschulen (ed.): *Handlungsorientierter Unterricht - Kritik und Rechtfertigung*. Berlin.
- Herman (1963): Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quaterly*, nr.8, pp. 61-82.

- Hodgetts, Richard M; Luthans, Fred; Lee, Sang M. (1994): New paradigm organizations: From total quality to learning to world-class, en: *Organizational Dynamics*, 22 Winter pp. 5-19.
- Holzkamp, Klaus (1993): *Lernen*; Frankfurt, New York.
- Höpfner, H.-D. (1991): Ein didaktisches Modell zur Entwicklung selbständigen Handelns. En: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*. 5, pp. 370 ss.
- Huber, G. (1991): *Organizational Learning: The Contributing Processes and Literature*. En: *Organization Science*, 2 pp. 88-115.
- Huisken, F. (1991): *Die Wissenschaft von der Erziehung. Einführung in die Grundlagen der Pädagogik*. Hamburg 1991.
- Ibarra, H. (1993): Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles. En: *Academy of Management Journal*, 36/1, pp. 471-501.
- Igarashi, A. (ed.)(1990): *Kojo Kosto Daun Jiten (A Dictionary of Factory Cost Reduction Terms)* Tokio: Nikkan Kogyo; cita en: Fruin, W. Mark (1992): *The Japanese Enterprise System - Competitive Strategies and Cooperative Structures*. Oxford: Clarendon, p. 44.
- Iles, Paul (1994): *Developing Learning Environments: Challenges for Theory, Research and Practice*. En: *Journal of European Industrial Training*. 18/3, pp. 3-9.
- Illich, Ivan (1972): *Entschulung der Gesellschaft*. München.
- Imai, K./Nonaka, I./Takeuchi, H. (1985): en: Clark, K. /Hayes, R. /Lorenz, C. (eds.): *The uneasy alliance: managing the productivity-technology dilemma*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Imai, K. /Nonaka, I./Takeuchi, H. (1985): *Managing the new product development process: How Japanese companies learn and unlearn*. En: Clark, K.B./Hayes, R.H; /Lorenz, C. (eds.): *The uneasy alliance*. Boston.
- Inohara, H. (1990): *Human resource development in Japanese companies*. Tokio: Asian Productivity Organization;

- Ishikawa, K. (1989): *An introduction to quality control*, Tokio; Kitahara, T. /Noumi, T. (1991): *From TQC to TQM - Integrated management of quality*. Tokio; Nishi, K./ Irei, T./ Shimura, K. (1993): *Japanese quality management - Integration of management, quality, statistics*. Tokio.
- Ishikawa, T. (1991): *Education and training for employment in Japan*, En: *Labour Issues Quarterly*, nr. 10, pp. 3-8;
- Itami, H./Roehl, T. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jaikumar, R./Bohn, R.E. (1992): *A Dynamic Approach to Operations Management: An Alternative to Static Optimization*. En: *International Journal of Production Economics*. 27 pp. 265-282.
- Japan Economic Survey*, 10/ 5. Mayo 1986 pp. 8-9; cita en Fruin, oc. p. 253.
- Joffre, P./Koenig, G. (1985): *Stratégie d'entreprise - Antimanuel*. Economica.
- Jones, E.E. /Nisbett, R.E. (1971): *The Actor and the Observer: Divergent Perceptions of the Cause of Behavior*, New York.
- Jones, Lauren (1993): *We need to re-expand our organizational brains*, *Journal for Quality & Participation*, 16 Jun pp: 28-31.
- Kaiser, F.-J. (ed.)(1987): *Handlungsorientiertes Lernen in Kaufmännischen Berufsschulen*. Bad Heilbrunn.
- Kant, I.: *Über Pädagogik*. En: *Werke in zwölf Bänden*. Bd. XII, Frankfurt (1964): p. 699.
- Kaplan, R. /Norton, D. (1993): *Putting the Balanced Scorecard to Work*. En: *Harvard Business Review*, september-october, pp. 134-147.
- Klemm, K./ Rolff, H.-G./Tillmann, K.-J. (1985): *Bildung für das Jahr 2000*. Reinbeck.
- Klippert, H. (1991): *Handlungsorientiertes Lehren und Lernen in der Schule*. En: "arbeiten + lernen", *Unterricht im Lernfeld Arbeitslehre*. 4, pp. 7 ss.
- Klippert, H. (1992): *Lernziel Selbständigkeit*; en: "arbeiten + lernen", *Unterricht im Lernfeld Arbeitslehre*. Heft 5, märz 92, pp. 10 ss.

