

COMPETENCIAS Y MORAL EN LA GERENCIA

Adriana Niño, Felipe Taborda y Magda Venegas

Universidad de La Sabana

Diplomado Gestión Organizacional

Facultad de Psicología

Chía, Cundinamarca

2006

Resumen

El presente documento busca dar una breve descripción, de la situación actual en el tema de las competencias gerenciales y la importancia que se le da a la moral dentro de estas. Inicialmente se describe como el concepto competencias se ha posicionado como base del éxito empresarial y de las necesidades actuales de cualquier profesional *competente*; posteriormente, se contextualizan las competencias en los cargos directivos, como base del desarrollo exitoso de las compañías y finalmente se describe como se relaciona la moral y el comportamiento ético, en el quehacer de los mandos superiores, concluyendo con la propuesta de incorporar en el modelo de competencias gerenciales, el análisis, evaluación y entrenamiento de comportamientos éticos y pensamiento moral, en la toma de decisiones, que busque modificar la cultura empresarial.

Palabras clave: competencias, competencias gerenciales, desarrollo moral, comportamiento ético

Abstract

The present document looks for to give a brief description of the present situation in the subject of the managemental competitions and the importance that moral has within these. Initially it is describe as the concept competitions has been positioned as it bases of the enterprise success and the current necessities of any professional *competent*; later, the competitions in the directive positions are contextualized as it bases of the successful development of the companies and finally it is describe as it is related the moral and the ethical behavior, in the task of the higher commands, concluding with the proposal to incorporate in the model of managemental competitions, the analysis, evaluation and training of ethical behaviors and moral thinking, in the decision making , that it looks for to modify the enterprise culture.

Key words: Competitions, managemental competitions, moral development, ethical behaviors.

COMPETENCIAS Y MORAL EN LA GERENCIA

El tema de las competencias ha generado en los últimos años un gran revuelo en casi todas las esferas de la sociedad en el mundo, tal es el caso de la educación, el trabajo y el individuo como ente de desarrollo y construcción de si mismo, ahondando cada vez mas en la constante búsqueda y logro del éxito y la competitividad en las instituciones.

Para Chiavenato (2005), las organizaciones son creadas intencionalmente, se sirven de energía humana y no humana para transformar materias primas en productos acabados o servicios prestados. Aunque poseen elementos físicos inanimados, las organizaciones están constituidas por personas y solo pueden funcionar cuando estas desempeñan bien los papeles para los cuales fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. (p. 138).

Sin embargo, como argumenta Argudín (2005), el espíritu emprendedor que caracteriza esta nueva época, exige la construcción de competencias como una nueva cultura académica, donde se promueva un liderazgo que coincida con la nueva sociedad, demanda de información tecnológica y del desarrollo de habilidades que le correspondan, de conocimientos, de conocer las necesidades de la época, de servir e interactuar; así como de nuevas iniciativas, de una organización de los programas existentes y de procesos que ayuden a construir competencias que no solo respondan a la educación, sino que , al mismo tiempo, apoyen el desarrollo de la misma. (p. 21).

Sumado a lo anterior no se debe olvidar que el ámbito laboral ha tenido un cambio sustancial, pues como sustenta Tobón (2004) al pasar del modelo *fordista-taylorista* de producción, al modelo económico de la *tecno-globalización*, la *economía*

informativa y la *desregulación de los mercados*. Llevando a las empresas al requerimiento de prepararse para un estado continuo de competencia en lo local, lo regional y lo global.

A partir de la década de los 80 se comienza a dar un gran impulso al mejoramiento de las condiciones productivas; es así como las competencias laborales comienzan poco a poco a estar en primer orden. En Inglaterra, las empresas le dieron un gran impulso a este enfoque para mejorar la eficiencia y calidad del sistema productivo, dentro del contexto de tener empresas competitivas en el ámbito mundial. Esto mismo ocurrió en Estados Unidos y Alemania, países que tradicionalmente se han preocupado por tener organizaciones productivas altamente competitivas, donde el desempeño idóneo de los trabajadores y de los equipos directivos es esencial mientras que durante la década del 90, como lo señala este mismo autor, se consolida de forma paulatina la gestión del talento humano con base en competencias. Es así como se construyen metodologías específicas para llevar a cabo los procesos de selección, capacitación, remuneración, ascenso y evaluación con base en este enfoque. (Tobon, 2004).

De esta forma, la competencia profesional adopta un primer plano en las preocupaciones de las grandes empresas y de los individuos. Manifestándose, como lo menciona Boterf (2000), en una convergencia de intereses, por ejemplo: las direcciones operativas se dan cuenta cada vez más de que la competencia puede ser un recurso clave en la obtención de resultados y una ventaja competitiva. También la buscan los individuos. En un contexto económico difícil en que el empleo estable se vuelve incierto, poseer una cartera de competencias y poder valerse de ella se convierte en un activo nada desdeñable, incluso si desgraciadamente no es suficiente. El capital de

competencias se hace necesario para gestionar mejor su movilidad profesional y sus posibilidades de empleo.

Por consiguiente, se presenta la necesidad de esclarecer la idea y el posterior desarrollo de este tópico, sus orígenes, precursores y avance en las distintas esferas disciplinares, aunque en el intento como muchos de los autores suelen reconocerlo es un camino difícil, confuso y aun en vía de desarrollo, pues como lo afirma Preciado (2006) al abordar el concepto de competencias, aparece como una tarea verdaderamente compleja el desentrañar significados pues de acuerdo a cada contexto, existen significados diferentes; se le llama de maneras distintas a un mismo concepto o se denomina de una misma forma a diferentes nociones.

Con respecto a esto, en su desarrollo, Tobón (2004) sugiere que la filosofía griega es un escenario fundamental en la construcción del enfoque de las competencias por las siguientes razones: en primer lugar, la reflexión filosófica esta mediada por un modo de pensar problemático donde se interroga el saber y la realidad. Encontramos como los temas esenciales son abordados por los filósofos griegos desde problemas contextualizados, y en este sentido, no son ocurrencias al azar; por el contrario, son propuestas por interrogar la realidad, el ser y el hombre de una forma fundamentada. En el concepto actual de competencias, la interrogación de la realidad ocupa un papel central en tanto se tiene como base la resolución de problemas con sentido para las personas. Y en segundo lugar, la filosofía griega realiza construcciones buscando aprehender la realidad en sus conceptos, estableciendo relaciones y conexiones entre los diferentes temas y problemas. Esto hace que las elaboraciones filosóficas posean hilos y tejidos conductores, trascendiendo así la mera casualidad. Actualmente, en la formación

de competencias se insiste en la necesidad de articular los saberes de distintas disciplinas.

