

# Dirección estratégica de personas y formación por competencias: ejes clave en organizaciones complejas

Porras, Edgar <sup>1\*</sup>  
Cejas Martínez, Magda F. <sup>2\*\*</sup>

Recibido: 18/03/2011 • Revisado: 10/04/2011  
Aceptado: 25/04/2011

## Resumen >>

La investigación está dirigida a estudiar La dirección estratégica de personas que ha ido ganando relevancia en las organizaciones y se ha convertido en una variable clave para el estudio de las Ciencias Administrativas. Las prácticas de Recursos Humanos se han centrado en satisfacer las necesidades que giran en torno a los procesos de selección y reclutamiento, formación, administración, compensación, entre otros, con el propósito de mantener altos niveles de calidad en la gestión empresarial a través de las personas, esto no es suficiente. La metodología utilizada es descriptiva documental, y entre las principales premisas conclusivas se precisa que es impostergable fortalecer como estrategia los planes y acciones de formación por competencias de las personas, como un proceso integral que centre su esfuerzo en el mejoramiento profesional incrementando el adecuado manejo de las relaciones interpersonales y laborales de las organizaciones, que para hoy día, son bastante conflictivas.

**Palabras clave:** estrategias, formación, competencias, organizaciones

## Abstract >>

STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE AND SKILLS TRAINING:  
KEY AXES IN COMPLEX ORGANIZATIONS

*The research is aimed at studying people's strategic direction has become increasingly important in organizations and has become a key variable for the study of Administrative Sciences. HR practices have focused on meeting the needs that revolve around the processes of selection and recruitment, training, management, compensation, among others, in order to maintain high standards in corporate governance through people, it is not sufficient. The methodology used is descriptive documentary, and between the main premises is conclusive is urgent need to strengthen as a strategy and action plans for skills training of people, as an integral process to focus its efforts on increasing the professional development of appropriate management interpersonal relations and labor organizations that today are quite conflicting.*

**Keywords:** strategies, training, skills, organizations

---

1 \* Investigador de la Universidad de Carabobo. Escuela de Relaciones Industriales. Faces

2 \*\* Licenciada en Relaciones Industriales, Universidad de Carabobo (UC) Venezuela; Doctora en Economía y Ciencias Empresariales, Universidad de Barcelona (UB) España; Doctora en Ciencias Sociales, Universidad de Carabobo. Magister en Sociología, Universidad Autónoma de Barcelona. Profesora e Investigadora de la Universidad de Carabobo (UC) Venezuela. Investigadora de la Universidad de Carabobo. Escuela de Relaciones Industriales. Faces. Correo electrónico: magda\_cejas@yahoo.es

## 1. Introducción

En la actualidad el mundo se torna complejo, lo que implica estar inmersos en un medio difícil y de mucha incertidumbre. Esta complejidad, probablemente, es consecuencia de que existen más personas, más organizaciones y por ende mayor tecnología.

En este contexto de cambios, la globalización actúa de diversas formas y obliga a introducir nuevas formas de trabajo y mayor tecnología de información y de comunicación. En este sentido, el cambio es complejo y puede ser interno o externo a las organizaciones. En consecuencia, se está en presencia de transformaciones vertiginosas sin precedentes, lo que exige que las organizaciones se adapten mucho más rápido a estos cambios y por ende sean más flexibles, permitiendo así que el aprendizaje organizacional sea protagonista de una organización que es capaz de sobrevivir y desarrollarse al compás de la velocidad con que se producen los cambios.

La dirección estratégica de personas ha ido ganando relevancia en las organizaciones y se ha convertido en una variable clave<sup>3</sup>. Así, a finales de los años ochenta se empieza hablar de este tema, aunque el verdadero desarrollo se produjo a nivel teórico en la década de los noventa y es en el siglo XXI, cuando se empieza

a reconocer la importancia en la práctica empresarial<sup>4</sup> (Aragón y otros 2004, citados por Cejas y Grau, 2008).

