

Competencias Ciudadanas en las Organizaciones

Laura Evelyn Arroyo España

Nota de la autora

Laura Evelyn Arroyo España, especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Bogotá

Jorge Tadeo Lozano.

Profesora: Magister Raquel Vanegas S

Bogotá, D.C., Noviembre 2014

Dedicatoría

A mi esposo, mi madre, mis hermanos y mi suegra, quienes me apoyaron en todo momento para alcanzar la meta que me propuse y quienes contribuyeron en diversas formas para encontrar el tiempo, el espacio y los fondos que me permitieron escalar un poco más en mi vida académica y profesional. Gracias por su respaldo incondicional.

A la profesora Raquel Vanegas Sarmiento, gracias por creer en mis ideas, gracias por su guía y orientación.

Tabla de contenido

Resumen.....	4
Introducción .....	8
Planteamiento del Problema .....	11
Justificación.....	15
Objetivos .....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Competencias ciudadanas en las organizaciones.....	18
Cultura Organizacional .....	18
Aprendizaje Organizacional .....	22
Organización.....	24
Responsabilidad social empresarial .....	26
Cultura Ciudadana .....	32
Competencias ciudadanas.....	40
Método .....	58
Resultados .....	61
Referencias.....	73
Anexo 1 .....	75

## Índice de Tablas

Tabla 1. Tipo de regulacion: legal, moral y cultural. ....	34
Tabla 2. Dimensiones conceptuales sobre el término competencia. ....	55
Tabla 3. Ficha reseña bibliográfica y descriptiva. ....	59
Tabla 4. Indicadores planteados por Hoyos (2009) .....	59
Tabla 5. Contribuciones teóricas relacionadas con las Competencias Ciudadanas en las Organizaciones .	61
Tabla 6. Competencias ciudadanas a desarrollar en las organizaciones .....	64

Índice de Esquemas

Esquema 1. Dimensiones fundamentales para la acción ciudadana .....	43
Esquema 2. Posible ruta para desarrollar las competencias ciudadanas en las organizaciones desde el área de Gestión del Talento Humano.....	70

### **Resumen**

Desarrollar competencias ciudadanas desde las organizaciones, es una forma en que éstas pueden contribuir con el plano social de la responsabilidad social empresarial, también puede ser una estrategia para lograr ambientes laborales positivos, aumento de la satisfacción de los clientes internos y externos, aumento de la productividad y posicionamiento de la organización. Las competencias ciudadanas han sido desarrolladas principalmente desde los entornos educativos. Las organizaciones como sistemas sociales constituyen entornos propicios para continuar con el desarrollo de estas competencias, sin embargo se desconocen los aportes y planteamientos existentes al respecto. Esta investigación es un estado del arte que describe el estado actual del conocimiento en competencias ciudadanas en el contexto organizacional. Para ello se llevó a cabo una investigación documental, apoyada en la recolección de información de fuentes secundarias, por medio de documentos que se han elaborado acerca de las competencias ciudadanas en relación con el área organizacional: libros, artículos, ensayos, cartillas, entre otros; utilizando la técnica del registro o rastreo bibliográfico, tomando el texto individual como unidad de análisis y estableciendo los siguientes núcleos temáticos: Responsabilidad Social Empresarial, competencias ciudadanas, cultura ciudadana, y cultura organizacional.

Palabras Clave: responsabilidad social empresarial, convivencia ciudadana, competencias ciudadanas.

**Abstract**

Develop citizenship skills from organizations, is a way they can contribute to the social level of corporate social responsibility can also be a strategy for positive work environments, increased satisfaction of internal and external customers, increased productivity and positioning of the organization. Citizenship competencies have been developed mainly from educational environments. Organizations as social systems are conducive to continue the development of these skills environments, however the contributions and existing approaches in this regard are unknown. This research is a state of art that describes the current state of knowledge in citizenship skills in the organizational context. It was carried out documentary research , supported in gathering information from secondary sources , through documents that have been made about citizenship competencies in relation to the organizational area : books, articles, essays , pamphlets , etc. ; using the technique of bibliographical record or trace , taking the individual text as the unit of analysis and setting the following thematic groups: corporate social responsibility , citizenship skills , civic culture , and organizational culture.

**Keywords:** corporate social responsibility, peaceful coexistence, citizenship skills.

## Introducción

Las competencias ciudadanas se definen como el conjunto de habilidades, conocimientos y disposiciones que de manera articulada posibilitan al ciudadano a contribuir activamente con la convivencia pacífica, la pluralidad y el respeto de las diferencias; y a participar responsable y constructivamente en los procesos democráticos. (Mejía & Perafán, 2006, pág. 24).

El desarrollo de competencias ciudadanas ha estado bajo la responsabilidad exclusiva del sector educativo. Sin embargo es sabido que el ser humano aprende no solo en la escuela y en contexto académicos, si no, en todos los espacios donde se desenvuelve; además el ser humano no solo aprende durante su niñez y adolescencia, si no que continúa aprendiendo y desaprendiendo durante toda su vida.

Esta investigación comprende una revisión documental sobre el estado del arte de las competencias ciudadanas en el ámbito organizacional, teniendo en cuenta que, la organización como un sistema social es un espacio donde se presentan oportunidades para el aprendizaje y la práctica de la ciudadanía, a través de las experiencias e interacciones entre compañeros de trabajo, subordinados, jefes, clientes y proveedores; en la cotidianidad de la aplicación y cumplimiento de normas y deberes; en el ejercicio de los derechos propios; en la toma de decisiones, los conflictos y problemas que surgen entre las personas.