De esta forma, al encausarnos en los inicios de las competencias como se menciono en el párrafo anterior esto nos traslada a las raíces de la palabra misma y de su surgimiento en la antigüedad.

Para Argudin (2005) La palabra competencia se deriva del griego *agon*, y *agonistes*, que indica aquel que se ha preparado para ganar en las competencias olímpicas, con la obligación de salir victorioso y por tanto de aparecer en la historia. En un principio, la educación griega estaba dirigida a alcanzar ese arete, la virtud suprema. A partir de Pitágoras y con Platón y Aristóteles, este arete cambia de sentido para significar ser el mejor en el saber, el constructor de teorías rectoras de proyectos políticos; las competencias se desplazan desde habilidades y destrezas atléticas para triunfar, hacia exigencias culturales y cognoscitivas.

Por otro lado, algunos autores analizan e investigan el nacimiento de esta palabra en la lengua castellana tal es el caso de Levy-Leboyer (1997) quien menciona que a partir del siglo XV, “competere” vino a significar “pertenecer a”, “incumbir”, dando lugar al sustantivo “competencia” y al adjetivo “competente” para indicar “apto”, “adecuado”. En este mismo siglo, el verbo “competere” supuso “rivalizar con”, “contender”, generando sustantivos como “competición”, “competencia”, “competidor”, “competitividad” y el adjetivo “competitivo”. Esta evolución, tan marcada en dos verbos con enormes variantes, al parecer solo existe en el idioma español. Y por lo general, el sustantivo “competencia” pertenece a ambos verbos, por lo que da a lugar a equivocaciones al referirnos a el.

Al analizar el lenguaje y el habla contemporánea se identifican seis grandes clasificaciones que sustentan la ambigüedad del término: La idea de competencia como autoridad, la idea de competencia como capacitación, la idea de competencia como competición, la idea de competencia como cualificación que suele aparecer en el área de los recursos humanos, de la mano de los psicólogos del trabajo, al aquilatar si un candidato muestra las cualidades que se atribuyen como pertinentes para el puesto, la idea de competencia como incumbencia suelen utilizarla a menudo, los agentes sociales a la hora de acotar las tareas y funciones de las cuales son responsables unos empleados en un dominio profesional dado y la idea de competencia como suficiencia en la ejecución en una profesión o categoría ocupacional dada, la utilizan los agentes sociales, por ejemplo, al fijar especificaciones consideradas mínimas o clave para el buen hacer competente y competitivo. (Levy-Leboyer, 1997)

Sumado a lo anterior, se hace referencia a términos con los que se puede interferir la comprensión de las competencias de origen anglosajón: *competency*. Se relaciona con aspectos del trabajo que deben ser realizados completamente, *competence*. Lo que la gente necesita aportar al trabajo para realizar lo requerido acorde con el grado de delegación. Por otro lado, se argumenta el debate existente para la identificación de términos en el idioma español que puedan interferir en la aproximación al diseño de competencias: *Competente*. Cualificación personal establecida con el fin de afirmar que el individuo es capaz de lograr las metas establecidas para un empleo, *Competencia*. La cual se ha generalizado en la jerga organizacional como un término que puede asociarse e interpretarse con los significados siguientes: Relación de competición o rivalidad entre compañías o productos. Usualmente otro significado se asocia con especificidades de la delegación, tiene una relación directa con el análisis de cargos, en cuanto determina las

responsabilidades delegadas. Puede estar asociada con la responsabilidad contractual definida con la organización. En cuanto al individuo, este reconoce si una labor es de su competencia o si es competencia de otra instancia o persona. Puede relacionarse con autoridad cuando en término se utiliza con relación a otro sujeto o con un nivel de cargo. Benavides (2002).

En consecuencia, no es de extrañarse la generación de diversas concepciones y desarrollos del término. Preciado (2006) nos dota de distintas concepciones del término desarrolladas por distintos autores como: Ansorena (1996) quien propone: una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable; Boyatziz (1982) señala que son una característica subyacente y permanente que define un patrón de comportamiento o pensamiento que permite a una persona alcanzar excelentes resultados en un rol o una situación laboral; Cariola y Quiroz (1997) conceptualizan el término como: “una capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto”. Por otro lado, la noción trabajada por Alles (2004) acerca de competencia es la definida como comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinado”.

Por el lado de los psicólogos del trabajo y al ser una noción reciente Levy-Leboyer (2002), menciona que hablamos corrientemente de aptitudes, intereses, rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. Pero cada vez con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias.

Por tanto es preciso aclarar el significado que de las palabras como aptitudes y rasgos de personalidad vienen a surgir, como de competencias, de esta forma Levy-Leboyer (2002) hace una clara diferenciación y definición. Los primeros permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; las segundas afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura. Por lo tanto, Las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes. Pero las competencias no se reducen a una aptitud, por muy bien definida que este, ni tampoco a un *patchwork* de aptitudes diversas: son conjuntos estabilizados de saberes y de *savoir-faire*, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje.

De esta manera, Benavides (2002) menciona que las aptitudes simplemente hacen parte de las competencias, reconocidas como el potencial que posee una persona y que no asegura un comportamiento productivo por sí mismo, ya que pueden desarrollarse o no, proyectarse o no en el mundo, a diferencia de las competencias, que engloban no solo las aptitudes, sino los conocimientos, las destrezas, las emociones y los factores de la personalidad general desplegados y visibles en la práctica laboral, por lo tanto, la importancia de diferenciar y reconocer aspectos del conocimiento individual, de la personalidad, como rasgos, destrezas y de más características individuales, es reconocer su presencia como dimensiones determinantes de las competencias.

Además, como lo indica Torrado (s.f.) en este contexto nuestra actividad mental ya no es descrita en términos de unas supuestas aptitudes o capacidades mentales innatas

o explicada a partir de la noción de inteligencia. Las nuevas explicaciones se centran en las operaciones que realiza la mente frente a determinadas tareas.

Por otro lado, Este concepto, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan, se ha impuesto (Levy-Leboyer, 2002) en la literatura a nivel empresarial en los últimos años. Además, un número importante de empresas elabora sistemas con base en las competencias que afectan la mayoría de las veces a sus mandos, y a veces también a los miembros altamente cualificados de su personal.

