



## EDUCAR EN VALORES: UN RETO EN LA GERENCIA VENEZOLANA

Prof. Belkys Suárez Montoya

bsuarez17@hotmail.com / bsuarezm17@gmail.com/ bsuarez@ujap.edu.ve

Institución de procedencia laboral, Universidad José Antonio Páez, Valencia, Estado Carabobo, Venezuela. Licenciada en Relaciones Industriales. Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Doctorante en Ciencias Sociales, mención Estudios del Trabajo (Universidad de Carabobo). Profesor Agregado, adscrita a la Escuela de Relaciones Industriales y Mercadeo en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez.

---

### RESUMEN

El trabajo es producto de una revisión documental en donde el eje de las reflexiones ubica la mirada en cuatro segmentos: el primero dirigido a la reflexión sobre la gerencia del cambio. Un segundo aspecto de análisis, tiende la mirada hacia la trilogía ética, educación y valores en el contexto organizacional. En tercer orden, se aborda la cultura organizacional por ser un elemento clave e implícito en la temática. En el cuarto eje se presenta, el reto de la gerencia empresarial. Por último, se incorporan algunas reflexiones que se entrecruzan con el tema abordado. Hoy día el reto de la gerencia venezolana, es concebida como un objeto de estudio complejo, cuyo propósito es la preservación del desempeño de los principios éticos, del individuo en sus condiciones personales, profesiones y gerenciales, dentro de un marco de convivencia, integración y crecimiento mutuo.

**Palabras Clave:** Ética, Valores, Educación, Cultura organizacional, y Gerencia



## EDUCATING IN VALUES: A CHALLENGE IN THE VENEZUELAN MANAGEMENT

### ABSTRACT

The work is the product of a documentary review where the axis of the reflections located look into four segments: the first led to reflection on the management of change. A second aspect of analysis, tends the gaze towards the ethical trilogy, education and values in the organizational context. Third-order, deals with organizational is a key and implicit in the theme culture. The fourth axis is, the challenge of business management. Finally, incorporate some reflections that are interwoven with the issue addressed. Today the challenge of Venezuelan management, is conceived as an object of complex study, whose purpose is the preservation of the performance of the ethical principles of the individual in their personal conditions, professions and management, within a framework of coexistence, integration and mutual growth.

**Key Words:** Ethics, values, education, organizational culture, and management

### CONSIDERACIONES INICIALES

En la actualidad, estamos viviendo en una sociedad con grandes transformaciones desde todo punto de vista: estructurales, económicas, sociales y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, y cuya complejidad no admite precedente.

Hoy tenemos, una nueva forma de mirar y concebir el mundo, las organizaciones y los negocios se desarrollan a partir de la globalización, la internacionalización y la apertura económica; siendo estos fenómenos múltiples, veloces y complejos. Dentro de éste contexto se encuentra inmersa la gerencia empresarial, la cual gira bajo la óptica de nuevos paradigmas, el cambio, la ética, los valores, y la cultura or-

ganizacional del negocio, toda vez que estos elementos conllevan al sistema educacional que involucra o sintetiza los ejes de los conocimientos, formación, preparación y solidez técnica del talento humano que conforman o integran la plantilla laboral de las organizaciones.

Para Krygier (2001) en Guédez (2004), la organización empresarial es el principal centro comunitario de desarrollo de la sociedad y de las personas que la conforman y son estas últimas, individualmente y en equipo, las que de alguna u otra manera determinan el logro de los objetivos de la empresa. Ahora bien, siguiendo a Krygier, las organizaciones están integradas por individuos pero quien actúa es el ser humano, por lo cual la ética es una dimensión estructural de la persona y su actuar no

se reduce a la relación de trabajo dentro de un sistema de producción. Es decir, sus decisiones y su accionar gira en torno a elementos claves a saber: conciencia, episteme, razón y sobre ello es que se soporta el comportamiento de los actores dentro de las organizaciones.

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a diversos desafíos en el campo de la gerencia y uno de los más complejizados y difíciles de encarar es el caso de la ética y los valores en la gerencia. En los últimos tiempos ha habido una propensión al desarrollo de una filosofía ética para la actividad empresarial. La gerencia es analizada desde los valores humanos que propicien actuaciones responsables. El sistema organizacional es analizado en su relación con la ética en estructuras y procesos. La ética permite tomar un nuevo enfoque para proponer modelos de actuación empresarial, sustentados en conductas efectivas en el ámbito laboral que fortalezcan los sectores productivos del país.

Sobre el tema, Kliksberg (2004), señala la urgencia de incorporar la discusión de la ética en la agenda particularmente en las políticas económicas, tanto para erradicar la corrupción como para motivar actitudes positivas. Según éste, la ausencia de un debate ético permanente, ha generado un conjunto de situaciones resultantes de la degradación o carencia de normas sociales, y que ha facilitado la corrupción. Advierte que se debe trascender la enseñanza de la ética, y que es preciso discutir y vincular en cada disciplina los dilemas éticos que le son inherentes y que surgen en la práctica.

Dentro de este marco, el papel de la educación, es prioritario como instrumento generador e impulsor de grandes cambios en el sentido de

crear conciencia en la colectividad sobre la necesidad de repensarnos como sociedad, bajo un esquema de valores donde prive la satisfacción del colectivo sobre el aspecto meramente económico e individual.

Otro punto, es que las organizaciones deben involucrarse y atender los nuevos retos y exigencias, no sólo las que representan sus clientes, sino también aquellas que envuelven las relaciones éticas con sus propios recursos humanos y el resto de la sociedad.

En esta línea, Krygier (2001) citado por Guédez (2004), establece que:

El desafío de la gerencia venezolana, es construir agrupaciones humanas tan eficientes y eficaces como sea posible y, al mismo tiempo, producir un mínimo de efectos colaterales indeseables y un máximo de satisfacción. En ambos aspectos encontramos un historial de progreso y de atrasos, de aciertos y equivocaciones, en la búsqueda de la mejor combinación de valores humanos. De ahí la relevancia de la ética gerencial (p. 12)

Ciertamente, algunos autores consideran que el reto de la gerencia está dada en función a lo siguiente: requerimos unos valores y una ética compartida para el funcionamiento adecuado del entramado económico, político y social, y, por tanto, para el bienestar y el desarrollo de todas las posibilidades de cada ciudadano del mundo. Hoy más que nunca se hace necesaria una revisión y una reafirmación de los valores éticos.