El plano social de la Responsabilidad Social Empresarial, implica la búsqueda de un impacto en la mejora de las condiciones y calidad de vida de las personas, promoviendo los

derechos humanos, los consensos comunitarios y generando cultura de autorregulación. (Barreto T., 2009). Este plano social de la RSE, involucra constructos que pueden ser desarrollados en las personas a través de la formación en competencias ciudadanas; lo cual puede llevarse a cabo desde los espacios organizacionales, desarrolladas y promovidas desde el área de gestión del talento humano, con la participación y respaldo de los directivos; a través de una estrategia de “interacción intensificada” (Mockus, 1999), en donde se utilice como principal herramienta la comunicación para lograr congruencia entre los tres sistemas de regulación del comportamiento: legal, moral y cultural.

Esta investigación es cualitativa, documental, en la subcategoría de Estado del Arte; relaciona y sistematiza la información, a través de una revisión documental en diferentes bases de datos, revistas indexadas y fuentes bibliográficas secundarias. En primera instancia se encuentra el planteamiento del problema que señala la necesidad de desarrollar competencias ciudadanas en los trabajadores desde las organizaciones. Pregunta de investigación: ¿Cuál es el estado actual del conocimiento en competencias ciudadanas en el ámbito organizacional? En segunda instancia, el marco teórico contiene las principales teorías y conceptos, expuestos desde diferentes autores: responsabilidad social empresarial, cultura ciudadana, competencias ciudadanas, cultura organizacional, aprendizaje organizacional y organización, entre otros. Finalmente el método: proceso seguido en la investigación el cual permitió llegar al objetivo trazado, enmarcado en el enfoque cualitativo, de tipo documental, cuya unidad de análisis fue el texto individual. (Hoyos, 2000).

La investigación permitió la sistematización de la información existente relacionada con competencias ciudadanas en las organizaciones, la identificación de las competencias ciudadanas que pueden ser desarrolladas y una posible ruta de acción para hacerlo. Ésta es un punto de partida para futuras investigaciones, y para que las organizaciones empiecen a trabajar en el desarrollo de competencias ciudadanas en sus colaboradores como una forma de responder socialmente y como estrategia para mejorar el ambiente laboral, la productividad y competitividad.

### **Planteamiento del Problema**

Chaux, Lleras & Velázquez (2004):

“Formar para la ciudadanía es fundamental hoy en día en cualquier sociedad del mundo. Sin embargo, en nuestro contexto esa labor es todavía más necesaria y urgente, dado que Colombia sigue teniendo los índices de violencia más altos del mundo. Lo mismo ocurre con la corrupción y con otros problemas sociales como la inequidad y la discriminación.” (p. 10)

La educación tiene un papel fundamental en la transformación de la sociedad; y la escuela no es el único escenario en el que las personas se forman, “la familia, el barrio, la vereda, los medios de comunicación y muchos otros espacios de socialización también tienen que cumplir un papel fundamental”. (Chaux, Lleras , & Velásquez, 2004, pág. 10)

La organización como un “sistema social” es un espacio en donde se presentan muchas oportunidades para el aprendizaje y la práctica de la vida ciudadana. A través de las experiencias e interacciones entre compañeros de trabajo, subordinados, jefes, clientes y proveedores; en la cotidianidad de la aplicación y cumplimiento de normas y deberes, en el ejercicio de los derechos propios, en la toma de decisiones, los conflictos y problemas que surgen entre las personas y demás situaciones que se presentan a diario; todas y cada una de ellas representan una oportunidad de aprendizaje.

Las competencias ciudadanas han sido analizadas y estudiadas especialmente en los espacios escolares, debido a la evidente necesidad que sean rescatados los valores éticos

universales, se promueva la convivencia pacífica y la participación social de los ciudadanos. En busca de desarrollar éste tipo de competencias en los niños, niñas y adolescentes el Ministerio de Educación Nacional, estableció estándares para incluirlos en los planes de estudio y diseños curriculares de todas las Instituciones Educativas del Estado.

En Colombia la educación formal se organiza en tres niveles: el preescolar, que comprende como mínimo un año; la educación básica, con una duración de nueve años que se desarrolla en dos ciclos, la educación básica primaria y la educación básica secundaria; y la educación media con una duración de dos años. Un individuo con nivel de educación media, pasa al menos doce años en ambientes escolares; pero luego de esto, puede pasar entre cuatro y cinco veces más tiempo en ambientes laborales. Teniendo en cuenta que el ser humano está constantemente aprendiendo y desaprendiendo, las organizaciones se convierten en espacios propicios para el desarrollo de aprendizajes que beneficien al sujeto en sí mismo y a la vez a la organización.

La concepción ética del hombre se ha transformado al mismo ritmo que han ido evolucionando las condiciones económicas, políticas y sociales de las comunidades; en pocas décadas las personas han llegado a concentrarse únicamente en sus propios objetivos de forma predominantemente individualista, muchas veces sin importar lo que suceda con las personas de alrededor o con el medio ambiente. Se demandan gestos de solidaridad, de respeto y de participación social; conceptos que se encuentran enmarcados en las competencias ciudadanas, entendidas éstas como “el conjunto de conocimientos y de habilidades cognitivas, emocionales y

comunicativas que, articulados entre sí, hacen posible que el ciudadano actúe de manera constructiva en la sociedad democrática.” (Ministerio de Educacion Nacional, 2006).