De esta manera, el constructo de competencia en el ámbito laboral viene a desarrollar diversas conceptualizaciones; Buenahora (2002) presenta algunas sustentaciones dadas en diferentes países. Conocer (México): capacidad productiva de un individuo, que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por si mismas para su desempeño efectivo; INEM (España): las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “es algo mas que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación; Provincia de Québec (Canadá): una competencia es un conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea; Consejo federal de cultura y educación (Argentina): un conjunto identificable y evaluable de

conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional; Australia: la competencia se concibe como una estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos, conocimientos, actitudes, valores y habilidades. Y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones y Alemania: posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Por otro lado, si observamos en el ámbito de la cultura social y organizacional Benavides (2002) argumenta que existen visiones que permiten trabajar sobre el tema de las competencias, las cuales podrían clasificarse en las orientaciones siguientes:

Conductista Las competencias se conceptúan en términos de características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior. Su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos, pretendiendo “reforzar” las competencias seleccionadas; *Funcionalista*, nace en Inglaterra y su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución; *Constructivista*, tiene su raíz en Francia, país que tradicionalmente se le reconoce por su capacidad democrática. Esta tendencia facilita la construcción de competencias ocupacionales. Su aporte es metodológico, considerando que su orientación fundamentalmente se establece con criterios constructivistas participativos.

Para el ámbito educativo según lo descrito por Preciado (2006) se podría decir que se da un acercamiento entre los sistemas de formación profesional y de educación formal, por la importancia creciente que adquieren ciertas competencias básicas (lectura y escritura, matemáticas, razonamiento lógico), necesarias para un adecuado desempeño en el mercado de trabajo y en posteriores actividades de formación; desarrollo de nuevas formas o esquemas institucionales en torno a la formación profesional; integración de la formación profesional al proceso de transferencia tecnológica, vinculando la capacitación a otros servicios de apoyo a la empresa (tales como investigación y desarrollo, asistencia técnica, modernización de la administración y de la información industrial y de mercados), permitiendo una atención integral y adecuada a la realidad de cada empresa; vinculación entre los aspectos de formación y capacitación, y el proceso de relaciones laborales.

Como ejemplo podemos citar el caso de las competencias laborales en Costa Rica que es muy reciente y ha nacido como consecuencia de la demanda por una nueva fuerza laboral, altamente calificada, que identificaron las autoridades educativas del país. Actualmente, por medio del Consejo del Sistema Integrado Nacional de Educación Técnica para la Competencia (SINETEC), se han generado políticas de gobierno para promover en las instituciones formadoras, los ajustes curriculares necesarios para formar recursos humanos a nivel técnico de calidad, acorde con las necesidades del país. No deja de ser interesante que un país en vías de desarrollo haya visto en las competencias laborales a nivel técnico un mecanismo favorable a la competitividad en tiempos de globalización del comercio y de la economía. (Arguelles & Gonzci, 2001).

Por otro lado, los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, para Benavides (2002) se encuentran: Competencias

genéricas: se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o Estado, nacen de las políticas y los objetivos de la organización; competencias laborales: atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente, integran elementos característicos del ser humano: Conocimientos, habilidades y destrezas, autoconcepto, rasgos y temperamento, motivos y necesidades; competencias básicas, hace referencia a tres grupos fundamentales: Habilidades básicas: capacidad lectora, escritura, aritmética y matemáticas, hablar y escuchar; Desarrollo del pensamiento: pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión, capacidad de aprender y razonar (organizar conceptos); Cualidades personales, autoresponsabilidad, autoestima, sociabilidad, autodirección, integridad.

Lo que lleva a la preocupación de las organizaciones por elevar la competitividad nacional ha elevado el interés internacional por su identificación y su evaluación, en consideración a su incidencia en la gestión y los logros laborales en toda la organización. En nuestro país, como argumenta Buenahora (2002) en los últimos años, la mira en el tema de formación a nivel profesional basado en competencias ha venido siendo trabajado por el SENA, el ministerio de educación y el Icfes, quienes han investigado que pueden desempeñar sus egresados en el sector productivo, en empresas tales como la industria gráfica, las artesanías, la construcción, el sector gas, el de agua potable y saneamiento básico, entre otros; todo ello en acción conjunta, con miras a articular la formación profesional y el trabajo.

Por otro lado, en 1998, la conferencia Mundial sobre la Educación, celebrada en la sede de la UNESCO, se expresó que es necesario propiciar el aprendizaje permanente y la construcción de las competencias adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad de la información. (Argudín, 2005).

Por lo tanto es necesario que se de una generación con nuevos conocimientos (las funciones de la investigación), la capacitación de personas altamente calificadas (la función de la educación), proporcionar servicios a la sociedad (la función social) y la función ética, que implica la crítica social.

De esta forma, el concepto de competencias, tal y como se entiende en la educación, resulta de las nuevas teorías de cognición y básicamente significa saberes de ejecución. Puesto que todo conocer se traduce en un saber, entonces, es posible decir que son recíprocos competencia y saber: saber pensar, saber desempeñar, saber interpretar, saber actuar en diferentes escenarios, desde sí y para la sociedad (dentro de un contexto determinado). (Buenahora, 2002).

De esta manera es posible decir como lo manifiesta Argudín (2005) que una competencia en la educación es: un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea y en la educación basada en competencias quien aprende lo hace al identificarse con lo que produce, al reconocer el proceso que realiza para construir así como las metodologías que dirigen este proceso

Si las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus

objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños cualificados si saben como y si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones. Con esta afirmación, se observa la integración de aspectos cognitivos y afectivos asociados al comportamiento laboral. (Espíndola, 2002).

Sin embargo como apunta Fernández (2004) ¿Que se puede afirmar hoy acerca de las necesidades que se presentaran en el futuro próximo en cuanto a competencias, teniendo en cuenta los nuevos retos que estamos observando y el nuevo tipo de organización en el que tendremos que trabajar?. Naturalmente, solo podemos ofrecer una visión resumida y general se puede prever que, dentro de estas organizaciones, lo que tendremos que buscar en las personas será: en ejecutivos: razonamiento estratégico, liderazgo del cambio, gestión de las relaciones. En directores: flexibilidad, introducción del cambio, sensibilidad interpersonal, delegación, trabajo en equipo, transferibilidad. En los empleados: flexibilidad, motivación para buscar información y capacidad de aprender, orientación hacia el logro, motivación para el trabajo bajo presión de l tiempo, colaboración, orientación hacia el cliente.

Por lo tanto, Tobon (2004), se propone conceptualizar las competencias como procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral-profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa, y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia critica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las

consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano. Las competencias, en tal perspectiva están constituidas por procesos subyacentes (cognitivo-afectivos) así como también por procesos públicos y demostrables, en tanto implican elaborar algo de sí para los demás con rigurosidad.

Es decir que la competencia en términos de conocimiento combinatorio y de colocar al sujeto en el centro de la competencia. El individuo puede ser considerado como constructor de sus competencias. Este realiza con competencia unas actividades combinando y movilizándolo un equipamiento doble de recursos: recursos incorporados (conocimientos, saber hacer, cualidades personales, experiencia) y unas redes de recursos de su entorno (redes profesionales, redes documentales, bancos de datos). La competencia que produce es una secuencia de acción en la que se encadenan múltiples conocimientos especializados. (Boterf, 2000).