En este momento epocal, la gerencia tiene que ser responsable; debe responder a las demandas legítimas de su entorno, asumir compromi-

sos con las sociedades en las que está presente. En ese sentido, parte de principios a saber: el primero, la convicción la cual conjuga la ética y los valores positivos que deben constituir el núcleo de su cultura organizacional. El segundo, su propio interés, porque las organizaciones afrontan una sociedad cada vez más informada y exigente, que necesita por tanto, mayor legitimidad para desarrollar con éxito sus actividades en el medio y el largo plazo. Hay que acotar, que una sociedad próspera y estable es la resultante del crecimiento y desarrollo de los individuos como seres humanos primeramente y por ende conllevan a un crecimiento empresarial a posteriori.

En síntesis, las organizaciones son instrumentos fundamentales para la construcción de una economía y una sociedad estable y equilibrada en términos globales.

## GERENCIANDO EL CAMBIO

Todo cambio rompe con la rutina e impone una ruptura con el pasado. Es evidente que todo cambio implica una crisis para las organizaciones, al transformar de súbito lo cierto por lo incierto.

Al examinar las características básicas de cualquier sociedad, aparece inmediatamente el fenómeno del cambio. Si hay una realidad que se observa con recurrencia es la transformación de las estructuras sociales y el cambio de la forma de vida de una sociedad. Es importante indicar, que los tiempos se prestan para estimular una acción conjunta del ámbito público, privado y social, cuyo funcionamiento fluido y eficiente es el cimiento de una sociedad saludable.

La visión, de Wendell, y Bell (1996). Acerca del cambio, Es el estado de lo que evoluciona

o se modifica. Se vienen presentando rápidos, profundos, irreversibles y volátiles, un reflejo de ello la globalización económica, la transformación política (rol del Estado en la economía), la revolución tecnológica, y los sistemas educacionales entre otros. Es evidente, que al indagar en cada uno se puede precisar que han repercutido sobre factores y elementos de la organización y por ende ha irradiado sus efectos sobre la gerencia de las organizaciones venezolanas.

Al respecto, Chiavenato, (2002) señala que en una organización, todo cambio representa cierta modificación en las actitudes cotidianas, en las relaciones laborales, en las responsabilidades, en los hábitos y comportamiento de las personas que conforman la organización. Es por ello que crear el cambio, administrarlo, dominarlo y sobrevivir a él son pasos que deben dar los directivos de la gerencia venezolana que pretendan hacer presencia en el medio empresarial.

En línea con lo anterior, no cabe duda que dentro de los retos de la gerencia, se requiere posar una mirada hacia el escenario del cambio, ya que todo gira en función a este y de cómo se debe actuar desde todo punto de vista para afrontar sus nuevos designios.

Estamos viviendo tiempos difíciles tiempos de turbulencia, y del cual no escapa la gerencia posmoderna, al respecto han surgido diversas opiniones entre las cuales se puede referir a Lanz, (2005) el cual afirma que:

El fenómeno cultural de la posmodernidad impacta fuertemente el mundo de la organización. En cierto modo la propia cultura organizacional se, posmoderniza, pero, además, surge toda una corriente de

pensamiento que intenta modular el repertorio teórico posmodernista al interior del debate gerencial. Como ocurre con otros perfiles epistemológicos, aquí también hay mucho de moda y trivialización. La subcultura de libros de aeropuerto se atiborra de panfletos alusivos a la posmodernidad en la empresa. Cada quien desarrolla sus propios anticuerpos para protegerse de esta clase de epidemias. Pero es justo reconocer que se está produciendo un pensamiento muy interesante en este campo que es de hecho una de las aportaciones más prometedoras hacia el futuro (p. 91).

Es indudable, que para los gerentes enfrentarse a los cambios no es sencillo ya que más que obtener beneficios económicos, el desafío es mejorar drásticamente el rendimiento del personal operativo que tienen adscrito en su línea de dirección. Entendiéndose que el personal operativo, es el actor principal para innovar, crear y alcanzar los objetivos estratégicos así mismo éste debe ser considerado como un factor clave para el desenvolvimiento organizacional de hoy día, es a través de este recurso que las organizaciones pueden desarrollar las verdaderas ventajas competitivas frente a sus competidores, se consideran altamente efectivas aquellas que en principio puedan atraer, desarrollar y retener a una diversidad de talentos multiespecializados, con conocimientos integrales diversos a fin de que puedan generar un mayor valor agregado al medio empresarial.

Suárez (2011), afirma que si bien es cierto, las organizaciones de hoy no son las mismas de ayer, hay cambios en el contexto mundial, que están requiriendo de nuevas posturas filosóficas, nuevas prácticas gerenciales para contra-

rrestar los peligros y las amenazas a los cuales se están enfrentando. Por supuesto, todos estos cambios influyen notoriamente en el accionar de los gerentes empresariales, en donde cada uno actuara en función a su performatividad, debe amoldarse ajustarse exitosamente a las complejidades y transformaciones de los nuevos escenarios. Así como al liderazgo ético. En ese sentido, Krygier (2001) en Guédez (2004), escribe que, uno de los roles más importantes del gerente es ser un maestro ético para los empleados y los coparticipantes en el entorno empresarial.

En ese orden de idea, las nuevas posturas del accionar gerencial, giran en torno a los tópicos de la ética, por cierto nada nuevo, tema que es tan viejo como el propio ser humano, pero sobre el cual nunca ha podido decirse la última palabra. Es más, en la actualidad ha renovado su vigencia, toda vez que la complejidad del entorno así lo determina. Es de allí donde emerge, el liderazgo ético como elemento clave para investir las nuevas demandas y necesidades empresariales. Hoy por hoy se amerita pues que este líder sea un Ser que parta del principio y cumpla con la nueva concepción de un “Nuevo ser Humano” donde a través de él se reflejen sus nuevas potencialidades así como: talentos, competencias, habilidades y destrezas con actitud proactiva que le permita guiar, orientar a ese talento humano de la manera más efectiva y con una visión más holística, soportado por una cultura ética empresarial.

En resumen, sería hacer más humano al propio ser humano, subrayando la expresión en: las presiones competitivas propias de la globalización, el apresuramiento asociado a la turbulencia del entorno y el avance desenfrenado de la tecnología crean una fuerte tensión sobre

el carácter humano. En línea con lo anterior, Sennett citado por Guédez (2004:22), afirma que el carácter es: “*El valor ético que atribuimos a nuestro deseos y a nuestras relaciones con los demás*”. Retomando la cita anterior, se podría asumir, que las organizaciones, por la vía de sus directivos, ejecutivos, profesionales y trabajadores logran una interacción efectiva en toda la estructura de las organizaciones y en todas las instancias de la sociedad.