La posibilidad de lograr el desarrollo de competencias que permitan que los trabajadores sean más conscientes, solidarios y tolerantes con los demás, representa a su vez la posibilidad de mejorar los ambientes laborales, el clima organizacional y la formación de una cultura ciudadana que no solo se aplique dentro de la empresa sino que se extrapole a todos los contextos en donde el individuo se desenvuelve: la familia, la calle.

En el contexto organizacional se habla de competencias, pero generalmente se hace referencia a la competencia laboral, definida como “la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo; es una capacidad real y demostrada” (Cinterfor, citado en Alles 2009, p 206). Las competencias laborales se relacionan con oficios y profesiones, y comprenden una serie de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias. (Alles, 2009).

La relación hombre –trabajo es muy importante y todos los estudios y aportes que contribuyan para que una persona se desempeñe exitosamente en su trabajo son valiosos y necesarios; pero no por esto se puede dejar que las personas en una organización no solo interactúan con su puesto de trabajo, si no, que además están en constante interacción con otras personas que se encuentran en otros puestos de trabajo; personas diversas y diferentes entre sí, con intereses y motivaciones variadas y particulares; lo cual hace que no sea sencillo establecer

relaciones asertivas y sanas que favorezcan el desarrollo de las personas y la actividad laboral propiamente dicha.

El ser humano puede desarrollar conocimientos y habilidades que le permitan actuar de manera constructiva en la sociedad como ciudadano; lo cual se concreta en la adquisición de las competencias requeridas para entablar relaciones interpersonales constructivas, respetuosas e integradoras. La organización no debe ser ajena a estas acciones formadoras: desarrollar competencias ciudadanas en los trabajadores.

El concepto competencias ciudadanas dentro del contexto organizacional, carece de abordajes en documentos científicos, por ello surge la necesidad de buscar exhaustivamente y con detenimiento en bases de datos de Universidades, acerca de investigaciones, estudios, y artículos que hayan abordado las competencias ciudadanas en las organizaciones. Es pertinente realizar un estado del arte que permita dar cuenta del saber acumulado en éste tema y motive la futura realización de investigaciones que permitan develar las estrategias más exitosas para su implementación y puesta en práctica en todas las organizaciones, de modo que resulten cada vez más ciudadanos socialmente competentes.

Esta investigación plantea la pregunta ¿Cuál es el estado actual del conocimiento en competencias ciudadanas en el ámbito organizacional en Colombia?

### **Justificación**

Se desconoce la forma en que se conciben las competencias ciudadanas en el ámbito organizacional; éste ha sido un concepto que se ha desarrollado con gran amplitud en el ámbito educativo debido a los conflictos y problemáticas sociales, con el objetivo de fortalecer la educación de niños, niñas y adolescentes, y transformar la sociedad. Desde el Ministerio de Educación Nacional se han formulado definiciones, propuestas y directrices para su inclusión en el currículo de la educación básica y media. La comprensión y el manejo de competencias ciudadanas están siendo evaluadas en Colombia hace algunos años en el examen Saber PRO, que se aplica a los estudiantes próximos a graduarse de bachilleres de forma estandarizada en todo el país. Pero la formación de los seres humanos no acaba con la culminación del bachillerato, esta continúa a lo largo de toda su vida y se da en todos los espacios en que se desenvuelve.

El hombre pasa un alto porcentaje de su vida en el lugar de trabajo, por tanto es inminente considerar la potencialidad educadora y formadora de las organizaciones y las empresas. Esta investigación es un estado del arte, da cuenta del saber acumulado en las competencias ciudadanas a nivel organizacional. No se considera un producto terminado, da origen a nuevas investigaciones. Permitirá que las competencias ciudadanas sean visibles para las organizaciones y éstas encuentren referentes científicos al respecto, como alternativa exitosa para ejercer su responsabilidad social empresarial.

A nivel académico esta investigación establece un punto de partida para dar continuación a otros estudios descriptivos, correlacionales y experimentales en el área de competencias

ciudadanas dentro de las organizaciones. Al mismo tiempo a nivel social se centra en un tema de gran importancia para favorecer la convivencia de las comunidades; permitirá que las personas amplíen sus conocimientos en torno al concepto de competencias ciudadanas, antes casi exclusivo del ámbito escolar, esta vez dentro del contexto organizacional.

Desarrollar competencias ciudadanas desde las organizaciones es una forma de ser responsables socialmente, esta podría llegar a ser una estrategia que no solo de cumplimiento con la figura de responsabilidad social empresarial, si no que, se vería reflejada en el armonioso y cálido ambiente laboral, en el aumento de la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización, en el aumento de la productividad, en el posicionamiento de la organización, en el crecimiento personal de los colaboradores y sus familias, en la conservación del medio ambiente por parte de todas las personas que hacen parte de la organización, y por ende en el aumento de ciudadanos conscientes, justos, equitativos, inclusivos y respetuosos de sí mismos y de todo el entorno que les rodea.

## **Objetivos**

### **Objetivo General.**

Realizar una investigación documental sobre competencias ciudadanas en las organizaciones.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las diferentes contribuciones teóricas respecto a competencias ciudadanas en el campo organizacional.
- Identificar las competencias ciudadanas que se pueden desarrollar en las organizaciones.
- Identificar una posible ruta para desarrollar las competencias ciudadanas en las organizaciones.