Por lo tanto, Fernández (2004) La organización del futuro se creará en torno a las personas. Se dará mucho menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales de las organizaciones. Esto quiere decir que se empezará a poner mayor interés en las competencias de las personas. Por lo tanto, si ellas actúan en función de competencias serán eficaces pero si ellas actúan entorno a lo deseable serán eficientes, en los procesos que se desarrollen logrando una mayor efectividad en la solución de problemas externos e internos que la organización afronte.

Por este motivo, la moral cobra un nivel de importancia significativo en las organizaciones puesto que este constructo representa el conjunto de principios, costumbres, valores y normas de conducta, adquiridos y asimilados del medio. Su asimilación y práctica no depende de una actitud plenamente consciente o racional, sino

principalmente, de un sentimiento de respeto a la autoridad moral de la que provienen (Ramírez, s.f)

Pyne y Landry (2006), desarrollan este constructo como puntos de vista que se expresan hacia algo que designa dignidad, y que además son deseables desde cualquier contexto personal y social, proporcionando claridad respecto de lo que se piensa en términos de lo correcto e incorrecto. Argumentan que estos puntos de vista denominados valores pueden ser influenciados por otras personas pertenecientes a la comunidad o cultura.

La moral como vivencia es tan antigua como el ser humano mismo. Aún en las culturas más primitivas están presentes las costumbres, los hábitos, las prohibiciones y los sistemas de valores morales; no existe grupo ni individuo humano que carezca de algún tipo de moral. Esto significa que la práctica moral es un asunto propio del ser humano, es decir, un hecho presente en las diferentes culturas y edades históricas de la humanidad. (Ramírez, s.f.)

La moral como saber o disciplina reflexiva es posterior a la vivencia moral. Esto es así, porque, antes que reflexionar o pensar, el ser humano inventa y hace cosas para llenar sus necesidades básicas de subsistencia (vestido, alimentación, seguridad). Pero una vez satisfechas estas necesidades, es capaz de pensar, y entonces puede intentar el análisis y la justificación racional de los hábitos, costumbres y normas de conducta que antes sólo se limitaba a practicar. Por lo tanto, la reflexión moral es un saber teórico acerca de la moral como vivencia; lo que significa que los hábitos costumbres y normas particulares son sometidos a la crítica racional para determinar si se ajustan o no a principios de mayor universalidad ética (Ramírez, s.f.).

La moral se constituye inicialmente en sociedad, en supuestos que indican valor hacia lo digno concibiendo una apreciación de deseable la cual es compartida socialmente. Además permite que los individuos se den cuenta de lo que está bien y lo que está mal. La

conciencia moral se concibe cuando una persona percibe que su respuesta dada a una situación puede afectar los intereses, el bienestar, sus expectativas o la de otros Butterfield (1996). Para llegar hasta este punto, Kohlberg (1992) identifica que la persona tiene que pasar una serie de etapas para que pueda llegar a su máxima comprensión y entendimiento de la moral, es decir, Kohlberg (1992) plantea que la moral es un constructo que se va construyendo, que se desarrolla en etapas que se presentan en todos los seres humanos en un mismo orden creando estructuras que permitirán el paso a etapas posteriores. El desarrollo biológico e intelectual puede contribuir al desarrollo moral pero no son una condición suficiente. Así mismo Kohlberg (1992) postula que no todos los individuos alcanzan las etapas superiores de este desarrollo. Las etapas de este proceso son irreversibles puesto que para que se de una etapa superior primero tienen que establecerse ciertas estructuras que permitan ese traspaso de conocimiento, valoración y acción generándose nuevas estructuras. Kohlberg (1992) no encuentra razón para que, una vez puestas en funcionamiento, dejen de actuar, aunque sí acepta que se produzcan fenómenos de desajuste en algunos individuos que hayan adquirido las estructuras propias de la etapa de un modo deficiente. En este caso las demás estructuras de la etapa anterior podrían actuar aún, dando la impresión de un retroceso en el desarrollo (Marín, 1993). El desarrollo moral comenzaría con la etapa cero, donde se considera bueno todo aquello que se quiere y que gusta al individuo por el simple hecho de que se quiere y de que gusta. Una vez superado este nivel anterior a la moral se produciría el desarrollo según el castigo y la obediencia en el cual el punto de vista propio de esta etapa es el egocéntrico, no se reconocen los intereses de los otros como diferentes a los propios. Las acciones se consideran sólo físicamente, no se consideran las intenciones, y se confunde la perspectiva de la autoridad con la propia. En la segunda etapa, surge como característica el individualismo concreto. Se desligan los intereses de la autoridad y los

propios, y se reconoce que todos los individuos tienen intereses que pueden no coincidir. A partir de aquí se deduce que lo justo es relativo, ya que está ligado a los intereses personales, y que es necesario un intercambio con los otros para conseguir que los propios intereses se satisfagan. La tercera etapa consiste en ponerse en el lugar del otro: es el punto de vista del individuo en relación con otros individuos. Se destacan los sentimientos, acuerdos y expectativas compartidas, pero no se llega aún a una generalización del sistema. La cuarta etapa es en la cual el individuo ejerce su moral se identifica en esta etapa con el del sistema social que define los papeles individuales y las reglas de comportamiento. Las relaciones individuales se consideran en función de su lugar en el sistema social y se es capaz de diferenciar los acuerdos y motivos interpersonales del punto de vista de la sociedad o del grupo social que se toma como referencia. Finalmente la quinta etapa, se parte de una perspectiva previa a la de la sociedad: la de una persona racional con valores y derechos anteriores a cualquier pacto o vínculo social. Se integran las diferentes perspectivas individuales mediante mecanismos formales de acuerdo, contrato, imparcialidad y procedimiento legal. Se toman en consideración la perspectiva moral y la jurídica, destacándose sus diferencias y encontrándose difícil conciliarlas (Marín, 1993).

Por otro lado, Ramírez (s.f.) encuentra tres elementos básicos de la moral. En primer lugar está la razón, como la capacidad de discernimiento entre el bien y el mal. A esta puede atribuírsele la responsabilidad de los actos. En segundo lugar está el libre albedrío o libertad la cual se define como la ausencia de vínculos o sujeciones hacia algo o alguien. Desde este cosntructo de moralidad se repliega en dos formas: interna y externa. La interna hace referencia a la libre determinación de cada persona para actuar, por lo tanto es la base de las decisiones morales puesto que la persona en lo íntimo de su conciencia decide libremente determinar sus actos o acciones; y la externa refleja la

actuación de la persona con su entorno social, la cual depende directamente de elementos externos como la cultura, las leyes y el estado. El último elemento está relacionado directamente con el deber moral siendo el fundamento orientador de la conducta, el criterio de verdad que permite guiar los actos por el camino correcto. La libertad debe estar sujeta a la verdad, a la ética, al bien. A veces la libertad se convierte en un concepto tan ambiguo para justificar las conductas que dañan y perjudican a las personas y a la sociedad.

