

PRESENTACIÓN

El presente anteproyecto es requisito para optar por el grado de Especialista en Gerencia del Talento humano de dicha Maestría, de la Universidad de Manizales, el cual hace parte de la Línea de Investigación del Potencial Humano que busca indagar sobre aspectos problemáticos en el Área la Gestión Humana de las empresas en Colombia. Por tanto, las estudiantes con el acompañamiento y los aportes de diferentes módulos vistos durante un año, además de los ejercicios prácticos realizados en el proceso académico, lograron acercarse a diversas realidades del mundo del trabajo y la gestión de lo humano, para así llegar al punto de analizar la relación que existe entre las competencias a nivel directivo con los valores organizacionales en dos organizaciones de la ciudad de Manizales.

Para ello se construye un estado del arte alrededor de diversos autores e investigadores que permiten la construcción teórica y metodológica que justificara la propuesta de investigación para ser desarrollada en un futuro próximo.

MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

LINEA DE INVESTIGACION: DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO EN LA
SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

ESTUDIANTES II SEMESTRE
ELSA PATRICIA CASTAÑO GRISALES
Ma. MARITZA CIFUENTES HINCAPIÉ

DOCENTES
JAIRO ZULUAGA SOTO-GLORIA STELLA ARANGO

ASESOR: CESAR HOYOS H.

MANIZALES 2011

ANTEPROYECTO

TEMA:

Valores organizacionales y competencias a nivel directivo.

TITULO PROVISIONAL:

Relación entre valores organizacionales y las competencias laborales de personas que pertenecen al nivel directivo de dos organizaciones de la Ciudad de Manizales (una del sector público y otra de sector privado).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Después de haber realizado una lectura amplia y rigurosa de diversos artículos científicos publicados en varios países, surge el interés por analizar la relación entre valores organizacionales y las competencias laborales de personas que pertenecen al nivel directivo de dos organizaciones de la ciudad de Manizales, una del sector público y otra de sector privado.

Se entienden las competencias como capacidad de las personas para desarrollar tareas, funciones, objetivos y reglas para lograr el desempeño técnico o profesional en la relación ser humano- trabajo; representan necesidades laborales entorno a requerimientos cognitivos, físicos y psíquicos, que ejercen acciones o conductas diarias a partir de valores organizacionales y el desarrollo posterior de comportamientos propios de la cultura organizacional; estas competencias permiten que las personas resuelvan problemas y realicen actividades propias de su contexto profesional para cumplir con los objetivos o niveles preestablecidos, teniendo en cuenta la complejidad de la situación, los valores y criterios

profesionales adecuados, mediante la articulación de todos los saberes requeridos. Anahí Mastache (2007).

Adela Cortina define los valores como “cualidades que nos permiten acondicionar el mundo, hacerlo habitable. Los valores son cualidades reales a las que le damos cuerpo. Un valor no es una cosa, tampoco es una persona, sino que está en la cosa (un hermoso paisaje), en las personas (una persona solidaria), en una sociedad (una sociedad respetuosa), en un sistema (un sistema económico justo), en las acciones (una acción buena)”.

Tal y como definió **Rockeach**, en su obra “La Naturaleza de los valores humanos”, un valor es, “Una creencia duradera prescriptiva o proscriptiva de que un determinado modo de comportamiento o estado final de existencia es preferible a otro. Esta creencia trasciende actitudes hacia objetos y situaciones; es una convicción o “standar” que guía y determina la acción, las actitudes hacia objetos y situaciones, la ideología, la forma de manifestarse uno mismo a sus semejantes, las evaluaciones, los juicios, las justificaciones, las comparaciones de uno mismo, con su prójimo, e intentar influir en otros.” (1973: 25). El autor plantea una diferencia entre valores terminales e instrumentales, siendo los primeros, personales y sociales; los segundos los divide en morales como modos de comportamiento y competenciales que guardan relación con las creencias de la propia competencia e incompetencia de las personas.

Las condiciones existentes que presentan fenómenos como la globalización y la sociedad del conocimiento, plantean exigencias en la construcción de competencias laborales en las organizaciones, donde no solo se hable de formación profesional que garantice la gestión, sino que también se reorienten los valores de manera tal que permitan a la persona desempeñarse con eficiencia, autonomía, ética y compromiso, donde la organización este atenta de cuáles son los valores que promueven a través de sus competencias, además si las conductas y objetivos de la organización están presentes en los valores de la organización misma.

Silvia Agullo en su tesis Doctoral confirma una creciente demanda de ética en los negocios y la necesidad de que las empresas sean legitimadas por la sociedad. La creciente y sostenida demanda de ética por parte de todos los *stakeholders*, accionistas incluidos, exige la forja de *ethos* corporativo que *humanice* a la empresa. Sin embargo, la puesta en marcha de acciones de ética no garantiza su éxito ya que, a pesar de haber definido el “qué”, falta experiencia en el “cómo”. Existe cierto consenso en lo que la ética empresarial debería ser, pero no hay una visión, ni un conocimiento claro ni suficiente experiencia sobre cómo debe implementarse en la gestión diaria, ni tan sólo en las grandes decisiones.

En este orden de ideas surge el interés de los investigadores en analizar la relación entre las competencias y los valores organizacionales en dos organizaciones de la ciudad de Manizales. En tanto los valores de la organización influyen y determinan las competencias laborales, ya que la empresa concibe como debe actuar y comportarse el ser humano en la vida laboral dentro de su organización para responder a sus intereses económicos y productivos que se materializan en valores a través de las actuaciones del empleado.

En el sector público encontramos como las competencias desarrolladas en la gestión humana giran en torno a los objetivos productivos de la empresa y al carácter funcional de la misma, se gesta un interés económico, donde la relación sujeto y empresa esta mediada por un carácter político, de empleabilidad y eficiencia en los procesos, un estado y una institución que requiere políticas en gestión humana consecuentes con el perfil de sus líderes y empleados. Tomado de Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia, por Gregorio Calderón Hernández (2004). En el sector privado los empleados pueden llegar a un puesto de trabajo con deficientes competencias, induciendo a los empresarios a rediseñar los puestos de trabajo para ofrecer una amplia formación antes de contratar.

El concepto de *competencias de Bunk* (citado en Tobón, 2006:25 y Zambrano 2008), las define “en relación con los sujetos que la poseen o disponen de los conocimientos, destrezas y actitudes, para el ejercicio de una profesión, así como para resolver los problemas internos y externos a la organización”. En nuestro contexto, este concepto ha tenido una indebida aplicación, en tanto las organizaciones han ido desarrollando competencias para mantenerse vigentes ajustándose a políticas de calidad, marcos legislativos y políticos que se superponen a los valores humanos o aprendizajes del ser humano en su trabajo, ya que subyace el interés de la empresa en lo que es correcto dentro del mercado capitalista y las lógicas del negocio; los nuevos aprendizajes incorporan conductas que permitan alcanzar las metas de la organización.

Podríamos pensar que la forma de ver el negocio dentro del mercado, la incorporación de nuevos aprendizajes y la adquisición de nuevas conductas por parte de la organización, teje nuevos valores que se perciben como único fin, donde el valor del dinero, el reconocimiento y la competencia se sustentan bajo una relación entre las competencias de la empresa del futuro y los valores que deben regirla para su desarrollo.

Para la investigación “**Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras**”. Una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La gestión de talento humano constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad, entre otros (Pfeffer, 1998; Ulrich, 1997). La investigación encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Las competencias implementadas por la empresa requieren en su construcción una orientación hacia la relación ser humano-trabajo, en ella es necesario reconocer los valores finales (personales y ético – sociales) y de tipo instrumental u operativos (Ético morales y de competencias) a que hace referencia la Teoría axiológica o de los valores, pues son estos aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo los que orientan a que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines (**García y Dolan, 1997**); en nuestro medio estos dos tipos de valores no se logran diferenciar, es por ello que se consideran la honestidad, puntualidad, responsabilidad, decencia, aprendizaje, docilidad, crítica constructiva, comunicación, sensibilidad, paciencia, sencillez, respeto, gratitud, sinceridad, prudencia, lealtad y autodominio, intangibles que se logran visibilizar en la organización a través de conductas que promueven la cultura de la empresa.

La formación de una institución viene marcada por un compromiso de valores, es decir, hacer elecciones que fijan las asunciones de los que toman las decisiones sobre la naturaleza de la empresa, sus objetivos distintivos, métodos y papeles a desempeñar, siendo el líder de esa institución un experto en la promoción y protección de los valores (**Selznick, 1957:110**). Otro punto de vista pone su atención en los cambios que se pueden observar en los valores de una organización a lo largo de los años, pero en los básicos y fundamentales –un reducido número de valores- que se convierten en el nexo de unión de la organización (**Quinn, 1997:26**). Estos valores fundamentales sirven de divisa identificativa y diferenciadora que da lugar a que, aunque existan similitudes entre organizaciones, estas sean diferentes y no totalmente replicables. Es lo que configuraría la personalidad de la organización y que pueden ser claves para el éxito (**Gallo, Cappuyns y Vilaseca, 1998**).