### **MIRADA A LA TRILOGIA ÉTICA, EDUCACIÓN Y VALORES EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Este apartado se inicia, indicando que la ética ha sido conceptualizada desde diversas perspectivas respondiendo a la óptica de quien la formule, pero en todo caso la ética es una parte de la filosofía que reflexiona sobre la moral por eso también recibe el nombre de filosofía moral. A este propósito, Cortina, (1999), le da la acepción a las palabras “ética” y “moral” en sus respectivos orígenes griegos (éthos) y latino (mos) significan prácticamente lo mismo: carácter, costumbres.

Es conveniente destacar, que para efectos de este trabajo se asume la posición filosófica que presume que la ética tiene como objeto el estudio de la moral, pues se considera a la ética como el saber filosófico y la moral como parte de la vida diaria del ciudadano.

Es imprescindible agregar, que en la agenda, siempre ha estado presente el debate de la ética empresarial punto de interés, pero ahora es importantísimo y urgentísimo, siempre ha sido un asunto de principios, pero ahora es un asunto de naturaleza estratégica porque se vincula con la sobrevivencia de la empresa y con

la convivencia de las personas que trabajan en ellas. En línea, Guédez (2004), apunta que lo ideal es que las relaciones dentro de las organizaciones, así como las interacciones entre las organizaciones, deben concebir la generosidad como generalidad y la solidaridad como continuidad. La generosidad y la solidaridad son dos de los atributos esenciales de la ética en las organizaciones.

En ese mismo orden de idea, Morin (2006), señala que:

Hay un vínculo solidaridad-complejidad-libertad. El pensamiento complejo ilumina las virtudes de la solidaridad. Como la ética política nos incita a obrar por una sociedad de alta complejidad, es decir de solidaridad y de libertad, nos incita a despertar y generar la autoética que aquí aparece no sólo como virtud individual, sino también como virtud social (p:165)

Asimismo, Morín (2006), argumenta que la ética no puede escapar a los problemas de la complejidad y es por ello que nos conduce a concebir la relación entre conocimiento y ética, ciencia y ética, política y ética, economía y ética, educación y ética. Considerando lo anterior, se puede presumir que nada puede existir sin ética porque la acción humana es el origen y el destino de la realidad social. En el caso que nos ocupa no se trata de ver si la organización es o no ética, sino de evaluar el alcance ético del ser humano en sus relaciones con la empresa. Es decir, la ética es consustancial al ser humano y ella rige su comportamiento en todas las dimensiones y contexto en donde se desempeñe.

Guédez (2004), plantea que cuando hablamos de ética empresarial, pensamos en el compor-

tamiento ético que asumen los seres humanos en el marco de las responsabilidades propias de los negocios. Adicionalmente, precisa algunas premisas a saber:

- o La ética además de ser un asunto de principios y convicciones, esa también una cuestión de inteligencia, debido a que ha pasado a ser una simultánea exigencia de integridad, integralidad e inteligencia.
- o La ética más que un asunto de prohibiciones y restricciones, es una exigencia de realizaciones. El juego de las conciencias y el valor de los principios arraigados juegan un papel esencial.
- o La ética además de revelar una conciencia individual y un compromiso personal, ahora también responde a un alcance grupal, organizacional y cultural. Es decir, opera una especie de relación recíproca, acumulativa y progresiva entre las responsabilidades individuales y la cultura organizacional.

En ese mismo orden de idea, Cortina (1996) apunta que la ética empresarial debe fundamentarse en seis elementos claves:

- o En primer orden, la empresa es un sistema de valores que aflora mediante una cultura corporativa.
- o La organización debe redefinirse a partir de sus finalidades y por ende desde los valores que la identifican.
- o Lo ética es una exigencia de los sistemas abiertos, los cuales permiten la construcción de una cultura empresarial.

- o Lo ético es rentable, reduce costos, posibilita la identificación corporativa y la motivación eficiente.
- o La cultura de una empresa la diferencia del resto.
- o Finalmente, se requiere la internalización del papel del directivo identificado con el negocio y con la capacidad para integrar el resto del talento humano a la organización.

En síntesis, internalizar los elementos anteriores, permite consolidar el comportamiento ético en las mismas, en la medida que se va reconfigurando el sistema cultural empresarial. La ética emerge como el eje de las conductas individuales necesarias para que las organizaciones, los países, las subregiones y el mundo asuman el compromiso de sobrevivir, de convivir y de vivir. A este propósito, Fernández (2003), opina que la ética es concebida como una competencia laboral, constituida como un eje de posicionamiento de las organizaciones. Los valores y las virtudes y su efectiva aplicación a su gestión, se consideran valores de rentabilidad.

Es decir, que hoy por hoy es un requisito indispensable que dentro del perfil del cargo del personal se solicite aparte de su talento habilidades y destrezas también requerirá de su comportamiento ético, para que integre y se adapte al sistema de valores y ético de la empresa.

## **ACERCAMIENTO AL BINOMIO EDUCACIÓN Y ÉTICA**

La educación constituye un espacio social por excelencia para el fortalecimiento y/o confor-

mación de los valores éticos del ser humano, por ser un campo de convivencia donde es posible debatir y confrontar diferentes posturas ideológicas que puedan ayudar a minimizar el exagerado individualismo que ha contribuido a las desigualdades y exclusiones sociales en detrimento del capital social.

La educación, conservando el criterio de la universalidad y pluralidad de pensamientos, es la responsable de la incorporación y/o reafirmación de valores necesarios para preservar, mantener y producir las dimensiones éticas y morales en la sociedad.

En atención al punto, Mayor<sup>1</sup> en Morín (2000), apunta que:

En esta evolución hacia los cambios fundamentales de nuestros estilos de vida y nuestros comportamientos, la educación en su sentido más amplio juega un papel predominante. “La educación es la fuerza del futuro”, porque ella constituye uno de los instrumentos más poderosos para realizar el cambio. Y uno de los desafíos más difíciles será el de modificar nuestros pensamientos de manera que enfrente la complejidad creciente, la rapidez de los cambios y lo imprevisible que caracteriza nuestro mundo p: 13-14.

Seguidamente, el mismo autor expone que se debe reconsiderar la organización del conocimiento. Para ello se debe derribar las barreras tradicionales entre la disciplinas y concebir la manera de volver a unir lo que hasta ahora ha estado separado. Hay que reformular las políticas y los programas educativos, manteniendo el pensamiento en las generaciones futuras

frente a los cuales se tienen una gran responsabilidad.