- Knights, D./Murray, F./Hugh, W. (1993): Networking as Knowledge Work: A Study of Strategic Z Development in the Financial Services Industry. En: *Journal of Management Studies*, 30/6, pp. 383-397.
- Kobayashi, K. (1991): Corporate in-house education. *Journal of Japanese Trade & Industry*, (5) pp.8-11;
- Koenig, Gérard (1994): L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux. *Revue Française de Gestion*. Janvier-Fevrier, pp. 76-83.
- Kofman, Fred/ Senge, Peter M. (1993): Communities of commitment: The heart of learning organizations, en: *Organizational Dynamics*, 22 (2) pp: 5-23.
- Kogut, B./Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. En: *Organization Science*, pp. 383-397.
- Koike, K. (1991): International symposium on workforce quality; *Labour Issues Quarterly*, nr. 10, pp. 9-12;
- Kramlinger, Tom (1992): Training's Role in a Learning Organization: *Training*, 29 Jul.pp: 46-51.
- Krogh, G. von /Roos, J. (eds.)(1994): Knowledge in Organizations, Knowledge Transfer and Cooperative Strategies. En: *International Business Review*, Special Issue, 3/4.
- Krogh, G. von/Roos, J. (1995): *Organizational Epistemology*. New York: MacMillan.
- Krogh, G. von/Roos, J. (1996): Imitation of Knowledge: A Sociology of Knowledge Perspective. En: Krogh, G. von/Roos, J. (eds.)(1996): *Managing Knowledge in Corporation and Competition*. New York: Sage.
- Krogh, G. von/Venzin, M. (1995): Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. En: *Die Unternehmung*, 6, pp. 411-430.
- Lant, T.K./ Meziás, S.J. (1992): Managing discontinuous change: A simulation study of organizational learning and entrepreneurial strategies, en: *Strategic Management Journal*, 11, pp. 147-179.

- Leonard-Barton, L. (1992): The factory as a Learning Laboratory. En: Sloan Management Review, Fall 92. Pp. 39-52.
- Leontief, W. (1966): Input-output Economics. New York: Oxford University Press.
- Levitt, B./Marsh, J. (1988): Organizational Learning. En: Annual Review of Sociology, 14, pp. 319 ss.
- Luhmann, Niklas/ Schorr, K.E. (1988): Reflexionsprobleme im Erziehungssystem. Frankfurt: Suhrkamp.
- Mabey, C./Iles, P.A. (1993): The Strategic Integration of Assessment and Development Practices: Succession Planning and New Manager Development. En: Human Resource Management Journal, 3/4, pp. 16-34.
- Mahoney, J.T./Pandian, J.R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management. En: Strategic Management Journal. 13/5, pp. 363-380.
- Makridakis, S.g. (1990): Forecasting, Planning and Strategy for the 21st Century. London: The Free Press.
- Marceau, J. (1992): Reworking the world: organization, technologies and cultures in comparative perspective. Berlin: De Gruyter.
- Marcuse (1964): One-Dimensional Man. Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society. Boston (trad: El hombre unidimensional).
- March, J. (1981): Footnotes to organizational change, en: Administrative Science Quarterly, 26, pp. 563-577.
- March, J.G. / Sproul, L.S. (1990): Technology, management and competitive advantage. En: Goodman, P.s./ Sproul, L.S. and Associates (eds.): Technology and Organizations. Oxford: Josecy-Bass, p.161.
- March, J.-G./Olsen, P.(1976): Ambiguity and choice in organizations. Bergen (Noruega).
- McGill, Michael E/ Slocum, John W. Jr (1992): Management Practices in Learning Organizations; en : Organizational Dynamics, 21 (1), pp. 5-17.

