

## **COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLOGICA EN LA FORMACIÓN GERENCIAL**

René Hernández \*

Recibido: mayo 2010 Aprobado: octubre 2011

### **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo determinar las competencias para la gestión de la innovación tecnológica en la formación gerencial. El estudio es de tipo documental, con diseño documental bibliográfico. Se emplearon fuentes documentales interpretadas con análisis de contenido. Los resultados indicaron que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) conforman el conjunto de recursos y herramientas de orden: técnico, económico y humano, que requiere de una adecuada gestión por parte de la gerencia, para el manejo de la innovación tecnológica que involucran, siendo utilizados con la finalidad de facilitar y satisfacer las necesidades de información y comunicación de las organizaciones en general, y ya que estas tecnologías coadyuvan en el proceso de toma de decisiones, e impulsan la flexibilidad, el manejo de las distancias, la optimización del tiempo y por lo tanto, favorecen la competitividad y el crecimiento organizacional; por ello se requiere de competencias específicas para la gestión de la innovación en las organizaciones. Se concluye, que dada la necesidad de atender a estas necesidades, debe hacerse una revisión de la formación gerencial en las universidades, con el fin de conocer cuáles son los cambios que se requerirían en ellas para adaptarse a estas nuevas realidades y evoluciones organizacionales.

**Palabras Clave:** Tecnologías para la Información y Comunicación, Competencias Gerenciales, Formación Gerencial, Innovación, Innovación Tecnológica.

\* Profesora Titular de la Universidad del Zulia. Cursante del Postdoctorado en Desafíos de las Ciencias Administrativas, en la Universidad Central de Venezuela. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos Coordinadora del Grupo de Investigación Desarrollo Gerencial de la Universidad del Zulia.

**MANAGEMENT SKILLS FOR INNOVATION  
TECHNOLOGY IN THE MANAGEMENT TRAINING****ABSTRACT**

This study aims to determine the competencies for managing technological innovation in management training. The documentary-style study, literature design documentary. Documentary sources were used in content analysis performed. The results indicated that the Information and Communication Technology (ICT) are the set of command tools and resources: technical, economic and human, which requires careful management by the management, management of technological innovation involving being used in order to facilitate and meet the needs of information and communication organizations in general, and because these technologies contribute in the process of decision making, and boost flexibility, handling of the distances, optimizing time and therefore stimulate competitiveness and organizational growth, and therefore requires specific skills for managing innovation in organizations. We concluded that given the need to address these needs, it should be a review of management training in universities, in order to know what the changes would require them to adapt to these new realities and organizational changes.

**Words Keys:** Information and Communication Technologies, Management Skills, Management Training, Innovation, Technology Innovation.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se revela un consenso creciente en torno al impacto que tiene la innovación tecnológica, como estrategia gerencial, este abordaje, se puede mejorar desde el proceso de transformación más sofisticado hasta la generación de servicios a distancia. Es así, como la innovación tecnológica proporcionaría, como de hecho se ha venido consolidando, posibilidades reales de garantizar tasas sostenidas de crecimiento económico, en función de la capacidad tecnológica de las empresas para incrementar su eficiencia.

Al profundizar teóricamente en la innovación tecnológica, se tiene que “es el resultado del desarrollo tecnológico que da lugar a productos nuevos, al establecimiento de un nuevo proceso o servicio, o a la mejora sustancial de los existentes. Si se trata de un producto, la innovación tecnológica se produce en el instante de su comercialización, y si es un proceso productivo, en el instante de su primera aplicación

industrial” a juicio de Mandado et al (2003).

Tomando en consideración esta apreciación, en una economía cada vez más exigente y globalizada, en la que tienden a disminuirse los costos de las materias primas y de los componentes semielaborados, el auge de la innovación tecnológica o asistida por computadora, debe responder básicamente a un objetivo por un armonioso crecimiento en pro de una mejor calidad de vida, para las comunidades involucradas directa o indirectamente con estos procesos productivos.

