

## ASSESSMENT MANAGEMENT PRACTICES

### EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES



Marysther García<sup>1</sup>



María Asunción Rodríguez<sup>2</sup>

Universidad de Carabobo

#### RESUMEN

La finalidad de este artículo es evaluar algunas prácticas gerenciales como herramientas de aprendizaje organizacional. La estrategia metodológica utilizada fue de tipo descriptiva, documental y de campo, tomando como unidad de investigación una firma de auditores del Estado Carabobo. Esto, permitió determinar como las prácticas gerenciales actuales se manifiestan dentro de este tipo de organización y como ellos inciden en su supervivencia en el tiempo, señalando que las estrategias que conforman el modelo gerencial por si solas no aseguran el éxito de la organización sino que es necesario que ellas sean creativas y dinámicas para ajustarse a las nuevas realidades, para lo cual es necesario que estén consciente de la necesidad de un aprendizaje continuo.

**Palabras claves:** Modelos Gerenciales, estrategias, organización, aprendizaje, prácticas gerenciales y aprendizaje organizacional.

#### ABSTRACT

The purpose of this article is to evaluate some management practices as tools for organizational learning. The methodological strategy used was descriptive, documentary and field research unit taking as a firm of auditors of Carabobo state. This allowed to determine as current management practices appear within this type of organization and how they affect their survival over time, indicating that strategies that make the managerial model alone do not ensure the success of the organization but is necessary for them to be creative and dynamic to adjust to new realities, for which they need to be aware of the need for continuous learning.

Keywords: Management Models, strategies, organization, learning, management practices and organizational learning.

---

<sup>1</sup> Licda. Contaduría Pública. Magister en Ciencias Contables. Docente de la Universidad de Carabobo. gmarysther@Hotmail.com

<sup>2</sup> Licda. Contaduría Pública. Especialista Gerencia Fiscal Docente de la Universidad de Carabobo. masuncion9@Hotmail.com

REVISTA arbitrada indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:  
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / IBT-CCG UNAM / EBSCO  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk / Directory of Open Access Journals (DOAJ) / www.journalfinder.uncg.edu / Yokohama National University Library jp / Stanford.edu, www.nsdj.org / University of Rochester Libraries / Korea Foundation Advanced Library.kfas.or.kr / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt / www.redhucyt.oas.org/fr.dokupedia.org/index / www.lib.ynu.ac.jp www.jinfo.lub.lu.se / Université de Caen Basse-Normandie SICD-Réseau des Bibliothèques de L'Université / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institut National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org / www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile, Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu, www.library.georgetown.edu / www.google.com / www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcelinker.com / www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / EBSCO / www.opac.sub.uni-goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca / www.mylibrary.library.nd.edu / www.brury.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo / www.rzblx3.uni-regensburg.de / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.celat.ulaval.ca / +++ /  
No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /  
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text / Open Access  
www.revistaonegotium.org.ve / revistanegotium@gmail.com

## INTRODUCCION

Actualmente el incremento e internacionalización de las empresas, la globalización de la economía, la apertura comercial, el desarrollo de nuevos productos, la formación de grupos con presencia internacional, los avances tecnológicos, las aperturas de las telecomunicaciones han contribuido a la eficiencia y eficacia de muchas instituciones. De allí que la gerencia está consciente que estos cambios está influyendo en la manera de hacer negocios, como en la aplicación de nuevas estrategias administrativas que lo lleven a expandir sus segmentos de mercado, aprovechar al máximo sus recursos, optimizar sus operaciones, asegurar la calidad de sus productos y servicios, como mantenerse en el mercado de una manera competitiva.

Por estas razones las empresas venezolanas que florecerán y se mantendrán en el futuro inmediato serán aquellas que creen un clima que estimule nuevas ideas y posibilidades en respuesta al cambio, obligando a sus miembros a innovar, a aprender y a operar eficientemente y con mayor calidad y excelencia para poder competir en el mercado venezolano y por ende, en el escenario internacional. Las organizaciones deben ser vistas como entes dinámicos, no estáticos. Deben constantemente cambiar o adaptarse a los nuevos tiempos y a las exigencias que su entorno demandan, Etkin (2009) señala:

La continuidad de la organización y su sintonía con las demanda del medio social no basta con una definición y representación compartida de sus medios de funcionamiento (reflexividad). Además de disponer de principios y valores centrales que sirvan como marco de referencia estable, la organización, para crecer, debe ser preparada para actualizar sus relaciones con el medio externo, incluso debe reconocer los límites de su propio modelo frente a las nuevas exigencias del contexto. Desde un punto de vista racional, debe disponer de capacidad para detectar las diferencias entre el esquema actual y los servicios que debe ofrecer para ser viable. Una forma racional es producir los conocimientos que necesita a través de la enseñanza y el aprendizaje,

de manera que pueda renovar tanto sus estructuras como sus esquemas mentales. (p.70)

Estas realidades han propiciado que las organizaciones requieran de profesionales altamente calificados, ocupando un papel estratégico dentro del negocio. De allí que las mismas requieren que dentro de sus estrategias se considere el aprendizaje organizacional como una herramienta para aprender, adaptarse y cambiar frente a un entorno empresarial turbulento y lleno de incertidumbre, donde su personal desarrolle actividades internas que permita el crecimiento sostenido, continuo y se promueva la consolidación de las diferentes competencias de sus actores.

Las organizaciones al fomentar el aprendizaje organizacional, le proporcionarán ventajas competitivas referidas al aseguramiento de la calidad en el trabajo o en el servicio prestado, el mejoramiento continuo de los procesos, añadirá valor a sus operaciones, así como promoverá el desarrollo de las capacidades de su personal.

En ese sentido en el siguiente artículo se evalúan las diferentes prácticas gerenciales aplicadas por una firma de auditoría del Estado Carabobo como herramientas de aprendizaje organizacional.

## **METODOLOGÍA**

El método de investigación empleado es el método cuantitativo con un alcance de tipo descriptivo porque permite recolectar información en forma directa donde se encuentra el objeto de estudio, donde conlleva a describir y analizar sistemáticamente las características del universo de investigación. Hernández. R, Fernández, C y Baptista, L. (2014: p.92), señala “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de persona, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”, y en otro aspecto mediante la revisión bibliográfica de diferentes autores, aplicando la técnica de síntesis y análisis de contenido.

