

Langileen prestakuntzan inbertitzea, enpresa-balio ukiezinaren faktore erabakigarri gisa

Lidia García Zambrano, Aitziber Núñez Zabaleta
Ekonomia eta Enpresa Fakultatea, UPV/EHU

Giza baliabideak lehiakortasun-abantailaren iturri dira enpresa askorentzat, eta, askotan, baliabiderik baliotsuena. Horregatik, haien azterketa eta kudeaketa beharrezkoa bihurtzen da eta gero eta garrantzitsuagoa da enpresaren balioa handitzeko. Lan honen helburua eredu teoriko bat proposatzea da, prestakuntzako inbertsioak enpresen ukiezinaren guztizko balioan duen eragina aztertzeko. Langileen prestakuntzan metatutako inbertsioak enpresaren ukiezinaren balioan duen eragina aztertzen duen eredu bat proposatzen da.

GAKO-HITZAK: Kapital intelektualak · Giza kapitala · Burtsa-balioa · Prestakuntza.

Investment in personnel training as a determining factor of the intangible business value

Human resources are a source of competitive advantage for many companies, and in many cases the most valuable resource. Therefore, its analysis and management are necessary and increasingly important to increase the value of the company. The aim of this work is a theoretical model' approach that analyses the influence that investment in training has on the total value of the intangibles of companies. A model is proposed that analyses the influence that the accumulated investment in employee training presents on the value of the companies' intangibles.

KEY WORDS: Intellectual capital · Human capital · Stock market value · Training.

1. Sarrera

Eztabaidaezina da baliabide ukiezinei buruz gero eta kezka handiagoa dagoela. Beti egon dira presente erakundeetan, baina joan den mendeko laurogeita hamarreko hamarkadaren erdialdera arte ez ziren enpresak haien garrantziaz kezkatzen hasi.

Globalizazio ekonomikoaren prozesuak etengabe aldatzen ari den gizarte batera garamatza, non jakintzaren eta ezagutzaren pisua etengabe hazten ari den.

Ezagutzan oinarritutako gizarteak eragiten du kapital intelektualaren elementuak antolamenduetarako funtsezko baliabideak izatea. Jakintzaren ekonomiak jakintza-produktuak eta -zerbitzuak sortzea eskatzen du. Urrats logikoa da, ezagutza etorkizuna delako, eta horregatik ulergarria da enpresa askok beren ikuspegia aldatu behar izatea biziraupen hutsagatik.

Ukiezinek enpresan duten garrantzia handitzen lagundu duten faktoreak honako hauek dira: alde batetik, enpresen lehia areagotzea, merkatuen globalizazioak eraginda, eta, bestetik, informazioaren teknologien etorrera, teknologia horien adierazgarririk argiena Internet sarean baitago. Gaur egungo ekonomiak ekarri dituen beste aldaketa garrantzitsu batzuk honako hauek dira: funtsezko sektore ekonomikoak desarautzea, bereizteko beharra, zerbitzu-enpresak nagusi izatea ekoizpen-enpresen aldean, erakundeen sakabanatze geografikoa, eta jabetza intelektualaren erregimenak indartzea (Cole, 1998; Teece, 1998; Hansen *et al.*, 1999; Lev, 2001; Lev, 2005).

Horren ondorioz, baliabide ukiezinak izan dira etengabe aurreratzen eta dinamizatzen ari den ekonomiaren gidari nagusiak.

Ukiezin horiek gero eta garrantzi handiagoa izateak erronka egiten dio, berez, erakundeen portaera- eta funtzionamendu-ereduak ezartzeko moduari. Horregatik, erakundeen etorkizuna, neurri handi batean, erakundeek baliabide ukiezinaren gainean egiten duten kudeaketaren mende egongo da. Beraz, horiek hobeto ezagutzeak kudeaketa egokiagoa egitea eragingo luke. Gaur egun, lehiakortasunaren gakoa erakundea osatzen duten pertsonengan datza, eta zuzendaritzako arduradunak dira langileak merkatuan lehiatzeko baliabide baliotsu bihurtu behar dituztenak.