## Competencias ciudadanas en las organizaciones

### Cultura Organizacional

Cuando las personas se integran a una organización, llevan con ellas los valores y las creencias que les han enseñado. No obstante, con frecuencia, estos valores y creencias no son suficientes para ayudar al individuo a lograr el éxito en la organización. La persona necesita aprender la forma en que hace las cosas esa empresa en particular. (Luthans, 2008, pág. 74)

La cultura organizacional es muy compleja. Aunque existen muchos problemas y discrepancias relacionadas con la conceptualización de la cultura organizacional, la mayoría de las definiciones, reconoce la importancia de las normas y los valores compartidos que guían el comportamiento de los participantes organizacionales. (Luthans, 2008, pág. 75)

La cultura organizacional tiene varias características importantes. Algunas de las más aceptadas son las siguientes:

- Regularidad de los comportamientos observados. Cuando los participantes organizacionales interactúan unos con otros, usan un lenguaje, una terminología y rituales comunes relacionados con la buena disposición y el comportamiento.
- Normas. Existen normas de comportamiento incluyendo directrices sobre cuánto trabajo realizar, que en muchas organizaciones se reduce a “no hacer demasiado; no hacer muy poco”

- Valores dominantes. Existen valores importantes que la organización apoya y espera que los participantes compartan. Como ejemplos están la excelente calidad de los productos, el bajo nivel de absentismo y la eficiencia elevada.
- Filosofía. Hay políticas que establecen las creencias de la organización sobre la manera de tratar a los empleados y/o clientes.
- Reglas. Existen directrices estrictas relacionadas con llevarse bien en la organización. Los empleados de nuevo ingreso deben aprender cómo funciona todo para ser aceptados como miembros plenos del grupo.
- Ambiente organizacional. Éste se refiere a la “sensación” general que transmite la distribución física, la manera de interactuar de los participantes y la forma en que se conducen los miembros de la organización con los clientes y otros que no forman parte de la organización. (Luthans, 2008, pág. 75)

Luthans (2008), afirma que una cultura organizacional es una percepción común que mantienen los miembros de una organización, sin embargo no todas las personas que integran la organización comparten esa percepción en la misma medida; resultando en que exista una cultura dominante y también algunas subculturas. La cultura dominante se constituye por una serie de valores clave que comparte la mayoría de los miembros de la organización y dicha cultura ayuda a guiar el comportamiento diario de los empleados, además, producen un impacto positivo en resultados deseables, como conducir con éxito fusiones y adquisiciones, apoyar procesos de innovación de productos y ayudar a las empresas a enfrentar los cambios rápidos, económicos y tecnológicos. (págs. 76 - 77)

Las subculturas también son importantes. Luthans (2008), las define como una serie de valores que comparte una minoría, generalmente muy pequeña de los miembros de la organización; y éstas suelen ser el resultado de problemas o experiencias que comparten los miembros de un departamento o unidad. Las subculturas pueden debilitar y obstaculizar a una organización si están en conflicto con la cultura dominante y/o con los objetivos generales, sin embargo también pueden apoyar muchos de los valores clave de la cultura dominante y encontrarse unidas, generando mayores oportunidades de participación de sus miembros y oportunidades de aprendizaje. (págs. 77-78)

Las culturas organizaciones se desarrollan de diversas maneras, el proceso incluye una serie pasos que Luthans (2008) ha identificado y que usualmente se presentan con algunas variantes. En primer lugar una persona o fundador tiene una idea para formar una nueva empresa; en segundo lugar este fundador incluye una o más personas clave que comparten su visión y están dispuestos llevarla a cabo; el grupo fundador comienza a actuar para hacer realidad su idea, creando los valores culturales, las normas y el ambiente necesarios para implementar la visión; y en cuarto lugar otras personas ingresan a la organización para construir una historia común. (págs. 78-79)

Con el inicio y desarrollo de una cultura organizacional es necesario realizar prácticas que contribuyan a solidificar la aceptación de los valores clave y garantizar que la cultura se mantenga por sí misma. Pascale (1985), citado en Luthans (2008), describe algunas prácticas con relación a varios pasos de socialización de la cultura organizacional, tales como: selección cuidadosa de personal de nuevo ingreso; experiencias en el trabajo para familiarizar al personal

con la cultura de la organización; dominio en el trabajo; atención meticulosa a la medición de los resultados operativos y a la compensación del desempeño individual; apego esmerado a los valores más importantes de la organización; refuerzo de las historias y las tradiciones organizacionales y, finalmente, reconocimiento y promoción de los individuos que han realizado bien sus trabajos y que pueden servir como modelos a seguir para el nuevo personal de la organización. (pág. 86)

La cultura organizacional es susceptible de ser modificada, si la organización identifica esto como una necesidad para sobrevivir a las demandas del ambiente y continuar siendo competitiva. Actualmente es importante que las organizaciones tengan una cultura que comprenda y anticipe el cambio; no obstante el cambio cultural es “extremadamente difícil y se puede dar el caso de que esto no se logre de manera exitosa” (Luthans, 2008, pág. 83).