La población, objeto de estudio, estuvo comprendida por nueve (9) contadores de una firma de auditoría del Estado Carabobo. Martínez, Ciro (2012:p.7), señala que “Una población es un conjunto de medidas o el recuento de todos los elementos que presentan una característica común”. En vista de que la población es pequeña, no se requirió técnica de muestreo por lo que se realizó un estudio completo de la población, tipo censal.

La técnica de investigación utilizada fue el cuestionario. Hernández. R, Fernández, C y Baptista, L. (2014: p.217) consideran el cuestionario como “un conjunto de preguntas respecto de una o mas variables que se van a medir”

El cuestionario diseñado para recolectar la información sobre el objeto de estudio, está conformado por dieciocho (18) preguntas, las cuales fueron estructuradas de tal manera que sus respuestas fuesen indicadores de las diferentes prácticas gerenciales evaluadas en la firma de auditoría; preguntas con alternativas de respuestas que han sido delimitadas, es decir preguntas cerradas o dicotómicas. El mismo fue validado por expertos y la confiabilidad del instrumento se determinó a través del procedimiento estadístico llamado Coeficiente alfa de Cronbach, que produce valores que oscilan entre 0 y 1, donde un coeficiente cero (0) significa nula la confiabilidad y uno (1) representa un máximo de confiabilidad. La confiabilidad del instrumento aplicado por las investigadoras, arrojó una confiabilidad de 0.85

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En atención al objetivo establecido en la presente investigación, se presenta a continuación, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos producto de la revisión bibliográfica y de la aplicación del instrumento de recolección de datos en una firma de auditoría del Estado Carabobo.

### **LOS MODELOS GERENCIALES Y LAS ORGANIZACIONES**

El entorno mundial y los cambios que se han originado en las organizaciones como la globalización, la tecnología, el desarrollo de nuevos productos y servicios, las nuevas regulaciones, sucesos demográficos, políticos, entre otros han llevado a que las organizaciones transformen su estilo gerencial a uno más participativo y proactivo. Los gerentes actuales centran su atención en la formación de relaciones, las cuales se pueden incluir clientes, socios y proveedores, donde se esfuerzan por consolidar una capacidad de aprendizaje a través de toda la organización, la cual compromete a todos sus miembros en la identificación y en la solución de los problemas que esta pueda enfrentar.

Por otra parte, las organizaciones actuales basan sus modelos gerenciales en estrategias de gestión para direccionar, desarrollar y mantener los procesos haciendo que la organización promueva, mantenga o impulse su efectividad. La terminología de lo que es un modelo es muy amplia, puede tratarse de algo que se puede imitar y que se puede considerar como referencia, es un proceso o esquema de trabajo que tiene como finalidad organizar una actividad. Según Steven, F (2008) señala que:

Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinarán una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito (p.1)

De allí, que cuando se habla de modelos gerenciales y sus estrategias, no se puede desconocer el papel protagónico de las organizaciones y de la imperante necesidad de que ellas estén conscientes de la exigencia de un constante y dinámico aprendizaje, al respecto Bustamante, Pérez de M. y Maldonado (2008) señalan:

Las organizaciones están en constante aprendizaje y ello se traduce en la forma de organizarse o en los cambios de estructura; por supuesto que esto abre el camino a nuevas posibilidades y nuevas formas de vencer barreras; en tanto que, el aprendizaje es acción en sí misma y que requiere de competencias propias. La confianza constituye un factor crítico en el proceso de aprendizaje y de productividad organizacional, donde la gerencia y el poder son aspectos que marchan juntos. (p.282)

En este sentido se comprende que ningún modelo por sí mismo basta para direccionar una organización, también se requiere de la creatividad y de la habilidad a la hora de aplicarlo por parte de los gerentes, de tal manera que hagan posible el desarrollo del capital humano por medio de la identificación, adquisición, transformación y consolidación del conocimiento. Dentro de las prácticas Gerenciales que se evaluaron en una firma de auditoría del Estado Carabobo y su aprendizaje, pueden mencionarse:

### **- GERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

La gestión de conocimiento es un proceso mediante el cual la organización facilita la transmisión de la información y habilidades a su personal de forma sistemática y eficiente, permitiéndole administrar, recopilar, organizar, analizar y distribuir el conocimiento. Este enfoque gerencial ha estado presente en la historia de las organizaciones por ser la racionalidad del ser humano la fuente de cualquier trabajo, del aprendizaje y de la creatividad, aspectos esenciales para el progreso personal y organizacional. Olivo (2011) señala diferentes autores que plantean su punto de vista acerca de la gestión de conocimiento:

Alvin Toffler (1990) y Peter Drucker (1999), destacaron la importancia del Conocimiento como instrumento gerencial para el desarrollo de las organizaciones (Liebowitz and Wilcox, 1997; Dutrenit, 2000). A la vez, fueron apareciendo propuestas sobre gerencia del conocimiento, organizaciones aprendices o inteligentes cuyo núcleo central es la capacidad humana de innovar y aprender, con enfoques variados, para poder enfrentar los cambios constantes de esta era y desarrollar organizaciones competitivas (Clarke and Stewart, 1998; Leonard-Barton, 1995; Anmabile, 1999) Peter Senge (1990) y Garvin (2000).(p.1)

Por otra parte, Collison y Parcell (2003), hace referencia que el término gerencia del conocimiento es paradójico, debido a la dificultad de gerenciar un activo que se encuentra en las mentes de los empleados, y que se comparte principalmente por medio de la conversación. Argumentan, que lo que se puede hacer, es crear el ambiente con las condiciones adecuadas, los medios correctos, las acciones adecuadas y el liderazgo adecuado para que el conocimiento sea creado, descubierto, capturado, compartido, destilado, validado, transferido, adoptado, adaptado y aplicado a la creación de valor. Mujica, Ibañez y Castillo (2010) señalan que:

La Gerencia del Conocimiento será la práctica gerencial que busca saber y actuar para crear valor a partir de los activos intangibles de una organización, por lo que sus resultados dependerán en gran medida de la calidad de su capital humano, de su capacidad de creativa para ampliar sus conocimientos, de su difusión, transferencia y uso de la información.(p.193)

Este nuevo enfoque gerencial se basa en el reconocimiento y la utilización del valor más importante de las organizaciones: los recursos humanos. Donde su objetivo principal es identificar, capturar, desarrollar, distribuir y retener el conocimiento organizacional, y que tiene su origen y reside en las personas que conforman la organización. Siendo, un activo intangible que añade valor a las organizaciones. En el caso de Venezuela, no escapa de estas nuevas prácticas al respecto (Mujica et al., 2010) indican:

En Venezuela, se puede decir que todas las organizaciones están a la vanguardia gestionando el conocimiento, y se puede mencionar que aquellas dedicadas a desarrollar programas de computación son buenos ejemplos de gestión de conocimiento para hacer avances en la nueva generación de software informáticos, al igual que las que aun de manera muy paulatina han venido orientadas incluyendo dentro de su gestión del Capital humano los principios claves de la gestión del conocimiento. (P.196)

Atendiendo a estas consideraciones se puede inferir que la gestión del conocimiento, soportada en el aprendizaje organizacional, contribuye a elevar y desarrollar el capital intelectual de una organización.

### **DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

Las empresas hoy en día están conscientes de la importancia del capital humano dentro de sus organizaciones y de su preparación y formación, como un elemento más dentro de los planes estratégicos y gerenciales. El concepto de competencia se ha convertido en un eje evaluador; dentro de los ambientes organizacionales. Estas pueden consistir en una característica subyacente en una persona, como los

rasgos de su personalidad, concepto del mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidad cognoscitiva o de conducta.

Tobón (2010: p.91) cita a Gonczi y Athanasou (1996) donde define el concepto: "Las competencias son una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, que combinan aspectos tales como actitudes, valores, conocimientos y habilidades con las actividades a desempeñar"

Los estudios sobre la conducta humana aportados por Maslow, Herzber y McClelland fueron orientados primeramente hacia la motivación del individuo en su desempeño laboral como fundamento para mejorar la productividad y rentabilidad, teniendo en cuenta las características que deben tener los empleados (competencias). De acuerdo a Cejas y Grau (2007):

Las distintas teorías y puntos de vistas convergen en las aportaciones de las escuelas de relaciones humanas, y que se traducen finalmente en una toma de conciencia respecto a la importancia y el papel que tienen los recursos humanos en la empresa. Igualmente los nuevos enfoques conciben a la formación como un factor estratégico y de desarrollo en las organizaciones, donde entre en juego la capacidad de conocer, detectar, formar, gestionar y optimizar las competencias de las personas que trabajan en las organizaciones, como una ventaja competitiva para las empresas. (p.2)

Por tanto, la formación basada en competencia puede considerarse como el proceso de enseñanza que agiliza y emite rápidamente el conocimiento y crea las habilidades y destrezas que permiten lograr un desempeño eficiente y eficaz. (Mujica et al., 2010) expresan:

La gerencia en Venezuela, debe conocer y en buena forma practicar estos elementos que le ayuden a lograr los objetivos que tiene planteado la organización, de manera más eficiente, de tal manera que se debe estar pendiente de las conductas individuales que se demuestran a través de comportamientos, y determinan un desempeño excelente en una determinada actividad profesional, dentro de una determinada estructura, estrategia y cultura. (p.199)

Dentro de ese marco, las empresas actuales han entendido que para ser competitivas, necesitan contratar personal calificado y desarrollarlo en base a sus competencias, que son una especie de requerimientos que estas establecen de acuerdo a sus necesidades y en base a su cultura organizacional. No cabe duda, que las empresas que están enfocadas en la administración por competencias, serán las organizaciones del futuro.

### **CAPITAL INTELECTUAL**

El Capital intelectual está basado en el conocimiento que constituye uno de los recursos más importantes de las organizaciones, cambiando la manera de hacer negocios, puesto que aporta valor agregado e innovación a sus operaciones y contribuye a determinar el valor real de las mismas. (Mujica et al., 2010) destaca sobre los orígenes del capital intelectual lo siguiente:

Los primeros tratados sobre el tema de capital intelectual son atribuibles a John Kenneth Galbraith en 1969, cuando afronto los desajustes en el valor cuando acuñó el concepto de capital intelectual, según lo recogido en la descripción de Roos, Dragonetti y Edvinsson (2001), sugiriendo que la misma significa acción intelectual como forma de creación de valor o incluso lo podían considerar como activo en el sentido tradicional.

Ante esto el humano debe ser considerado en sus conceptos de capital intelectual hacia el talento humano, dado que el mismo ha escalado relevancia dentro de las sociedades y específicamente en las organizaciones al estar formado por el capital humano, el capital relacional y el capital estructural, aceptando la propuesta del Modelo Inteltec (Modelo intelectual ) (p.201)

El capital intelectual es considerado como el sistema de los activos intangibles de la organización, resultado y premisa de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Está considerado en la actualidad el Capital más importante para el éxito de las organizaciones, por encima del capital financiero y de los recursos tangibles. Al respecto, Chiavenato (2011) menciona “[...] el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización. Otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar para relegarlo a un plano secundario. Nos referimos al Capital intelectual”. (.31)

Por otro lado, es importante revisar como diferentes autores aceptan la importancia del capital intelectual dentro de las organizaciones y específicamente dentro de las organizaciones inteligentes como lo expresa Etkin (2009):

Un componente básico de la inteligencia y apertura de la organización es la forma en que en ella se consideran el saber, los conocimientos y las destrezas de sus componentes humanos. En esencia si se toma como un insumo para el proceso productivo (un recurso renovable) o como un activo intangible que es la fuente de imaginación y nuevas ideas para la organización. Como el factor humano es visto como insumo, se enfatiza en la sustitución de personal y la compra de la información necesaria para el cambio. Visto como activo o capital, se



comprende que el factor humano no se consume sino que su aporte crece en el tiempo y hace crecer a la organización. (p. 77)