Sin embargo, actualmente las prácticas de Recursos Humanos (RRHH en lo adelante) se han centrado en satisfacer las necesidades que giran en torno a los procesos de selección y reclutamiento, formación, administración, compensación, entre otros, con el propósito de mantener altos niveles de calidad en la gestión empresarial a través de las personas. De esta manera, el enfoque de dirección estratégica de los RRHH, establece un diseño para el conjunto de las prácticas en la gestión humana y así optar por la efectividad favoreciendo el logro de objetivos empresariales. Actualmente cobra relevancia la calidad, el servicio, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la organización del trabajo, entre otros y en cada uno de estos aspectos, es clave el RRHH.

De esta manera, hoy día, el contar con una adecuada dirección y gestión de RRHH<sup>5</sup> pretende ser uno de los objetivos estratégicos que proponen las organizaciones al tener que actuar en un entorno global y cada vez más competitivo. En este sentido, se hace necesario incorporar en la organización estrategias globales que permitan dar los soportes necesarios en todos los procesos organizacionales y operativos.

---

3 En especial porque en la economía empresarial el análisis de los recursos humanos se planteaba bajo un enfoque tradicional, condicionado por regulaciones legales que no eran flexibles. El costo de los recursos humanos era visto como una partida más de la administración contable y no sobre la base de la valoración de las personas, las funciones y tareas que realizaban. En la actualidad, el recurso se considera un componente esencial y protagónico que hace posible que la actividad empresarial sea más competitiva.

4 Los interesados en la disciplina de la organización de empresas, profesionales e investigadores, se han preocupado por crear y mantener la eficacia de la organización. En este sentido, la dirección de personas se crea sobre la Base de una visión integral en la organización, considerando que mediante la definición de una estrategia correcta de recursos humanos se facilita de forma considerable la implantación de una estrategia de negocio en correspondencia a los objetivos y propósitos comunes

5 Los recursos humanos como herramienta estratégica, definen el enfoque sistemático de la dirección de recursos humanos, lo que fomenta las hipótesis de la existencia de una relación estrecha entre el entorno, la estrategia y la estructura de la organización. Este enfoque conlleva a que exista concatenación entre los distintos parámetros organizativos y el comportamiento de las organizaciones en base a la complejidad del entorno.

Independientemente de los cambios que tengan que afrontar las empresas dentro de un futuro inmediato, estos siempre supondrán un proceso de interacción entre las personas y su entorno. Por tanto, el éxito que se tenga en este proceso de cambio dependerá de las personas llamadas a realizarlo; en consecuencia, de la estrategia que aplique la dirección gerencial y de las orientaciones que garanticen el logro de los objetivos propuestos.

En correspondencia a lo planteado, la nueva concepción de RRHH se rige por los principios de la dirección estratégica de personas en la que se asienta y se afirma una verdadera sinergia entre lo social, lo económico y lo personal. Se concibe como un recurso al que hay que optimizar (Claver, Gasco y Llopis, 1995). Esta optimización de los recursos hace pensar en una nueva concepción basada en la dirección estratégica, donde se toman en cuenta las personas, sus capacidades, las unidades que conforman ese entramado social, en la satisfacción tanto del personal como de los que demandan sus servicios (el cliente). Es un modelo posindustrial, basado en el conocimiento, el saber y el hacer, que exige una nueva condición centrada en la persona y en su integralidad.

En esta nueva concepción y este innovador modelo, juega un papel preponderante la formación por competencia, la cual va más allá de la redefinición de las funciones del puesto de trabajo. La esencia de esta concepción viene determinada por las características subyacentes en cada persona, que luego combinan con sus habilidades, destrezas y conocimientos (Cejas y Grau, 2008).

A tenor de lo planteado, este artículo pretende plasmar algunas reflexiones en torno

a la dirección estratégica de los RRHH y su alcance. Asimismo, plantea el compromiso de formar por competencias como un mecanismo innovador en el marco de las nuevas tendencias organizacionales que apuestan por la valoración de las personas.