Las discusiones referidas a asuntos de innovación tecnológica, realmente se centran en posiciones ciertas de que propiciar la reactivación y revitalización de la industria tiene que ser un proceso guiado, que genere un desarrollo sostenido, que se apoye en un mayor contenido tecnológico, donde la plataforma de sistemas y tecnologías de información constituyan un elemento importante para que las empresas lleven a cabo un proceso de transformación

exitoso, mediante la incorporación de una cultura de innovación.

Se puede innovar, generando nuevos usos o atributos a un producto, nuevas formas de prestar un servicio, también se pueden desarrollar una serie de formas para estimular ese mejoramiento continuo y programado. Se trata entonces de vislumbrar en el marco de la sociedad de la información, una respuesta a las transformaciones necesarias para poder adaptarse convenientemente a situaciones que se deriven de entornos altamente dinámicos y evolutivos como los actuales, teniendo como factor impulsor la tecnología y elemento central al ser humano, donde comienzan a manifestarse profundos desafíos vinculados a los cambios que se requieren tanto a nivel individual como organizacional, de las cuales forma parte, abordándose aspectos que van desde los físicos y estructurales, hasta los psicológicos y conductuales.

En este sentido, diversos estudios señalan que los gerentes desarrollan competencias y

mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa (Rodríguez, 2001).

A manera de introducir el tema de la universidades, en el marco de la sociedad del conocimiento se presenta lo planteado por Moreno (2005) en su disertación acerca de la Universidad frente a los desafíos de la Sociedad de la Información”, en la cual manifiesta que la universidad enfrenta como retos, la necesidad de asumir un papel de mayor protagonismo en la sociedad que se está configurando como producto de las nuevas realidades,

en segundo lugar el reto de contribuir a darle sentido humano a ese proceso, y sobre todo al movimiento de integración continental, y como tercer reto el de profundizar el compromiso cívico y los responsables sociales de las universidades.

Se pide entonces asumir el cambio, generado por la evolución de lo industrial a lo informacional en lo que se conoce como el surgimiento de la era del conocimiento, donde la globalización es considerada el norte, el ser humano el protagonista, la tecnología su motor y la información su materia prima. En este tejido, las universidades juegan papel fundamental, por cuanto son las encargadas naturales de la formación del ya célebre recurso humano, el cual es eje medular de este proceso y sin el cual no tendría sentido dicha transformación de carácter evolutivo.

**Aspectos Teóricos y Metodológicos**  
**Competencias de la función gerencial**

La organización posmoderna, podría catalogarse como aquella que ocupará la profunda crisis estructural, funcional y gerencial que se presume surgirá producto de los cambios propios de estos nuevos tiempos, erigiéndose sobre la evolución de algunos elementos neurales tales como la información, el conocimiento, la tecnología y la virtualidad, situación ésta que tendrá como consecuencia el impulso de cambios en las competencias del ser humano como factor de autorrealización y crecimiento tanto en lo personal como en lo social y lo profesional (Dávila y Rojas, 2000).

A criterio de Ibarra (2000), es que la transformación de los procesos productivos no sólo requieren de equipos y tecnología de punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de

todos los integrantes de la organización.

En este sentido surgen los nuevos enfoques de gestión de los recursos humanos, en el aspecto de la dirección por competencias personales con el fin de abrir nuevas expectativas que faciliten la movilidad funcional, la motivación en el trabajo, el progreso tanto profesional como personal y que a la vez provoquen una nueva forma de pensar, de aprender a aprender y así ser capaces de incorporar los nuevos conocimientos que desarrollen al máximo las competencias profesionales o generen nuevas capacidades personales (Tejada, 2003).