Entonces quiere decir que los valores son históricos, observables a través del tiempo y diferenciadores entre una organización y otra, permiten la toma de decisiones que llevan a asumir comportamientos en las organizaciones y que

permean el éxito o el fracaso en la vida de la empresa, en tanto las acciones a emprender llegan a establecer el éxito a través de sus competencias laborales.

En la investigación “**Competencias laborales de los gerentes de talento humano**” Los resultados reflejan un modelo de competencias que comprende cuatro categorías y 18 competencias: **personales transferibles** (habilidad de comunicación, trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, capacidad negociadora y aprendizaje continuo); **técnicas o profesionales** (manejo de prácticas de talento humano, conocimiento del negocio y gestión de lo cultural); **de gestión** (pensamiento estratégico, gestión de procesos, orientación al cliente, gestión del cambio y liderazgo); **y sociales** (sensibilidad social, capacidad de interrelación, facilitación y autocontrol).

Nos dice: Se perciben algunas limitaciones para el mejor desempeño de las áreas y la aplicación de las competencias del gerente, como la relevancia de las actividades instrumentales frente a las estratégicas, se requiere complementar el modelo con competencias del deber ser, no evidenciadas en el estudio, y contrastar empíricamente el peso de cada una de las competencias. También se hizo evidente otro tema de investigación: la relación entre competencias y valores.

Argullo, Silvia en su Tesis Doctoral “La Coherencia Ética En La Gestión De Los Recursos Humanos: Un Factor Clave Para La Forja Del *Ethos* Corporativo”. Plantea que el modelo actual de gestión empresarial está centrado en lograr a corto plazo el máximo beneficio económico para satisfacer a los accionistas; el éxito se mide casi exclusivamente por el beneficio económico. Sin embargo, existe una fuerte demanda de ética que solicita incluir en la definición de éxito parámetros como el crecimiento sostenible a medio y largo plazo, el impacto social y ecológico de la actividad, el respeto por los derechos humanos, etc.

En efecto, por un lado, la necesidad de integrar la ética empresarial en la organización es cada vez mayor. Iniciativas como la elaboración de códigos de valores, la puesta en marcha de políticas de responsabilidad social, la inversión en

acción social, la creación de fondos de inversión éticos etc., ya no son términos novedosos ni percibidos como una mera adaptación de nuevas modas empresariales, son acciones de ética que se están consolidando y cambiando las reglas del juego en el ámbito empresarial. Tal y como lo han demostrado distintos boicots, también los consumidores están dispuestos a penalizar actitudes corporativas irresponsables dejando de consumir sus productos.

La reflexión sobre la moral corporativa centra la atención no sólo en el qué (qué queremos lograr) sino también en el cómo (cómo lo vamos a lograr). Los órganos directivos se preocupan del cómo, eso significa que ya no dirigen a partir de un único criterio (el beneficio económico), sino que lideran al grupo buscando la aprobación de todos. Las decisiones no se toman unilateralmente, ahora se decide consensuando o justificando las razones con todos los implicados. En este trabajo, ese nuevo concepto se resume en la expresión ethos corporativo, el conjunto de características por las que una empresa se quiere definir a la hora de elaborar sus productos, de responder de unos resultados y beneficios más allá de los meramente económicos, el ethos es la manera como las empresas deberían fabricar, vender y gestionar el negocio generando riquezas.

Es necesario que las empresas se detengan a repensar y cualificar cuales están siendo los valores que en el momento actual están visibilizando, si reconocen su valores y como estos demarcan conductas en las personas llevando a desarrollar toda una estrategia, una visión, y una mirada sobre las personas, el trabajo y el futuro de la empresa.

Así, nace una nueva cultura de empresa en la que los valores cobran un, hasta ahora, desconocido protagonismo. La empresa necesita reflexionar sobre la moral vigente desde unos principios éticos para lograr el consenso; y, al mismo tiempo, debe perseguir la autocrítica para transformar continuamente la moral convencional, debe reflexionar y actuar desde la moral postconvencional, avanzándose a las convenciones morales y anticipándose a menudo a la

legislación. La clave del éxito está en cuidar y aprender constantemente de la integración de la ética en la gestión diaria y tener en cuenta que lo que hoy sirve, puede que mañana ya no sirva. La *coherencia ética* implica el aprendizaje y la reflexión continua a partir de los principios éticos universales. Se trata de un proceso continuo en el tiempo, las organizaciones juegan un papel fundamental para que la persona pueda ser persona, puesto que garantizan el acceso a unos bienes prioritarios como son la riqueza, la seguridad laboral, el desarrollo íntegro del individuo (no sólo su desarrollo profesional).

Por otro lado, el sujeto debe querer reflexionar sobre la adhesión a valores y buscar la autocrítica de forma continuada para garantizar la vigencia y validez de su adhesión a determinados valores. A partir de dicha reflexión la persona (o empresa) pasará a la acción. Su capacidad de puesta en práctica dependerá, en primer lugar, del entorno (obstáculos y facilidades), y en segundo lugar, del nivel de involucración del sujeto.

Según **LOZANO**, los valores en la empresa pueden agruparse en tres categorías, y es importante que no se confundan: **valores personales, valores profesionales y valores de la organización**. Tampoco deben prevalecer unos sobre otros, mas la tensión entre estas tres dimensiones debe aceptarse, puesto que todos tienen su razón de ser y sus limitaciones. Los valores morales son bienes ideales a los que tender y desde donde ejecutamos elecciones. Las creencias son previas a los valores y los valores son elecciones preferenciales según aquéllas, y pueden ser o no legítimos, respetables. En efecto, se derivan de nuestras creencias, estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirven para explicarnos la realidad sobre la persona y el mundo que nos rodea. Los valores legítimos remiten a los principios fundamentales. La gente “suele hacer lo que piensa que es correcto teniendo en cuenta el mundo en el que cree que vive”.

Y en este pensar de lo que es correcto o no es correcto las personas van desarrollando sus propios competencias considerando estas bajo los criterios de

lo que es bueno y aceptable, de lo que es legítimo y negociable. El modelo del Iceberg de Spencer y Spencer en el que gráficamente dividen las competencias en dos grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y los conocimientos, que están en la punta visible y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad, que están por debajo del nivel del mar y que son denominadas como las competencias del ser.

Se observa una discusión entre diversos autores frente a los valores, su importancia y el interés de la organización en mostrar que sus acciones son responsables, así mismo las competencias nos enseña conductas que promueven valores en la vida laboral como factor de éxito; al mismo tiempo que los valores nos permiten aceptar o no determinados maneras de actuar en el mundo de la organización, generando concepciones y acepciones de cómo funciona el mundo de la empresa y su gestión de lo humano basado en principios, necesidades y lógicas para concebir el trabajo y el ser humano.

Por tanto plantea el estado del arte los conceptos básicos alrededor de las competencias laborales y los valores de la empresa, surgiendo así el interés de establecer la relación que guardan desde la perspectiva de la Gerencia del Talento Humano en dos organizaciones del sector público y privado de la ciudad de Manizales.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Qué relación existe entre las competencias de los directivos y los valores organizacionales en empresas del sector privado y empresas del sector público de la ciudad de Manizales?.

PREGUNTAS ORIENTADORAS:

¿Cuáles son las competencias de los directivos de cada una de las empresas del estudio?

¿Cuáles son los valores organizacionales de cada una de las empresas del estudio?

¿Cómo se relacionan las competencias de los directivos con los valores organizacionales de la empresa en la que se desempeñan?

¿Cómo perciben los trabajadores del nivel operativo y del nivel táctico las relaciones entre los valores organizacionales y las competencias de los directivos de sus empresas?

JUSTIFICACION

En la búsqueda de estudios y conceptos que permitieran relacionar competencias y valores organizacionales solo fue posible encontrar investigaciones en tesis doctorales de España y Venezuela, en las cuales se relacionaban valores y empresa.

La primera de estas busco analizar la estructura de los valores que los fundadores de diversas empresas intentan transmitir a la organización encontrando algunos exclusivos a **la gerencia** como la constancias, interés económico, orientación a la familia, vida activa, vida próspera; los exclusivos para **la organización** son el altruismo, aversión al riesgo, orientación cosmopolita, percepción positiva al fracaso, vocación; los valores exclusivos del **empresario o fundador** como el control externo, orientación local, orientación a la tarea, percepción negativa del fracaso, propensión al riesgo. **“Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia”** Ercilia García Alvarez,

La segunda, presto especial atención a descriptores referidos a la moralidad, etnicidad, desarrollo profesional, desarrollo personal, evaluación, mejora educativa, códigos deontológicos y valores educativos, para contribuir en la organización de un conjunto de criterios que permitieran la evaluación del desarrollo axiológico del profesorado. **“El desarrollo axiológico del profesorado y la mejora institucional”**. Universidad Rovira Virgili.