Beraz, ingurune aldakorrek zehazten ditu eskakizun berriak, langileen ezagutzei, trebetasunei eta gaitasunei dagokienez. Testuinguru horretan, giza kapitala funtsezko elementua da enpresak irauteko, eta eraginkortasun handiagoko potentziala dakar (Becker eta Gerhart, 1996; Aragón *et al.*, 2003; Rodríguez-Castellanos *et al.*, 2006; García-Merino *et al.*, 2008; García-Zambrano *et al.*, 2018; Mericia eta Chris, 2020).

Langileen prestakuntza giza kapitala sortzen duen faktore estrategiko garrantzitsua da, eta, horri esker, enpresak lehiakortasun-abantaila iraunkorak lor ditzake denboran zehar eta enpresa-emaitzak hobetu. Horregatik, prestakuntzan inbertsio handiagoa egitea beharrezkoa bihurtzen da edozein erakundetan. Hortaz, gure motibazio nagusia: eredu bat proposatzea, langileen prestakuntzan egindako inbertsioak erakundearen balio ukiezinean eragin positiborik duen aztertzeke.

Helburu hori betetzeko, erregresio-eredu lineal bat proposatuko dugu, langileen prestakuntzan metatutako inbertsioak enpresen ukiezinen balioan duen eragina ikertzeko.

Lanaren ondorio nagusi gisa, ikusiko dugu langileen prestakuntzan egindako inbertsioak eragin positiboa duela enpresaren etorkizuneko emaitzetan, beste lan teoriko batzuek adierazten duten bezala (Lev *et al.*, 2005; García-Zambrano *et al.*, 2018).

2. Kapital intelektuala: aktibo ukiezinak eta kompetentziak

Garrantzitsua da, lehenik eta behin, erakunde baten parte diren baliabide ukiezinak ezagutzea: alde batetik, aktibo ukiezinak eta, bestetik, gaitasunak.

Aktibo ukiezinak «kodifikatutako» baliabide ukiezinak dira, eta, beraz, enpresak horiek edukitzeko edo jabetzeko dituen eskubide garrantzitsuak argi eta garbi ezarrita daude, kontratu baten, erregulazio baten edo zuzenbideko beste tituluren baten bidez. Markez, patentez eta eskualdatzeko eskubideez ari gara, besteak beste.

Kompetentziak edo gaitasunak erakundeak garatutako trebetasunak dira, eta beharrezkoak dira haien jarduera horien barruan egiteko. Oinarrizko gaitasunak edo funtsezko gaitasunak —*core competencies*— enpresak bezeroarentzat balio edo onura esanguratsua sortzen duten trebetasun edo gaitasunen multzoa dira. Gaitasunak denboran eraikitzen dira, eta enpresak ez du horien gaineko jabetza- edo jabetza-eskubide formalik. Kasu honetan, diziplina anitzeko taldeen gaitasunaz, langileen motibazioaz, lantalde baten barruan partekatutako emozioez, bezeroen fideltasunaz, ingurune aldakorren aurrean erreakzionatzeko gaitasunaz eta abarrez ari gara.

Aktibo ukiezinen eta gaitasunen konbinazioa, hau da, baliabide ukiezinak kapital intelektualtzat hartzen ditugu gure ikerketa-lanean.

Kapital intelektualaz ari garenean, osatzen duten hiru dimentsioak bereizi behar ditugu: giza kapitala, egiturazko kapitala eta harreman-kapitala. Giza kapitala enpresa-egituraren barruan balioa sortzen duten pertsonen trebetasun eta gaitasunen multzoari dagokio; bertan, sormena, esperientzia, trebetasunak, prestakuntza, motibazioak eta abar sartzen ditugu. Egitura-kapitalak, bestalde, enpresa bat antolatzeko modua osatzen duten ukiezinen taldeari egiten dio erreferentzia, eta, beraz, bertan jarraituko dute, baita enplegatu batek enpresa uztea erabakitzen badu ere; besteak beste, informazio- eta komunikazio-sistemak, lan-prozesuak, patenteak, copyrightak eta abar sar ditzakegu. Azkenik, harreman-kapitalak enpresak kanpoaldearekin dituen harreman guztiak biltzen ditu, ez bakarrik bezeroekin, baita enpresaren ingurunea osatzen duten *stakeholder* guztiekin ere, hala nola langileak, hornitzaileak, lehiakideak.