- |                |                 |                  |                  |
|----------------|-----------------|------------------|------------------|
| - liderazgo    | - comunicación  | - planificación  | - creatividad    |
| - motivación   | - participación | - competitividad | - Visión         |
| - valores      | - principios    | -compromiso      | -integración     |
| - pasión       | - calidad       | - confianza      | -respeto         |
| - conocimiento | - tolerancia    | -honestidad      | -responsabilidad |

Estos autores convergen así mismo con Mertens (1996) en cuanto a que en las competencias se integran elementos del saber como el “conocer”, “ser” y “hacer”; al agrupar de alguna manera estos elementos en tres grandes

Autores como Silvio (2000), Chiavenato (2002) y Tobón (2006), coincidieron en numerar algunas competencias fundamentales, las cuales al ser incorporadas adecuadamente, promoverían una efectiva gestión de la función gerencial, en correspondencia con las necesidades culturales, sociales, informativas, tecnológicas y académicas emergentes como resultado de los cambios y exigencias del entorno dentro del marco de una sociedad basada en el conocimiento, las cuales son presentadas a continuación, sin orden alguno, estas son:

clasificaciones como lo son las competencias genéricas, específicas y básicas, pero con la salvedad que posteriormente, cada uno de ellos presentó clasificaciones muy particulares

como las que a continuación se presentan:

- Competencias estratégicas y gerenciales.
- Competencias de relaciones interpersonales.
- Competencias técnicas y profesionales.

Con sub-clasificaciones tales como:

- Competencias comunicacionales.
- Competencias de planificación y administración de proyectos.
- Competencias para el trabajo en equipo.
- Competencias de aprendizaje.
- Competencias académicas
- Competencias curriculares

En este orden de ideas González (2007) y posteriormente Pérez (2008), planteaban algunos beneficios que se obtienen de una estructura adecuada en las

competencias dentro de las áreas gerenciales, profesionales e interpersonales enmarcadas en la sociedad del conocimiento y proponen el siguiente esquema:

**1) Gerencial:**

- Estilo de liderazgo
- Control directivo.
- Toma de decisiones.
- Planificación estratégica.
- Manejo de la interculturalidad.
- Pro-actividad / emprendedurismo.

**2) Interpersonales y Humanísticas:**

- Relaciones personales.
- Trabajo en equipo.
- Negociación.
- Comunicación e información.
- Formación.

**4) Profesional/técnica:**

- Manejo de tecnologías informáticas y comunicacionales.

- Manejo de proyectos.
- Manejo academizo.
- Manejo curricular.

Así también es importante retomar lo expresado por Mulcahy (2000) quien afirma que no puede darse un modelo general y generalizable en relación con la formación basada en competencias. Por tanto, propone la concreción de cada modalidad de formación a la realidad contextual que se trate.

Preponderantemente, no cabe duda de que se puede asumir la importancia que tiene la transmisión, el desarrollo y la formación basada en competencias en la actualidad, siendo el desarrollo de las mismas necesario para lograr la gran transformación estructural del mundo del trabajo y abordar la necesidad de contextualizar las prácticas de una manera efectiva, pero sin dejar de tomar en cuenta las particularidades propias de las diferentes ramas organizacionales y su manera de ser gestionadas; muy probablemente existan marcadas diferencias entre la

manera de gestionar el comercio con respecto a la educación o la medicina social, lo que le da una singular vigencia a lo planteado por Mulcahy (2000).

Es así, que no basta con la competencia técnica, debiéndose considerar además la competencia social, los procedimientos, las formas de comportamiento, entre otros; siendo que también es cierto que debe huirse del desarrollo aislado de cada una de las competencias requeridas si no se desea enlazarse en una perpetuación Taylorista, no útil en las condiciones actuales del contenido; siendo preciso entonces, optar por un enfoque global e integrador que, sobre la base de las estrategias metodológicas, tome como protagonista principal al trabajador en su contexto de acción.