Llevándonos a plantear que, como los valores son criterios de conducta que movilizan a las personas y se convierten en un medio o fin para la ejecución o desarrollo del ser humano, deben ser potencializados en aras de alcanzar los objetivos de la empresa convirtiéndolos en fuente de conocimiento, pues como lo manifiesta Bianchi (2006), es necesario entender las competencias humanas como la manifestación de sus talentos o capacidades, pues es el crecimiento del ser el que puede hablar de su proceso, porque mueve y crea sus propias

posibilidades y las traduce en valores éticos, morales, socioculturales y organizacionales.

Bunk (1994, p. 9) define las competencias como: Un conjunto necesario de conocimientos, destrezas y actitudes para ejercer una profesión, resolver problemas de forma autónoma y creativa, y estar capacitado para colaborar en su entorno laboral y en la organización del trabajo. Las competencias por mucho tiempo han sido los elementos propios de la vida productiva y el desarrollo en el mercado, pero debemos reconocer que hacen parte de un tejido humano muy amplio y que no se puede delimitar, en tanto el ser humano es un ser emocional, social y pensante, se mueve constantemente, al igual que lo hace el mundo, descubriendo necesidades, lógicas y valores diversos, que inciden en el mundo productivo.

Risieri Frondizi (1958), dice, "A lo largo de la historia han existido culturas particulares que pretendieron encarnar valores universales y tener el derecho de imponerlos a otras culturas menos fuertes. No hay razones científicas ni morales que justifiquen tal pretensión", esta afirmación nos permite plantear como las empresas dan peso a los valores desde sus propias necesidades y justifican sobre cuales se tiene derecho legitimado para actuar bajo sus estándares de producción centrados en el mero beneficio económico, situación que hay que redefinir en tanto hay que apuntar a los diversos intereses de todos los *stakeholders*.

Pretendemos dar cuenta que la Gerencia del Talento Humano no es solo administrar las finanzas de un negocio, administrar los tiempos de trabajo o tareas específicas, descubriendo el papel que juegan los valores dentro de las competencias laborales, que se reflejan al poder contar con colaboradores abiertos al diálogo, honestos, puntuales, responsables, alegres, solidarios, respetuosos, optimistas, leales, con capacidad para las relaciones estrechas, de intercambios de saberes, de reaprendizajes y de espacios de trabajo en constante relación con los demás; donde estos valores sean actores impulsores para la

generación de ideas y el trabajo en equipo, así mismo faciliten la motivación, la alegría por la tarea ejecutada y la labor desempeñada, que se verá más tarde reflejada en el producto final del negocio.

Por lo anterior es importante indagar la relación entre las competencias laborales y los valores organizacionales, en tanto el talento humano se expresa o desarrolla en una organización a través de las conductas aprendidas que llevan a comportamientos en el trabajo, los cuales cobran valor y se mueven bajo los valores de la organización de lo que es correcto o incorrecto y que guía su aprendizaje, cambio y transformación de su competencia convirtiéndose en un medio o fin de la organización. “Los valores son representaciones cognitivas no solamente de las necesidades individuales sino también de las demandas sociales e institucionales. Son el resultado que ejercen conjuntamente sobre el individuo las fuerzas psicológicas y sociológicas, porque la sociedad y sus instituciones socializan al individuo para el bien común al internalizar concepciones comunes de lo deseable (Rockeach, 1973.)

Además se requiere una lectura las competencias laborales y los valores pudiendo precisar entre los trabajadores la percepción que tienen de la relación o no relación entre las competencias de sus directivos y los valores organizacionales de la empresa.

Este estudio abre la posibilidad de conocer como los valores organizacionales y las competencias en el nivel directivo, visibilizan el mundo de los negocios y la excelencia en el desempeño; en términos generales se trata de analizar, si los directivos a través de sus competencias, alinean sus áreas con los valores organizacionales, para lograr una sinergia organizacional, alcanzar mejores resultados con menores recursos y esfuerzos, donde la fusión valores y competencias, se constituya en una práctica que represente rentabilidad al negocio, en la que se encuentre inmersa la confianza, la honestidad, la amabilidad, el respeto mutuo y el hacer el bien, materializados en las actuaciones de la organización.

Además la promoción de los valores de las organizaciones, podría convertirse en la posibilidad de formar mejor al talento humano con una visión de formadores y aprendices de nuevas competencias en un mundo sostenible. También podrían contrarrestar los efectos producidos por los fenómenos de corrupción y todo lo que esto implica como la desigualdad y las condiciones inadecuadas de trabajo que azotan nuestra sociedad, en la que valores como la confianza, la justicia, la lealtad, la rectitud y la tolerancia entre muchos otros, son escasos de encontrar.

Esta investigación también aportara la posibilidad de fomentar los derechos humanos donde los valores promueven a través de acciones, oportunidades para gozar de bienestar que se logran cuando las personas son vistas como seres completos que requieren de escenarios que estimulen un desarrollo que brinde alegría por la tarea ejecutada, optimismo por el futuro, dinamismo por la posibilidad de construir y respeto por las ideas. En este mismo sentido, se trata de analizar, si las competencias, como producto de la actividad en la relación hombre-trabajo, y los valores organizacionales como medio o fin para alcanzar objetivos a mediano o largo plazo, se alimentan o relacionan para desempeñar con éxito determinadas funciones.

En conclusión, esta investigación permitirá abrir el campo de conocimiento de las competencias y los valores en el nivel directivo en la ciudad de Manizales, ante la carencia de mayor conceptualización de la significancia de los valores en una organización y como estos se pueden convertir en dadores de valor y medidores de la gestión del talento humano. El conocimiento que se obtenga como aporte teórico permitirá concebir y diseñar nuevas prácticas de gestión humana donde los valores organizacionales y las competencias estén de la mano para alcanzar los propósitos de la organización de manera sostenible, responsable, ética y formadora capaz de brindar elementos para abordar la gestión del talento humano.

ANTECEDENTES

Interesadas en la Gerencia del Talento Humano como el camino para dar sentido a las lógicas metodológicas y conceptuales en el abordaje del ser humano dentro de su espacio de construcción y ejercicio laboral, se realiza una búsqueda en el estado del arte acerca del área de investigación en la Maestría de Gerencia del talento humano ofrecida en la facultad de ciencias sociales de la Universidad de Manizales.

El interés se centra en: Gerencia del Talento Humano, competencias y valores en la relación ser humano-trabajo en diversos artículos y bases de datos científicas, cuyas investigaciones provenían de instituciones, semilleros investigativos y empresas de origen local, nacional y extranjero encontrando lo siguiente, desde diversas disciplinas y enfoques científicos.

Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia, por Gregorio Calderón Hernández.

Objetivos: Con la finalidad de indagar sobre el aporte de la gestión humana al cumplimiento de la misión del Estado, se realizó la presente investigación en 39 entidades públicas de las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia; las preguntas centrales fueron: ¿Cuál es el perfil de los gerentes de talento humano en las entidades objeto de estudio? ¿Cuál es el aporte de las áreas de recursos humanos a la gestión estratégica de las entidades? ¿Cómo están las prácticas de talento humano en el sector estudiado?. Lo encontrado muestra un desfase significativo entre el deber ser y lo que efectivamente hacen en estas áreas las entidades departamentales y municipales.

Resultados: La preocupación por el recurso humano en el sector público se concentra en su marco legislativo, los líderes de las unidades de personal en los diferentes organismos del Estado se han dedicado al trabajo operativo. En el sector las personas que son nombradas en dirección de recursos humanos no son

especialistas en el tema, es el poco estímulo para asumir riesgos, lo que a su vez limita las propuestas innovadoras y creativas en la gestión humana. La evaluación de desempeño, no siempre es asumida con la responsabilidad y la entereza que esta importante función del directivo implica, la ausencia de planes estratégicos, no sólo en relación con el talento humano, sino incluso con las mismas organizaciones públicas.

Hay una obligación del individuo de ajustarse a las condiciones del trabajo, lo cual restringe la satisfacción de sus necesidades, se carece del orgullo de ser funcionario público, pues su trabajo no tiene reconocimiento, se generaliza injustamente y se caracteriza como ineficiente, incapaz y deshonesto. Una concepción de lealtad hacia el jefe político, antes que a la organización y al jefe, como fruto del modelo clientelista de vinculación a la función pública, la pérdida de la misión institucional se da por falta de continuidad en los procesos y como consecuencia de la multiplicidad de tipo de vinculaciones y por la ausencia de una cultura de la planeación a largo plazo. La formación de pregrado de los gerentes de talento humano se concentra en cuatro profesiones: derecho, economía, ingeniería y administración (80% de los gerentes).