- McGill, Michael E/ Slocum, John W. Jr (1993): Unlearning the organization; en: *Organizational Dynamics*, 22 (2) pp: 67-79.
- McGill, Michael E; Slocum, John W. Jr (1992): Management Practices in Learning Organizations; en : *Organizational Dynamics*, 21 (1), pp. 5-17.
- Meifort, Barbara/Sauter, Edgar (eds.)(1990): Qualität in der beruflichen Weiterbildung - Ergebnisse eines Workshops des Bundesinstituts für Berufsbildung, 27-28 Juni 1990. En: *Tagungen und Expertengespräche zur beruflichen Bildung*, Heft 11. Bonn.
- Meinberg, Eckhard (1988): *Das Menschenbild der modernen Erziehungswissenschaft*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Meyers, D Larry; Hood, Jamie (1994): Harmonizing control and accountability with empowerment and innovation; en: *International Journal of Government Auditing*, 21, pp: 10-12.
- Mills, Daniel Quinn/ Friesen, Bruce (1992): The Learning Organization. *European Management Journal*, 10 Jun pp: 146-156.
- Mills, G.E./Pace, R.W./ Peterson, B.W. (1988): *Analysis in Human Resource Training and Development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Mintzberg, H. /Quinn, J.-B. (1988): *The Strategy Process*. Prentice Hall
- Morgan, G./Ramírez, R. (1983): Action learning: holographic metaphor for guiding change. En: *Human Relations*, 1, pp. 1-17.
- Mowery, D. (1981): *The emergence and growth of industrial research in American Manufacturing 1899-1946*. Mimeo - Stanford University.
- National Science Foundation (1988): *The science and technology resources of Japan: A comparison with the United States*. Washington DC, NSF 88-318, pp. x, 7-8.
- Nevis, E.C./DiBella, A.J./Gould, J.M. (1995): Understanding Organizations as Learning Systems. En: *Sloan Management Review*, Winter 95, pp. 73-85.
- Nisbett, R.E. /Valins, S. (1971): *Perceiving the Causes of Ones Own Behavior*. New York

- Nonaka (1991): *The Knowledge Creating Company*. Harvard Business Review, nov-dec. pp. 96-104.
- Nonaka, I. (1988): *Toward middle-up-down management: Accelerating information creation*. Sloan Management Review - spring.
- Nonaka, I. (1991): *The Knowledge-Creating Company*. En: Harvard Business Review. november-december, pp. 96-104.
- Nonaka, I. (1992): *Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen*. Harvard-Manager (nr. 2).
- Nonaka, I. (1994): *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. En: Organization Science, 5/1, pp. 14-37.
- Nonaka, I. (1994): *Innovationsmanagement als ein Prozess der Wissensschöpfung. Ein neues Modell für das wissenerzeugende Unternehmen*. En: Esser, M. / Kobayashi, K. (1994): *Kaishan - Personalmanagement in Japan*. Göttingen, pp. 248-277.
- Nonaka, I./Tekeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Osbaldeston, Michael; Barham, Kevin (1992): *Using management development for competitive advantage*, Long Range Planning , 25 Dec . pp: 18-24.
- Pavitt, K. (1991): *Key characteristics of the large innovating firm*. En: British Journal of Management. 2, pp. 41-50.
- Pedler, M./Boydell, T. /Burgoyne, J. (1988): *The Learning Company Project Report*. Manpower Services Commission. Department of Employment. Londres.
- Pedler, M./Boydell, T./Burgoyne, J. (1989): *Towards the learning company*. Management Education and Development. 20/1, pp. 1-8.
- Pettigrew, A. (ed.)(1992): *Número especial de: Strategic Management Journal - "Fundamental Themes in Strategy Process Research" - vol.13. winter 1992*.
- Pflanz, W. (1990): *Qualität ist machbar und messbar*; en: Meifort, B./Sauter, E.(eds.)(1990): oc. pp. 69-89.