## 2. Dirección estratégica en las organizaciones

El objetivo central de la dirección estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan. Tratadistas e investigadores de estos temas (Charles Hill, 2002; Gareth, 2004; Menguzzato, 1991; Grant, 1996; Bueno, 1996; Navas y Guerras, 1997, entre otros), consideran que es posible interpretar los tres grandes factores, en el marco de las estrategias, que determinan el éxito de una empresa:

1. La industria en la cual está ubicada
2. El país o países donde se localiza
3. Sus recursos, capacidades y estrategias

Cada uno de estos factores son determinantes en el desempeño de una organización. Desde este punto de vista, es oportuno señalar que la dirección estratégica cobra cada día más importancia, dado el deseo de las organizaciones de anticiparse a los cambios, así como a la necesidad de experimentar transformaciones que subyacen en una plataforma de exigencias cada vez mayores. Por supuesto, estos escenarios exigen estrategias que sean efectivas y que permitan competir aprovechando las fortalezas que les caracteriza y asumiendo las debilidades que poseen. Para esto, son cinco los componentes estratégicos que se pueden considerar:

1. Selección de la misión y las principales metas corporativas

2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas
3. Análisis del ambiente operativo interno de las organizaciones para identificar las fortalezas y las debilidades de la organización
4. Selección de estrategias apoyadas en las fortalezas y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades y contrarrestar las amenazas.
5. Implementación de la estrategia

El considerar estos componentes implica tomar en cuenta la implementación de estrategias, lo cual involucra el diseño de las estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control que garanticen su correcta puesta en marcha.

El enfoque tradicional ha consistido en destacar cómo cada componente constituye un paso secuencial en la administración estratégica. Cada ciclo del proceso comienza con una exposición de la misión corporativa y sus metas, a la que posteriormente le siguen el análisis externo e interno y la selección de las estrategias. Se finaliza con el diseño de la estructura y los sistemas de control necesarios para implementar la estrategia seleccionada por la organización.

Para toda organización, tener una buena administración estratégica implica configurar sus planes de negocios con otras áreas en búsqueda del éxito y la competitividad empresarial.

### **3. Dirección estratégica de personas**

El nuevo entorno empresarial se caracteriza, en primer lugar, por la globalización de la economía, la cual agudiza las presiones sobre

la competitividad provocando la necesidad de drásticos cambios en la orientación estratégica de las empresas; en segundo lugar, están ocurriendo nuevos cambios tecnológicos que han adquirido unos rasgos más pronunciados; en tercer y último lugar, existen nuevas corrientes del *management* con el intento de salir del entorno tan turbulento existente hasta ahora.

En estas circunstancias, sólo aquellas empresas que consigan ser eficientes podrán sobrevivir. Como consecuencia del reconocimiento del potencial de los activos humanos como fuente de ventaja competitiva, muchos académicos han utilizado la teoría de recursos y capacidades para entender el papel que juegan estos recursos en las organizaciones. Por ejemplo Wright, McMahan y McWilliams (1994), citados por Cejas y Grau (2008), analizan la forma en la que los RRHH pueden constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible. Estos especialistas sostienen que los RRHH pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible cuando cumplen cuatro requisitos.

El primero se debe a que los recursos deben añadir valor a los procesos de producción organizativos, y en este contexto, los niveles de rendimiento individual pueden ser importantes. El segundo, se refiere a las destrezas y capacidades que requieren las personas para el desempeño de su puesto de trabajo. Como tercer criterio, se encuentra la inversión del capital humano, la cual hace afianzar la necesidad de incorporar personas competentes que deben mantenerse invirtiendo en procesos de formación y capacitación idónea. En este sentido, es obvio que los RRHH no están sujetos al mismo grado de imitabilidad que los equipos o las infraestructuras. Además, el

personal de una organización puede contribuir a la disminución de la probabilidad de réplica, debido a la diferencias de tipo cualitativo que puede existir entre los empleados de una organización y los de sus competidores. El último criterio, hace referencia a que los RRHH de una empresa no serán fácilmente sustituibles por avances tecnológicos u otros sustitutos, si están proporcionando una ventaja competitiva sostenible. Por todo lo anterior, el trabajo de Wright y McMahan (1992), resalta la importancia de los RRHH en la creación de la ventaja competitiva empresarial.

#### **4. Estrategia empresarial vinculada a la gestión humana**

El desarrollo de toda estrategia empresarial debe estar íntimamente alineado al desarrollo de la estrategia de la gestión humana. Cuando nos referimos a la estrategia desde el plano de los RRHH tenemos que tomar en cuenta los objetivos y las metas que se tengan planteados en la empresa. Los RRHH se convierten en un factor protagónico, consustancial a la propia estrategia e indispensable en el ajuste de las organizaciones, no sólo con el ambiente sino también con la organización internamente.