Estos resultados, para efectos de una lectura del estado del arte en la gerencia del talento humano, nos permiten tener una visión de los diferentes directivos de las empresas sometidos a análisis, donde se carece de una mirada de los sujetos como actores de su propio desarrollo. Un estado y una institución ausente en políticas consecuentes a las necesidades de responder al desarrollo del potencial de sus líderes en la gestión, porque la gestión es promovida por disciplinas que al carecer de un enfoque humanístico, sistémico, crítico y de interaccionismo simbólico, no puede leer la realidad total de lo que significa el talento humano de sus colaboradores.

El área de gestión humana del sector público no responde a una mirada desde lo humano, porque no hay una conceptualización desde sus líderes ni de la institución, por tanto al carecer de ella no podemos hablar del desarrollo pleno del

potencial humano, este se queda en una identificación de necesidades básicas logradas a través de un salario.

Competencias laborales de los gerentes de talento humano. Gregorio Calderón Hernández, Universidad Nacional de Colombia. **Objetivos:** Concluir que existen diferentes tipologías de competencias para los profesionales del área de recursos humanos, que no existen estudios específicos de competencias para los gerentes del área y que se puede construir un modelo de competencias a través de análisis cualitativos.

Resultados: Los resultados se reflejan en un modelo de competencias que comprende cuatro categorías y 18 competencias: personales transferibles (habilidad de comunicación, trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, capacidad negociadora y aprendizaje continuo); técnicas o profesionales (manejo de prácticas de talento humano, conocimiento del negocio y gestión de lo cultural); de gestión (pensamiento estratégico, gestión de procesos, orientación al cliente, gestión del cambio y liderazgo); y sociales (sensibilidad social, capacidad de interrelación, facilitación y autocontrol).

La necesidad de alinear las estrategias de gestión humana con las estrategias corporativas fue reiterativa. Esto es coherente con el reconocimiento que dan la mayoría de las empresas a la calidad socio estratégica del área. Vale la pena resaltar que si bien existen diferencias en los desarrollos de las áreas, todos son conscientes de la importancia de las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida y de la necesidad de persuadir a la alta gerencia de dicha importancia, no mediante el discurso, sino a través de la entrega de resultados para los diferentes stakeholders (accionistas, trabajadores, clientes, sociedad).

Otra competencia relativamente novedosa y general es la capacidad demandada al gerente de talento humano para gestionar el cambio y la cultura organizacional. En todas las entrevistas se percibió la importancia del manejo económico y financiero que debe tener el gerente de talento humano, para poder hablar el lenguaje del negocio e interactuar con sus pares dentro de la organización. Es de

anotar que no se trata de ser expertos en finanzas sino de ser capaces de relacionar la gestión humana con los resultados finales del negocio. Se perciben algunas limitaciones para el mejor desempeño de las áreas y la aplicación de las competencias del gerente, como la relevancia de las actividades instrumentales frente a las estratégicas, relativa falta de autonomía y limitado número de personas del equipo de gestión humana para atender todos los frentes del área, entre otras.

Aunque se mencionó la competencia de responsabilidad social, su concepción es aún pobre, muy limitada a actividades de bienestar y satisfacción de necesidades del trabajador y poco referida a la responsabilidad ante la sociedad. Algunos de los procesos menos desarrollados, según la percepción obtenida de las entrevistas, son: análisis del puesto de trabajo, planificación de recursos humanos, reclutamiento, gestión y planeación de la carrera profesional, evaluación del rendimiento, retribuciones directas e indirectas.

Y por último se afirma que si bien hay consenso sobre la importancia de convertir la función del gerente de talento humano en una actividad estratégica, existe heterogeneidad en el desarrollo de este aspecto, pues las limitaciones mencionadas generan a veces una brecha entre lo deseable y lo realmente alcanzado.

En esta investigación se hizo evidente como tema de investigación: la relación entre competencias y valores, hecho que resultó de interés en el este sentido de estudiar, a que nivel dentro de las competencias se reconocen valores como el respeto, el amor al trabajo, la satisfacción de un logro, la ayuda mutua, la valoración del trabajo entre otros, como determinantes que permitan alcanzar un mayor nivel de desarrollo humano

La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana, Omar Cabrales Salazar, Universidad Militar Nueva Granada. **Objetivo:** Destacar la importancia de los atributos de la condición humana y del desarrollo del potencial humano en la optimización de las competencias de los gerentes de hoy,

mejorar la gestión del talento humano y poder comprender y gestionar mejor a su equipo de trabajo.

Resultado: Partimos del hecho de que el desarrollo del potencial humano se da en la medida en que el ser humano es consciente del cuidado que debe brindarle al individuo, la comunidad y los factores que hacen que la vida sea "algo digno de ser vivido". Además, el desarrollo de la responsabilidad personal y social, acentúa la personalidad, por cuanto exige e implica tomar conciencia de sí mismo ("mismidad" de la persona), de los "otros" (otredad) y de la realidad que lo contiene, y con la cual se trasforma y se desarrolla mutuamente. El Desarrollo Humano es una forma de concebir la calidad de vida y el desarrollo social de una manera integral, pues como lo expresa la UNESCO (Javier Pérez de Cuellar, 1996), el Desarrollo Humano puede entenderse como "un proceso encaminado a aumentar las opciones de la gente", que se percibe a través de una amplia gama de capacidades, desde la libertad política, económica, intelectual, ética y social, hasta las oportunidades de llegar a ser una persona sana, educada, productiva, creativa y de ver respetados tanto su dignidad personal como sus derechos fundamentales (MEN, 2008).

Definiremos entonces lo que son las competencias: Las competencias laborales pueden ser definidas como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes. Otra definición podría ser: Capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo, capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado. Las competencias humanas requieren escenarios donde hayan espacios organizados y orientados al logro o potencialización de las capacidades humanas, porque proviene de una condición humana, en la que se aprende con el otro, se imita, se mejora, se reflexiona, se reaprende, se innova y se cuestiona.

Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia.

María Ercilia García Álvarez, Universidad Autónoma de Barcelona. **Objetivos:** (1) identificar, entre las mayores empresas de Galicia, a los fundadores de Empresas Familiares que continúan al frente de la gestión y cuentan con una segunda generación de miembros de la familia incorporada a la empresa; (2) estudiar una muestra de estos fundadores mediante el análisis de su sistema de valores con el objeto de determinar los valores que han guiado y guían la actividad empresarial y verificar si ejercen alguna influencia en la Empresa familiar: en el desarrollo y configuración de su organización y en la continuidad de la familia en la empresa a través de la transmisión de los valores a los potenciales sucesores. (3) Finalmente, se examinan sus implicaciones para la evolución de la Empresa Familiar. Esta investigación tuvo un corte cualitativo y fenomenológico para ser analizados los cuestionarios a partir de Hofstede, 1980, Siehl y Martin, 1989.) La muestra tomada fue de 28 empresas familiares que tuvieran la segunda generación incorporada en la misma y ubicada en cuatro provincias de Galleta.

Resultados: Análisis de la estructura de los valores que los fundadores intentan transmitir a la organización: Mediante la tabla de frecuencia de los 27 valores tratamos de identificar la estructura de los valores que los fundadores intentan transmitir a la organización, con la aplicación del análisis multidimensional (MDS). El valor que los fundadores intentan transmitir en la organización y que es común en todos los empresarios es la orientación a la empresa, entendido como una buena disposición hacia el proyecto empresarial. Este es el segundo valor por frecuencia ya que el primero es espíritu de familia, ósea, mantener a la organización con un buen clima en sus relaciones. Existe una clara diferencia para los valores de la organización atendiendo al número de empresas del fundador, el con varias empresas pretende obtener el mejor resultado posible con el compromiso y la iniciativa de los miembros con la organización. Por el contrario, el fundador con una sola empresa pretende la supeditación del individuo al grupo, busca más un comportamiento de familia (Espíritu de familia) que satisfaga al individuo (Satisfacción, dependencia).

Los resultados de las empresas muestran un patrón que concuerdan con cada tipo de fundador en relación a los valores. Nuestros datos sugieren que cada dimensión de los valores de los fundadores está asociada a unos resultados distintos de sus empresas. En la dimensión empresarial, el eje de la empresa como fin supone en las empresas mayor rentabilidad y crecimiento (tradición familiar y estratégicos), mientras que el eje la empresa como medio recoge menor rentabilidad y menor crecimiento (artífices). Por su parte la dimensión psicosocial, los que se sitúan en la dirección hacia la realización personal se asocian a mayor endeudamiento y menor liquidez (estratégicos), y la dirección pertenencia al grupo, a menor endeudamiento y mayor liquidez (tradición familiar y artífices). Los resultados de las empresas concuerdan tanto con los valores que definen cada tipo de fundador como con las características particulares de cada grupo respecto a la familia y a la empresa. Por lo tanto, aunque todas sean empresas familiares las de los fundadores de tradición familiar y las de los artífices adoptan el modelo tradicionalmente señalado en la literatura, mientras que las de los fundadores estratégicos se acercan más a lo que se ha calificado como propio de las empresas no familiares.