- Polanyi, M. (1962): *Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy*. Londres: Routledge.
- Polanyi, M. (1966): *The tacit dimension*. Londres.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*. En: *Harvard Business Review*, may -june, pp. 71-91.
- Pucik, V. (1988): *Strategic alliances with the Japanese: implications for human resource management*. en: Contractor, F./Lorange, P. (eds.): *Cooperative strategies in international business*. Lexington, Mass: Lexington Books, pp. 487-498.
- Quinn, B. (1992): *Intelligent Enterprise*. New York: Maxwell MacMillan.
- Ramseger, R. (1994): *Instrumenteller, emanzipatorischert und lernpsychologischer Ansatz des Handlungsorientierten Unterrichts*. En: *Wirtschaft und Erziehung*, 11/94.
- Reetz, L. (1984): *Wirtschaftsdidaktik*. Bad Heilbrunn.
- Richter, F.J. (1994): *Industrial organizations as knowledge systems*. En: *Systems Practice* 7/2, pp. 205-216.
- Richter, F.J./Vettel, K. (1995): *Successful Joint Ventures in Japan: Transferring Knowledge Throug Organizational Learning*. En: *Long Range Planning*, 28/3; pp. 37-45.
- Rodríguez de Rivera, J.: *Evolución de las concepciones sobre la Calidad*. Madrid. MM&C, en prensa..
- Rodríguez de Rivera, J.: *Lean Management y Reingeniería de la Organización - Una introducción*. Madrid: MM&C - en prensa.
- Rokeach, Milton (ed.)(1960): *The Open and Closed Mind - Investigations into the Nature of Belief Systems and Personality Systems*. New York: Basic Books.
- Romme, A.G.L. (1994): *Circles, Hierarchy, Double Linking and Decision Making by Consent*. *IODA Journal*, 2: pp. 7-12.
- Romme, A.G.L. (1995): *The Sociocratic Model of Organizing*. *Journal of Strategic Change*, 4: pp. 209-215.

- Romme, A.G.L. (1996): Making Organizational Learning Work: Consent and Double Linking between Circles. En: *European Management Journal*, 14/1: pp. 69-75.
- Romme, A.G.L./ Reijmer, J.M. (1995): Sociocracy in Endenburg Elektrotechniek (estudio de caso). Rotterdam: Sociocratic Center.
- Rosenberg, N. (1976): Perspectives on technology. Cambridge Univ. Press.
- Rumelt, R. (1987): Theory, Strategy, and Entrepreneurship. En: Teece (ed.): *The Competitive Challenge*. Cambridge: Ballinger Publishing, pp. 137-158.
- Sauter, E. (1987): Qualifizierungsoffensive und Qualität der beruflichen Weiterbildung. En: *Gewerkschaftliche Bildungspolitik*. 38/10 pp. 283-289.
- Sauter, E./Harke, D. (1988): Qualität und Wirtschaftlichkeit beruflicher Weiterbildung. Bericht über ein projekt zur Festlegung und Sicherung der Qualität von Bildungsmaßnahmen der Arbeitsämter. En: *Berichte zur beruflichen Bildung*. 99.
- Schneider, S./Angelmar, R.: Cognition in Organizational Analysis: Who's Minding the Store. INSEAD Working Papers, n° 90/88/0B/Mkt.
- Senge, P. M. (1990): *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday (trad. esp.: *La quinta disciplina*, Mexico: Granica).
- Senge, P.M./Roberts,Ch./Ross, R.B./Smith,B.J./Kleiner, A. (1994): *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Senge, Peter M. (1994): Personal transformation, en: *Executive Excellence*, 11, Jan. pp: 17-18.
- Shaiken, H. (1984): *Work Transformed*: New York: Holt.
- Sievers, H.-P. (1984): *Lernen - Wissen - Handeln. Untersuchungen zur didaktischen Sequenzierung*. Frankfurt.
- Sleezer, C. (1992): Needs Assessment: Perspectives from the Literature. En: *Performance Improvement Quarterly*, 5/2 pp. 35-46.
- Söltenfuss, G.(1983): *Grundlagen handlungsorientierten Lernens*. Bad Heilbrunn.