Hasta aquí se puede concluir que la moral está constituida por los valores que parten de la razón, la libertad y el deber y que a la vez estos valores conducen al ser humano a comportarse de determinada manera lo cual denomina a la ética, es decir, la conversión de estos valores en conductas que afectan al propio individuo como a los demás. Son decisiones que se toman internamente en pro de lo correcto e incorrecto, se puede conocer y aceptar el bien, pero la decisión de practicarlo, es una determinación que depende estrictamente de la libertad interna. Carroll, (1991) define la ética como el concepto que identifica conductas o comportamientos correctos y justos. Es la habilidad y el deseo para realizar juicios éticos y morales que implican tomar decisiones concernientes con el espíritu de la ley más que la letra de la ley. Esta conciencia moral que el individuo ha desarrollado puede ser un factor crucial que tiene gran importancia en las organizaciones. Una conducta inmoral puede extenderse, puede partir de una toma de decisión, afectando la acción y el quehacer de los demás (Jones, 1991). En primera instancia, toda organización posee sistemas de valores, creencias y modelos de comportamiento que conforman su identidad. Estos modelos, valores y creencias no pueden ni deben concebirse de forma aislada ya que están involucrados con los valores de

conducta prevalecientes en la totalidad del sistema social del cual se afecta la organización. Es por este motivo que las normas éticas deben estar sustentadas o inmiscuidas en la cultura de la organización; deben ser consistentes con la socialización moral por lo tanto debe ser transmitida a los miembros a través de canales formales e informales implementando sistemas que permitan este control conductual según la situación que promuevan o inhiban la conciencia moral (Trevino, 1990). Generalmente los individuos se guían por las normas de una empresa sin importar si cumplen o no los objetivos de la empresa. Pero los problemas de ética suceden principalmente cuando los objetivos de la mayoría de los empleados entran en conflicto con los de la empresa. Así mismo una empresa puede ser muy poderosa con sus sistemas normativos de concientización moral con ciertas personas, pueden ser empleados, pero también pueden llegar a disminuir esta concientización moral cuando se trata de considerar otros aspectos como las empresas que son competencia y los clientes (Butterfield, 1996). Por ello, la vida organizacional contiene sistemas de valores que reflejan la realidad social a la que pertenece, independientemente del negocio o del servicio que justifique su razón de ser. Al igual que en el individuo personal, los valores morales son fundamentales para la realización y perfección de las organizaciones. Algunos ejemplos de valores organizacionales son los siguientes: cortesía, amabilidad, respeto, cooperación, lealtad, flexibilidad, solidaridad, sensibilidad social, compromiso institucional, excelencia, compañerismo y espíritu de servicio.

Los valores éticos conforman la base ética de la organización, es decir, el conjunto deberes morales que la organización y sus miembros tienen dentro del contexto social en el que cumplen sus propósitos empresariales. La ética de una organización es el lado positivo de los valores y creencias que sus integrantes líderes y colaboradores toman como referencia para saber qué es lo deseable y lo preferible para enfrentar los problemas. En las

organizaciones debe prevalecer el deber moral sobre la obligación. Esto dará seguridad a líderes y colaboradores en su propósito de lograr eficiencia en cada fase de trabajo.

(Ramírez, s.f)

La afirmación de que cada persona posee "su moral" vale también para las organizaciones en las que prevalecen criterios de acción y comportamiento que conforman su identidad y su sustento moral.

La moral de la organización consiste en los valores y principios a los que sus integrantes se adhieren libremente. Estos valores y principios tienen un nivel de coincidencia con la misión y los objetivos de la organización. Se consideran, por ello, medios imprescindibles para dirigir su rumbo.

Por medio de su moral, la organización busca la adhesión de sus integrantes a ciertos proyectos, ideas y valores específicos que favorecen la realización de su misión, sus objetivos y sus metas. Es, por lo tanto, la moral de la comunidad organizacional que sustenta éticamente su cultura, y que se expresa en los valores, las costumbres, los hábitos y las pautas de comportamiento compartidas libremente por sus integrantes. Sin embargo, para que dichos valores y principios tengan verdadera eficacia ética deben concordar con máximas morales de validez universal, de lo contrario estaríamos en presencia de una "moral" subjetiva, o incluso, de una falsa moral. (Ramírez, s.f)

Las organizaciones como las personas pueden hacer un mal uso de su libertad, y en virtud de esa libertad mal usada, interiorizar y llevar a la práctica ideas o pautas de conducta contrarias al deber ético. La consecuencia de esto es el ejercicio de una moral falsa, definida en procura de satisfacer deseos e intereses particulares y subjetivos. Estos deseos e intereses se relacionan principalmente con el abuso del poder y el afán desmesurado de riqueza (Ramírez, s.f).

La falsa moral asume como válido el criterio clásico de que “el fin justifica los medios”, el cual representa en sí un mensaje de perversidad moral. Evidentemente, este criterio es contrario a la ética, que busca disciplinar la libertad humana, con el propósito de que no sólo sean justos los fines que se persiguen, sino también los medios para obtenerlos.

Los efectos de la falsa moral se reflejan, por ejemplo, en el juego de la doble moral, en el que importa más cuidar las apariencias, que respetar los imperativos de la moral. Importa más quedar bien que hacer el bien (Ramírez, s.f.)

Berenbeim (2006), considera que las organizaciones deben mostrar una reputación ética, y para conseguirla se procura cuidar de sus conductas internas y de las relaciones externas. La compañía debe tener garantías que minimicen la ocurrencia de actuaciones inmorales dentro de las cuales puedan evocar conflictos por intereses, sobornos, informaciones erróneas; y al mismo tiempo implementar políticas de responsabilidad social y prácticas del uso de las mismas. En su artículo Berenmeim (2006) reporta que la mayor parte de la ética organizacional se hace con el fin de responder a las necesidades de ajustarse a los cambios del gobierno ante una significativa responsabilidad para los sistemas de satisfacción de las compañías, para investigación y como último lugar para una cooperación activa de reforzamiento de los procesos. Pero existe una razón muy simple para su desarrollo. Generar un gran sentido de eficiencia y efectividad como base de todo proceso que se realice en la organización.