En este sentido, es pertinente abordar algunos aspectos muy puntuales como los planteados por Tobón (2006) en cuanto a los

cambios que deben considerarse en la academia en lo que a sus competencias se refiere, en este particular el autor señala que existen algunos elementos

asociados estrechamente a la gestión académica dentro del marco de la virtualidad y la educación a distancia como lo son:

- Competencias orientadas al manejo curricular.
- Competencias orientadas al dominio de la tecnología,
- Competencias en el área de la comunicación efectiva,
- Competencias interpersonales en cuanto a trabajo en equipo.
- Competencias orientadas a la formación de redes de colaboración.
- Competencias de liderazgo y gerencia.
- Competencias orientadas a la autoformación y pertinencia social.

Así el autor, plantea también que en este escenario de la virtualidad académica existe un aspecto que juega papel fundamental en el logro efectivo de los objetivos como lo son la ética y los principios, vistos estos como los factores espirituales y conductuales que rigen al ser humano en su quehacer cotidiano, en este sentido elementos como la responsabilidad, honestidad, el respeto, la tolerancia, la cooperación mutua, el compromiso tanto personal, institucional y social aunado a la confianza y la pasión por el cumplimiento de lo asumido, representan la diferencia entre el

fracaso y el éxito de las personas y las instituciones.

En relación a lo expuesto; Piñero, Carrillo y García (2007) afirman que las universidades de los países en desarrollo enfrentan el desafío de servir a una población de estudiantes cada vez mayor, más diversificada social y culturalmente, en un nuevo ambiente social, más dinámico y turbulento. La virtualización (parcial o total) de estas organizaciones, señalan los autores, puede ser un factor transformador de sus estructuras y funciones, un instrumento para mejorar su cobertura, calidad, pertinencia y

equidad de acceso y una manera de construir una nueva identidad en la sociedad del conocimiento.

Afirman a su vez, que la innovación implica un sistema de educación superior al servicio de la imaginación y la creatividad, lo cual representa promover no sólo la transformación del currículo y planes de estudios, de los métodos de enseñanza-aprendizaje, de hacer investigación y de vincularse con el entorno, sino también una innovación en los procesos, procedimientos e información asociados con la administración y gestión de las funciones primarias universitarias.

Estas investigaciones llevan a plantear la necesidad de ir más allá del aspecto técnico y pedagógico de la virtualización de la enseñanza, porque este proceso es, sobre todo, un asunto cultural, que implica redimensionar la manera de concebir el comportamiento y las estructuras organizacionales que siguen las universidades, no sólo en sus relaciones internas, sino en su relación con la sociedad, y con los compromisos de eficiencia e

inmediatez que acompañan los entornos caracterizados por la interactividad de los servicios educativos no presenciales.

Ante ello, las instituciones de educación superior deben transformarse, para evolucionar de manera efectiva hacia el contexto actual dominado por las tecnologías, donde la virtualidad universitaria debe ir acompañada de una reestructuración que incluya la reformulación de sus procesos y la capacitación del recurso humano como gestor de la misma.

Enmarcado en lo anterior, Perdomo (2007) expone acerca de la formación por competencias para el desempeño idóneo de los docentes a distancia de la Universidad "Lisandro Alvarado", resaltando que parte de la necesidad que existe de revisar y actualizar las competencias de los actores que trabajan en la modalidad de educación a distancia reside en que han requerido de serias transformaciones para adaptarse de manera efectiva a las nuevas exigencias propias de la sociedad del conocimiento.

Estos estudios, permitieron establecer los ejes de formación por competencias enmarcados en una disposición de saberes que incluyen conocimientos (saber conocer), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser); estableciendo como base el hecho de que el docente será el gestor académico con un perfil de facilitador, tutor y mediador del conocimiento con el uso efectivo de las tecnologías de información y comunicación.

En respuesta a esta realidad mundial donde convergen elementos tales como el conocimiento, la tecnología y la virtualidad como conceptos innovadores, las organizaciones adoptan cambios respondiendo así a las nuevas demandas de su entorno que le permitan mantenerse actualizadas y competitivas. A criterio de Tejada (2003) estas respuestas deben estar en función de la flexibilidad, especialización, confianza, responsabilidad, oportunidad y manejo eficiente de la estructura y gerencia participativa.