Resulta asimismo interesante mencionar que el Capital intelectual consta de activos intangibles, activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física. Chiavenato (2011) explica que estos activos intangibles comprenden:

- Capital interno: comprende los conceptos, modelos, sistemas administrativos y cómputos. (Estructura interna de la organización)
- Capital externo: comprende las relaciones con clientes, proveedores, así como las marcas registradas, patentes y prestigio de la empresa. (Estructura externa de la organización)
- Capital humano: referida a la gente, talentos y competencias (habilidades) donde su aprovechamiento requiere de una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

Finalmente, las organizaciones para incrementar su capital intelectual se transforman en organizaciones de aprendizaje para emplear adecuadamente el conocimiento, por lo que ofrecen un trabajo estimulante que proporcione a las personas experiencias, conocimientos rentables mediante su procesamiento en nuevos productos y servicios, procesos internos, nuevas soluciones y estimule la creatividad y la innovación.

### - GERENCIA CENTRADA EN VALORES

La gerencia centrada en valores se caracteriza por ser una práctica gerencial que ayuda y promueve la motivación fundamentada en valores. Para analizar la práctica gerencial desde los valores de la organización es necesario revisar el concepto de valor o valores, al respecto Naumov, S (2011) señala que:

Los valores de una organización son los principios y las creencias que ésta define para que funjan como el ideal a seguir en todo lo que pase alrededor de ella: también representa su cultura y serán útiles en todo momento de la dinámica empresarial y de su filosofía estratégica. (p.63)

Los valores de una organización por tanto, son los aspectos más importantes a considerar para regular el comportamiento de los empleados orientados a cumplir los compromisos de la empresa, se utilizan en cualquier momento y son los más importantes para resolver la mayoría de los problemas. Por otro lado, Juárez, Strada y Moreno (2001) argumenta que:

La noción “valor” viene del campo de la economía, (Fagothey.1992:52), siendo singularmente famosa la teoría del valor que Carlos Marx (1818-

1883) desarrollo en su estudio sobre la sociedad industrial El Capital. Pero ya mucho antes del advenimiento de la axiología como ciencia formal, se aplicó a otros aspectos de la vida. No existe mayor acuerdo acerca de la definición de valor del que hay con respecto a la de "bien". Una de las obras más relevantes sobre el tema apareció en el siglo XX, un año antes de estallar la Primera Guerra Mundial, y se debe a la pluma de Max Scheler, traducida al español con el título de El Formalismo en la Ética Material de los valores.(p.31)

De allí, que el concepto de la gerencia centrada en valores desde el punto de vista del bien; en el ambiente organizacional se ha venido desarrollando desde un aspecto material hasta un aspecto más espiritual y ético donde los valores representan los impulsores principales de las personas y las organizaciones, la incorporación de los mismos en la misión y visión de las empresas depende de las particularidades de las mismas; al respecto Etkin (2009) señala:

En su estudio clásico sobre la organización, P.Selznick (1957) señaló que ella se afirma en el tiempo cuando desarrolla valores que cohesionan a sus miembros, más allá de las normas y del diseño racional de las actividades. También ello le permite distinguirse y ser reconocida en su entorno. La construcción de valores hace a la llamada dimensión natural de la organización. Esta dimensión es parte del proceso de institucionalización. (p.66)

No cabe duda que las organizaciones deben reconocer la necesidad de que los líderes de las empresas posean principios y valores que permitan a sus subalternos sentirse satisfechos al cumplir con los requerimientos solicitados por ellos, pero ¿Cuáles han de ser estos valores necesarios para que los seguidores de estos sean capaces de aportar un esfuerzo por encima de lo normal para lograr el objetivo trazado por el líder?

En este momento, las organizaciones requieren valores éticos que se hagan respetar mediante leyes estrictas y que sean difundidas por los líderes empresariales responsables. La implementación de un sistema de valores por parte de los gerentes, trae como consecuencia la satisfacción de las expectativas en las necesidades de los empleados. Estas necesidades han sido formuladas desde hace tiempo atrás por Abraham Maslow, quien determinó una pirámide clasificándolas en necesidades de autorrealización, autoestima, de aceptación social, de seguridad y fisiológicas.

Atendiendo estas consideraciones, algunos expertos en materia de gerencia han expresado que la existencia de necesidades insatisfechas es por una parte causa de malestar individual y social, pero por otra un estímulo para el progreso material, es decir, para la producción de nuevos medios que satisfagan

necesidades. No significando esto, que la finalidad de la producción económica sea directa y exclusivamente la satisfacción de las necesidades ajenas.

Junto a esta teoría de Maslow, existen otros elementos considerados importantes al hablar de la gerencia centrada en valores, entre los que se mencionan la cultura organizacional, la cual es definida por Coulter y Stephen (2010; p.46) como “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.”

De allí, que la gerencia es la responsable de transmitir, promover y dirigir por valores; donde consiste en adoptar una filosofía de gestión, moral y empresarial, que vaya acorde con algún pensamiento claramente definido. Por lo tanto, los valores se pueden utilizar en cualquier momento y son la columna vertebral que sostiene a las organizaciones. En Sena (2006) afirma:

Este nuevo paradigma de gerencia en valores, representa un modelo para reconstruir y rediseñar mejores organizaciones y en base a esto mejores sociedades, en donde el ambiente de desarrollo de las organizaciones será bajo la gerencia de la cultura y los valores de cada uno de sus empleados. Es necesario resaltar que este nuevo enfoque no es un estilo distinto de gestionar una empresa, sino mas bien, que está basado en la concepción y filosofía de una Gerencia, que parte de la premisa y supuestos diferentes en la visión de la gente, de la organización y del medio en el cual se desenvuelve, es por eso, que quien desarrolla de este proyecto se une a los diferentes Autores que señalan como importante el uso de este modelo de gestión distinto al tradicional. Se ha comenzado a realizar un desplazamiento de cada uno de los valores inherentes de la sociedad como un todo. No solo son importantes los productos o servicios que se comercializa, el cómo hacerlo y con quienes se hace, es lo que está tomando cada vez más relevancia ante los consumidores y la sociedad. Cada uno de los gerentes y líderes de las organizaciones serán influenciados en su desempeño por sus contribuciones hacia el bienestar global, el cuidado del ambiente y la satisfacción plena de las expectativas de los trabajadores. (p.5)

Dentro de este orden de ideas, los recursos humanos de la organización son reconocidos por su potencial, por cada uno de sus valores y no como un sistema generador de riquezas para los accionistas. Una gerencia fundamentada en valores y una forma de cómo llegar a cada uno de los integrantes de la organización son a través de la comunicación de valores, debidamente entendidos, analizados y llevados a la práctica. Una gerencia basada en valores

implica incluir los valores, responsabilidad, honestidad, respeto, trabajo en equipo permitiéndole medir la capacidad humana de la propia empresa.