Entre los valores comunes encontrados están la ambición, autonomía, concepto positivo de las relaciones humanas, control interno, crear empresa, crecimiento, determinación espíritu de familia, estabilidad, gratitud, honestidad, innovación, orientación a la empresa, orientación ética, orientación a la persona, rigor, satisfacción, sencillez, seriedad, trabajo duro; entre los exclusivos para potencial sucesor se tienen el concepto negativo de las relaciones humanas, constancias, interés económico, orientación a la familia, vida activa, vida próspera; los exclusivos para la organización son el altruismo, aversión al riesgo, orientación cosmopolita, percepción positiva al fracaso, vocación; los valores exclusivos del fundador son control externo, orientación local, orientación a la tarea, percepción negativa del fracaso, propensión al riesgo, sacrificio, sentido de culpa, sentido de logro, la dependencia que trasmite al potencial sucesor y a la organización.

El desarrollo axiológico del profesorado y la mejora institucional.

Universidad Rovira Virgili. Facultad de Ciencias de la Educación y Psicología. Departamento de Pedagogía Programa de Doctorado: Innovación y Sistema Educativo Tarragona, Abril de 2003 José Gregorio Fonseca Ruiz. **Objetivo:** La investigación tuvo como objetivo general contribuir en la organización de un conjunto de criterios para la evaluación del desarrollo axiológico del profesorado de la Escuela de Educación de la Universidad de Los Andes, a fin de promover programas de desarrollo profesional, personal y de evaluación que garanticen mejoras en la institución. Para su desarrollo, se prestó atención especial a descriptores referidos a la moralidad, etnicidad, desarrollo profesional, desarrollo personal, evaluación, mejora educativa, códigos deontológicos y valores educativos.

El diseño metodológico: Corresponde al modelo holístico – inductivo de tipo descriptivo y de campo, bajo las consideraciones y premisas que orientan la investigación cualitativa. Resalta por ser un “estudio de casos instrumental”. El escenario donde se desarrollo, lo constituye la Escuela de Educación de la Universidad de Los Andes de Mérida – Venezuela. La población objeto de estudio estuvo conformada por los profesores, alumnos y administradores que hacen vida en la citada escuela, las distintas muestras fueron seleccionadas por medio de “muestreos no probabilísticos”. En particular, se aplicó el “muestreo accidental o casual” y el “muestreo intencional u opinático”. Para recabar la información se diseñó una serie de instrumentos. A los alumnos se les consultó en tres oportunidades a través de tres instrumentos con escalas tipo Likert y escalas de clasificación, a los profesores en dos ocasiones, por medio de una encuesta y el autoinforme, y a los gerentes y administradores a través de una entrevista cualitativa en profundidad.

Resultados: los resultados de la investigación apuntan a que se deben resguardar ciertos aspectos a la hora de querer implementar sistemas de Evaluación del desarrollo axiológico del profesorado. Asuntos referidos a la

intimidad y relaciones personales deben caracterizarse por ser confidenciales. Con respecto a esta demanda, los programas de evaluación deben contemplar Medidas de confidencialidad en el caso de que sea necesario solicitar información referida a sus asuntos íntimos.

Otro aspecto de gran valor que se detectó con la investigación es relativo al respeto de la autonomía del profesorado. La forma de desenvolverse en el aula de clases, su concepción de la educación, actitudes didácticas y pedagógicas, y conocimientos en el área de especialización deben ser considerados con cierta acuciosidad en el momento de ser evaluados. Ciertamente, el respeto de la autonomía del profesorado es un aspecto de mucha importancia; sin embargo, la relatividad implícita en el mismo conlleva a sugerir a que se aclare y defina con cierta precisión los ámbitos conceptuales de este derecho en el momento de que se requiera ser evaluado.

Los contenidos sobre los cuales deben versar los programas de evaluación del desarrollo axiológico del profesorado deben hacer referencia a valores tales como: justicia, servicio social, sana competencia, responsabilidad, honestidad, bondad, dignidad, relaciones humanas, integridad, amistad, compañerismo, humor, y cualquier otro valor positivo que refleje el buen actuar del profesorado. En atención a esta demanda, es recomendable que la Escuela de Educación de la ULA, procure en sus currícula, cátedras que permitan la reflexión y aprendizaje de dichas virtudes. Asignaturas que atiendan los sistemas de educación moral, de criterios deontológicos, valores educativos, entre otras.

Ciertamente, en la Escuela de Educación de la Universidad de Los Andes, Mérida – Venezuela, se presentan conflictos relacionados con aspectos axiológicos del profesorado. La causa fundamental de los mismos es principalmente la relación alumno – docente. Las consecuencias de este tipo de conflicto se manifiestan en fenómenos tales como: irrespeto, persuasión, maltrato físico y psicológico, acoso sexual, maltrato verbal con el uso de frases despectivas, descalificación, burlas,

intolerancia y amenazas; todos ellos dirigidos fundamentalmente a los estudiantes. Las fuentes que permiten llegar a esta aseveración la constituyen las opiniones aportadas por los mismos docentes y administradores. Es curioso, que sean los mismos profesores quienes presenten y señalen la existencia de estos conflictos.

Agulló Gimeno Silvia. Tesis doctoral: la coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: un factor clave para la forja del ethos corporativo. El objetivo principal de esta investigación es analizar la necesidad de fomentar la coherencia ética en y desde la gestión de recursos humanos para forjar el ethos corporativo.

El modelo actual de gestión empresarial está centrado en lograr a corto plazo el máximo beneficio económico para satisfacer a los accionistas; el éxito se mide casi exclusivamente por el beneficio económico. Sin embargo, existe una fuerte demanda de ética que solicita incluir en la definición de éxito parámetros como el crecimiento sostenible a medio y largo plazo, el impacto social y ecológico de la actividad, el respeto por los derechos humanos, etc. Este creciente interés por la ética en la empresa es además compartido por diversos stakeholders.

La empresa, ante esta nueva demanda, reacciona revisando su organización y su forma de trabajar, redefiniendo la manera como gestiona el negocio y genera riquezas, y se cuestiona cómo forjar un ethos corporativo que incluya a todos los stakeholders. No obstante, las prácticas de ética empresarial como el buen gobierno, los códigos de valores, las memorias de responsabilidad social, etc., aunque imprescindibles, fallan en la implementación.

El departamento con mayor impacto en el ethos corporativo, el que más determina la manera de trabajar de los empleados, es el de recursos humanos. Las nuevas tendencias en su gestión responden a la nueva realidad de la sociedad del conocimiento, pero también, la gestión de los recursos humanos tiene dificultades en llevar a cabo sus objetivos, debiendo enfrentarse a situaciones cada vez más prioritarias para el futuro de la compañía como la

gestión del talento o la planificación de la sucesión. Así pues, tanto en el ámbito de la ética empresarial, como en la gestión de los recursos humanos, las organizaciones ven dónde quieren llegar, pero tienen dificultades en definir el cómo. La integración de la ética en la gestión de los recursos humanos puede ayudar a la vez a la ética empresarial y al departamento de recursos humanos a lograr sus objetivos.

El departamento de recursos humanos necesita actuar con coherencia ética y, al mismo tiempo, fomentarla, convirtiéndose en el departamento clave para la forja del ethos. Para ello, revisamos los conceptos básicos de la ética empresarial, analizamos las limitaciones actuales de su implementación, argumentamos la necesidad que la gestión de los recursos humanos tiene de actuar con coherencia ética, y finalmente, exploramos, mediante una investigación cualitativa de quince entrevistas a responsables de recursos humanos, oportunidades y limitaciones del departamento de recursos humanos de implementar acciones para el desarrollo humano.

Las conclusiones muestran que es condición indispensable, “fomento de la coherencia ética”, siendo el principal la escisión en la empresa entre la dimensión ética y la económica. Una nueva definición de éxito empresarial y, por tanto, una nueva concepción de empresa preocupada por cómo genera las riquezas, son imprescindibles para la forja del ethos corporativo y la asunción de la responsabilidad de las empresas como principales agentes de cambio en las sociedades contemporáneas.

Para evaluar la viabilidad del fomento de la CE en una empresa debería realizarse previamente otro estudio. Se debería desarrollar un modelo para identificar y evaluar la existencia CE de los elementos fundamentales de la organización, como la misión y visión de la empresa, los valores por los que se quiere identificar, las políticas de buen gobierno, el nivel de conciencia moral de las personas que más impactan al ethos corporativo, etc. No tiene sentido iniciar un plan para fomentar la

CE en una empresa en la que la misión o los valores son claramente economicistas, o donde el éxito se define como la mera creación de valor para el accionista. Distinguimos dos niveles de diagnóstico para diseñar un plan de forja del ethos corporativo: por un lado, un análisis que se centre en revisar la CE en los pilares que definen y legitiman la empresa (misión, visión, valores), y por otro, uno que ayude a diagnosticar la situación de cada empresa para el fomento de dicha empresa.