Algunos obstáculos previsible son: las destrezas arraigadas, la administración, las relaciones, las funciones y las estructuras, que trabajan juntos para reforzar los patrones culturales tradicionales; además de las partes interesadas poderosas, como los sindicatos, la administración o incluso los clientes; pese a las dificultades que se puedan presentar en el proceso de cambio cultural, existen importantes ejemplos de organizaciones que demuestran que se puede lograr exitosamente. (Luthans, 2008, pág. 83) Una cultura organizacional orientada hacia el bienestar del individuo y unos valores éticos universales, también dirige los resultados empresariales y los vuelve exitosos. (Luthans, 2008)

Chiavenato (2011), señala que el medio para cambiar las organizaciones es la cultura.

“Cultura, significa una forma de vida, un sistema de creencias, valores, interacción y relaciones.

Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura” (Chiavenato I. , 2011, pág. 348).

Schein (1985), citado en Luthans (2008), define la cultura organizacional como:

“un patrón de supuestos básicos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, a medida que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna), que ha funcionado suficientemente bien para considerarlo valioso y, por lo tanto, enseñarlo a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas”.

### **Aprendizaje Organizacional**

Cuando se habla de desarrollar competencias ciudadanas en los trabajadores dentro de las organizaciones, es necesario que se tenga en cuenta la teoría del aprendizaje organizacional, para lo cual se toman como referencia algunos elementos claves.

La empresa ofrece a las personas la posibilidad de “aprender”, el individuo aprende el “cómo se hacen las cosas”, es decir, aprende su cultura en general. También ofrece otra ventaja, trabajar en contacto permanente con personas que desempeñan diferentes actividades en otras áreas, así, se da la oportunidad de tener un mejor desarrollo personal, profesional y económico. Todo esto constituye otra forma de aprender, y sin duda es importante recordar que también se aprende del “lado oscuro” de la organización, sus vicios, corrupciones, engaños, traiciones, y

otras formas poco éticas de conducirse por la vida empresarial. (Gordillo Mejia, Licon Padilla, & Acosta Gonzaga, 2008)

Diversas corrientes afirman que el aprendizaje es el diferenciador crítico entre una organización tradicional y una inteligente ya que se vuelve una fuente creadora de conocimiento para todas las dimensiones involucradas en su estructura. Una organización que aprende es una visión particular de una organización que busca la capacidad de incrementar continuamente sus habilidades para lograr dar forma a su futuro, es el lugar donde la gente expande su capacidad para alcanzar sus objetivos personales ligados a los organizacionales y donde se da libertad a la creatividad y a la innovación, donde todos aprenden juntos. Es así como las organizaciones aprenden a través de los individuos que la conforman, por tanto la información y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental. (Gordillo Mejía et al, 2008 )

Lo que realmente busca el proceso de aprendizaje organizacional es encontrar el equilibrio y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones y finalmente lograr la totalidad productiva. Pero más allá de alcanzar una mayor productividad para el propósito de esta investigación es necesario tener en cuenta la siguiente premisa “Las organizaciones aprenden cuando sus integrantes lo hacen y aplican lo aprendido, tanto en el trabajo como en su vida personal.” (Gordillo Mejía et al, 2008, pág. 21)

## **Organización**

A través de la historia han existido diversos modelos teóricos para explicar la organización, develando su funcionamiento y generando dinámicas diferentes. Cada momento histórico ha venido acompañado de un modelo predominante que se asocia con los desarrollo y sucesos propio de la época; desde Federico El Grande, Rey de Prusia, pasando por Adam Smith en tiempos de la revolución industrial, Max Weber con la Teoría Burocrática, Henry Fayol con la Teoría clásica de la organización, Frederick Taylor con la Dirección científica, entre otros importantes autores que con sus teorías y planteamientos han contribuido con el entendimiento y comprensión de la complejidad de la organización.

La organización ha sido pensada como una máquina, como un organismo, como un cerebro; también se han analizado las organizaciones como culturas y como sistemas políticos entre otros. (Morgan, 1998)

Se resaltan aquí algunos de los planteamientos que señalan la importancia del hombre en la organización y la necesidad de contribuir con su pleno desarrollo, en favor de las personas y en favor de la organización como conjunto.

Barnard (1938) definió la organización formal como “un sistema de actividades coordinadas conscientemente de dos o más personas” (Citado en Luthans, 2008, p. 61); gracias al trabajo de este se reconoce un fin real del pensamiento clásico en la estructura organización donde primaban el modelo burocrático y jerárquico clásico, pues éstas estructuras no estaban diseñadas para ser un tipo ideal de estructura organizacional. (Luthans, 2008)

Barnard (1938), “criticaba la teoría de la organización clásica existente porque era demasiado descriptiva y superficial” (Citado en Luthans, 2008, p. 61); este autor sostuvo que la autoridad debía proceder realmente de abajo hacia arriba, en lugar del modelo burocrático de arriba abajo. Destacó los aspectos de cooperación de las organizaciones, otorgando importancia al elemento humano en la estructura y el análisis de la organización; argumentando que la existencia de un sistema de cooperación depende de la habilidad de los participantes humanos para comunicarse y de su deseo de servir y esforzarse por un propósito común. (Barnard 1938, citado en Luthans, 2008, p. 61); “De acuerdo con este planteamiento, el ser humano desempeña el papel más importante en la creación y continuidad de las organizaciones formales”. (Luthans, 2008)

“Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, concluyeron que una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda el recurso más importante”. (Moreno Briceño & Godoy, 2012)

Para Lawrence y Lorsch es “la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente” (Chiavenato I. , 2011)

“Es posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo además de ser estimulante y gratificante, ofrezca posibilidades para el desarrollo personal” (Chiavenato I. , 2011, pág. 350).