Jakintzaren ekonomian, enpresen arrakastarako gakoa balioa gehitzeko gaitasuna da. Horregatik, erakundeek baliabide ukiezinetan gehiago zentratzeko joera dute gaur egun, batez ere ezagutzan oinarritutako baliabideetan, hau da, kapital intelektualean.

Marshall (1890) bezalako autoreek ezagutza baliabide boteretsua dela aitortzen dute, erakundearen ekoizpenean eragina izan dezakeena. XX. mendearen hasieran, ezagutzaren eta kapital intelektualaren kontzeptuak enpresa-eremuan hasi ziren nabarmentzen, eta enpresaren lehia-abantaila sortzeko eta erakundearen balioa eta etorkizuneko jarduna sortzeko iturri nagusietako bat izan zen (Edvinsson 1997; Edvinsson eta Malone, 1997).

Konpetentziak, zehazki, lehia-abantaila sortzeko eta enpresa-balioa handitzeko funtsezko faktoretzat har daitezkeen baliabideak dira; izan ere, lehiakortasunerako oinarrizko faktoretzat hartzeko behar diren baldintza gehienak betetzen dituzte.

3. Giza kapitala: kontzeptua eta balio-sorkuntza

Ezagutzaren aro berriaren barruan giza kapitala dugu erakundearen baliabide garrantzitsuenetako bat. Teknologietan eta kudeaketa-ereduetan egunero gertatzen diren aurrerapen azkarrek gero eta beharrezkoagoak egiten dituzte ezagutza handiagoa duten, lanak egiteko trebeagoak diren eta talentu handiagoa duten langileak. Hau da, enpresa globalek langile desberdinak behar dituzte, gaitasunak, jarrerak eta buru-bizkortasuna dituztenak, modu sistemikoan eta ingurune teknologiko baten barruan pentsatzeko ahalmena ematen dietenak (Bontis, 2002). Hortik ondorioztatzen da dimentsio hori dela garrantzitsuenetako bat, erakundearen baliabiderik garrantzitsuena egile askorentzat (Bontis, 1998; Johanson, 2005), baita zuzendari gehienentzat ere (Rodríguez-Castellanos *et al.*, 2006). Aldi berean, kudeatzeko zailena da, etengabe eboluzionatzen ari baita.

Giza kapitala langileak enpresan esperientziaren eta prestakuntzaren bidez lortu dituen gaitasun, trebetasun, ezagutza eta gaitasunen multzoa da (López eta Grandío, 2005).

Interesgarria da pentsamendua, honako hau baitio: «Garrantzitsua da azpimarratzea giza baliabidea funtsezko elementua dela, gainerako baliabideei balioa eta erabilera ematen dizkiena. Ildo horretan, erakundeko langileek trebetasunak eta gaitasunak gara ditzakete, enpresaren lehia-abantaila iraunkorra izan dadin. Denborarekin, horrela, korporazioan giza baliabide paregabea, bakarra eta lehiakorra eraikitzeaz hitz egin daiteke» (Montoya, 2016, p.4).

Giza kapitalik ez balego, ezin litzateke lehiakortasun-abantailarik sortu enpresaren barruan. Nahiz eta enpresak azken belaunaldiko elementu teknologikoak edo enpresari balio ekonomikoa ematen dioten elementu materialak izan, baliabide horiek gauzatzeko langile kualifikaturik gabe, horiek bakarrik ez dute balio-igoerarik izango enpresaren barruan (Montoya *et al.*, 2016).