El DH tiene un papel relevante en la forja del ethos porque tiene características similares al fomento de la CE, facilita la CE, ya que se identifica y reconoce como una herramienta que fomenta los valores y es prioritario y seguirá siéndolo para la Dirección. Aunque existe una importante presencia de la dimensión ética en la definición de DH, es preciso analizar el tipo de valores que se pretenden fomentar, para que no sean valores meramente economicistas. Las lecciones aprendidas con el DH aportan una valiosa información sobre cómo fomentar la CE.

OBJETIVOS:

Objetivo general

- Analizar la relación entre las competencias en el nivel directivo y los valores organizacionales en dos empresas de Manizales.

Objetivos específicos

- Describir las competencias de cada uno de los directivos de las diferentes empresas.
- Describir los valores organizacionales de cada una de las empresas.
- Analizar la relación existente entre las competencias de los directivos y cada uno de los valores organizacionales de cada empresa.
- Precisar entre los trabajadores la percepción que tienen de la relación o no relación entre las competencias de sus directivos y los valores organizacionales de la empresa.
- Construir conocimiento alrededor de tres categorías: competencias, valores y trabajo en dos organizaciones del sector público y privado de Manizales, que permitan a futuro desarrollar nuevas prácticas en el abordaje de la gerencia del talento humano.

MARCO REFERENCIAL

(Teórico, conceptual)

COMPETENCIAS:

El concepto de competencias no es más que una de las formas como las ciencias sociales modernas ha intentado aproximarse a la comprensión de este fenómeno a partir de la ruptura con el modelo de crecimiento capitalista dominante durante la segunda mitad del Siglo XX. Se le reconoce como el fin de la edad de oro del capitalismo con crecimiento sostenido y pleno empleo; caracterizada por el crecimiento industrial hacia nuevas relaciones de mercado a escala global, una sociedad del conocimiento y la información.

Estas transformaciones están asociadas a lo que aquí llamamos el surgimiento y desarrollo de la sociedad capitalista del conocimiento (Arocena-Sutz, 2003) y el impacto de este modelo social... en el mundo del trabajo. Bianchi, Carlos. 2006. Un proceso que cambia el volumen y la velocidad de creación y difusión de nuevos conocimientos, dentro de un sistema económico orientado a la reproducción ampliada del capital a través de sus relaciones de trabajo.

Zambrano, Flores (2008). El concepto de competencias lo planteó por primera vez en la lingüística Noam Chomsky en 1965, para explicar cómo es posible comunicarse mediante la apropiación del lenguaje. Por su parte, Gerhard Bunk, en los años 70 introduce el término en el mundo educativo y laboral; clasificándolas en competencias *técnicas, metodológicas, sociales y participativas*, lo cual se asume en el estudio por su vinculación con la formación, el trabajo y la aplicación de los saberes. A nivel empresarial su uso se generaliza, de forma implícita se aportan elementos que sugieren la relación entre la formación y el mundo del trabajo así como, la sinergia a lograr entre el conocer, el saber, el hacer y el ser.

Se asume la concepción de *competencias de Bunk* (citado en Tobón, 2006:25) y Zambrano. Quien las define “en relación con los sujetos que la poseen o disponen de los conocimientos, destrezas y actitudes, para el ejercicio de una profesión, así como para resolver los problemas internos y externos a la organización”. Dirigir por competencias plantea cambios y desempeños exitosos, “depende de su concepción y de su manifestación en la función directiva” (Zambrano, 2006b:21). Para Benavides (2002) su interpretación y aplicación depende del autor con el cual se identifique, de las tendencias culturales, contextos de origen, aplicación y la racionalidad organizacional en la cual se soporta.

Para Zambrano, En el desarrollo de la eficiencia, objetivo básico para la formación del trabajador es imprescindible la cualificación, flexibilidad, humanismo y participación. Se infiere de los objetivos en la propuesta de Bunk, la taxonomía de competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas, las cuales cita Zambrano 2008.

1. *Competencias técnicas*: reflejan dominio, experticia o destreza de las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo. Significa poseer conocimientos y relacionarlos con un determinado ámbito profesional que permitan dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.

2. *Competencias metodológicas*: resultan de saber reaccionar al aplicar las tareas que corresponden a una actividad determinada, o a las irregularidades o desviaciones presentes. Significa aplicar los conocimientos a situaciones concretas, utilizar procedimientos adecuados, solucionar problemas y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.

3. *Competencias sociales*: la posee quien colabora con otras personas de forma comunicativa, su comportamiento orienta al grupo y genera entendimiento interpersonal. Significa estar atento a la evolución del mercado laboral.

4. *Competencias participativas*: saber participar, decidir y asumir responsabilidades en un puesto de trabajo.

Las competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas, están asociadas a los cuatro (4) pilares propuestos en el Informe Delors, presentado por la UNESCO (1996). Citado aquí por Zambrano (2008) Un enfoque centrado en competencias Revista Venezolana de Gerencia.

Para Cabrales, Salazar 2009. Las competencias laborales pueden ser definidas como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes. Otra definición podría ser: Capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado.

Y se remite al modelo del Iceberg de Spencer en el que gráficamente dividen las competencias en dos grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y los conocimientos, que están en la punta visible y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad, que están por debajo del nivel del mar y que son denominadas como las competencias del ser. Recordemos que una más amplia categorización de las competencias hace referencia a las de ser, saber y saber hacer.

TALENTO HUMANO:

Medina, Fuenmayor (2010), otros autores han definido lo que para ellos es el talento humano, el cual se ha convertido en un intangible muy valioso para las

organizaciones. De ahí que el análisis de los aspectos particulares que condicionan su desarrollo es muy interesante, encontrándose estrecha relación entre los diferentes conceptos, de los cuales se mencionan los siguientes: Alles (2005), refiere que el talento humano es uno de los tres ejes más importantes que se deben ver en las organizaciones. Los otros dos son la innovación -al producto o al modelo de negocios- y la estrategia -en su diseño e implantación exitosa- los dos primeros dentro del marco de la tercera adquieren mayor relevancia, sin embargo, cada una requiere de las otras.

Y dice el concepto de talento humano es conocimiento, habilidad y competencia, que se convierten en ideas y posteriormente en acciones, por tanto estas personas talentosas desde su mirada son un recurso invaluable que debe ser retenido para desarrollarlo y retenerlo como una práctica y estrategia de la empresa para construir valor.

Medina, Fuenmayor, (2010). La ventaja competitiva le pertenece a las compañías que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento. Para el autor mencionado, es esencial conectar estrategia y gente para administrar el talento; para ello, el autor se apoya en tres (3) conceptos clave: alineamiento, compromiso y medición. *Alineamiento* significa llevar a la gente en la dirección correcta. *Compromiso* significa fomentar el involucramiento con su propósito y dirección básicos. *Medición* significa proveer métodos conectados y equilibrados con la organización y empleados, para mantener registros permanentes sobre cómo lo está haciendo el gerente. Sólo de esa forma, estará administrando su talento y el de la organización para lograr resultados extraordinarios.

Y cita a Gubman (2000), comenta que alineación y compromiso no son dos temas separados, sino partes complementarias del mismo proceso. Un gerente probablemente pueda lograr alguna alineación por un tiempo, sin realmente comprometer su fuerza laboral, pero no le durará mucho, y no conseguirá niveles de desempeño muy altos durante mucho tiempo. Por tanto, una cultura de alto

desempeño requiere una fuerza laboral alineada y comprometida. Autor como Pardo y Arteaga (2002), consideran que, aún cuando los activos financieros del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados -el talento humano- tienen una importancia sumamente considerable.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. Y concluye el talento humano es la fuerza impulsora de toda organización, es su gente, los individuos, las personas, pero no cualquiera de ellas, sino aquellas que puedan generar valor agregado para la empresa. Sin embargo, no abarca sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros. De ahí que se asuma la posición teórica de Alles (2005), quien engloba en el concepto de talento humano, la sumatoria de conocimientos y competencias, con énfasis en estas últimas, por ser las que determinarán un desempeño superior.

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO:

Martínez, Vivar (2009), cita a Reis, O. (1994); Son varios los conceptos que se emiten para definir la GTH, la Consultoría Hay Group, España (2001), plantea; que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo final es obtener la máxima creación de valor para los accionistas, clientes, profesionales y sociedad; la Lic. Yoany Rodríguez Cruz se basa en: un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

GESTION DE LO HUMANO

Para Cabrales Salazar 2009, el Desarrollo Humano no puede darse al margen de un auténtico sentido del proceso de humanización, lo cual implica una profunda comprensión del ser humano como individuo y como especie; como ser viviente e incorporado biológicamente; como ser singular único e irrepetible; como ser histórico, abierto al mundo y a los demás hombres, capaz de hacer uso de su libertad y de tomar decisiones por sí mismo.