### **GERENCIA DEL CAMBIO**

La Gerencia del cambio es un proceso diseñado que permite mitigar los efectos no deseados de este mismo cambio y potenciar las oportunidades para crear un futuro. En la actualidad los cambios se ha convertido en una constante, lo que se traduce en la importancia de la adaptación de ello en las estrategias gerenciales, lo dicho es apoyado en Pérez de Maldonado, Maldonado y Bustamante (2006):

Los cambios ocupan un espacio importante en la actualidad. Así lo señala Vargas (2000) cuando expresa que los acelerados cambios que se están efectuando en estos tiempos de posmodernidad afectan “todos los órdenes económicos, sociales y políticos y por lo tanto también afectan el mundo de las organizaciones. Por supuesto, todos estos cambios están modificando maneras de pensar, formas y estilos de vida, quehaceres y actividades de los individuos. (p.231)

Es importante ver los cambios desde otra perspectiva, no como suceso, sino como herramienta, donde se convierte en sí misma en la estrategia; es el caso de la gerencia del cambio que haciendo uso de un enfoque holístico, realiza cambios de gran magnitud en las organizaciones integrando las estrategias y los procesos de la organización con su gente y cultura. Consiste en manejar exitosamente la transición entre una situación presente, hacia otra futura en la cual hay una promesa de mejorar. Esto es válido para situaciones de cambio dentro de una empresa (en las políticas, en la organización, en los procesos, en la tecnología, o en todas las anteriores simultáneamente). En otras palabras, las organizaciones encuentran el proceso de cambio como una oportunidad de aprendizaje que minimiza el impacto negativo que este pueda ocasionar, permitiendo de esta forma una participación activa de los miembros de las organizaciones.

#### **- LEARNING ORGANIZATIONS**

En las organizaciones que aprenden a todos sus integrantes se les permite experimentar, cambiar y mejorar constantemente, aumentando así su capacidad de crecer, aprender y cumplir su propósito, procurando identificar y resolver problemas en forma creativa y flexible ante los nuevos desafíos u oportunidades que se le presentan. Dentro de los orígenes y filosofía de esta práctica, (Mujica et al., 2010) menciona:

La creación de conocimientos es un proceso fundamental para cualquier organización, ello fue propulsado por autores como Chiris Argyris y Donald Schon, pero tomo mayor impulso como practica gerencial de la década de los noventa, conocido como Learnig Organizations ( organización que aprende ) con exponentes como Peter

Senge, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Chun Wei Choo, para caracterizar las empresas capaces de mejorar mediante el aprendizaje y , por lo tanto, mantener o incrementar su competitividad. Y de hecho tienen continua vigencia estos principios fundamentales con la diferencia que deben ser incorporados al nuevo contexto (p.181)

En los últimos años la importancia del capital humano en las prácticas gerenciales ha ido en ascenso y la capacitación de este recurso visto como organización es fundamental, en León, Ponjuán y Rodríguez (2006) exponen:

el aprendizaje organizacional es el resultado de un proceso de creación de valores intangibles a partir del aprendizaje individual y de los procesos de captación de un ambiente competitivo, que incentiva a las personas a que aprendan cada vez más, la generación de un ambiente favorable para compartir y distribuir la información entre todos los miembros de la organización para que ellos puedan utilizarla y convertirla en conocimiento individual y posteriormente en conocimiento organizacional y así poder enfrentar problemas cada vez más complejos.(p.7)

Esta práctica reconoce la importancia de centrar la atención en el intercambio del conocimiento en todos los niveles funcionales de la organización, donde el conocimiento solo tiene valor si fluye entre los empleados, los departamentos y las organizaciones. Para Senge, citado por Arellano, M (2015:p.40) señala que “la clave para que una organización aprenda, radica en la comprensión global de la misma y de las interrelaciones entre sus procesos”

De allí que las empresas que desarrollen un modelo de organización de aprendizaje, comparten la visión de que el futuro se construye día a día a través del aprendizaje continuo; y que, como retroalimentación, ese aprendizaje local, personal, pasará a ser global mediante su compartición, enriqueciendo a todos de un modo absoluto.

### **E- LEARNING**

E- learning como plataforma tecnológica permite la capacitación en línea de manera eficiente y rápida, se ha convertido en una herramienta al servicio de la organización que apoya el aprendizaje acelerado, basado en técnicas de aprendizaje para adultos; permitiendo de esta manera contribuir a la generación de conocimiento, visto como un activo intangible de la organización. Vacas, García, Palao y Rojo (2005) reconocen:

La forma de competir está cambiando en los últimos años, cada vez se basa más en el conocimiento; lo que obliga a las empresas a crear y

acumular nuevo conocimiento más rápido que los demás. Las organizaciones están comenzando a darse cuenta de la importancia de saber qué es lo que saben y de hacer el mejor uso de este conocimiento. El conocimiento está siendo reconocido como el activo más importante de la empresa, como el único recurso económico significativo y por lo tanto se están haciendo esfuerzos para definirlo, como adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo. (p.14.1)

Esta nueva práctica permite la construcción del conocimiento de forma participativa, sitúa al participante en el centro de formación del aprendizaje, donde a través de su plataforma de capacitación tecnológica le permite desarrollar destrezas, habilidades y pericias en un campo especializado de una manera rápida y eficaz, rompiendo las limitantes del tiempo y espacio que este pueda tener.