Giza kapitala, beraz, funtsezko elementuetako bat da antolaketa-esparruan, lehiakortasuna egon dadin (Johanson, 2005). Antolakundeari nortasuna ematen dion baliabide ukiezina da, prestakuntza eta esperientziaren bidez bertan garatu ahal izan diren zenbait trebetasun eta gaitasun garatuz, oso kontuan hartuta giza faktoreari eman behar zaion arreta, enpresari lehiatzeko abantaila iraunkorrak ematea ahalbidetuko baitu (Fernández *et al.*, 1998).

Erakunde baten arrakasta pertsonen araberakoa da, hau da, pertsonak jakinduria kolektiboa ustiatzeko duten gaitasunaren araberakoa. Jakinduria langile guztien ezagutza, pertzepzio, esperientzia, intuizio, emozio eta adimenez osatua dago.

Horregatik guztiagatik, enpresek jakin behar dute eskura duten baliabidea zein den, eta dagokion balioa eman behar diote, langileek beren ezagutzak eraldatu eta finka ditzaten, enpresaren barruan emaitza positiboak sortu ahal izateko (Bontis *et al.*, 2000). Beraz, esan dezakegu enplegatua ez dela bere balioa erakutsi behar duen bakarra; erakundeak gizabanakoaren balioa sortzeko funtsezko zeregina du, eta hori bertan inbertituz gauzatu dezake.

4. Enpresa-kapitalean eta -balioan inbertitzea: prestakuntza, giza kapitala ordezkatzeko duen aldagai gisa

Gaur egun, lehiakortasunaren gakoak pertsonengan dago. Horregatik, langileen prestakuntza funtsezkoa da; izan ere, zenbait azterlanek uste dute langileen prestakuntza dela giza kapitalaren funtsezko faktorea (Bartel, 1994; Holzer, 1993; D’Arcimocles, 1997; Davenport eta Prusak, 2001; Bassi *et al.*, 2002; Danvila, 2005; Salazar, 2008; Basterretxea, 2008; Nahida, 2018; Tijjani, 2018; Amirul *et al.*, 2020). Esan dezakegu langileen prestakuntza jasotako hezkuntza dela, ezagutza orokorrak edo espezifikokoak eskuratzeko, praktikan jarri ahal izateko eta, horrela, langileen errendimendua hobetzeko.

Oro har, onartzen da merkatu polifazetikoetan mugi daitezkeen enpresak, berrikuntzan egindako inbertsioari esker, errentagarriagoak direla, azkarrago hazten direla eta sor dezaketenen enplegu kopurua handiagoa dela (Turcotte *et al.*, 2003). Horregatik, gaur egun, langileak etengabeko prestakuntzaren bidez prestatzea funtsezko faktorea da enpresentzat. Horien beharra langileak trebatzea da, postu altuenetatik hasi eta baxuenetara, era guztietako egoerei aurre egin ahal izateko.

Langileen prestakuntza giza kapitalaren funtsezko faktore adierazgarritzat jotzen duten hainbat ikerketa daude (Bartel, 1994; Holzer *et al.*, 1993; D’Arcimocles, 1997; Davenport eta Prusak, 2001; Bassi *et al.*, 2002; Danvila eta Sastre, 2005; Salazar, 2008; Basterretxea, 2008; Nahida, 2018; Arasanmi eta Krishna, 2019; Subur eta Sarwani, 2021).

Langileen prestakuntzan inbertitzaerakoan erakundeek izan dezaketenen helburu nagusietako bat produktibitatea hobetzea izan daiteke. Normalean, Finegold eta Soskice-k (1998) eta Betcherman *et al.*-ek (1997) esaten duten bezala, langileen prestakuntzaren helburua baliabideak modu eraginkoragoan erabiltzea da eta zuzendaritzak erabakitzen du prestakuntza modu eraginkorrean egin daitezkeen ala ez. Hori dela eta, garrantzitsua da goi-zuzendaritzak langileen prestakuntza faktore estrategikiko gisa erabiltzea, enpresa-emaitzekiko konpromiso-maila handia izan dezakeelako.