Valle (1995), expone como concepto de gestión estratégica en los RRHH, el siguiente:

Un Modelo que se plasma en estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos (p.37).

Este planteamiento lo consideran diversos especialistas que refuerzan la alianza existente entre la organización y la gestión

humana como clave estratégica para lograr el éxito competitivo. Para Grant (1996), la estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno. Así entonces, el análisis basado en los recursos se centra en la relación entre la estrategia, los recursos y capacidades internas de la empresa. Hay Group (2000), hace mención a la implantación de las estrategias y los RRHH y el impacto del capital humano o del talento organizado como clave en las estrategias que se implantan en las organizaciones. En este sentido, alinear talento y estrategia de forma consistente y permanente es la clave del éxito empresarial.

Para los especialistas Johnson y Scholes (1996), el análisis de los recursos y la capacidad estratégica empresarial está fundamentado en examinar las organizaciones en varios niveles de detalles que incluyen no sólo estructura y maquinaria sino también los RRHH.

Menguzzato y Renau (1991), reseñan que la importancia otorgada a los RRHH y la estrategia de la empresa, responde a una doble necesidad. La primera, planteada desde dentro de la empresa y que se puede considerar resultado de un mayor nivel de formación de las personas y, por lo tanto, un mayor nivel de exigencia en busca de la satisfacción en el trabajo (condiciones de trabajo y calidad de vida: información y comunicación, participación en las necesidades). La segunda, creada por la evolución del entorno general y del entorno competitivo.

Con estas conceptualizaciones es evidente que la estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen de su entorno.

El papel que tienen los recursos y capacidades en la formulación de la estrategia ha estado relacionado, en su mayor parte, con la estructura adecuada de la organización, los sistemas de control, así como de los estilos de la alta dirección.

Como se ha podido observar, la importancia de los RRHH para la estrategia responde a múltiples factores. Ahora bien, desde la perspectiva de la acción formativa, ésta adquiere en el campo empresarial, un lugar estratégico. Los cambios suscitados en el siglo XXI dan muestra del alto valor de la formación, a lo cual también se unen las exigencias en función de establecer un vínculo entre la condición formativa de las instituciones y el sector productivo.

En este orden de ideas, formular una estrategia general conlleva a considerar diferentes formulaciones y objetivos en función de lo que se persigue. La innovación y la flexibilidad funcional forman parte de los objetivos estratégicos más importantes a considerar a la hora de plantear estrategias de formación. En este sentido, se debe considerar la innovación por parte de quien planifica la formación y la flexibilidad por parte de quien la ejecuta. No obstante, dos son las estrategias a tomar en cuenta en la formación:

**Estrategia de formación específica:** el rasgo distintivo de esta estrategia refiere a la búsqueda del conocimiento concreto y ligado a la actividad específica que se persigue. En este sentido, se convierte en el elemento prioritario para la competitividad de la organización.

**Estrategia de formación polivalente:** el objetivo de la estrategia de formación polivalente, refiere a la amplitud de

conocimiento que proporcione trabajadores con una polivalencia funcional.

Una nueva visión del análisis estratégico y de la competitividad, radica en el enfoque de recursos y capacidades y su influencia en la dirección de personas. En épocas pasadas la producción era el factor de máxima relevancia en las organizaciones, ahora, se está en presencia de recursos intangibles y endógenos como el conocimiento. El escenario ha cambiado y se configura un nuevo capital centrado en las personas, y las empresas con visión futurista concentran sus esfuerzos en la demanda de recursos y capacidades. Así, la gestión del conocimiento y del capital intelectual, se convierten en ventajas competitivas en el mercado actual.

De igual forma, siguiendo a Barton (1992), citado por Ariza, Morales y Morales (2004), las competencias organizativas esenciales son el conjunto de conocimientos que distinguen y que proporcionan una ventaja competitiva, incorporándose en diversos factores:

- En los conocimientos y habilidades de los empleados
- Los sistemas técnicos, los procesos de creación de conocimientos y su control guiados por los sistemas de dirección
- Los valores y las normas asociadas con los distintos tipos de conocimientos.

En este sentido, a modo de ver de los especialistas, las competencias esenciales son fruto del aprendizaje colectivo en la organización, especialmente están referidas a cómo coordinar diversas habilidades y recursos de producción e integrar múltiples corrientes tecnológicas que les permitan convertirse en ventajas competitivas.