De esta manera, el aprendizaje en línea o E- learning es concebido por (Amaro, citado por Amaro, Brioli y García (2011:p.75) como “una estrategia formativa a distancia (en el ámbito académico o empresarial), mediada por las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, que potencia el aprendizaje interactivo, colaborativo, significativo, flexible y accesible, a cualquier receptor potencial”

De allí, que uso de esta práctica gerencial pudiera garantizar que el personal de una organización se sienta identificado con ella, generando un mayor desempeño en sus labores.

### - **INTELIGENCIA EMOCIONAL:**

En Figueroa (2004) se habla de los orígenes de la inteligencia emocional: La inteligencia emocional como término, fue utilizado por primera vez en 1990 por John Mayer de la Universidad de New Hampshire y Peter Salovey de la Universidad de Yale. A partir de los trabajos de Mayer y Salovey se han realizado numerosas investigaciones en el campo de la inteligencia emocional, entre las cuales se puede mencionar como principal aporte el de Daniel Goleman, (1996, 1999), quien ha hecho clásico el término IE. Goleman otorga mucho mayor peso en el éxito organizacional a las aptitudes emocionales que a las facultades cognitivas, señalando que estas son susceptibles de ser desarrolladas durante toda la vida. Observa que las reglas del trabajo están cambiando y que nuevas aptitudes personales están pasando a ser las determinantes del ingreso, permanencia y desarrollo laboral en las empresas.

Al respecto, Goleman (1999) afirma que numerosas evidencias apuntan a que la aptitud emocional es una capacidad aprendida que origina un desempeño laboral sobresaliente. Que lo decisivo es saber manejarse a sí mismo, llevarse bien con los demás, de modo tal de poder trabajar juntos en pos de una meta común. Señala que las aptitudes emocionales son dos veces más importantes que el

intelecto puro y la pericia como contribución a la excelencia, y que esto se mantiene en todos los trabajos y en todo tipo de organizaciones.

El concepto de inteligencia emocional cada día se va desarrollando en diferentes ámbitos; en educación, en las familias, en las organizaciones etc. Para Dubrin (2008) citado por Padrón y Sánchez (2010) señala que:

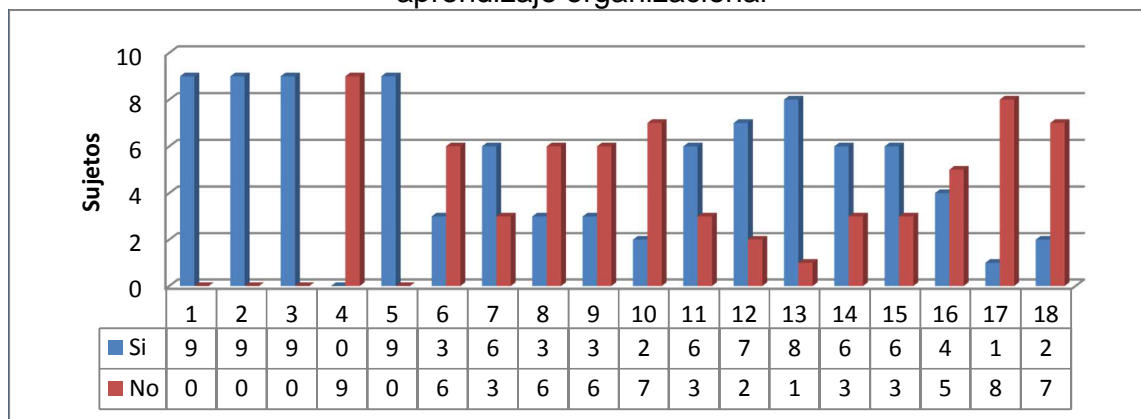
La inteligencia emocional se refiere a cualidades como entender los propios sentimientos, tener empatía con los demás y regular las propias emociones, para mejorar la forma de vivir. Una persona con gran inteligencia emocional podrá anticipar en comportamientos como evaluar a la gente, complacer a los demás e influir en ellos. (p.148)

La inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispone la persona para aprender las habilidades prácticas basadas en el conocimiento de uno mismo, autocontrol, sensibilidad social y manejo de las relaciones. Al respecto, Botello, J (2015:p.16) señala que “el uso de la inteligencia emocional nos da ciertas habilidades practicas para áreas fundamentales de nuestra vida, lo cual nos permite estar en presencia de la herramienta más poderosa del milenio, tanto para lo personal como profesional.”

Es importante resaltar que poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido de las competencias emocionales necesarias para el mundo laboral sino permite reconocer ese potencial para desarrollarlas.

Una vez descrita las prácticas gerenciales, se procedió a evaluar su aplicación en una firma de auditoría del Estado Carabobo como herramientas de aprendizaje organizacional.

Gráfico nº1 Evaluación de las prácticas gerenciales como herramientas de aprendizaje organizacional



Fuente: Elaboración propia (2014)

### Análisis:

- Según los resultados sobre la Inteligencia emocional presente en la firma de auditoría, se evidencio que el 100% de los encuestados señalan que aun tiene cosas por aprender que pueda mejorar la calidad en su trabajo, que en aquellas situaciones que no logran sus metas u objetivos no se decepcionan; pero que si se les proponen nuevas tareas que no saben cómo abordar les genera angustia y puede suponer que este inconveniente es un obstáculo en su aprendizaje. Es importante señalar que las organizaciones deben utilizar la inteligencia emocional a la hora de distribuir tareas o promocionar a sus empleados ya que las personas emocionalmente más inteligentes tienen un rendimiento superior, y sus directivos pueden incentivar, mantener un entorno de trabajo agradable, solidario y productivo .

- En cuanto a la práctica de E-learning se demuestra que el 100% de los encuestados respondieron que la organización afianza, desarrolla los conocimientos de sus trabajadores a través de Internet. Este tipo de enseñanza online permite la interacción del usuario con el material mediante la utilización de diversas herramientas informáticas. Dentro de las ventajas de este tipo de aprendizaje es que les permite a los empleados trabajar y aprender a su propio ritmo, sin las restricciones de tiempo, les permite el acceso a materiales de aprendizaje en cualquier momento y desde cualquier parte del mundo.