Horregatik, kontuan izan behar da langileengan prestakuntzaren bidez egiten diren inbertsioek etorkizun hurbilean izango dutela eragina, nahiz eta emaitzak ez diren berehala hobetuko (García, *et al.*, 2008). Lev *et al.* (2005) eta Yang eta

Lin (2009) egileek adierazi dute urtebete baino gehiago hartu behar dela kontuan prestakuntza-aldagaian, ukiezinaren balioan izan dezakeen atzerapen-efektua dela eta; horregatik, gure azterlanean prestakuntza metatu egiten da.

Prestakuntzaren helburua da emaitzak hobetzen laguntzea eta, gainera, errendimendu eraginkorra eskaintzea produktibitatea handituz, *stakeholder*ekin eta/edo enplegatuekin fidelizazio-maila handiagoa lortuz, lan-giroa hobetuz eta abar (Pineda, 1998; Aragón *et al.* 1999). Ikusten dugunez, prestakuntzak eragin positiboa izan dezake enpresa-emaitzetan. Beraz, gure azterlanean eredu teoriko bat planteatzen dugu, langileen prestakuntzan egiten den inbertsioa enpresa-emaitzetan duen eragina aztertzeko.

5. Proposatutako eredua: prestakuntzako inbertsioaren eta balio ukiezinaren arteko erlazioa

Lev *et al.* (2005) autoreek planteatzen duten moduan, erregresio-eredu lineal simple bat aurkeztuko dugu, giza kapitalaren eragina erakundearen ukiezinaren balioarekin lotzen duena, langileen prestakuntzan egindako inbertsioaren bidez. Eredua jarraian azalduko da.

Gure erudian, X aldagaiak prestakuntzan egindako inbertsio metatuari egiten dio erreferentzia, eta Y aldagai independenteak ukiezinaren balioa hartzen du erreferentziatzat. Horrela, gure ereduaren helburu nagusia da egiaztatzea ea giza kapitalean inbertitzeak, langileen prestakuntzaren bidez, benetan enpresaren balio ukiezina areagotzen duen.

Era berean, aktibo osoa aldagaia balantze-partidan hartzen dugu kontuan, eta ondare garbia aldagaia galdu-irabazien kontuan, parte hartzen duten enpresen artean tamainaren araberako alborapenak saihesteko erabili ahal izateko. Gainera, merkatuko balioaren (burtsako balioa) eta enpresaren kontabilitateko ondare garbiaren arteko aldea hartzen da (emaitza aktiboarekin zatitzen da, tamainaren araberako alborapenak saihesteko) kapital intelektualaren aldagai adierazgarritzat.

Yang eta Lin egileek (2009) adierazten dute giza kapitalean egindako inbertsioek efektu atzeratua dutela ukiezinaren balioan. Horregatik, gure erudian ez dira kontuan hartu t urtean prestakuntzan egindako inbertsioak, baizik eta t-1 urtean egindakoak eta aurreko k urteetan egindako ordainketak. García *et al.*-ek (2008), Euskal Autonomia Erkidegoko zuzendariei egindako inkesta batean, oinarritzko kompetentzia baten bizitza baligarriaren batezbestekoa hiru eta bost urte artekoa zela lortu zuten.

Beraz, proposatutako eredua honako hau litzateke:

$$VI^*t = f \left(\sum_{\tau=0}^n CF_{\tau-1} \right) + \tilde{\epsilon}_t \sum_{\tau=0}^n CF_{\tau-1} + \tilde{\epsilon}_t \quad (1)$$

Non:

VI^*t : VI_t / VA_t

VI_t : Enpresaren ukiezinaren balioa t unean.

VAt: Enpresaren aktiboen balioa t unean.

$CF_t - 1CF_{t-1}$: IFA $t-1$ $t-1$ / VAt

IFAt-1: Prestakuntzako metatutako inbertsioa hiru k urteko aldietan.