- Starbuck, W.H. (1992): Learning by knowledge-intensive firms, en: *Journal of Management Studies*, 29, pp. 713-740.
- Stata, Ray (1989): *Organizational Learning - The Key to Management Innovation*. Sloan Management Review. Spring.
- Staudt, E. (1987): Technische Entwicklungen als wesentliche Einflussfaktoren für die berufliche Qualifizierung. En: Kuratorium der deutschen Wirtschaft für Bildung. Kolloquium 26 März 87.
- Stewart, T. (1994): Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital. En: *Fortune*, 130/7, pp. 28-33.
- Swanson, R.A./Gradous, D. (1986): *Performance at Work: A Systematic Programm for Analyzing Work Behavior*. New York: Wiley & Sons.
- The European Foundation for Quality Management: E-F-Q-M: Self-Assessment based on The European Model for Total Quality Management (1994). Brusclas.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thornett, Trevor/Viggiani, Rosemary (1996): Quality in education: creating a learning society: the Pen y Dre experience. En: *The TQM Magazine*, 8/4; pp. 29-35.
- Toffler, A. (1990): *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21st Century*. New York: Bantam Books.
- Türk, Klaus (1995): Organisationssoziologische Perspektiven des Bildungssystems. En: Türk, Klaus (ed.): *Die Organisation der Welt - Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, pp. 217-244.
- Van Vliessengen, R.F. (1991): A Management System Based on Consent. *Human Systems Management*. 10; pp. 149-154.
- Webber, Alan M. (1994): Surviving in the New Economy. *Harvard Business Review*, Sept-Oct. pp. 76-88; ver: pp. 84-88
- West, Penny (1994): The Concept of the Learning Organization; en: *Journal of European Industrial Training*. 18/1. Pp. 15-21.

Wilson, Ian (1994): *Strategic Planning Isn't Dead- It Changed*. En: *Long Range Planning*, 27/4, pp. 12-24.

Zaciewski, Robert (1994): *Improving the Instructional Process*; april, pp. 75 ss.

Zander, U./Kogut, B. (1995): *Knowledge and the Speed of Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test*. En: *Organization Science*, 6/1, january-february, pp. 76-92.

Zuboff, S. (1988): *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work an Power*. New York: Basic Books.

Bibliografía sobre el tema "calidad" en la formación

Achtenhagen, F. et al. (1992): *Lernhandeln in komplexen Situationen - neue Konzepte der betriebswirtschaftlichen Ausbildung*. Wiesbaden.

Adler, S. (1977): *Instrumentarium zur Begutachtung beruflicher Erwachsenenbildungsmassnahmen gemäss § 34 AFG*, Hannover.

Aebli, H. (1983): *Zwölf Grundformen des Lehrens*. Stuttgart: Klett, pp. 302 ss.

Aebli, Hans (1980): *Denken: Das Ordnen des Tuns*. Bd.1: *Kognitive Aspekte der Handlungstheorie*. Stuttgart.

Aebli, Hans (1981): *Denken: Das Ordnen des Tuns*. Bd. 2: *Denkprozesse*. Stuttgart.

Aebli, Hans (1987): *Grundlagen des Lehrens. Eine allgemeine Didaktik auf psychologischer Grundlage*. Stuttgart.