- En relación al proceso de aprendizaje como Learning Organizations, un 67% de los encuestados consideran que sus destrezas para el aprendizaje en el ambiente organizacional varían en función a los avances de las tecnologías de información y que el uso de estas es trascendental en la ejecución del trabajo y estos no recibe la capacitación sobre posibles cambios en la metodología aplicada cuando existen innovaciones de tecnologías de la información. La tecnología es una fuerza que impulsa el cambio y simplifica la acción humana dentro de las organizaciones. Al respecto Pérez de Maldonado et al (2006) señala que:

La tecnología representa una fuerza que orienta e impulsa el cambio, de la cual ninguna organización puede escapar, pues determina no sólo el cómo hacer las cosas de una manera diferente y con mayor rapidez, sino también que el tipo de cosas que se hacen sean diferentes. (p.234)

De allí, que es importante que dentro de la organización se fomente y se comprometa a un aprendizaje continuo y creativo en relación a los cambios tecnológicos de la información ya que estos han transformado la manera de trabajar y gestionar los recursos físicos y conceptuales de las organizaciones. Estos son unos elementos clave para hacer el trabajo más productivo, agilizando los procesos de la empresa, las comunicaciones, la toma de decisiones y el



trabajo en equipo. Además permite el cumplimiento de las regulaciones existentes, mejora la eficiencia operacional y lo lleva a ser más competitivos en el mercado.

- En cuanto a la gestión de conocimiento el 78% de los encuestados afirman que se seleccionan y utilizan información, datos comparativos para proporcionar puntos de referencia para apoyar la toma de decisiones y la innovación. Al mismo tiempo, el 89% de los encuestados respondieron que se garantiza la exactitud, integridad, fiabilidad, puntualidad, seguridad, confidencialidad, disponibilidad y accesibilidad de los datos de la organización, información y conocimiento. Además un 67% afirmaron que participa en equipo de trabajo para solucionar problemas o compartir experiencia.

Del resultado anteriormente expuesto, se puede evidenciar que dentro de la unidad se facilita y acelera el proceso de aprendizaje a través de la creación, transmisión, adaptación y difusión del conocimiento generando habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente. Es también relevante que dentro de las organizaciones adopten una cultura corporativa que fomente el intercambio y la colaboración entre los miembros de una organización. Al respecto (León et al; 2006) menciona que “las ventajas competitivas que produce una adecuada gestión del conocimiento no dependen de la cantidad de conocimiento que se consiga reunir y almacenar sino del uso que se haga de ellos” (p.2)

- Por otra parte, el desarrollo de competencias como práctica gerencial se encontró que el 67% de los encuestados, afirman que se cuenta con una clara definición de las competencias y los conocimientos específicos de cada puesto de trabajo, para apoyar el logro de las estrategias, los objetivos y las metas a todo nivel. Estas evidencias revelan que en la unidad se desarrolla las competencias y se proporciona información sobre el capital intelectual que portan los individuos, asegurando los estándares de calidad en su labor. Sin embargo un 78% de los encuestados señalan que en la unidad no se cuenta con indicadores para medir las competencias actuales, la capacidad de innovar y mejorar, así como el compromiso y la motivación del equipo humano. Estos indicadores permiten evaluar el desempeño ,donde se tomara en cuenta la competencia relacionada con la posición evaluada y en el grado que son requeridas por el puesto, puntos clave para decidir promociones, remuneraciones o simplemente para tener una retroalimentación de trabajo realizado.

- Al evaluar la gerencia del cambio, un 56% de los encuestados respondieron que en la unidad no se cuenta con herramientas y metodologías que permiten determinar los principales cambios o tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.). Y por otro lado, un 89% respondieron que no existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que puedan tener efectos drásticos y

perjudiciales para la unidad y que puedan requerir la atención de la gerencia superior. Con estos resultados se puede evidenciar que la unidad no está preparada para afrontar los cambios y que la gerencia asume un rol vital para iniciar, apoyar y preparar al personal como un proceso de aprendizaje permanente, desarrollando así habilidades creativas para enfrentar el cambio constante y lograr transformaciones continuas. Además debe establecer estrategias que faciliten la formación, sensibilización, identificación hacia el cambio; lo que contribuirá a que se alcance el éxito de la organización de una manera efectiva.

- En la valoración del capital intelectual, el 100% expreso que se cuenta con una estructura interna adecuada relacionada con los aspectos administrativos y tecnológicos, así mismo la totalidad considera que existen buenas relaciones con los clientes, los proveedores y posee un gran prestigio en la zona. En cuanto al aspecto del capital humano, el 67% señaló que la empresa cuenta con personal calificado y con capacidad de regenerarlo y compartirlo en el equipo de trabajo en pro de la organización.

- En relación a la práctica de gestión en valores, un 78% de los encuestados respondieron que dentro de la unidad donde laboran no tienen definida su misión, visión, objetivos, valores, y si existen no son conocidas por todo el personal. Sin embargo un 67% respondieron que ellos lideran e influyen en actitudes y comportamientos que generan valores y culturas a la unidad. Es importante que dentro de toda organización se tenga definida su misión, visión y objetivos, filosofía ya que son la base para la definición de los valores corporativos de la organización. Los valores son los aspectos más importantes a considerar para regular el comportamiento de los empleados orientados a cumplir los compromisos de la empresa, se utilizan en cualquier momento y son los más importantes para resolver la mayoría de los problemas. Naumov, S (2011) señala muchas empresas se colapsan por la carencia de un perfil de valores. Recomienda que:

“[...] se podría implementar un programa de formación en valores, el cual tendría como finalidad que expertos formaran a las personas en identificar primero herramientas de diagnóstico cómo se encuentra su nivel por cada valor y qué tanto se ajusta a lo que la empresa desea; posteriormente, con base en estos resultados, elaborar un programa en formación de valores, con el que sensibilice a la gente por medio de los ejemplos, acciones y prácticas cómo quiere la empresa que se comporten con los valores.(p.63)

### **CONCLUSIONES**

Considerando los resultados obtenidos de la evaluación de las practicas

gerenciales aplicadas a una firma de auditoría del Estado Carabobo como herramientas de aprendizaje organizacional es posible afirmar que uno de los retos de los gerentes en las organizaciones actuales es fundar una organización orientada al aprendizaje, para que todos puedan experimentar y aprender dando mejores resultados, donde es necesario crear un ambiente que aprecie la implementación y la aceptación del riesgo, que aplique la tecnología más reciente, que maneje los errores y fracasos, que recompense el pensamiento no tradicional, que establezca valores y comparta el conocimiento, ya que todo el personal de la organización participan en la detección y resolución de problemas, con lo que les permite experimentar, mejorar y capacitarse continuamente.