ϵ_t : Errorea $t-n$.

Horrela, (1) ekuazioak jasotzen du t aurreko urteetan langileen prestakuntzan egindako inbertsioen eragin atzeratua. Beraz, ekuazioak jasotzen du k urteek enpresaren ukiezinen etorkizuneko balioan duten eragina.

Eredua hobeto ulertzeko, 20 enpresako lagin bat proposatzen dugu adibide gisa, 2020. urteko ukiezinen balioa eta 2020. urtearen aurreko hiru urteetan (2019, 2018 eta 2017) enplegatuen prestakuntzan egindako inbertsioen batukaria aztertzen dituen; horrela, eredua 2. ekuazioan islatuko litzateke.

$$VI_t^* = 0.639 + 0.714 \sum CF_{t-i}^3 + \epsilon_t \quad (2)$$

2. ekuazioak adierazten du 2017, 2018 eta 2019 aldietan metatutako prestakuntzako inbertsioak baliabide ukiezinen balioa handitzen duela 2020an.

6. Ondorioak

Ikerketa-lan honetan, etorkizuneko balio ukiezinen gaineko eraginaren bidez, giza kapitalaren eraketan inbertsioak duen garrantzia erlazionatuko duen eredua ezartzea proposatzen da.

Elementu ukiezin nagusien esparru teorikoa azaldu da; lehenik eta behin, aktiboaren eta baliabide ukiezinen arteko aldea bereizten dute. Aztertutako egileen arabera, ezagutzan oinarritutako baliabide ukiezinak, hau da, kapital intelektuala, erakundeen barruko baliabide garrantzitsuenak dira. Aztertutako egile gehienek giza kapitala balioaren gailurrean kokatzen dute; hau da, giza baliabideak dira edozein erakunderen hazkunde-oinarria.

Bestalde, giza kapitala bere berezitasunekin aztertu dugu, eta, horien artean, azpimarratzekoa da kapital horretaz jabetzeko ezintasuna, hau da, giza baliabideak edozein unetan utz dezake enpresa, ez dagoelako harekin legezko loturarik, lan-kontratutik harago, zeina deuseztatu egin daitekeen, ia zigorrik gabe egoera gehienetan. Horregatik talentua atxikitzearen garrantzia, baliabide hori prestatzen joan behar da, gero eta interesgarriagoa izan dadin enpresaren barruan mantentzea. Giza kapitalaren adierazgarritasunerako gehien erabiltzen den aldagaietako bat langileen prestakuntza da. Horregatik, guk, alde aurreko azterlanetan oinarrituta, giza kapitala irudikatzeko, enplegatuen prestakuntzan inbertitzea aukeratu dugu. Era berean, nabarmentzekoa da prestakuntzan egindako inbertsioa nola erabili behar den erakundearen guztizko balio ukiezinean eragin erreala izan baino zenbait urte lehenago; García *et al.*-ek (2008) esaten duten moduan, hiru eta bost urte arteko gehieneko muga da, prestakuntza azkar depreziatzen baita. Giza baliabideen

aldagai adierazgarria ezarri ondoren, kapital intelektuala aldagaiaren kalkulua da enpresaren merkatuko balioaren (burtsa-balioa) eta kontabilitateko ondare garbiaren arteko diferentzia.

Azkenik, erregresio-eredu lineal sinple bat planteatzen dugu, t baino lehenagoko hiru-bost denboralditan enplegatuek prestakuntzan egindako inbertsioa enpresen balio ukiezinarekin erlazionatzen duena, t oinarri-urte gisa hartuta.

Lanaren muga nagusietako bat da giza kapitalaren balioa aldagai bakar batera murriztu dela, hau da, enplegatuen prestakuntzara, eta beste asko garrantzitsuak dira, hala nola langilearen motibazioa, besteak beste. Hala ere, aldagai horiek neurtu ahal izateko horri buruzko informazioa mugatuta dagoenez, azkenean, aurreko beste azterlan batzuetan frogatuak izan diren (Lev *et al.*, 2005; García-Zambrano *et al.*, 2018) eta enpresen barruan benetako datu fidagarritzat har daitezkeen alde egingo dugu, proposatutako eredia praktikan jartzeko.