De acuerdo a Morin (2000), la educación debe conducir a:

Una antropo-ética considerado el carácter ternario de la condición humana cual es el de ser a la vez individuo, sociedad, especie. En ese sentido, la ética individuo / especie necesita un control mutuo de la sociedad por el individuo y del individuo por la sociedad, es decir la democracia, la ética individuo especie convoca a la ciudadanía terrestre en el siglo XXI (P: 21)

En la misma línea, el autor afirma, que la ética no se podría enseñar con lecciones de moral. Ella debe formarse en las mentes a partir de la conciencia de que el humano es al mismo tiempo individuo, parte de una sociedad, parte de una especie. Es decir cada individuo lleva esta triple realidad.

La educación debe no solo contribuir a una toma de conciencia de nuestra Tierra- Patria, sino también permitir que esta conciencia se traduzca en la voluntad de realizar la ciudadanía terrenal.

En otro sentido, se presenta la opinión de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI (S/F), la cual considera a la educación como una posibilidad al servicio del desarrollo humano para combatir la pobreza, la exclusión, la intolerancia, la opresión y las guerras.

Adicionalmente, esta Comisión señala algunos pilares fundamentales de la educación: en primer lugar, Aprender a saber, en segundo lugar, Aprender a hacer, en tercer término Aprender

<sup>1</sup> Mayor, Federico; anterior Director General de la UNESCO.



a ser, y por último, Aprender a convivir. También hace mención a diversas dimensiones a saber: 1.- La dimensión social y económica, 2.- la dimensión científica y tecnológica y 3.- la dimensión cultural y ética. En ese sentido, ciñéndonos a lo anterior, la educación sigue considerándose el motor del desarrollo económico de las naciones debido a su componente primordial: “el conocimiento”, el cual hay que gestionar para que las organizaciones y la sociedad en general logren alcanzar niveles de competitividad y de crecimiento.

Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, y la Cultura (UNESCO) (1998), considera que la educación se puede analizar desde varios puntos de vista:

1. Desde el punto de vista económico: La educación es valorada como elemento central de las políticas de desarrollo en el concierto de la competencia internacional, ya que incorpora y difunde, de manera sistemática, los conocimientos y avances tecnológicos, que permiten la transformación productiva. Es por ello necesario hablar de una educación que supere la excesiva fragmentación de conocimientos por disciplinas, y utilice estrategias de aprendizajes más autónomos y flexibles, que conduzcan al cambio de paradigmas.
2. Desde el punto de vista humanístico: La educación debe garantizar el desarrollo integral de los individuos, los valores del patrimonio intelectual de la humanidad y favorecer los procesos de democratización política y social, reduciendo la brecha entre los individuos y los países.
3. Desde el punto de vista ético: La educa-

ción debe ser considerada como un elemento importante para aminorar el rezago de los individuos de los países menos favorecidos en el proceso de globalización. Esto se debería hacer a través de la vinculación con sus sectores productivos, relacionando las cadenas productivas de la economía con la ciencia, la tecnología e investigación en el desarrollo de la producción de los bienes y servicios e integrando el sistema educativo a un esquema más amplio de reestructuración global de la sociedad y el Estado.

Partiendo de la cita anterior, se debe impulsar la construcción de una perspectiva ética, científica, teórica y práctica, que permita la participación de todos para que dé respuesta a desafíos contradictorios en este mundo cambiante. En ese sentido, se requiere una gerencia mucho más abierta con un liderazgo reforzado en los principios ético donde se fortalezca la identidad organizacional, acuñada por la cultura organizacional cimentada sobre los ejes de la ética de la solidaridad, ética de la comprensión, el compromiso y el respeto que actúe en conjunto en pro del bienestar colectivo del género humano.

En otro orden de idea, se recoge la opinión de la Conferencia Episcopal Venezolana (CVE) (2008), la cual afirma que la educación es un tema de suma trascendencia que está permanentemente presente en el acontecer nacional y mundial; debido a que la educación es un proceso continuo y permanente y en constante evolución.

Es por ello que Kliksberg (2004), precisa que el proyecto educativo también tiene que extenderse al interior de las organizaciones. De igual manera comenta que: una de las inversiones

más rentables del planeta es la inversión en los recursos humanos, lo que resulta en una forma de acumulación de capital. Por otro lado, alude que en una sociedad existen cuatro tipos de capital, a saber: los activos naturales o recursos geográficos, los activos producidos por la acción humana, el capital humano per se y el capital social.

Es importante destacar que: los niveles educacionales del personal de una empresa determinarán su capacidad competitiva y su aptitud ante un panorama mundial que se caracteriza por ser uno altamente complejo y variable. De igual modo, definirán su posición ante los procesos de globalización, donde se multiplican las interrelaciones y se producen cambios geopolíticos, económicos y tecnológicos en corto tiempo. De manera, que la relevancia que una sociedad le confiere a la educación adquiere una dimensión estratégica para elevar sus niveles de desarrollo.

Por otro lado, Kliksberg (2004), señala que los países que invierten en educación, no sólo en el sistema formal, sino en su estructura organizacional, resultan con los mayores niveles de desarrollo. Seguidamente, puntualiza el caso de:

Noruega, país que por su elevado desarrollo social; y ostentar una economía sólida y niveles de corrupción casi inexistentes, figura número uno en los Índices de Desarrollo Humano de la ONU. Su gobierno impulsa una discusión ética permanente en el sistema educativo y a través del ejemplo de sus líderes, acerca de los valores anticorrupción, igualdad, solidaridad y cooperación. Finlandia, Suecia, Holanda y Canadá, también se caracterizan por tener altos niveles de equidad en el acceso universal a la educación y a la salud.

En sus culturas prevalece una actitud de rechazo a la desigualdad y de apoyo a la igualdad de oportunidades (p. 5).

Retomando la cita anterior, se podría inferir que la clave es un sistema eficaz de educación acorde a las realidades y necesidades de cada país, la mejor ventaja competitiva para una nación es que su recurso humano este educado, formado y bien calificado para el desempeño integral de sus funciones, lo cual a la larga se traduce en el desarrollo de las naciones desde los diversos ámbitos.

### **EDUCAR EN VALORES DENTRO DEL CONTEXTO DE LA GERENCIA VENEZOLANA**

Es importante y vital incorporar reflexión acerca del por qué educar en valores dentro de la gerencia venezolana, en atención a ello, la respuesta es que son fundamentales para el devenir del mundo laboral, por cuanto, la educación y los valores son las bases imprescindibles para desarrollar actitudes y valores que formen parte de una ética para la vida. Dentro de ella se encuentra inmersa la gestión empresarial. La educación y los valores, son los responsables del marco de referencia que dan sentido y finalidad a todas las acciones y decisiones a que haya lugar en las empresas. Por lo tanto, los directivos que conducen los destinos de las mismas, tienen un rol significativo: en primer lugar, convertirse en participantes activos que guían el proceso de educación y formación de su gente en segundo lugar, preocuparse por crear, difundir y transmitir los valores corporativos afianzando una cultura que estimule y fortalezca los valores apropiados hacia el trabajo y la convivencia en sociedad. En tercer

lugar, generar planes de acción que busquen la alineación entre los valores organizacionales y los valores individuales del recurso humano que hace vida en la empresa. En ese sentido, cuando los individuos se alinean con la organización surge una relación basada en valores y propósitos compartidos, lo cual conlleva: compromiso, identificación, lealtad y fidelidad con la institución. Lo anterior, es lo conocido como cultura empresarial compartida, (estructuras normativas), que rigen el marco de convivencia y referencia del comportamiento de los entes y actores que son partícipes del proceso productivo.