Agullo Silvia, dice acerca de la humanización que la empresa alude a aquella forma de gestión que pone la generación de riquezas al servicio de las personas; es una gestión propia de la empresa responsable, ciudadana o del tercer tipo¹, que se caracteriza por ir más allá de la mera creación de valor para el accionista.

Entendemos por organizaciones “humanizadas” aquellas que en su gestión tratan a las personas como tales, es decir, realizan gestión *para* las personas y *por* personas, siempre compatibilizando todas las dimensiones de dichas personas con la faceta empresarial. Para ello, es requisito ineludible el considerar a la persona siempre como un fin en sí², no cayendo en el reduccionismo de convertir a la persona en mero *homo laborans*, en ser unidimensional que sólo trabaja, o en un mero *homo economicus*, un ser que produce, consume y gasta

El término humanización de la empresa distingue una nueva forma de gestionar a las personas ya sea desde el departamento de recursos humanos o desde cualquier puesto de mando responsable de un grupo de personas. La humanización significa que la organización trata de ir más allá de las funciones tradicionales asignadas a los departamentos de recursos humanos, desde un nuevo enfoque más orientado hacia la aportación de dichos departamentos a la organización y viceversa, haciendo que la gestión sea más sensible y responsable de las necesidades y capacidades humanas. Esta humanización ya se constata, tanto dentro como fuera de la organización, cuando se habla de responsabilidad social y medioambiental.

LA TEORÍA DE LOS VALORES: "Teoría Axiológica"

La Teoría de los Valores o Axiología (axios = valores, logos = tratado), es la disciplina filosófica que está a cargo del estudio de los valores. Muchos investigadores creen que esta disciplina nació e inició sus primeros pasos durante la segunda mitad del siglo XIX. Antes de la existencia de la Axiología, los valores eran entendidos de una manera aislada y asistemática.

Rockeach (1976), es una de las autoridades mundiales en el estudio sobre valores y su definición clásica de valor es: " Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personalmente o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria".

De otra manera se puede decir que los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas (García y Dolan, 1997) Al hablar de valores es importante diferenciar entre los valores finales y los valores de tipo instrumental. Los valores instrumentales son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales. Por ejemplo, la honestidad puede ser considerada un valor ético instrumental para conseguir la finalidad existencial de ser feliz. Los valores finales pueden subdividirse en dos tipos:

A.- Valores personales. Aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo. Responden a la pregunta de ¿Qué es para usted lo más importante en la vida?, y van desde "ser feliz" hasta "tener prestigio", ejemplos: Vivir, felicidad, salud, salvación, familia, éxito o realización personal, prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar valía, amor, etc.

B.- Valores ético-sociales. Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, tales como el respeto al ambiente o el respeto a los derechos humanos. Responden a la pregunta de ¿Qué quiere usted para el mundo?, por ejemplo: Paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social, etc.

Los valores instrumentales u operativos pueden ser de dos tipos:

A.- Valores ético-morales. Se refieren a los modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales, y no son necesariamente en sí mismos fines existenciales, por ejemplo, la lealtad es un valor instrumental para conservar amistades (valor final). Este tipo de valores se ponen en práctica en la relación con las demás personas y tienden a generar sentimientos de culpabilidad cuando no se traducen en conductas consecuentes. Responden a la pregunta ¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean?, por ejemplo: Honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto a los derechos humanos, etc.

B.- Valores de competencia. Son más individuales y aunque están socialmente condicionados no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad. Responden a la pregunta de ¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?, por ejemplo: Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, iniciativa, capacidad de ahorro, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, coraje, vida sana, capacidad de trabajo en equipo, etc. En forma de ejemplo tenemos que comportarse honestamente conlleva el sentimiento de que se está actuando moralmente.

Entendemos los valores como guías o caminos que nos orientan en la vida. Los valores constituyen componentes esenciales en el mundo de los seres humanos. Como afirma Tincopa, citando a Adela Cortina en su obra “Un mundo de valores”, es imposible imaginar una vida humana sin valores, especialmente sin valores

morales, pues no existe ningún ser humano que pueda sentirse más allá del bien y del mal morales, sino que todas las personas somos inevitablemente morales. Son también importantes los valores: estéticos, religiosos, los intelectuales, y los de utilidad, pero son los valores morales los que adecuan estos valores a las exigencias de una vida digna, a las exigencias de nuestro ser "persona".

En relación a los valores encontramos las actitudes, las cuales son tendencias o predisposiciones relativamente estables de las personas a actuar de cierta manera. Son la forma en que cada persona concreta su conducta de acuerdo con unos valores determinados. Por otro lado encontramos las normas, que son patrones o reglas de comportamiento que debemos seguir en determinadas situaciones, desde el momento que somos parte de un grupo social. Las normas constituyen una forma pactada de concretar valores compartidos por un colectivo.

El universo de los valores, de Adela Cortina señala las siguientes características de los valores: "Los valores son cualidades que nos permiten acondicionar el mundo, hacerlo habitable. Los valores son cualidades reales a las que le damos cuerpo. Un valor no es una cosa, tampoco es una persona, sino que está en la cosa (un hermoso paisaje), en las personas (una persona solidaria), en una sociedad (una sociedad respetuosa), en un sistema (un sistema económico justo), en las acciones (una acción buena)".

Los valores son siempre positivos o negativos. Al percibir un valor, podemos captar si éste es positivo o negativo, si nos atrae o nos repele. La justicia, la igualdad de oportunidades, la salud son ejemplos de valores positivos, mientras que la desigualdad, la injusticia, la enfermedad constituirían valores negativos. Los valores poseen dinamismo. Dinamizan y humanizan nuestra acción, nos sentimos motivados a alcanzar los valores positivos y a erradicar los valores negativos. Como toda nuestra vida se encuentra impregnada de valores: positivos o negativos, pocas cosas pueden ser neutrales.

Los valores valen realmente porque son cualidades que nos permiten modelar un mundo adecuado a nosotros como personas. Esta realidad de los valores es la base a partir de la cual se crean numerosas y creativas posibilidades o variables, ambas caras van unidas y son necesarias. Esta reflexión se ejemplifica aludiendo a la compra de una casa que hay que reformar y amueblar, unas personas lo harán de una forma y otras de manera distinta, pero la estructura de la casa será la misma. Los valores son pues cualidades reales que captamos o percibimos de las cosas, las personas, las acciones y las sociedades. Aunque tendemos a sustantivarlos, los valores son cualidades intrínsecas de las cosas. Así, todos podremos apreciar la comodidad de un sofá independientemente de su apariencia, explica la autora.

Llegados a este punto Adela Cortina, matiza la definición de Ortega y Gasset sobre los valores, de los que dice son cualidades de las cosas pero irreales, lo que para ella es un error que puede subsanarse aclarando que no son cualidades físicas. Con el ejemplo de la elegancia que se cita, nos hace ver claramente su argumento de que no son cualidades físicas, pero son reales, ya que no podemos percibirlos con ninguno de los cinco sentidos, pero sabemos que están en la cosa, la persona, etc., por tanto debemos tener una capacidad que nos permite captar los valores, la capacidad de estimar, de valorar.

LOS VALORES Y EL “ETHOS” ORGANIZACIONAL:

Agullo, Silvia se remite a los valores desde la definición de la moral, siendo la moral la adhesión voluntaria a unos valores según los cuales obramos y actuamos como de *costumbre* ante situaciones similares. Adherirse libremente y *en conciencia* a unos valores supone tener la capacidad de tomar distancia sobre uno mismo y poder realizar una reflexión crítico-racional sobre las decisiones que tomamos en función de nuestros valores. La conciencia moral es la capacidad de darse cuenta de lo correcto o incorrecto de nuestros actos juzgándolos desde determinados criterios. Podemos ser más o menos conscientes de la carga moral de nuestros actos, aunque esta mayor conciencia no siempre va unida

necesariamente a un cambio en el comportamiento, eso dependerá de si se encuentran obstáculos o facilidades. Y podemos hablar tanto de conciencia personal como de conciencia empresarial.

Así pues, no identificamos a las empresas con personas, pues éstas son, por definición, individuales e irrepetibles, pero tampoco queremos reducir las empresas a su personalidad jurídica. Es perfectamente legítimo hablar de *ethos* en las empresas y, por tanto, de ética empresarial, en tanto que la empresa es un agente que obra por motor de otros agentes que la representan, proyectándose a construirse mediante sus obras. La forja del *ethos* corporativo alude al proceso por el cuál todos los stakeholders coadyuvan a crear ese consenso en la manera de ser.

El *ethos* corporativo es el conjunto de características por las que una empresa se quiere definir a la hora de elaborar sus productos y de responder de unos resultados y beneficios más allá de los meramente económicos, es el agente moral que los integrantes quieren alcanzar a partir de una forma determinada de actuación que les identifica.