El nuevo paradigma organizacional que emerge en función a lo descrito anteriormente en el marco de la virtualidad y la era de la información, está caracterizado por factores de autonomía, información, dinamismo y presión económica muy visibles, introduce como imperativo de carácter estratégico la necesidad de revisar la concepción actual de sus operaciones o negocios y modificar sus estructuras de manera que se incremente el valor añadido que ofrece a sus clientes o usuarios con base en la competitividad.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, se puede percibir que no existe un ramo único y exclusivo de empresas u organizaciones que se vean particularmente afectadas por este cambio de paradigma, sin embargo, las instituciones de educación superior juegan un rol excepcionalmente importante en este contexto, por cuanto su objetivo fundamental es la gestión del conocimiento, elemento fundamental en la emergente "Sociedad del Conocimiento", la

tecnología debe ser una herramienta de uso cotidiano y la virtualidad una modalidad organizativa y operacional que le permita adecuarse efectivamente a las necesidades de su entorno, por lo cual su transformación tendría un carácter urgente y prioritario.

Se explica entonces que instituciones como la UNESCO planteen la necesidad urgente de transformación en el área de la educación superior como materia prioritaria en respuesta a las exigencias propias del surgimiento de la sociedad del conocimiento.

Permanentemente, en el área de la creatividad de los sistemas empresariales, las innovaciones y modificaciones de estas mejoras continuas llegan a tener tanta importancia como la misma creatividad. Eroles (1994) afirma en su estudio que la globalización de los mercados, los rápidos avances tecnológicos y la gran competitividad de los negocios modernos, obligan a diferenciar productos y servicios para sobrevivir y prosperar.

El gran reto consistiría entonces, en implementar una

acertada estrategia orientada a la innovación y al desarrollo tecnológico, en función de crear ventajas competitivas que permitan aprovechar de mejor manera los recursos cada vez más escasos, distantes y costosos. La adaptación y flexibilidad ante los cambios en materia tecnológica requiere de los gerentes, proveerse de iniciativas que aseguren la supervivencia de la empresa.

Para garantizar que la innovación se genere en forma eficiente y efectiva, aunado al éxito empresarial debe garantizarse la productividad y el desempeño de un gerente innovador. La Innovación se ha convertido para las organizaciones en una estrategia para la supervivencia, lo cual a juicio de muchos empresarios y gerentes requiere de la incorporación de una cultura innovadora.

En su trabajo de investigación, Kuczmarski (1997) sugiere que se debe tomar el tiempo suficiente para calcular la mezcla correcta de los miembros del equipo, el líder apropiado para el grupo y las destrezas y

habilidades necesarias para realizar el trabajo en las diferentes áreas funcionales. Formar, motivar, liderar y recompensar a estos equipos equivaldrá al logro del éxito, estableciéndose así, una serie de ventajas para alcanzar el llamado liderazgo tecnológico, aclarando que lo que hace atractivos a los innovadores, es el potencial que tienen para obtener utilidades elevadas y las ventajas de ser los primeros impulsores.

### **Cultura de Innovación en Venezuela**

La necesidad de que las organizaciones modernas cuenten con una cultura basada en la innovación, la cual surge de la interacción de su capital humano con la comunidad y de sus relaciones con el entorno físico, biótico y social. Fortaleciéndose así el precepto de la cultura de innovación, la cual comprende, una estructura integrada de conocimientos acerca de la realidad, creencias, valores, normas que regulan la vida colectiva y demás productos materiales de la acción del hombre, inspirados en elementos de

conocimiento, emociones, racionalidad, que le permiten actuar de manera creativa, estando dispuestos al cambio, la adaptación, así como a la resolución de problemas mediante el planteamiento de alternativas varias.