Este aspecto del cual trata Berenbeim (2006), se correlaciona con el estudio realizado por Villegas en el Encuentro de Cultura Organizacional 2006 en la universidad de la Sabana, en el cual identifica como resultado de su investigación en la ejecución de una prueba centrada en valores denominada ERASMO. Villegas concluye de su estudio

que las personas con un alto sentido de moral y ética llegan a ser mucho más comprometidas y a generar un mayor sentido de identidad con la organización, es en este punto donde se encuentra con lo dicho por Berenbeim (2006), si la persona es comprometida, y presenta un alto sentido ético y moral, entonces será eficiente y efectiva en su labor, la efectividad es productividad, y productividad es ganancia, es decir mayo rentabilidad y bienestar social.

Como se ha dicho anteriormente la ética es un saber que orienta los comportamientos. Pero no es un saber instrumental, este requiere convicción, consentimiento y compromiso en las prácticas y relaciones. No solo se trata de cuidar la inversión o mejorar el rendimiento a largo plazo. En la llamada dirección estratégica o en la búsqueda de agregar valor a las empresas, se habla de ética y de los valores compartidos como instrumentos de crecimiento. En los estudios de gestión a veces se define la ética organizacional como una necesidad estratégica. Por lo tanto al ética y la estrategia comparten un mismo punto de vista de aproximación a la realidad que consiste en la adecuación de los medios para lograr unos determinados fines (Otiz Ibaz, 2001).

La sola conveniencia o la búsqueda de rentabilidad desde un grupo como son los gerentes, no es un argumento aceptable para la mirada ética, que requiere de una actitud solidaria y la voluntad de priorizar lo bueno. Actuar dentro de los valores no admite pensar todo en función de las ventajas de una transacción. Aunque esta situación es compleja ya que la empresa es la fuente de empleo y además presta servicios requeridos por la comunidad, pero también enfrentan decisiones que no desearían tomar como reducir el personal. Aún así dentro del campo económico se debe tener en cuenta los principios humanitarios como un elemento básico para el crecimiento y desarrollo de la organización. Es decir, se puede actuar siguiendo intereses sin renunciar a los fines de la

organización, así es pertinente mejorar los procesos de toma de decisiones para que ellos reflejen la razón moral antes que las relaciones de poder o los intereses de los grupos dominantes, por lo tanto si se enfatiza en la funcionalidad de las decisiones, ellas se alejan de las razones morales y en su lugar se ponen al servicio de una racionalidad finalista o instrumental. Este enfoque olvida que la ética tiene que ver con el bienestar, la condición humana y las necesidades sociales y no solamente con los resultados operativos de la organización. (Etkin, 2002).

Dentro de la inmoralidad de las organizaciones según Etkin (2002), existe un pragmatismo irresponsable que actúa por interés y no repara las consecuencias sociales de sus actos, el cual se moviliza mediante los dirigentes proactivos, quienes saben técnicamente lo que hacen y maniobran con el poder y las influencias. Son estilos y políticas de la empresa que generan efectos colaterales peligrosos para terceros y para el propio sistema. Estos directivos aplican estrategias centrándose en la toma de decisiones, escogiendo las más eficaces y no las eficientes para la organización. Terry (2003), en su artículo *The ethics of authentic transformational leadership*, identifica la distinción entre el liderazgo transformacional y el pseudotransformacional en el cual la diferencia significativa radica en los valores éticos del liderazgo transformacional. Lo cual conlleva a que los directivos piensen que todo lo que hacen es eficaz creando así sus propios valores según unos intereses instrumentales, bajo una creencia en la cual su dirección es auténtica. Por consiguiente se encontró que los directivos que son altruistas manejan un alto nivel de sentido moral.

Por otra parte en las organizaciones responsables, sus directivos no están pensando en valorizar las acciones para venderlas y salirse lo antes posible reiniciando el ciclo en otra empresa. Son directivos que muestran un sentido de pertenencia e identidad

con la organización, que perduran y crecen junto con sus empleados o colaboradores. Los socios o accionistas pueden preferir un ambiente de mayor seguridad, confianza y estabilidad. Para esto es necesaria la implementación y redefinición de estilos competitivos de gestión. Reconocer que la organización se articula con la diversidad de grupos y que esas diferencias deben ser reconocidas en cuanto a las creencias, los derechos y capacidades individuales. (Etkin, 2002).

En una organización responsable o equitativa, se hace necesario identificar claramente los intereses en juego y los temas en conflicto. Generalmente estas son organizaciones que son reflexivas y que toman conciencia de los problemas de su propio funcionamiento, sus contradicciones y enemigos internos. No ocultan sus limitaciones, puesto que las debaten hasta encontrar puntos de coincidencia, se discuten las armonías y disonancias, los acuerdos y divergencias, lo deseable y lo posible. Los directivos no ven esas cualidades como antagonismos, sino como tensiones o diferencias que deben debatirse pero siempre en el marco de principios, códigos de convivencia y un proyecto compartido. (Etkin, 2002).

Estas organizaciones reflexivas, consientes o responsables, se hacen fuertes en su principios o valores éticos. Sus socios directivos y empleados se ponen de acuerdo en construir y mantener un ambiente sano. Respetan los códigos de comportamiento acordado por convicción, pero también como un rasgo de inteligencia. Saben que esa es la fuerza que los puede sostener en un entorno competitivo y agresivo. (Etkin, 2002). En toda organización o proceso productivo hay imperfecciones. Lo cual hace parte de los procesos de aprendizaje y el crecimiento. Hay conceptos que lo reflejan como la idea del desorden creativo. Pero también es cierto que muchos directivos orientan sus

intereses en disminuir los costos monetarios como un ejercicio irreflexivo que ignora su responsabilidad social. Hacen aquello que parece más fácil pero no lo más inteligente.

La acción basada en principios éticos, no es solo la voluntad de actuar en forma correcta, sino que también tiene sus formas y requisitos. Desde la dirección se proponen la discusión sobre los valores a disponer, se establecen ciertas condiciones que todos los empleados deben respetar y también se promueven métodos a seguir en procesos decisorios que pueden manejarse bajo el empoderamiento en los trabajadores. De manera que lo ético implica un código compartido afectando todos los procesos, los métodos de decisión, los criterios de selección y capacitación del personal, formas abiertas de comunicación, una cultura democrática y políticas que reflejen el compromiso social de la organización con sus integrantes y el contexto en el cual se encuentre inmersa. En la organización ética, justa y equitativa, los criterios de eficiencia y eficacia operan en el marco de lo socialmente deseable. Y esto no pretende identificar la organización dentro una debilidad, ni una ambigüedad, sino con miras de una toma de posición, una fortaleza y un marco de referencia frente al cambio y la incertidumbre del medio ambiente (Etkin, 2002).