## ACERCA DE LOS VALORES

Los valores, revisten capital importancia para todo ser humano, así como para toda empresa u organización, en esencia, los valores representan los principios rectores del comportamiento adoptados por las personas. En ese sentido, Dolan y Martín (2003), apuntan que los valores son palabras y por lo tanto, estructura de pensamiento que abarcan conocimientos complejos de la realidad deseada. Adicionalmente agregan, que los valores forman parte del poder del conocimiento en cuanto que orientan conductas cotidianas, cohesionan y dan sentido a voluntades colectivas.

A propósito, Guédez (2004), señala que:

Los valores reflejan la conjugación de creencias y conductas. Son creencias motivadoras y conductas orientadoras, es decir entre el creer y el actuar median procesos de pensar, sentir y percibir, por eso los valores expresan la integridad y coherencia de las personas y de las organizaciones (p. 82).

La cita anterior, permite subrayar, que los valores proporcionan los cimientos de toda cultura, pero a su vez responden a diferentes intensidades y alcances; cuando se clasifican los valores de un individuo en función de su intensidad, se obtiene el sistema de valores de esa persona. Todos los seres humanos poseen una jerarquía de valores que constituye el sistema de valores. Este se identifica por la importancia relativa que se le atribuye a cosas como: libertad, placer, respeto de si mismo, honestidad, obediencia e igualdad entre otros.

Para McShane y Von (2010), los valores son creencias estables que guían nuestras preferencias en cuanto a resultados o las vías que se pueden seguir en una variedad de situaciones. Se entiende que son percepciones de lo que es bueno o malo, lo que está bien o lo que está mal. Hay docenas de valores en cada individuo y se ordenan según jerarquía de importancia. En ese sentido, algunas personas valoran la independencia mientras otros prefieren la tradición, algunos pueden valorar el poder y el éxito personal, mientras otros pueden preferir la benevolencia y la preocupación por el colectivo.

## VALORES PERSONALES Y VALORES CORPORATIVOS

Abordar la relación que existe entre los valores personales y los valores corporativos es un asunto complejo, puesto que los individuos asumen los valores de diversas maneras. Los valores humanos abarcan todas aquellas cosas que son buenas para los seres humanos y los valores personales son aquellos que se han venido asimilado en el devenir de la vida y que motivan las decisiones cotidianas, es decir, las conductas que se tienen en el día a día y que se ven reflejados en el accionar de cada indivi-

duo. Cada persona construye su escala de valores personalmente y los jerarquiza por criterios de importancia, cada quien le asigna un sentido propio.

Los valores personales, se van construyendo desde la infancia con el proceso de formación y educación, hay muchas personas que influyen en el tipo de valores que se van adquiriendo a lo largo de la vida entre ellos se pueden mencionar: padres, abuelos, tíos, maestros, profesores y amigos etc. Es importante destacar, que la interpretación que se le da a cada uno de los valores, es una decisión individual, asimismo, algunos valores pueden perdurar en el tiempo y otros pueden ir evolucionando con la madurez de las personas.

Los valores personales, están vinculados a los intereses y necesidades de cada persona. A continuación enunciamos algunos ejemplos: respeto, dignidad, amistad, honestidad, salud, éxito profesional, responsabilidad, valentía, perseverancia, paciencia, tolerancia, serenidad, generosidad, lealtad, esperanza, sabiduría, trabajo, felicidad, prestigio entre otros.

En resumen, los valores personales difieren de un individuo con respecto a otro en virtud de que están presentes a través de la conciencia y la razón de cada uno, así mismo, los valores también giran en el núcleo de las decisiones éticas. En síntesis, los valores son aquella voz interior que dice lo que está bien y lo que está mal e indica lo que se debe o no se debe hacer. En sí los valores personales, son el reflejo de los principios éticos de cada individuo.

Valores organizacionales, así como los individuos se adhieren a determinado conjunto de valores que orientan su vida y sus acciones en esa misma medida también lo hacen las ins-

tituciones y las organizaciones. Los valores corporativos, son rectores que caracterizan su cultura y determinan la actuación de la empresa en cualquier lugar donde se desarrollan sus actividades, estos valores se expresan a través de la actuación y el comportamiento de su gente. Suelen ser definidos como elementos de la cultura empresarial, propios de cada organización, estos valores son asumidos en función de características tales como: competitividad, entorno, competencia, expectativas de los clientes y los propietarios.

Cuando se habla de valores organizacionales, se hace referencia a elementos contentivos a saber: costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta que se propone lograr como característica distintiva de sus variables competitivas. En la misma línea, cuando las organizaciones fijan sus valores corporativos definen que quieren ser y hacer, en que confía y cree, establece como quiere ser reconocido y aceptado por los clientes y la sociedad; en sí lo anterior, encierra aspectos claves como son la misión y la visión del negocio, con ellos determina sus opciones para ser competitivo a través de sus valores organizacionales. En otro orden de idea, los valores corporativos son los que construyen la identidad de la empresa y por ende la cultura corporativa de la misma.

En los valores corporativos, es importante que exista congruencia entre los valores y las estrategias que se establezcan pues muchas veces postulan valores como esenciales y en la realidad no se corresponden. Un ejemplo de ello, algunas empresas asumen como un valor esencial el ser flexible y adaptable a sus clientes, pero el resultado es contrario es decir, los clientes los valoran como una organización in-

flexible. Lo que conlleva a diferencia sustancial entre lo postulado y la realidad.

Los valores corporativos están integrados por los siguientes elementos: en primer lugar, el deseo o la voluntad del empresario de ser reconocido de una manera u otra, ello depende de la concepción de la empresa y aspiraciones. En segundo lugar, las estrategia asumida que tiene que ver con cómo quiere competir y posicionarse en la mente de los competidores y consumidores. En tercer lugar, el compromiso

que se asume con la voluntad y adherencia de todo el recurso humano que es parte integrante de la organización, es por ello, que el objetivo de los valores corporativos es construir las bases para que se vuelvan parte de la cultura organizacional que guíen, todas las acciones de los individuos y así ser reconocidos valorados y percibidos por los competidores y la sociedad.