Estos elementos que integran la cultura de la innovación según se asimila por los individuos y se insertan en sus patrones de respuesta, harían predecible y controlada la vida social. Es así, como el desarrollo de la capacidad de innovación requerida por las organizaciones para brindar una respuesta efectiva a sus clientes internos y externos, amerita de un cambio de estrategias, valores, principios, procedimientos de trabajo propios, basados en la creatividad y el mejoramiento continuo.

Por otra parte, existen varias razones para considerar que la innovación es un factor clave para la formación gerencial, entendiéndose esta última como la programación y ejecución de actividades cónsonas con la realidad gerencial producto de la

determinación de la experiencia de los gerentes, las capacidades y conocimientos requeridos, para desempeñar el rol gerencial e indicar sus características personales, según Hernández *et al* (2002).

En Venezuela, existen lineamientos específicos para el fomento de la cultura de innovación; particularmente, la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e innovación; contempla que se debe fomentar la capacidad para la generación, uso y circulación del conocimiento e impulsar el desarrollo nacional. Entre las acciones a implementarse en materia de ciencia, tecnología e innovación se encuentra la estimulación de la capacidad de innovación tecnológica del sector productivo, empresarial y académico, tanto público como privado.

El estudio realizado es de tipo documental, con diseño documental bibliográfico. Se emplearon fuentes documentales interpretadas con el respectivo análisis de contenido.

Conclusiones

Para concluir, puede afirmarse que existe una creciente necesidad de incorporar ejes curriculares orientados a fomentar competencias para la gestión de la innovación tecnológica en la formación gerencial, así también que debe incorporarse tecnología de punta en el proceso de enseñanza aprendizaje, en función de desarrollar competencias para la gestión y el manejo de tecnologías en la formación gerencial.

Se obtuvo también, que es necesario fomentar las competencias para la innovación tecnológica en la formación gerencial, en aras de promover el desarrollo y la consolidación de la denominada cultura de innovación en las universidades venezolanas, como instituciones de educación superior.

Al respecto se hace énfasis en la necesidad de exigir un cambio de pensamiento, un nuevo modelo de gerencia, cuyo factor clave sea la atención en la integración de las partes del sistema, dado que definitivamente solo la integración de esfuerzos y

suma de voluntades van a proporcionarle la direccionalidad a la organización, para llegar a buen término.

La formación de los cuadros gerenciales, de alta calificación constituye un factor clave para las organizaciones, lo cual le permitirá adaptarse a su entorno, convertirse en líder dentro de su mercado y abrirse paso en el escenario productivo. Como parte de este proceso de adaptación, muchas empresas han tomado conciencia de la importancia que tiene la formación de gerentes líderes.

Pareciera entonces, que la humanidad vislumbra con atraso que se requiere generar una cultura de innovación, que se compenetre con las exigencias y demandas de las empresas de clase mundial, quienes superan a la competencia con innovadores enfoques ejecutivos en los cuales prevalecen primero mejores resultados, y que después continúan recompensando con el paso del tiempo; asumiendo aptitudes organizacionales donde se percibe, que los ejecutivos dan gran prioridad al desarrollo y explotación de la pericia

tecnológica, y donde además, quienes toman las decisiones tienen visiones atrevidas e intuitivas acerca del futuro, apuntalados con una adecuada formación gerencial.

### **Reflexiones Finales**

La propuesta de crear una cultura de innovación, en la cual debe prevalecer un enfoque integrador, en relación al cual se indica la facultad de todo líder de ser capaz de motivar y propiciar el compromiso con una visión compartida, donde el gerente debe tener clara la misión y visión de su organización, aunados al manejo de competencias para innovar, acercan la formación gerencial a una visión holística.

Un gerente que se desempeñe con una postura holística, tendría las competencias requeridas para proporcionar a su organización mayores fortalezas y a la hora de medir los resultados serían en mayor grado competitivos y asertivos; ya que debe integrar las competencias esenciales, haciendo referencia a los conjuntos de habilidades, tecnologías y

capacidades específicas que deben manejarse en la organización.