Etorkizuneko ikerketa-ildo gisa, interesgarria litzateke proposatutako eredia hainbat herrialdetako hainbat enpresatan aplikatzea, egindako proposamenaren ondorio erabakigarriagoak lortu ahal izateko.

Amaitzeko, esan beharra dago lana interes praktikokoa dela enpresentzat; izan ere, enpresen benetako lagin batean aplikatu ondoren, egiaztatu ahal izango da enplegatuen etengabeko hobekuntzan egindako inbertsioak, prestakuntzan egindako inbertsioaren bitartez, eragin positiboa izango duela haien baliabide ukiezinen balioan eta, ondorioz, enpresaren balio orokorrean.

7. Bibliografia

- Amirul Andil, Semmaila, Baharuddin eta Ramlawati, Ramlawati (2020): «Effect of Education and Training, work discipline and Organizational Culture on Employee Performance», *Point Of View Research Management*, 1(3), 19-29.
- Aragón, Antonio; Barba, Maria Isabel eta Sanz, Raquel (1999): «Eficacia y resultados de la formación de los recursos humanos en las pymes», II Workshop Internationalde Recursos Humanos. Cadizko eta Pablo Olavide Unibertsitatea, Cádiz.
- , (2003): «Effects of training on business results», *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
- Arasanmi, Christopher eta Krishna, Aiswarya (2019): «Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes», *Industrial and Commercial Training*, 51(7/8), 387-395.
- Bartel, Ann. (1994): «Productivity gains from the implementation of employee training programs», *Industrial Relations*, 33(4), 411-425.
- Basterretxea, Imanol (2008): *La política de formación como fuente de ventaja competitiva en la experiencia Mondragón. un análisis desde la visión basada en recursos*, doktore-tesia, Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU), Bilbao.
- Bassi, Laurie; Ludwig, Jens; Mc Murrer, Daniel eta Van Buren, Mark (2002): «Profiting from learning: firm-level effects of training investments and market implications», *Singapore Management Review*, 24(3), 61-76.