En consecuencia, se puede evidenciar como las diferentes prácticas gerenciales fomentan el aprendizaje organizacional, transformándolo en estrategias de gestión para direccionar, desarrollar y mantener los procesos. De esta forma las organizaciones aprenden, porque su recurso humano que conforma su organización aprende, estimulando así su capacidad emprendedora, el trabajo en equipo, la innovación y la generación de valor.

Finalmente, la realidad es que el aprendizaje organizacional es la suma de los aprendizajes individuales, ya que es un proceso interno y no puede ser programado desde afuera. Lo que pueden hacer el gerente a través de las prácticas gerenciales es estimular y disponer de las condiciones necesarias para que esto se produzca y por ende repercuta positivamente en su labor, contribuyendo así a elevar y desarrollar el capital intelectual de La organización.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA**

- Amaro, R., Brioli, C y García (2011). Referente Teórico y Metodológico para el Diseño Instruccional de Entornos Virtuales de Enseñanza y Aprendizaje (EVEA). Revista Docencia Universitaria. 11, (2): 71-100
- Arellano, M (2015) Gestión del conocimiento como estrategia para lograr ventajas competitivas en las organizaciones petroleras. [versión electrónica] Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences. 30.(10): 31-47
- Botello, J (2015, 15 de Marzo) Inteligencia emocional: la herramienta del milenio. Lectura Dominical, Valencia. El Carabobeño .pp. 16
- Bustamante, S, Pérez de Maldonado, I y Maldonado, M.(2008) El poder y la gerencia en las organizaciones: Un análisis crítico sobre la diversidad de su concepción. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) 13, (42): 273 – 287
- Cejas, M y Grau, C (2007) La formación de los recursos humanos en las organizaciones empresariales. Caracas: Fondo Editorial Trópykos
- Chiavenato, I (2011) Administración de Recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (9na.ed.). Bogotá: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.

Collison, C. y Parcell, G. (2003). La gestión del conocimiento, lecciones prácticas de una empresa líder. Barcelona: Editorial Paidós.

Coulter, M y Stephen, R (2010) Administración. (10ma.ed.) México: Pearson Educación.

Etkin, J (2009) Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A

Fernández, N, Delgado, F. y Ortega, E. (2007) Transitando hacia un modelo gerencial innovador. Revista Venezolana de Gerencia, 12,( 37): 99-112,

Figueroa, M (2004). Inteligencia emocional un instrumento clave en las organizaciones asociativas del siglo XXI. Capaya. Revista Venezolana de Economía Social, 4, (8): 104-124

Forero, Steve (2008).Modelos Gerenciales y técnicas Modernas. Consultado 2014, Octubre [En línea]. <http://modelosgerencialestecnicasm modernas.blogspot.com>.

Goleman, D (1999).La práctica de la Inteligencia Emocional. España: Editorial Kairós.

Hernández S.; Fernández, C. y Baptista, L. (2014) Metodología de la Investigación. (6ta.ed.) Caracas: Mc Graw Hill de Venezuela S.A.

Juárez, F, Strada T y Moreno A (2001). Una nueva propuesta para la Educación en Valores. Caracas: Ediciones Paulinas.

León, M, Ponjuán, G y Rodriguez, C.(2006) Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento Consultado: 2014, Noviembre. [En línea]. [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_2\\_06/aci08206.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm). Consultado:2014,

Martínez, C. (2012): Estadística y Muestreo. (13ma. ed.).Bogotá: Ecoe Ediciones.

Mujica, M (Coord.). (2010). Estudios Contextualizados de la Administración en Venezuela. Valencia. Dirección de Medios y Publicaciones UC.

Naumov, S (2011) Organización total. México. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A

Olivo, M (2011).Hacia una visión integral de la gerencia del conocimiento. Revista Venezolana de Análisis de coyuntura, 18, (1): 115-135

Padrón, G y Sánchez De Gallardo, M. (2010).Efecto de la Motivación al logro y la inteligencia emocional en el crecimiento psicológico. Revista Venezolana de Gerencia. 15, (49). 141-157

Pérez de Maldonado, Isabel, Bustamante Uzcátegui, Suleima. (2006) Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y Postgrado, 21, (2): 231-248.

Pérez, M (2011) Gerencia emergente en empresas con dinámicas de cambio organizacional. Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales (Barquisimeto - Venezuela), 162-174

Sena Mildred (2006) La Gerencia Centrada en Valores condición que Potencia la Productividad en la Organización. [versión electrónica] Fourth LACCEI International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI"2006) "Breaking Frontier and barriers in Engineering: Education, Research and Practice", 21 – 23

Teles, L., Alves, D., Oeste, A. y Rueda, E (2012) Desarrollo de liderazgo y aprendizaje organizacional. Consultado: 2014, Octubre [En línea]. <http://redalyc.uaemex.mx/src/>.

Tobón, S (2010).Formación integral y Competencias. (3era.ed.).Bogotá: ECOE Ediciones.

Vacas, F, García, O. Palao, J. y Rojo, P. (2005). Capital Humano (I y II): Gestión del conocimiento, e-learnig y Modelos Sociotécnicos. Consultado: 2014, Diciembre. [En línea]. [http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/14%20Capital%20humano%20\\_y%20II\\_.pdf](http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/14%20Capital%20humano%20_y%20II_.pdf).