## **Responsabilidad social empresarial**

En el contexto organizacional se encuentra un área que se refiere a la responsabilidad de las organizaciones en la construcción de sociedad y sostenibilidad del ambiente. Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que según la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio Confecámaras, es:

La capacidad de respuesta que tiene una empresa o entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona. De ésta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan, se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como al ciudadano y la preservación del entorno. (Citado en Barreto T., 2009, p. 135)

La RSE involucra diferentes planos; el normativo, el económico y financiero, ambiental y social. Todos ellos de gran importancia. El plano social específicamente implica la búsqueda de un impacto en la mejora de las condiciones y calidad de vida de las personas, promoviendo los derechos humanos, los consensos comunitarios y generando cultura de autorregulación. (Barreto T., 2009). Este plano social de la RSE, involucra constructos que pueden ser desarrollados en las personas a través de la educación en competencias ciudadanas; formación que puede llevarse a cabo desde los espacios organizacionales.

Todas las personas tienen el gran compromiso de participar activamente en la generación de competencias ciudadanas, compromiso que abarca tanto el ámbito privado como el ámbito público de las personas; también lo tiene cualquier organización, independientemente de su naturaleza privada, pública o solidaria. “Cuando se plantea el tema de la competencia ciudadana

es insoslayable hablar de solidaridad, de participación y de responsabilidad social.” (Sarmiento, 2004)

Desarrollar competencias ciudadanas desde las organizaciones es una forma de ser responsables socialmente, esta podría llegar a ser una estrategia que no solo de cumplimiento con la figura de responsabilidad social empresarial, sino, que se vería reflejada en el armonioso y cálido ambiente laboral, en el aumento de la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización, en el aumento de la productividad, en el posicionamiento de la organización, en el crecimiento personal de los colaboradores y sus familias, en la conservación del medio ambiente por parte de todas las personas que hacen parte de la organización, y por ende en el aumento de ciudadanos consientes, justos, equitativos, inclusivos y respetuosos de sí mismos y de todo el entorno que les rodea.

La responsabilidad social es el compromiso que cada organización asume frente al desarrollo humano dentro de las organizaciones. Por eso juega un papel importante y transversal en el desarrollo de competencias ciudadanas. Algunos de sus beneficios dentro de las organizaciones son: “disminuyen riesgos de malos manejos, asegura transparencia y veracidad de la información, crea un mecanismo para evitar los conflictos de interés, crean espacios para solución de conflictos, mejora la reputación de la empresa, genera confianza, trae nuevos inversionistas, entre otros”. (Superintendencia de Sociedades, 2012, p. 9)

El marco de las RSE, se encuentra inmerso dentro de una línea de triple resultado en las organizaciones, esta línea de triple resultado “se encarga de medir el desempeño social,

ambiental y económico para alcanzar un desarrollo sostenible” (Torres, 2011, pág. 164). Su importancia radica no solamente en que mide el desempeño económico sino que también involucra el área social y ambiental. Apunta a un modelo de desarrollo sostenible que busca: “equidad social, gerencia ecológica y vitalidad económica e interactúan la educación, la comunicación y la participación” (Torres, 2011, pág. 175).

“Ni la economía ni las empresas tendrán éxito sin las normas éticas”, Hans Kung (Citado en Sierra Montoya, 2007, p.17), lo cual es reafirmado a la luz del fenómeno de la globalización, que ha desencadenado diversos efectos positivos y negativos y en el mundo; siendo los aspectos éticos aquellos que deben y necesitan entrar en juego para contrarrestar tales efectos negativos en la actividad empresarial, pero no como un inconveniente y mucho menos como una obligación, sino, como un factor clave, como un eje estratégico “para que las empresas tengan éxito en el largo plazo, al igual que las economías.” (Sierra Montoya, 2007, pág. 17)

La responsabilidad social empresarial no puede verse como un negocio más de las organizaciones, no se trata solo de ser ecologistas ni ambientalistas, aunque este sea un aspecto muy importante, además de una necesidad sentida en el mundo; la RSE también se refiere la ética que orienta todas y cada una de las acciones tanto de la organización, vista como una persona jurídica como de cada uno de los miembros o personas naturales que la componen. Kung (2007), las normas éticas encarnan la RSE a través de una cultura de la solidaridad y de un orden económico justo. “El fracaso de la moral genera corrupción, cuando no pérdida de confianza, fruto de la ausencia de RSE” (Sierra Montoya, 2007, pág. 19).

En el Foro Económico de Davos en 1999, el secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, lanzó el “Pacto Global”, como respuesta a la preocupación de la ONU sobre la situación mundial de pobreza, deterioro ambiental, violencia, entre otros; este pacto tenía por lema “el poder del mercado con la autoridad de los valores universales”. (Sierra Montoya, 2007, pág. 21).

El Pacto reconoce la incapacidad de los gobiernos para resolver tales problemas, por lo cual es indispensable la participación de la sociedad en su conjunto, en especial la del sector privado, en temas como derechos humanos, medio ambiente, trabajo y lucha contra la corrupción, consagrados en principios universales de las Naciones Unidas.