De esta manera al vislumbrar el tema de las competencias y la moral, es importante tener en cuenta las competencias en los cargos directivos, como gerentes, supervisores, coordinadores, jefes, directores y ejecutivos junior y senior entre otros, ya que son cargos críticos en el funcionamiento de los diferentes departamentos o áreas de las empresas. Para estos cargos superiores es indispensable identificar las competencias universales, que según Thornton & Byham (1982, citados por Lévy, 1996/2002), se clasifican en: presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita, análisis de los problemas de la empresa, atención a los problemas de la empresa, análisis de los

problemas externos a la empresa, atención a los problemas externos a la empresa, planificación y organización, delegación, control, desarrollo de los subordinados, sensibilidad, autoridad sobre un individuo, autoridad sobre un grupo, tenacidad, negociación, espíritu de análisis, sensatez, creatividad, aceptación de riesgos, decisión, conocimientos técnicos y profesionales, energía, amplitud de intereses, iniciativa, tolerancia al estrés, adaptabilidad, independencia y motivación.

Básicamente estas son las competencias necesarias para un cargo superior, pero no necesariamente garantizan el éxito de su desempeño, por esta razón Dulewicz (1989), menciona las supracompetencias, clasificadas en intelectuales, interpersonales, que se retomarán mas adelante, de adaptabilidad y orientación a los resultados, que buscan complementar y sintetizar las características que podrían predecir el éxito en un mando superior.

Como se puede observar, no se mencionan competencias a nivel de conocimientos, encontrando de esta forma relación con lo que postula Barbetti (2001), que a la hora de seleccionar profesionales en diferentes áreas, los seleccionadores se fijan más en otras características y competencias que en los propios conocimientos, partiendo de la idea que los conocimientos solos no predicen éxito en el desempeño, por lo cual se deben tener en cuenta otro tipo de competencias, especialmente actitudes y comportamientos que garanticen un desempeño exitoso en el espacio laboral, de la misma manera, Cajas (2005), tuvo en cuenta este fenómeno para afirmar que actualmente en el tema de gerencia publica, se han modificado los sistemas tradicionales de reclutamiento, selección, promoción, entre otros procesos propios de la administración del personal, que se enfocan en determinar el profesionalismo de los

candidatos, como predictor de un comportamiento adecuado, que disminuya la posibilidad de corrupción en las labores del profesional.

Complementario a otros hallazgos (McCauley & Hughes, 1991), la exposición directa a las situaciones dentro del proceso mencionado, proporciona la entrada al verdadero concepto de desarrollo de competencias, puesto que es la única manera en la cual una persona gana experiencia en situaciones determinadas, es decir, una vez más, se reitera que el conocimiento por si solo, no es suficiente para lograr un buen desempeño. A pesar de encontrar una fuerte influencia por las competencias actitudinales y comportamentales, desarrolladas por la experiencia, no se puede dejar de lado el desarrollo de los conocimientos, aún más cuando se habla de gerentes, pues en la medida que un empleado asciende dentro de la organización, sus niveles operativos y técnicos disminuyen y aumentan notablemente los del conocimiento y habilidades relacionadas (koontz, 2002). Estos son de relevancia a nivel personal para el profesional, como para la organización, por eso, se oye hablar de la gestión del conocimiento que esta muy ligada al entrenamiento y capacitación (Sáiz, Manzanedo, Lara & González, 2004). En relación al conocimiento se puede decir que éste hace parte de la educación formal ante la cual Davis (2004), refuta la enseñanza de la ética como una filosofía pura en la cual se sustenta en contraposición a la realidad que el medio ofrece a las organizaciones, es decir, que la educación no refuerza el saber hacer en las organizaciones.

Por otro lado, en el tema de las competencias, su desarrollo y aplicación a nivel empresarial y sus características en los cargos superiores como predictores de éxito, es pertinente el desarrollo de la moral, como parte de los modelos de competencias aplicados actualmente en las organizaciones, dado que el entorno actual, de tecnología, desarrollo y globalización, despersonaliza al ser humano y crea una fuerza contraria a la

esencia del hombre, lo social; y por ende el comportamiento adecuado regido por unos conceptos morales y un actuar ético, se encuentran en un constante riesgo para los profesionales de cualquier área, dentro de los cargos superiores, pues la exposición a situaciones bipolares es permanente, para las cuales deben tener siempre un pensamiento objetivo y ético en el proceso de toma de decisiones (Kochan & Schmalensee, 2003).

Tomando como referencia el modelo de competencias gerenciales en Colombia (Republica de Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Red Colombia Compite, 2003), en el cual se describen las seis competencias que conforma el llamado ciclo gerencial, se podrá contextualizar la problemática que a muchas empresas perturba, denominada para este caso *deficiencia de comportamientos éticos*, que conlleva a la aparición de la inequidad, injusticia, corrupción y distorsión en la cultura corporativa. Esta propuesta, describe el modelo de competencias en un ciclo de seis competencias, en el cual se busca que la *integridad personal* se transforme, gracias a los componentes incluidos en el modelo, como el *entendimiento estratégico organizacional*, el *trabajo en equipo y liderazgo*, la *orientación a objetivos*, la *proactividad* y la *negociación y relaciones*.

Retomando la propuesta de Dulewicz (1989), de las supracompetencias en especial las interpersonales y asociándolo con el modelo anteriormente descrito, se podría ubicar a las supracompetencias *interpersonales*, en la competencia *negociación y relaciones* del modelo, aclarando que las primeras son un complemento de las segundas y que las organizaciones no son exitosas por si solas sino gracias a quienes las componen.

Esta propuesta de ubicación de la supracompetencia interpersonal en la competencia *negociación y relaciones* del modelo de competencias, se justifica en que

algunos autores no tienen en cuenta el desarrollo moral y el comportamiento ético, como una variable predictora de éxito, ya que al parecer se fijan más en el desempeño como lo medible, calculable y observable.

Pero como el actuar ético y el pensamiento moral son muy personales y profundos dentro de los rasgos de personalidad de cada persona, son poco percibibles y por otro lado no es predecible que una persona se comporte siempre correctamente ante situaciones que presentan dilemas morales, es decir situaciones en las que la persona debe tomar decisiones importantes, en las cuales puede ganar, perder o de una manera neutral y justa decidir, generando ganancias para las dos partes, por ejemplo guardar información que debe ser pública, pero por beneficios posteriores, no se hace. Las oportunidades de corrupción en las organizaciones, especialmente en áreas donde se maneje directamente el dinero o la negociación de compra y venta, como pueden ser las áreas de mercadeo, comercial, administrativa, contabilidad, financiera, entre otras. Como se explicaba anteriormente, es de mayor importancia esta característica moral en las áreas donde los dilemas éticos son más críticos, por tal razón es necesario atender con mayor interés a los cargos que se desempeñan en estas áreas. Para obtener mejores resultados en el desempeño de estos, se deben dar capacitaciones de acuerdo al cargo directivo que desempeñe, la identificación del tipo de directivo impulsa a la creación de un entrenamiento o fortalecimiento (Kraut, Pedigo, McKenna, & Dunnette, 1989/2005).