- Becker, Brian eta Gerhart, Barry (1996): «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects», *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Betcherman, Gordon; Leckie, Norm eta McMullen, Kathryn (1997): *Developing skills in the canadian workplace: the results of the ekos workplace training survey*, Canadian Policy Research Networks, Ottawa.
- Bontis, Nick; Keow, Willian eta Richardson, Standely. (2000): «Intellectual capital and the nature of business in malaysia», *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Bukowitz, Wendy eta Petrash, Gordon (1997): «Visualizing, measuring, and managing knowledge», *Research-technology Management*, 40(4), 24-31.
- Cole, Robert. (1998): «Introduction, special issue on knowledge and the firm», *California Management Review*, 40(3), 15-21.
- D´Arcimocles, C.H. (1997): «Human resource policies and company performance: a quantitative approach using panel data», *Organization Studies*, 18(5), 857-874.
- Danvila, Ignazio eta Sastre, Miguel Ángel (2005): «Problemas y propuestas de medición de la formación en la empresa», *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15, 27-45.
- Davenport, Thomas eta Prusak, Laurence (2001): *Conocimiento en acción. cómo las organizaciones manejan lo que saben*, Prentice Hall, Buenos Aires.
- Edvinsson, Leiff (1997): «Developing intellectual capital at Skandia», *Long Range Planning*, 30(3), 266-373.
- Edvinsson, Leiff eta Malone, Michael (1997): *Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins publishers, New York.
- Fernández, Esteban; Montes, Jose Manuel eta Vázquez, Camilo (1998): «Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Un enfoque basado en la teoría de los recursos», *Revista Asturiana de Economía*, 11, 159-182.
- Finegold, David eta Soskice, David (1988): «The failure of training in britain: analysis and prescription», *Oxford Review of Economic Policy*, 4(3), 21-53.
- García-Merino, Domingo; Rodríguez-Castellanos, Arturo; Arregui, Gerardo eta Vallejo, Belén (2008): «Importancia y valoración de los intangibles: la percepción de los directivos», *Estudios de economía aplicada*, 26(3), 27-55.
- García-Zambrano, Lidia; Rodríguez-Castellanos, Arturo eta García-Merino, Jose Domingo (2018): «Impact of investments in training and advertising on the market value relevance of a company's intangibles: the effect of the economic crisis in Spain», *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 27-32.
- Hansen, Morten; Nohria, Nitin eta Tierney, Thomas (1999): «What's for managing knowledge?», *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Holzer, Harry; Block, Richard; Cheatham, Marcus eta Knott, Jack (1993): «Are training subsidies for firms effective? The Michigan experience», *Industrial & Labor Relations Review*, 46(4), 625-636.
- Johanson, Ulf (2005): «A human resource perspective on intellectual capital», in B. Marr, (argtz.), *Perspective on Intellectual Capital. Multidisciplinary insights into management, measurement and reporting*, Butterworth Heinemann, Oxford, 96-105.
- Lev, Baruch (2001): *Intangibles: management, measurement and reporting*, Brooking Institution Press, Washington.
- Lev, Baruch; Sarath, Barhat eta Sougiannis, Theodore (2005): «R&d reporting biases and their consequences», *Contemporary Accounting Research*, 22(4), 977-1026.
- López, Maria Angeles eta Grandío, A (koor.) (2005): *Capital humano como fuente de ventajas competitivas: algunas reflexiones y experiencias*, Netbiblo, Madril.

- Marshall, Alfred (1890): *Principles of economics*, Macmillan, Londres.
- Mericia, Waqanimaravu eta Chris N, Arasanmi (2020): «Employee training and service quality in the hospitality industry», *Journal of Foodservice Business Research*, 23(3), 216-227.
- Montoya, Agudelo; Alveiro, César; Saavedra, Boyero eta Ramiro, Martin (2016): «El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de la calidad y la competitividad internacional», *Visión de futuro*, 20(2), 1-20.
- Nahida, Nushrat (2018): «Effects of training on Employee performance, A study of banking sector, Tangail Bangladesh», *Global Journal of Economics and Business*, 4(1), 111-124.
- Ordiz, Mónica (2002): «Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción», *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 12, 247-266.
- Pineda, P. (1998): «El reto de evaluar la formación en la empresa: herramientas y soluciones», *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 11(111), 32-36.
- Rodríguez-Castellanos, Arturo; Ranguelov, S eta García-Merino, Jose Domingo (2006): «Intangible resources and value creation in firms: a review», in B. Kilsberg (argtz.), *Los límites de la responsabilidad social de la empresa. responsabilidad social de la empresa, universidad y desarrollo*, Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Buenos Airesko Unibertsitatea eta Rey Juan Carlos Unibertsitatea, Buenos Aires, 489-496.
- Salazar, Elsa (2008): *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*, doktore-tesia, Madrilgo Unibertsitate Konplutentsea.
- Subur, Herjanto eta Sarwani, Sarwani (2021): «The effect of training on employee productivity at PT. Bina Sentosa Trikarya in Jakarta», *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 307-312.
- Teece, David (1998): «Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets», *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Tijjani, Maryam (2018): «Effects of Training and Development on Employee Retention in Bauchi State Metropolis Banks», *International Journal of Operational Research in Management, Social Sciences and Education*, 4(1), 24-39.
- Turcotte, Julie; Leonard, André eta Montmarquette, Claude (2003): *New evidence on the determinants of training in canadian business locations*, Statistics Canada and human resource development, Otawa, Kanada.
- Yang, Chien-Chang eta Lin, Carol (2009): «Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a health-care industry in taiwan», *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 965-1984.