A continuación se presenta cuadro con tipológica de los valores organizacionales:

**Cuadro N° 1.** Tipología de Valores Organizacionales

Tipo	Visión del entendimiento
Permanentes	Son de carácter Universal y se arraigan en la más auténtica condición humana. Actúan como un eje que atraviesa el devenir para garantizar la esencia humana de la historia. Ejemplo de ello. El bien, la justicia, la verdad y la belleza son algunos.
Influyentes	Se asocian con las convicciones organizacionales que reflejan el perfil definidor de una cultura organizacional. Son las conductas y creencias fundamentales y determinantes que hacen que una organización sea diferente de la otra. Se pueden ejemplificar a través de: la excelencia, la productividad, la calidad el servicio y la preservación ambiental.
Emergentes	Son los que afloran en un determinado momento y generalmente, responden a una energía alimentada por las circunstancias que debe enfrentar las resistencias naturales que se presentan ante lo nuevo.
Recurrentes	Son aquellos que rigieron en un momento pero que, debido a las condiciones del entorno y a las estrategias organizacionales, se solaparon para resurgir con renovados alientos de vigencia.
De la empresa	Se refieren a la empresa como institución, en esta categoría se inscriben valores como: transparencia, solidez, liquidez, estructura corporativa, direccionamiento ante la sociedad.
De sus empleados	Corresponden estrictamente a normas de conductas o manera de actuación de los empleados. Se pueden referenciar así: confidencialidad, lealtad, trabajo en equipo, honestidad y responsabilidad entre otros.
Del producto	Se refieren a características relacionadas con el producto o servicio y su desarrollo. En ella se pueden ubicar: calidad, marca, tecnología, oportunidad, precio entre otros.

Fuente elaboración propia, a partir de Guédez, Víctor (2004)

Finalmente, concluimos que los valores personales y los valores organizacionales, se relacionan a través de lo siguiente: en primer lugar, las organizaciones no tienen valores. Los valores los tienen las personas que conforman la plantilla laboral de la organización. En segundo lugar, el establecimiento y el desarrollo de ambos valores son importantes por cuanto se complementan y constituyen las bases que direccionan las posturas y el accionar de los

individuos en el ámbito personal y laboral. En tercer lugar, los valores individuales son propios de cada persona y los valores corporativos son propios de los propietarios, y directivos de la organización que posteriormente son adoptados por el personal a través de la cultura empresarial de la organización. En definitiva, ambos valores forman parte de la cultura de las organizaciones.

## INFLUENCIA DE LOS VALORES EN LA TOMA DE DECISIONES

En relación con la influencia, que ejercen los valores sobre la percepción y la toma de decisiones en el ámbito de las organizaciones venezolanas, es conveniente indicar que la vida es la suma de las decisiones. Por lo tanto, decidir es el trabajo esencial de los gerentes y en general, es una de las funciones primordiales de los seres humanos. Los valores tienen influencia en la toma de decisiones, puesto que dentro de las responsabilidades y competencias de quienes se desempeñan en los niveles de dirección aparecen dos ejes claves: primero, la determinación y la transmisión de los valores que guiarán las decisiones dentro de la organización, segundo, la importancia de su conducta como factor de identificación y compromiso del personal a su cargo. Es decir, se espera que las decisiones que se tomen tengan en consideración los valores y que estos a su vez se reflejen en la conducta de los líderes.

En ese sentido, los valores más recurrentes presentes en la gerencia y admirados en los niveles de dirección incluyen valores como: honestidad, competencia, visión, inteligencia, justicia, confianza, valentía, riesgo, flexibilidad, autonomía etc. Los cuales constituyen la escala de valores para la toma de decisiones, lo cual supone que las decisiones no son arbitrarias, sino que son decisiones racionales, pensadas, con sentido que llevan inmerso principios y posturas éticas.

Por otro lado, los valores apoyan el proceso para resolver conflictos, tomar decisiones de cambio, estimular el desarrollo y permitir tolerar la complejidad de forma creativa. En definitiva, es difícil negar la existencia de valores en la toma de decisión pues están pre-

sentes en todo acto humano. Dentro de este marco, Dolan y Martín (2003:343), precisan que “*gestionar valores significa gestionar la cultura de la organización, potenciándola en el día a día y revitalizándola siempre que sea necesario*”.

Los valores son fundamentales en el proceso de toma de decisión y dentro de la cultura empresarial por ser eje direccionador, que promueve la operacionalización, ejecución y evaluación de los planes estratégicos empresariales. Las estrategias, no pueden traicionar o desvirtuar a los valores de la organización, por el contrario tienen que nutrirse de ella. Es decir, las estrategias deben apoyarse en los valores, pero también pueden influir en ellos. En el ámbito gerencial, debe reflejarse equilibrio entre: decisiones adoptadas, valores, plan estratégico y la cultura de la organización.

En resumida cuenta, no existe decisión exenta de los valores porque en todo accionar humano se encuentran presentes, al decidir, se colocan en juego todas las facultades que van desde la racionalidad, conciencia, intuición y emociones etc.

## MIRADA A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Se inicia el tópico, asumiendo que la cultura organizacional, es la plataforma donde se produce el ambiente, principios, valores, convicciones, procedimientos y se plantean las estrategias de cómo realizar las tareas o actividades, influenciada a su vez por factores psicológicos, sociales por la acción de cada uno de sus integrantes a través del tiempo, y definida por hechos culturales fuera y dentro de ella.

En la misma línea, Kliksberg (2004), establece que la cultura es:

El ámbito básico donde una sociedad concibe sus valores y los transmite generacionalmente, y éstos a su vez, incidirán fuertemente sobre los esfuerzos de desarrollo. Si los valores dominantes se concentran en el individualismo, el consumismo, la indiferencia frente al destino de los demás, y la falta de responsabilidad colectiva; es de esperarse que estas conductas debiliten el tejido social y conduzcan hacia un orden de inequidad social, y probablemente una extensión de la corrupción. La cultura tiene un efecto marcado sobre el estilo de vida de los diversos grupos (p: 5)

Así mismo, la UNESCO (1998), apunta que la cultura abarca percepciones, imágenes, formas de expresión y de comunicación, y muchísimos otros aspectos que definen la identidad de las personas y de las sociedades. Ese conjunto de conocimientos, modos de vida, costumbres y manifestaciones de un grupo, se traduce en un factor decisivo de cohesión social que puede estimular u obstruir la conformación de capital social para el ahora y el después.