En una investigación sobre los grupos de trabajo autodirigido, Kauffeld (2006), encontró, que son más competentes y con mejores resultados que los equipos de competencia que se especializan en una sola área, esto puede ir muy ligado a la interdisciplinariedad y sus óptimos resultados, de acuerdo a estos resultados se podría pensar en que la cultura organizacional influenciada por directivos que den un ejemplo

de moralidad y actuación ética, transmitirá a todos sus empleados este estilo y se evitara la aparición de las características de una cultura distorsionada, permitiendo que autónomamente y por un aprendizaje vicario y no dirigido, se desarrollen los comportamientos éticos y el pensamiento moral en la organización.

Otra propuesta de enseñanza aprendizaje, es la de la capacitación y entrenamiento, dentro de unas competencias necesarias para el buen desempeño, ya que como postula Le Deist & Winterton (2005), las competencias se deben aprender para generar un mejor desempeño, es decir la enseñanza juega un papel importante en el éxito de las organizaciones.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias, evaluación de 360°*.
- Argudin, Y. (2005). *Educación basada en competencias: Nociones y antecedentes*. México: Trillas.
- Arguelles, A. & Gonzzi, A. (2001). *Educación y capacitación basada en normas de competencia: Una perspectiva internacional*. Mexico: Noriega.
- Barbetti, P. A. (2001). Criterios valorados en la selección de profesionales universitarios y posición de los empresarios frente a la formación superior. *Un análisis de las opiniones de los empleadores en la ciudad de Corrientes. Instituto de Relaciones Laborales, Comunicación Social y Turismo - UNNE*. Obtenido en Noviembre 21, 2006, de <http://www1.unne.edu.ar/cyt/2001/1-Sociales/S-014.pdf>
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad*. Bogota (Colombia): McGrawHill.
- Berenbeim, R (2006), *vital speeches of the day*. Business Ethics and Corporate Social responsibility. Defining an organization's ethics brand.
- Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestion 2000.
- Buenahora, M. (2002). *Aquichan. El entorno empresarial y el desarrollo de competencias*. 2, 2 (44-48).
- Butterfield, K., Treviño, L. & Weaver, G. (1996). Moral awareness in organizations: A socialization perspective. *Academy of Management Best Papers Proceedings*.
- Cajas, L. M. (2005, Julio). *Vinculación de la capacitación y la carrera administrativa*. Documento presentado en el seminario Servicio civil, Capacitación y Reforma del estado, República Dominicana.
- Carroll, 1991 Academic of management review *Three-dimensional conceptual model of corporate performance*, 4, 4 (1991), 497-505
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogota (Colombia): McGrawHill
- Davis, M (2004). *Business & Professional Ethics Journal*. Teaching Moral Responsibility Within Organizations: Are We Doing What We Should? Vol. 23 Issue 3, p77-91, 15p

- Dulewicz, V. (1989). Performance appraisal and counseling. En Herriot, *Assessment and selection in organizations: methods and practices for recruitment and appraisal*, (pp. 645-649). New York: John Wiley & Sons.
- Etkin, (sf). El potencial etico de las organizaciones: las formas de integrar la eficacia con los valores sociales. Tomado de el 20 de noviembre de 2006 . en linea: www.iadb.org/etica
- Fernandez, G. (Ed).(2004). *Las competencias: Clave para una gestion integrada de los recursos humanos*. Barcelona: Deusto.
- Ibarz, (2001), *Etica para seguir creciendo*. Prentice Hall. Madrid, 2001.
- Jones (1991), *Academic of management review*. Etical desicion making by individuals in organizations: An issue contingent model. Vol 16, 366-395
- Kauffeld, S. (2006). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. *Self-directed work groups and team competence*. 79, 1-21
- Kochan, T. A., & Schmalensee, R. L. (2003) Introduction. En Massachusetts Institute of Technology, *Management* (pp. 11-12). Massachusetts: The MIT Press.
- Kohlberg, (1992). *Psicología del desarrollo moral*. Bilbao: Desclée de Brouwer
- Republica de Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Red Colombia Compite, 2003
- Koontz, H. (2002). *Elementos de la administración: Enfoque internacional*. Mexico: McGrawHill. Sexta edicion.
- Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (1989). Academy of Management Executive. *The role of the manager: What's really important in different management jobs*. Vol 3, No. 4. Reimpreso en 2005, Vol. 19, No. 4.
- Le Deist, F. O. & Winterton, J. (2005) Human Resource Development International. *What Is Competence?* Toulouse Business School: France.
- Lévy, L. C. (2002). Gestión de las competencias. (pp. 55-56). (Thau. sl, Trad.) Paris: Les éditions d' organization. (Original publicado en 1996).
- Levy-Leboyer, C. (2002). *Gestion de las competncias*. (2ª. Ed.).Barcelona: Gestion 2000.

- Marín, G. (1993). *Ética de la justicia y ética del cuidado*, Asamblea de Dones d'Eix,
Tomado el 20 de Noviembre de 2006 en línea
<http://www.nodo50.org/doneselx/etica.htm>
- Payne, D & Landry, B. (2006). *Communications of the ACM*. A uniform code of ethics:
business and it professional ethics. Vol. 49, No. 11. November
- Preciado, A. (2006). *Modelo de evaluacion por competencias laborales*. Mexico: Cruz
O., S.A.
- Ramírez,(sf). *Ética, moral y valores en el funcionario público*. En línea: www.ccss.sa.cr.
Tomado el 16 de noviembre de 2006
- Sáiz, B. L, Manzanedo del C. M., Lara P. A., & González D. M. (2004, Septiembre).
*La gestión del conocimiento exige una nueva formulación de las políticas de
recursos humanos*. Documento presentado en el VIII Congreso de Ingeniería de
Organización, Leganés, España.
- Terry L. (2003). *Leadership Quarterly*. *The ethics of authentic transformational
leadership*. Vol. 14 Issue 1, p67, 15p.
- Tobon, S. (2004). *Formacion basada en competencias*. Bogota: ECOE
- Trevino, L (1990) *Research in Organizational*. Change and Development A cultural
perspective on changing and developing organizational ethics. 4, 195-230.