Akao, Yoji (ed.)(1993): *Despliegue de funciones de calidad. QFD*. Madrid: TGP-Hoshin.

Beck, H. (1994): *Handlungsorientierter Unterricht als Ergänzung, nicht als Ersatz*. En: *Wirtschaft und Erziehung*. 6/94.

Behörde für Schule und Weiterbildung-(ed.): *Qualität in der Weiterbildung*. Fachkonferenz am 4. sept. 1987.

- Behörde für Schule und Weiterbildung (ed.): Qualität in der Weiterbildung. Fachkonferenz am 4. Sept. 87.
- Biedenkopf, G./ Mai, M. (eds.)(1987): Weiterbildungspraxis für neue Technologien. VDI-Verlag Düsseldorf.
- Blankertz, Herwig (1963): Berufsbildung und Utilitarismus. Düsseldorf.
- Blankertz, Herwig (1969): Bildung im Zeitalter der grossen Industrie. Hannover.
- Blankertz, Herwig (1982): Geschichte der Pädagogik. Wetzlar.
- DAG (1990): Weiterbildung als gesellschaftliche Herausforderung. Thesen der DAG zur Weiterbildung. Hamburg.
- Deming, W.E. (1986): Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study. Cambridge Mass. (trad.: Calidad, Productividad y Competitividad - La salida de la crisis. Madrid 1989: Diaz Santos).
- Dielmann, G. (1989): Thesen zur Situation der Weiterbildung in der Krankenpflege in der Bundesrepublik Deutschland. Giessener Internationale Fortbildungstage, 8-10 März 1989.
- Döring, P.A. (1973): Erfolgskontrolle betrieblicher Bildungsarbeit. Frankfurt.
- Döring, P.A. (1978): Transfersicherung und Transferevaluation bei der Fortbildung in der öffentlichen Verwaltung. En: Verwaltung und Fortbildung, 6: pp. 120-137.
- Dressen, W. (1982): Die pädagogische Maschine. Zur Geschichte des industrialisierten Bewusstseins in Preussen/Deutschland. Frankfurt.
- Dubs, R. (1993): Selbständiges (eigenständiges oder selbstgeleitetes) Lernen: Liegt darin die Zukunft? En: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 93/2, pp. 113 ss.
- Ehmann, Ch. (1987): Sicherung der Qualität - Schutz des Teilnehmers und des Veranstalters. En: Behörde für Schule und Weiterbildung (ed.): Qualität in der Weiterbildung. Fachkonferenz am 4. Sept. 1987. pp. 3-10.
- Engelhardt, P. (1994): Wie lernen Ausbilder das Lehren und Auszubildende das Lernen?; en: Wirtschaft und Erziehung, 6/94 pp. 202-204.

Eversheim, W./Bard, A./Ottenbruch, P. (1989): Neue Technologien verlangen neue Ausbildungsperspektiven. En: REFA-Nachrichten 89/3, pp. 13-20.

Faix, W. G./Hofmann, L./Buchwald, C./Wetzler, R. (1989): Die Mitarbeit in der Fabrik der Zukunft. Qualifikation und Weiterbildung. En: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik. Institut der deutschen Wirtschaft. 143/2.

Faulstich, P. (1988): Qualitätskriterien für Bildungsangebote im Bereich Informationstechniken. Gesamthochschule Bibliothek. Kassel. Dezernat 88.

Foucault, M (1975): *Vigilar y castigar*, México (1ª ed. esp. 1976).

Glücklich, F.(1990): Anforderungen an die Qualität von Massnahmen für Problemgruppen des Arbeitsmarktes. En: Meifort, Barbara/Sauter, Edgar (eds.)(1990): o.c. pp. 45-54.

Glücklich, F. (1987): Qualität und Effizienz der beruflichen Weiterbildung - eine Zwischenbilanz. Hamburg Oktober 87.