## 5. Formar por competencias: reto de las organizaciones

Cejas (2005), establecen que los RRHH deben ser considerados como un todo que involucre su potencial y su talento independientemente de su vertiente en cuanto a su desempeño en las organizaciones. En consecuencia, las empresas mantienen un compromiso con el individuo que les trabaja y asimismo el individuo también se compromete con la organización. Se habla inclusive de tres categorías: compromiso de actitud, programático y basado en la lealtad. Las organizaciones actualmente conducen sus estrategias en torno a la globalización, permanente cambio del contexto y a la valoración del conocimiento. Este último aspecto es considerado como el elemento que puede marcar la diferencia entre una empresa y otra. Considerando estas condiciones, ha de entenderse que la gestión, la acción y efecto de gestionar, refieren a las personas como los recursos activos de las organizaciones. Bien podría decirse que la gestión de RRHH representa el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas dentro de una organización para alcanzar sus objetivos. Ahora bien, esto se logra siempre y cuando se tome en cuenta el desarrollo de su formación y sus competencias.

En este enfoque moderno, el análisis de los RRHH en la empresa se realiza desde la óptica de la transformación de las capacidades y del potencial de las personas. En esta nueva concepción de formación, se tiene claro que las personas, a través de sus capacidades, logran tener una ventaja competitiva. Se orienta a un nuevo modelo postindustrial: el conocimiento -el saber, el hacer- lo que implica el desarrollo

de las capacidades de los miembros de la organización, más que cualquier otro factor.

Las competencias de las personas están más allá de la redefinición del puesto de trabajo, especialmente cuando la dimensión humana juega un papel preponderante. En esta dimensión las competencias sustituyen el puesto, lo que implica que las organizaciones que aprenden, se desarrollan a través de éstas (Gore, 2004).

Así entonces, la formación debe considerarse como una inversión y no como un gasto, al ser un activo importante de las organizaciones que puede rentabilizarse a corto y mediano plazo. Resulta destacable plantear los tipos de competencias que se conocen.

**Competencias genéricas:** serían aquellas que aseguran la transferibilidad de destrezas ocupacionales pues se refieren a comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva (habilidad para analizar, negociar, planificar, interpretar, organizar, negociar, trabajar en equipo, entre otras).

**Competencias básicas:** son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

**Competencias técnicas o específicas:** se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otros.

**Competencias tecnológicas:** las que facultan el conocimiento y uso de tecnologías usuales.

Es de destacar que la dirección de RRHH debe a través del departamento de capacitación y formación, reforzar la creación y diseño de un plan de formación por competencias, para lo cual se hace necesario puntualizar el diccionario de competencias con que se contará para la fundamentación, creación y ejecución del plan. En este sentido, en el diccionario se puntualiza la categorización que existe en el tipo de competencias que se requiere en un puesto de trabajo. Cabe mencionar que la Organización Internacional del Trabajo ha introducido la "Competencia Profesional" identificándola como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, la competencia y calificación se asocian fuertemente, pues la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Para el análisis y aplicación de las competencias se hace necesario considerar diversos modelos entre los que se conocen, el Modelo Funcional, el Conductista y el Constructivista. El Modelo Funcional hace referencia al desempeño, el Modelo Conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona y el Modelo Constructivista define a priori las competencias del personal.

Igualmente, es necesario destacar que si las organizaciones desean establecer la metodología por competencias, se deben evaluar diversos factores, entre ellos, el desempeño de las personas que se piensan certificar. El desempeño debe entenderse como aquello donde se demuestra lo que se hace

(acción) y por lo que resulta de lo que se hace (efecto), a objeto de cumplir con los deberes y responsabilidades asignados al cargo que se ocupe; en este entendido, el trabajador deberá saber, oportunamente, qué es lo que se espera que haga y cuáles deberán ser los resultados esperados de su quehacer.

Según Fernández, Cubeiro y Daiziel (1996), los cuatro pasos a seguir para la aplicación del modelo de competencias está orientado, en primer lugar, a definir la misión, valores y visión de la empresa. Si estos ya están definidos, se deben revalidar o modificar según sea el caso. En segundo lugar, se debe diagnosticar la cultura actual, definir la cultura deseada, ver las brechas existentes y elaborar planes de acción para disminuir las brechas existentes. En tercer lugar, se debe realizar la evaluación de desempeño y la percepción de los jefes directos, lo cual consiste en identificar a las personas con mejor desempeño y realizar una entrevista para detectar las competencias. Esta entrevista debe ser realizada por un especialista por lo que se aconseja que si no existe alguien experto en el tema dentro de la empresa, se externalice esta etapa.