La ética empresarial trabaja a la vez la conciencia y la práctica. Tener conciencia significa, por un lado, tener el conocimiento y la capacidad de reflexión sobre la moral, así como la actitud, el querer hacer, y querer adherirse voluntariamente a los valores propios de esa conciencia. Por otro lado, el sujeto debe querer reflexionar sobre la adhesión a valores y buscar la autocrítica de forma continuada para garantizar la vigencia y validez de su adhesión a determinados valores. A partir de dicha reflexión la persona (o empresa) pasará a la acción. Su capacidad de puesta en práctica dependerá, en primer lugar, del entorno (obstáculos y facilidades), y en segundo lugar, del nivel de involucración del sujeto.

Las organizaciones fomentan a diario valores, quieran o no, e incluso contravalores. Como la cultura la conforman distintos individuos con diferentes

niveles de desarrollo moral, las acciones para integrar la ética deben adaptarse a cada situación, momento y colectivo, y buscar el ritmo adecuado de progreso. Esta realidad justifica la complejidad de la implementación de prácticas de ética empresarial, que es muy delicada, ya que no puede haber un salto excesivo en la evolución moral esperada. De ser así, las acciones que no contemplan el nivel de desarrollo moral de la organización están predestinadas a fracasar.

Definición de ética empresarial. Interés que puedan afectar el logro de este objetivo. Sin esta garantía que supone el respeto a las instituciones democráticas, la empresa como organización no podría beneficiarse de un entorno estable y libre para operar. Sin ley, no hay empresa duradera a medio y largo plazo. La ética también pretende crear un marco de libertad, sin embargo, va más allá del derecho.

Algunos valores son válidos en sí mismos (la vida, la realización personal, la paz, la justicia social, etc.), mientras que otros son instrumentales (dinero, inteligencia), es decir, que su valor es relativo a otro valor. Algunos individuos dan un valor desorbitado a valores instrumentales, convirtiéndolos en valores finales. Para que una persona sea apta para entender otros valores morales, primero debe tener claros los propios.

METODOLOGIA

La investigación se estructura en cinco grandes etapas: formulación del problema, construcción del marco teórico, estrategia metodológica, trabajo de campo, análisis de resultados y generación de producción académica.

Es una investigación descriptiva y relacional.

Se desarrollará en las siguientes fases:

Fase 1: Exploración de las competencias de los directivos de cada una de las empresas a través de la aplicación de cuestionarios y entrevistas individuales y grupales ajustadas a los criterios planteados por Bunk y Calderón en lo referente a competencias.

Fase 2: Descripción de los valores organizacionales de cada una de las empresas.

Para esto se tendrá en cuenta el archivo histórico de la organización, sus políticas, visión, misión, valores organizacionales expresos, además de la lectura de documentos que de forma tácita o implícita den cuenta de los valores organizacionales. En esta fase también se utilizará para ampliar y confirmar dicho conocimiento una entrevista y cuestionario previo a la lectura de los documentos.

Fase 3: Exploración de las percepciones de los trabajadores de los niveles operativo y táctico referentes a la relación entre los valores organizacionales y las competencias de sus directivos, a través de entrevistas y conformación de grupos de trabajo para la discusión.

Fase 4: Organización y tabulación de la información recolectada.

Fase 5: Análisis de las relaciones entre las competencias de cada uno de los directivos y los valores organizacionales de la respectiva empresa. Esto se hará a

través de la confrontación de los resultados obtenidos a través de las fases 1, 2 y 3 con los planteamientos de Bunk, Calderon y Rockeach orientadoras en esta investigación.

Fase 6: Interpretación de los resultados y construcción de conocimiento que permitan desde el análisis aportar a las prácticas en la gerencia del talento humano.

Categorías de análisis: Competencias, Valores y Trabajo.

MUESTRA

La muestra será de carácter intencional, teniendo en cuenta cada nivel organizacional, así:

Nivel estratégico: El gerente y otros dos directivos de cada empresa

Nivel táctico: Dos líderes de procesos de cada empresa

Nivel operativo: Un representante de cada área operativa de cada empresa.

POSIBLES COLABORADORES

RECURSOS DISPONIBLES (MATERIALES, INSTITUCIONALES Y FINANCIEROS)

RECURSOS
Computador
Papelería
Teléfono
Transportes
Permisos institucionales

CRONOGRAMA:

1. Anteproyecto	X				
2. Aprobación anteproyecto	X	x			
3. Identificación de las empresas objeto de estudio.	X	x	x		
4. Conocer los valores organizacionales y las competencias en el nivel estratégico de la organización.	X	x	x	x	
5. Aplicación de entrevistas a líderes y colaboradores.	X	x	x		
6. Conformación de grupos de expertos para la discusión.	X	x	x	x	
7. Descripción, análisis y conceptualización de la información obtenida.	X	x	x	x	x
8. Presentación de resultados a la población objeto de investigación, para retroalimentación.	X	x	x	x	x
9. Sustentación del proyecto.	x*	x	x	x	x

BIBLIOGRAFÍA

Agullo, S. (2009). La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: un factor clave para la forja del ethos corporativo. Tesis doctoral de la facultad de economía IQS. Gestión empresarial. Universitat Ramon Lull Fundación Privada. Rgtre. Fund. Generalitat de Catalunya núm. 472.

Arbeláez, L., Bermúdez, J., Gallego, L. (2001). Perfil y proyecciones de la gerencia del talento humano en el sector público de Manizales, Pereira y Armenia. Especialización Gerencia de Talento Humano, Universidad de Manizales. Cuadernos de Administración, 17 (28). Bogotá.

Bianchi, C. (2006). Análisis del desarrollo de competencias laborales en la industria manufacturera uruguaya. Una aproximación a los procesos de integración y segmentación en la sociedad capitalista del conocimiento. Informe final de concurso: Transformaciones en el mundo del trabajo: efectos socio-económicos y culturales en América Latina y el *Caribe*. Octubre 2006. Programa Regional de Becas CLACSO, Buenos Aires, Argentina.

Bunk G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de RFA. Revista Europea, Formacion Profesional 1/94

Cabrales, O. (2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. Revista facultad de ciencias económicas, 17 (1) Bogotá.

Calderón, G., Hernández, J., Valencia, C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. Línea de Investigación en Gestión Humana, Universidad Nacional de Colombia. Revista Innovar, 14 (23), Bogotá.

Calderón, G. (2005). Aprender a investigar investigando. Errores más frecuentes en el proceso investigativo y como evitarlos. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Facultad de Ciencias y Administración. Editorial Zapata. Manizales.

Cortina, A. (1994). Ética de la empresa. Editorial Trotta, S.A. Madrid.

Cortina, A. (1995). La ética de la sociedad civil, 2º de pág. 13, Madrid.

Cortina, A. (1997). El Mundo de los Valores. Editorial el Buho Ltda. Bogotá.

Cortina, A. (2003). Construir confianza. Editorial Trotta, S.A. Madrid.

Fronzizi, R. (1958) ¿Qué son los valores?, pp. 213-215.

Garcés F. Jorge Valores humanos. Principales concepciones teóricas. Valencia: Nau llibres, 1988. (Google académico.)

García, Mª. (2001). Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona

González, M. González Tirados R. (2008), Competencias genéricas y formación profesional: Un análisis desde la docencia universitaria. REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN. N.º 47 pp. 185-209.

Martínez, R. (2009). La gestión integral del talento humano por competencias. Necesidad y proyección de un enfoque y modelo de gestión para las universidades cubanas. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 121.

Mastache, A. (2007) Formar personas competentes Desarrollo competencias tecnológicas y psicosociales. Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires. Primera edición.

Medina, M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. Universidad Rafael Beloso Chacín. Telos, 12 (1). Venezuela, 79-97.

Ortiz, J., Rendón, M., Atehortúa, J. (2009). Sobre la necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias., Universidad Pontificia Bolivariana, Revista Ciencias Estratégicas, 17 (22), Bogotá, 243-250. Extraído de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=151313682007>.

Peñaloza, M., Arévalo, F. (2007). Evaluación por competencias y estimación de potencial en las empresas eléctricas de occidente. Revista de Ciencias Sociales, Universidad del Zulia, Vol. XIII. Núm. 1, Venezuela, 116-133. Extraído de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28013109>.

Romero, J. (2006). Aproximación a una sociología de la gerencia pública y compromiso social. Gestión y Política Pública, CIDE XV (1). México.

Santiago, G. (2004) El desafío de los valores. Ediciones novedades Educativas, Buenos Aires, Argentina.

Terán, W., Leal, M. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Universidad Rafael Beloso Chacín, 6 (1). Venezuela, 30-42.

Tincopa, L. (1994) "El Reto de Educar en Valores", documento de trabajo. Ministerio de Educación, DINESST. Lima.

Tosoni, M. (1997). ¿Son posibles las virtudes hoy? (1997). Seminario de Ética y Educación.

Zambrano, B. (2008). Acción directiva: Un enfoque centrado en competencias. Revista Venezolana de Gerencia, Universidad del Zulia, 13 (44). Venezuela, 616-636.