Grundsätze der Bundesanstalt zur Sicherung des Erfolges der beruflichen Fortbildung und Umschulung - FuU-Qualitätsstandards

Harke, D./Sauter E.(1990): Qualitätsförderung der AFG-geförderten Weiterbildung - Konzept und Umsetzung. En: Meifort, Barbara/Sauter, Edgar (eds.)(1991): Qualität in der beruflichen Weiterbildung - Ergebnisse eines Workshops des Bundesinstituts für Berufsbildung, 27-28 Juni 1990. En: Tagungen und Expertengespräche zur beruflichen Bildung. Heft 11. Bonn. pp. 18-37.

Harke, D./Sauter E.(1990): Qualitätsförderung der AFG-geförderten Weiterbildung - Konzept und Umsetzung. En: Meifort, Barbara/Sauter, Edgar (eds.)(1990): Qualität in der beruflichen Weiterbildung - Ergebnisse eines Workshops des Bundesinstituts für Berufsbildung, 27-28 Juni 1990. En: Tagungen und Expertengespräche zur beruflichen Bildung. Heft 11. Bonn. ppp. 18-37.

Harke, D./Sauter, E. (1991): Qualität der Weiterbildung - Standards.

- Hentke, R. (1991): Handlungsorientierung oder kritische Bildung? en: Bundesverband der Lehrer and Wirtschaftsschulen (ed.): Handlungsorientierter Unterricht - Kritik und Rechtfertigung. Berlin.
- Holzkamp, Klaus (1993): Lernen; Frankfurt, New York.
- Höpfner, H.-D. (1991): Ein didaktisches Modell zur Entwicklung selbständigen Handeins. En: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 5, pp. 370 ss.
- Huisken, F. (1991): Die Wissenschaft von der Erziehung. Einführung in die Grundlagen der Pädagogik. Hamburg 1991.
- IHK Siegen (1990): Baustein einer dynamischen Qualifizierungslandschaft - Bilanz einer Pilotsphase. Schriftenreihe der IHK Siegen, Heft 27.
- Illich, Ivan (1972): Entschulung der Gesellschaft. München.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (1988): Streitsache: Mehr Markt in der Weiterbildung. Köln.
- Kaiser, F.-J. (ed.)(1987): Handlungsorientiertes Lernen in Kaufmännischen Berufsschulen. Bad Heilbrunn.
- Kant, I.: Über Pädagogik. En: Werke in zwölf Bänden. Bd. XII, Frankfurt (1964): p. 699.
- Klemm, K./ Rolff, H.-G./Tillmann, K.-J. (1985): Bildung für das Jahr 2000. Reinbeck.
- Klippert, H. (1991): Handlungsorientiertes Lehren und Lernen in der Schule. En: "arbeiten + lernen", Unterricht im Lernfeld Arbeitslehre. 4, pp. 7 ss.
- Klippert, H. (1992): Lernziel Selbständigkeit; en: "arbeiten + lernen", Unterricht im Lernfeld Arbeitslehre. Heft 5, märz 92, pp. 10 ss.
- Lotz, H./Otte, W. (1986): Anforderungen an die Qualität beruflicher Weiterbildungsmaßnahmen. En: Gewerkschaftliche Bildungspolitik. 37/10, pp. 241-252.
- Marcuse (1964): One-Dimensional Man. Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society. Boston (trad: El hombre unidimensional).