Será entonces, este el reto de la gestión de la innovación, en el que se amerita de un conocimiento amplio de las cosas, visualizar los detalles del entorno, manejar ampliamente la innovación como instrumento de beneficio para sí mismo y para la organización.

De la adopción de estas competencias para la innovación, de la aplicación de esta cultura de innovación y de la capacidad holística del gerente, de integrar, de viabilizar, depende el alcance de los objetivos organizacionales en beneficio del colectivo, que impaciente se forma en las universidades del mundo, en espera de oportunidades y en la búsqueda de una formación gerencial cónsona con las expectativas del mercado.

Corresponde a las universidades entonces, establecer la articulación de las estrategias tecnológicas dinámicas y competitivas, en las organizaciones modernas, para promover finalmente, las directrices requeridas para la formación del

gerente que de manera holística pueda integrar los diversos conceptos emitidos y alrededor de los cuales gira la investigación; retomándose así, los postulados en torno a la gestión tecnológica, definiéndola como la que ofrece a las empresas muchas oportunidades para mejorar su desempeño.

### **BIBLIOGRAFÍAS**

- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Davila, S y Rojas, L. (2000). Organización Virtual, Identidad y Gerencia. Revista Telos. Vol. 2. Año 2000. Venezuela
- Eroles, A. (1994). Creatividad Efectiva. Serie Panorama. México.
- González, C. (2007). Competencias Gerenciales: un estudio exploratorio.
- Hernández, R. (2002). Perfil del Gerente de Recursos Humanos en las Empresas que le Prestan Servicio a la Industria Petrolera. Revista Formación Gerencial.

- Año 1 numero 1, mayo.  
Cabimas, Venezuela.
- Ibarra, A. (2000). Formación de recursos humanos y competencia laboral, Boletín Cinterfor, (149), 95-107.
- Kuczarski, T. (1997). Innovación: Estrategias de liderazgo para lograr la ventaja competitiva. Mc Graw Hill. Colombia.
- Mandado, E; Fernández, F.; Doiro, M.(2003). La Innovación Tecnológica en las Organizaciones. Editorial THOMPSON. Madrid, España.
- Mertens, L. (1996). Competencias Laborales: sistemas, surgimiento y modelos [Versión Electrónica]. Consultado Septiembre 2008, en <http://dali.artes.uaem.mx:8080/documentos/download/competencias/Competencias2.pdf>
- Moreno, J. (2005). La Universidad frente a los desafíos de la Sociedad del Conocimiento. Paper presentado en la Universidad se Reforma IV. Caracas-Venezuela.
- Mulcahi, D. (2000). Turning the Contradictions of Competente: Competente-Based Training and the Beyond , Journal of Vocational Education and Training, 52 (2), 259-280.
- Perdomo, M. (2007). Formación por Competencias para el desempeño idóneo de los docentes a distancia de la Universidad “Lisandro Alvarado”. Tesis Doctoral del programa interinstitucional de doctorado en educación UPEL-UCLA. Barquisimeto, Venezuela.
- Pérez, V. (2008). ¿Cómo desarrollar competencias gerenciales? Consultado Septiembre 2008, en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/como-desarrollar-competencias-gerenciales.htm>
- Rodríguez, D. (2001). Gestión Organizacional. Chile: Universidad Católica de Chile.

- Silvio, J. (2000). La virtualización de la universidad. IESALC / UNESCO. Caracas.
- Tejada, A. (2003). Los Modelos actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del talento humano, Gestión del conocimiento y Gestión por Competencias. Revista científica Psicología desde el caribe, Julio-Diciembre, numero 12. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia pp. 115-133
- Tobón, S. (2006). Formación basada en competencias. Bogotá, Colombia: Eco e Ediciones.