Que los empresarios participen en el desarrollo de los pueblos, pero concibiendo al desarrollo más allá de la visión elemental del crecimiento económico para introducirle otros elementos básicos como la educación, la esperanza de vida, etc., en que insisten de tiempo atrás autores como Amrtya Sen y Samuelson entre otros. (Ernesto Salinas citado por Sierra Montoya (2007, pág. 22)

Ernesto Salinas (2007), “la RSE debe ser una perspectiva al interior de todas las empresas, de tipo transversal, porque todas las acciones de la empresa deben ser socialmente responsables”, lo cual genera y promueve valores organizacionales muy importantes, como la lealtad y mayor productividad de los trabajadores (Sierra Montoya, 2007, pág. 24). Estos valores constituyen el eje central de la cultura organizacional

Manuel Escudero (2007), afirma que Colombia por sus condiciones especiales, tiene la posibilidad de asumir un liderazgo regional y mundial en el ejercicio de la responsabilidad social de las empresas; “no se trata solo de ser una empresa responsable sino de ser un buen ciudadano corporativo y poner ese poder de la empresa para ayudar a que el Estado democrático se consolide, formando una sociedad estable y más integrada.” (Sierra Montoya, 2007, pág. 29)

Conseguirlo implica un proceso gradual, pero requiere cambios de fondo en la estrategia y operación de las organizaciones, volviéndose responsables en el ejercicio de los derechos humanos, en los estándares laborales, con el medio ambiente y en la lucha contra la corrupción; lo cual más que un ejercicio de enseñanza, debe convertirse en parte de la filosofía organizacional permeando su planteamientos estratégicos, y siendo aplicado en todos los procesos y procedimientos desarrolladoras desde la jeta directiva hasta el trabajador más distante en el organigrama organizacional. El núcleo de interés de la organización deben ser sus propios trabajadores.

RSE implica sobre todo un cambio cultural, de mentalidad de la sociedad en su conjunto, y las organizaciones juegan un papel muy importante en dicho cambio:

Los empresarios, por ejemplo, tienen que ir más allá del simple cumplimiento de la ley, aunque esto sea también indispensable. Cumplir con las normas legales no basta para ser socialmente responsable. No. Hay que preocuparse por el entorno, por el bienestar de la comunidad, y no solo por sus utilidades o ganancias, ni mucho menos por cómo repartirlas, a manera de regalo, como un acto de caridad o de filantropía. (Guillermo Carey 2007, citado en Sierra Montoya, 2007, p. 36.)

RSE es sinónimo de Responsabilidad Corporativa. Éste término puede resultar más abarcador, teniendo en cuenta que en ambos casos se hace referencia a tres dimensiones de una empresa sostenible: la económica, la ambiental y la estrictamente social; así la RSE podría parecer que se refiere forma exclusiva a la dimensión social, como si dejara las otras dos de lado. (Juan Alfaro 2007, citado en Sierra Montoya, 2007. pág. 43.)

Juan Alfaro 2007, la RSE o responsabilidad corporativa es un factor de creación de valor para la empresa, son las estrategias en RSE las que ayudan a cambiar las empresas positivamente;

para ello es clave sostener un diálogo con los stakeholders (aliados estratégicos), de tal forma que los proyectos sociales vayan en el mismo sentido que los interesados, unidos en un esfuerzo de cooperación. Es así como en una empresa sostenible el valor ya no se encuentra tanto en sus activos tangibles o maquinaria, sino que se encuentra en sus activos intangibles tales como marca, reputación, posicionamiento, imagen corporativa, entre otros que cada vez tienen mayor peso en el mercado. (Sierra Montoya, 2007, pág. 45)

Pesce (2007), la RSE es ante todo un conjunto de buenas prácticas que deben estar presentes en las políticas de la empresa, desde su visión y misión hasta sus principios, pasando por lo que es propiamente el gobierno corporativo y llegando a la operación misma de la compañía. En forma práctica la RSE, se precisa en siete ámbitos: 1- Gobierno Corporativo; 2- Prácticas laborales; 3- Prácticas ambientales; 4- Prácticas de derechos humanos; 5- Prácticas operacionales justas; 6- Asuntos de consumidores, usuarios o clientes; y 7-Compromisos con la comunidad y el desarrollo social. (Sierra Montoya, 2007, pág. 55). Es un aspecto que permea y se encuentra en forma transversal en todo las actividades que desarrolla la organización y tiene directa relación con la interacción entre las personas y los principios que orientan sus comportamientos.

Constituye un mito la idea que la RSE solo sea para empresas grandes y que sea costosa; sin embargo esta idea conlleva a que muchas organizaciones pequeñas y medianas se abstengan de llevar a cabo programas sociales. Sierra Montoya, 2007:

En su trabajo con Pymes, Dante Pesce ha encontrado que al implementar sistemas de gestión de RSE declaran después la reducción sustancial de sus costos por factores como los menores accidentes de trabajo y conflictos laborales, el aumento

de productividad, las mejores relaciones con proveedores, clientes y prestamistas, y el mejor desempeño en las relaciones comerciales. (p. 57)

La guía Técnica de Responsabilidad Social-ICONTEC, define la RSE como: “el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico”. (Superintendencia de Sociedades, 2012)

#### Cultura Ciudadana

A nivel descriptivo, es el “conjunto de actitudes, costumbres, acciones y reglas mínimas compartidas por los individuos de una comunidad, que permiten la convivencia y generan sentido de pertenencia” (Corporación Visionarios por Colombia, s.f.). Para esta investigación cultura ciudadana comprende un marco desde el cual se definen las competencias ciudadanas aceptadas y esperadas en la sociedad. Se tomó como punto de partida los planteamientos del profesor Mockus (1999) al respecto.