La acepción de la cultura empresarial u organizacional, puede parecer difícil de entender, pero esta siempre presente en la mente de los directivos. En la terminología del comportamiento empresarial, la cultural empresarial es el patrón básico de supuestos valores y creencias comunes que se consideran como la forma correcta de pensar y de actuar con respecto a los problemas y las oportunidades que tiene la organización.

Las empresas u organizaciones funcionan mediante una cultura empresarial compartida basada en las prácticas comunes que define lo que es importante y lo que no es importante para la empresa.

Al respecto Cole, citado por Alles (2007:54), afirma que: “*La cultura organizacional es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización*”. En la misma línea, Robbins (2004:440), señala que la cultura organizacional es: “*un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras*”.

Para visualizar el sentido de la cultura organizacional, hay que apoyarse en un conjunto de creencias, valores y supuestos que están debajo de la superficie y pasan desapercibidos. Sin embargo, por encima de la superficie, podemos discernir varios aspectos culturales, representados en elementos como estructuras físicas, lenguaje, rituales y ceremonias historias y leyendas. Es decir, la cultura organizacional, no se puede ver pero si podemos observar algunas evidencias de esa cultura a través de su talento humano quien a través de sus manifestaciones, desenvolvimiento y desempeño de tareas, demuestra el grado de compenetración y compromiso con la misma.

En ese sentido, McShane y Von (2010:75), hablan del término “*fuerte cultura organizacional*” y la definen así: *Es cuando la gran mayoría del personal de todas las unidades de negocio adoptan los valores, creencias y supuestos dominantes*”.

Adicionalmente apuntan, que la cultura organizacional fuerte, es una forma de control social

arraigada que influye sobre las decisiones y el comportamiento del personal. En sí, la cultura lo invade todo y opera inconscientemente, es decir, es como un piloto automático que dirige al personal para que actúen de forma coherente con las expectativas de la empresa y los objetivos estratégicos planteados.

En segundo lugar, la cultura empresarial une a los individuos y los hace sentir parte de la misma experiencia. El recurso humano se siente motivado para hacer suya la cultura dominante porque es coherente con su deseo de estar unidos. A su vez la cultura organizacional es importante como forma de atraer nuevos talentos y retener la fuerza laboral efectiva.

En tercer lugar, una cultura organizacional fuerte ayuda a los empleados a entender mejor a su empresa, a comunicarse de forma más eficaz y alcanzar niveles más altos de cooperación entre ellos porque comparten modelos mentales comunes de realidad.

Los elementos vistos anteriormente, nos permiten asumirlos como ventajas de la cultura organizacional fuerte, también encontramos opiniones de autores que indican que la cultura organizacional fuerte, puede ser un problema porque anula las opiniones contrarias, como por ejemplo, los empleados o el personal que tienen puntos de vista diferentes no pueden expresar sus opiniones y esto en definitiva dificulta que las empresas cambien su cultura con el tiempo.

### **EL RETO DE LA GERENCIA PARA DESARROLLAR Y MANTENER UNA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para iniciar, habría que mencionar que la gerencia venezolana no escapa de la problemá-

tica o realidad (económica, política, social y educativa), en la cual se encuentra inmerso el país que se conjugan en dificultades inherentes al campo de la ética, es por ello que se hace necesario el compromiso ético empresarial con el entorno y sus colaboradores, es imprescindible la formación ética del cuerpo gerencial así como la del talento humano puesto que con el compromiso y la alineación de ambos, permite a alcanzar las metas organizacionales.

A este propósito, la Conferencia Episcopal Venezolana (2012), manifiesta lo siguiente:

“Nos dirigimos a todos con la conciencia de la compleja situación ética, política, económica y social que encara nuestro país en este 2012, la cual se enmarca en un escenario mundial de particular dramatismo (...) Cuando se hace inventario de las necesidades y expectativas del país destacan como más urgente la seguridad, empleo, vivienda, salud, la orientación y calidad de la educación, los servicios viales y la capacidad alimentaria” (p. 1)

En la misma dirección, lo anterior es reflejo de las complejidades y de espectro de acción que engloba y afecta la totalidad de los sistemas del país. Las organizaciones no escapan a ello y se ven inmersas en la problemática de la ética empresarial, pues éstas al estar integradas por personas, son muestras significativas de la sociedad y determinan su comportamiento ético.

Asimismo, la Conferencia Episcopal Venezolana (2009), fijó tres elementos de la realidad social venezolana como punto generador del comportamiento social que afecta la dimensión ética de las personas y las organizaciones al expresar:



- o Que el presente y el futuro del país están condicionados, tanto por la crisis financiera internacional, de cuyas graves consecuencias no estamos exentos, como por nuestra realidad nacional marcada por grandes problemas sociales y por un ambiente de confrontación interno, lleno de interrogantes e incertidumbres.
- o Se percibe a Venezuela, con una crisis ética generalizada presente en todos los ámbitos de la convivencia social y que frecuentemente refleja un peligroso relativismo ético de funestas consecuencias.
- o Se ve con profundo pesar la pérdida del valor máspreciado que es la vida, por otro lado la inseguridad personal se ha convertido en el principal problema de la sociedad venezolana.

En síntesis, lo manifestado por la (CEV), reafirma lo expuesto al inicio del párrafo es por ello, que se hace pertinente la educación en valores de todas las personas que laboran en las organizaciones, con el propósito de trabajar en la búsqueda constante de orientación, compromiso, aceptación y el compartir los patrones éticos requeridos por la organización que conlleven a una gestión ética empresarial efectiva.

En ese sentido, los agentes de cambios (Directivos) empresariales deben asumir diferentes vías que le permitan garantizar y asegurar el establecimiento de prácticas con elevado nivel de compromiso y responsabilidad elementos claves para el direccionamiento de la empresa. Adicionalmente a ello, McShane y Von (2010:75), proponen lo siguiente:

- o Los fundadores y líderes de transformaciones pueden tener un papel importante porque aplican una visión que refuerza

determinados valores culturales, igual que pueden tenerlo los líderes, porque también forman y reordenan sistemas y estructuras que dan forma y cambian la cultura del negocio. En este sentido, los sistemas de remuneración representan un mecanismo especialmente importante para reforzar una cultura empresarial específica.