- Meifort, Barbara/Sauter, Edgar (eds.)(1990): *Qualität in der beruflichen Weiterbildung - Ergebnisse eines Workshops des Bundesinstituts für Berufsbildung, 27-28 Juni 1990*. En: *Tagungen und Expertengespräche zur beruflichen Bildung*. Heft 11. Bonn.
- Münch, J. (1987): *Zur Frage der Qualitätsmessung der beruflichen Bildung*. En: Albach, H. (ed.)(1987): *Kostenrechnung der beruflichen Bildung*. Wiesbaden, pp. 239-256.
- Pflanz, W. (1987): *DV- Auftragsmassnahmen bremsen Fortbildungs-Qualität*. En: *Computerwoche 23.10.87*. p. 25 ss.
- Pflanz, W. (1990): *Qualität is machbar und messbar*; en: Meifort, B./Sauter, E.(eds.)(1990): *oc*. pp. 69-89.
- Ramseger, R. (1994): *Instrumenteller, emanzipatorischert und lernpsychologischer Ansatz des Handlungsorientierten Unterrichts*. En: *Wirtschaft und Erziehung*. 11/94.
- Reetz, L. (1984): *Wirtschaftsdidaktik*. Bad Heilbrunn.
- Richter, I. (1987): *Qualitätssicherung und Teilnehmerschutz in der Weiterbildung*. En: *Behörde für Schule und Weiterbildung (ed.): Qualität in der Weiterbildung*. Fachkonferenz am 4. Sept. 87. pp. 80-94.
- Richter, I. (1988): *Qualitätsansprüche an AFG- geförderte berufliche Weiterbildung und Entwicklung von Förderungsrecht und Förderungspraxis. Zwölf Thesen für die Tagung "Weiterbildung im Arbeitnehmerinteresse - Soziale Gestaltung des Strukturwandels*. Ludwigshafen 17/18, 11. 88.
- Rodríguez de Rivera, J. (1979): *Kommunikationsstrukturen in den Geistlichen Übungen des Ignatius von Loyola*. IKP-Forschungsberichte. Hamburg: Buske.
- Sauter, E. (1987): *Qualifizierungsoffensive und Qualität der beruflichen Weiterbildung*. En: *Gewerkschaftliche Bildungspolitik*. 38/10 pp. 283-289.
- Sauter, E. (1987): *Qualifizierungsoffensive und Qualität der beruflichen Weiterbildung*. En: *Gewerkschaftliche Bildungspolitik*. 38/10 pp. 283-289.
- Sauter, E./Harke, D. (1988): *Qualität und Wirtschaftlichkeit beruflicher Weiterbildung*. *Bericht über ein projekt zur Festlegung und Sicherung der Qualität von Bildungs-massnahmen der Arbeitsämter*. En: *Berichte zur beruflichen Bildung*. 99.

- Sauter, E./Harke, D. (1988): Qualität und Wirtschaftlichkeit beruflicher Weiterbildung. Bericht über ein projekt zur Festlegung und Sicherung der Qualität von Bildungsmaßnahmen der Arbeitsämter. En: Berichte zur beruflichen Bildung, 99.
- Schachtsiek, B. (1987): 10 Jahre Erfahrung mit dem Fernunterrichtsschutzgesetz und seiner Handhabung. En: Behörde für Schule und Weiterbildung (ed.): Qualität in der Weiterbildung. Fachkonferenz am 4. sept. 1987. pp. 63-79.
- Schneider, H. (1989): Qualitätssicherung der beruflichen Weiterbildung. En: Gewerkschaftliche Bildungspolitik. 10 pp. 291-294.
- Sievers, H.-P. (1984): Lernen - Wissen - Handeln. Untersuchungen zur didaktischen Sequenzierung. Frankfurt.
- Söltenfuss, G. (1983): Grundlagen handlungsorientierten Lernens. Bad Heilbrunn.
- Staudt, E. (1987): Technische Entwicklungen als wesentliche Einflussfaktoren für die berufliche Qualifizierung. En: Kuratorium der deutschen Wirtschaft für Bildung. Kolloquium 26 März 87.
- The European Foundation for Quality Management: E-F-Q-M: Self-Assessment based on The European Model for Total Quality Management (1994). Bruselas.
- Türk, Klaus (1995): Organisationssoziologische Perspektiven des Bildungssystems.
- Türk, Klaus (ed.): Die Organisation der Welt - Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, pp. 217-244.
- Zaciewski, Robert (1994): Improving the Instructional Process; april, pp. 75 ss.