A través de esta entrevista se busca identificar cómo las personas lograron sus objetivos, además de analizar qué características, habilidades y conocimientos los identifican. Por último, si se observa que la evaluación de desempeño es deficiente, o no está implementada, o no permite identificar altos potenciales o no existe el tiempo ni los recursos necesarios para realizar una entrevista por competencias, se puede pedir a los jefes de todos los niveles que piensen en las competencias de los empleados que ellos consideran que tienen el mejor desempeño y en las competencias que consideran que

deben tener las personas para desempeñarse en dicho puesto. Por consiguiente si se está de acuerdo en que la evaluación de desempeño es deficiente, se hace una lista de competencias por cada empleado entrevistado, donde se integran todas las entrevistas y se identifican las competencias relevantes para la empresa diferenciándose entre trabajadores y altos mandos. Luego, estas competencias deben ser descritas a través de comportamientos específicos y ser aplicada a todos los procesos de RRHH.

## 6. Conclusiones

Es evidente que desde la visión de las empresas, los activos intangibles (conocimiento, investigación, personas, innovación) son tan importantes como los tangibles. Hoy se está ante una nueva era donde el principal recurso empresarial intangible y endógeno es el conocimiento, contrario a lo que en otras

épocas ocurría donde lo tangible y exógeno era lo relevante. Desde este escenario, el capital financiero queda en otro plano y la dirección de personas pasa a ocupar el primer lugar; el peso esencial lo tiene el capital intelectual y la gestión del conocimiento. Los recursos y capacidades de las personas hacen en definitiva el factor clave y estratégico en las organizaciones flexibles.

Los tiempos exigen calidad y efectividad que se expresan en el carácter global, profesional y organizacional en torno a la dirección de RRHH. Para todo ello es necesario fortalecer como estrategia los planes y acciones de formación por competencias de las personas, como un proceso integral que centra su esfuerzo en el mejoramiento profesional incrementando el adecuado manejo de las relaciones interpersonales y laborales de las organizaciones, por cierto bastante conflictivas en la actual realidad empresarial.

## Bibliografía >>

- Ariza, J.; Morales, E. y Morales A. (2004). *Dirección y Administración integrada de personas*. Madrid, España: Editorial Mc Graw Hill.
- Bueno E. (1996). *Organizaciones de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Cejas, M. (2005). *La formación profesional basada en competencias en Venezuela. Estudio realizado en Valencia* (Trabajo de tesis Doctoral). Universidad de Carabobo, Valencia. Mención trabajo de año 2005.
- Cejas M. y Grau, C. (2008). *La formación como factor estratégico en las organizaciones*. Caracas: Ediciones Tropikos.
- Claver, E; Gasco, J. y Llopis, J. (1995). *Los Recursos Humanos en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Civitas.
- Fernández, Cubeiro y Daiziel (1996). *Recursos Humanos*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Gareth, J. (2002). *Planificación estratégica*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Gore, E. (2004). *La Educación en la empresa*. México: Editorial Granica.
- Grant, R. (1996). *Contemporary Strategy. Analysis*. Cambridge: Blackwell. 2da Edition.
- Hay Group (2000). *Factbook Recursos Humanos*. Navarra, España: Editorial Aranzadi Tomson.
- Hill, C. (2002). *Dirección Estratégica*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Johnson, G. y Scholes, K: (1996). *Dirección Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Menguzzato, M. y Renau J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*. Barcelona, Ariel Economía.
- Navas J. y Guerras L. (1997). *La Dirección estratégica de la empresa*. Segunda Edición. España: Editorial Civitas.
- **OIT (1995). Recomendación 195. Ginebra, on-line.** (Libro Normas.pdf - Oit. [www.oit.org.ar/documentos/Libro%20Normas.pdf](http://www.oit.org.ar/documentos/Libro%20Normas.pdf). Consultado el 12-12-2010)
- Valle, C. (1995). *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*. España: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.