- o Debido a que la cultura de una empresa esta inmersa en la psiquis de sus empleados, mantener la plantilla de personal estable es otra manera de mantener una cultura fuerte. Es importante destacar, que las culturas empresariales pueden literalmente desintegrarse durante períodos de alta rotación y repentinas reducciones de la plantilla de personal porque la memoria de la organización se va con el talento humano.
- o Otra estrategia a ser aplicada es la socialización empresarial, se refiere al proceso por el cual el personal aprende los valores, comportamientos esperados y conocimientos sociales necesarios para asumir sus funciones dentro de la organización. Al comunicar los valores dominantes del negocio, los candidatos a un puesto de trabajo y las nuevas contrataciones tienen más posibilidades de adoptar estos valores de forma rápida y profunda.
- o La cultura empresarial se aprende, por lo que requiere de una red de transmisión para reforzar los supuestos valores y creencias subyacentes de la empresa. Es por ello, que una cultura fuerte requiere oportunidades frecuentes de interacción.
- o Finalmente, la organización puede reforzar y mantener su cultura contratando talentos cuyos valores concuerden con los de la empresa.

En suma, los directivos de las organizaciones deben reafirmar todas las estrategias que le permitan afianzar el conjunto de características básicas que valora la organización, porque en definitiva su accionar, su modelaje representa a toda la organización frente a sus colaboradores y superiores. En otras palabras, no se debe perder de vista la gestión efectiva del talento humano, porqué de alguna manera se esta resguardando la organización y una de las vías de hacerlo es tratar al recurso humano de manera ética, modelando y actuando en congruencia con la cultura organizacional de la empresa.

## CONSIDERACIONES FINALES

En primer lugar, es valido acotar que no existen acontecimientos en la sociedad que no tengan una directa y explícita relación con el mundo de las organizaciones. Es imposible que un ámbito de resonancia tan amplio y tan vinculado con la actividad humana pueda estar disociado de las connotaciones éticas. Es oportuno indicar, que las creencias y conductas generadas por los valores son las que condicionan la voluntad, las decisiones y las orientaciones de los esfuerzos. En este orden, los éxitos personales y los logros empresariales se inscriben en la línea de los valores y de la cultura de una organización.

En segundo lugar, el debate sobre el papel de la ética la educación y los valores en la sociedad globalizada, requiere en el ámbito empresarial la adopción e implementación de estrategias de divulgación de los ejes claves como son: la ética, la moral, los valores, y los principios organizacionales que al final se conjugan en la cultura organizacional del negocio, la cual deben ser compartida por todos los entes y actores que participan en el proceso productivo, a los efectos de garantizar la efectividad del sistema empresarial.

En tercer orden, se hace pertinente la educación en valores de todas las personas que laboran en las organizaciones, con el propósito de trabajar en la búsqueda constante de orientación, compromiso, aceptación y el compartir los patrones éticos requeridos por la organización que conlleven a una gestión ética empresarial efectiva.

En cuarto lugar, en el mundo globalizado y complejo en el cual estamos viviendo, se requiere una gerencia mucho más abierta con un liderazgo reforzado en los principios ético donde se fortalezca la identidad organizacional, se afiance la cultura organizacional la cual este cimentada sobre los ejes de la ética, valores, principios, educación y formación que se sustente en el compromiso el respeto por todos y de todos que actúe en conjunto en pro del bienestar colectivo.

Finalmente, pero no menos importante todas las acciones que los directivos y gerentes realicen en relación con los principios, la ética, los valores y la cultura organizacional, redundarán en el desempeño, la satisfacción del recurso humano y el crecimiento y desarrollo del personal, que a la larga se traduce en crecimiento y efectividad organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. (2007). **Comportamiento Organizacional**. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencia. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Conferencia Episcopal Venezolana. (2012). **Año de Reconciliación**. Exhortación en la XCVII Asamblea Plenaria Ordinaria: 2012 Año de Reconciliación Nacional.

Disponible: [http://www.cev.org.ve/noticias\\_det.php?id=37493](http://www.cev.org.ve/noticias_det.php?id=37493). Consulta: 2013, febrero 18.

\_\_\_\_\_ (2009). **Exhortación en la XCI Asamblea Plenaria Ordinaria: Situación del país y renovación ética.** Disponible: [http://www.cev.org.ve/noticias\\_det.php?id=343](http://www.cev.org.ve/noticias_det.php?id=343). Consulta: 2012, diciembre 19

\_\_\_\_\_ (2008). Comunicado sobre la actualidad educativa del País. Disponible: [http://www.cev.org.ve/noticias\\_det.php?id=304](http://www.cev.org.ve/noticias_det.php?id=304). Consulta: 2013, febrero 18

Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, (S/F).

Disponible en <http://www.unesco.org/>. Consulta: 2012, diciembre 21.

Cortina, Adela. (1999). **El quehacer ético.** Guía para la educación moral, Madrid, España: Editorial Aula XXI Santillana.

\_\_\_\_\_ (1996). **Ética de la empresa.** Claves para una nueva cultura empresarial. España: Editorial Trotta.

Chiavenato, Idalberto. (2002). **Gestión del Talento Humano.** Bogotá, Colombia.

Dolan, Shimon y Martín, Irene. (2003). **Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas.** Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.

Fernández, B. (2003). **La Ética como Competencia Laboral.** Disponible en: <http://www.Duac.cl/ética/mat-apoyo/trabajo/compete.html>. Consulta: 2013, febrero 13.

Guédez, Víctor. (2004). **La ética gerencial.** Instrumentos estratégicos que facilitan

decisiones correctas. Caracas, Venezuela: Editorial Planeta Venezolana. S.A.

Kliksberg, Bernardo. (2004). **Más ética, más desarrollo.** Buenos Aires, Argentina. Disponible en: [http://www.oegpr.net/documents/ethos\\_III/MasEticaMasDesarrollo](http://www.oegpr.net/documents/ethos_III/MasEticaMasDesarrollo). Consulta: 2012.

Lanz, Rigoberto. (2005). **Las palabras no son neutras.** Caracas, Venezuela.

Mcshane, Steven y Von, Mary. (2010). **Liderazgo y Recursos Humanos.** Análisis del comportamiento organizacional. Enciclopedia Gerencial. (Volumen 8). Edición Especial para el Diario el Mundo Economía y Negocios, en alianza con la Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela.

Morín, Edgar. (2006). **El Método 6.** Ética. Madrid, España: Ediciones Cátedra.

\_\_\_\_\_ (2000). **Los siete saberes necesarios a la educación del futuro.** Ediciones FACES/UCV y el Instituto de Educación Superior para América Latina UNESCO-Caracas, Venezuela.

Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional.** Pearson-Prentice-Hall.

Suárez, Belkys. (2011). **Posmodernidad: Dilemas en la Gestión del talento Humano.** Revista Observatorio Laboral. (4), Valencia, Venezuela.

UNESCO (1998), **Informe Mundial sobre la Educación.** Madrid, España: Ediciones Unesco.

Wendell, French y Bell, Cecil. (1996). **Desarrollo Organizacional.** Aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización. México.