Cultura ciudadana también se denominó al conjunto de programas y proyectos del gobierno de Antanas Mockus Sivickas como alcalde mayor de la Ciudad de Bogotá, Distrito Capital de Colombia, en los periodos 1995-1998 y 2001-2003; el cual estaba orientado hacia la convivencia ciudadana por la vía de un “cambio comportamental consciente” (Mockus A. , 1999, pág. 1); dicho enfoque estuvo centrado en la idea de “saldo pedagógico: en lo posible cada

acción de gobierno se aprovecha para formar ciudadanía y para difundir conocimientos específicos útiles para los ciudadanos” (Mockus A. , 2003, pág. 106).

Los aportes hechos por Mockus durante su gobierno, en relación con las convivencia ciudadana fueron muy positivos y efectivos en la generación de un cambio comportamental en los ciudadanos. El marco conceptual que orientó su enfoque, resulta pertinente y aplicable al entorno organizacional para el desarrollo de competencias ciudadanas en los trabajadores; es por esto que, a continuación se resaltan algunos de los conceptos y elementos claves, que son la base sobre la cual se puede partir para realizar un diagnóstico en la organización de competencias ciudadanas y desde allí elaborar planes de acción pertinentes y acordes con las particularidades de la organización.

El programa de cultura ciudadana tuvo todo soportes conceptuales, descritos así por Mockus, (1999):

1. Un reconocimiento de la diferenciación entre regulación jurídica (legal), la regulación cultural (colectiva, variable de contexto a contexto) y la regulación moral (individual) que permitió formular la hipótesis del “divorcio entre ley, moral y cultura”: carencia de aprobación moral o cultural de las obligaciones legales y aprobación cultural y/o moral de acciones ilegales. Esta hipótesis permite describir o interpretar de manera precisa dificultades claves de la convivencia.
2. El divorcio entre ley, moral y cultura puede reducirse mediante interacción intensificada. Esta hipótesis (desarrollada en Carrillo 1991) orientó la vía adoptada, seguramente entre varias posibles, para intentar reducir en Bogotá el divorcio entre ley, moral y cultura. (p. 4)

Mockus, (1999), señala que cultura ciudadana partió del reconocimiento de un divorcio entre tres sistemas reguladores del comportamiento: ley, moral y cultura; con esto se buscó tener en cuenta la autonomía y la fuerza relativa de la regulación cultural, la cual define los

comportamientos aceptables en función del contexto social y cultural; frente a la regulación jurídica y a la regulación moral individual.

Nuestros actos están regidos por tres sistemas reguladores: el legal, el moral y el cultural. En el entorno colombiano, el sistema que más dificultades ha tenido es el cultural, pues se ha visto afectado por auges y crisis en cuanto a corrupción, violencia y economía ilegal; lo cual resulta en que el sistema cultural dista mucho del sistema legal, no son coherentes, de ahí la necesidad de generar un cambio cultural; acercando el repertorio de lo culturalmente aceptado a el marco de lo legalmente establecido. (Mockus A. , 2003, pág. 108). Lo cual se puede conseguir con el desarrollo de competencias ciudadanas en las personas.

Es necesario identificar las características de cada uno de los tres sistemas reguladores; para ello, el siguiente cuadro compara los tres sistemas reguladores ley, moral y cultura, atendiendo a su forma (explícita o implícita, escrita o no), a la manera de definir su vigencia, a la fuente de su autoridad, al tipo de gratificación que usa, a las sanciones que aplica, a quiénes faculta para aplicarlo y la forma de reparación que propicia: también compara el tipo de argumentación con que suele justificarse y el tipo de sistematización al cual da lugar; por último plantea los retos del pluralismo en los tres tipos de regulación. (Mockus A. , 1999)

Tabla 1. Tipo de regulación: legal, moral y cultural.

<b>REGULACIÓN</b>	<b>LEGAL</b>	<b>MORAL</b>	<b>CULTURAL</b>
<b>Forma</b>	Explícita, escrita Vigencia definida (cuándo, dónde)	Implícita o reconstruida por reflexión Alcance: propia vida	Incorporada en actitudes y comportamientos. Tabúes. Hábitos, Vigencia: contexto/grupo
<b>Fuente de autoridad</b>	Voluntad popular – Constitución- Ley- Otras	Propia persona. Fuentes: padres, maestros, arte...	Pasado o comunidad. Condición (y signo) de

	disposiciones		pertenencia
<b>Gratificación</b>	Pocos estímulos: distinciones, exenciones. Restablecimiento de un derecho (igualdad).	Satisfacción moral. Ampliación del sentido por reflexión y comunicación.	Reconocimiento, atención, felicitación, “tener en cuenta”. Ampliación del sentido en la comunicación.
<b>Sanción</b>	Castigo previsto explícitamente (multa, cárcel...)	Culpa, malestar interno, tensión sobre identidad personal.	Vergüenza, exclusión, mancha sobre imagen social
<b>Aplica</b>	Autoridad expresamente facultada que sigue proceso previsto	Propia conciencia (figuras de autoridades interiorizadas)	Grupo o comunidad, sus voceros, sus miembros
<b>Repara</b>	Cumplimiento de sanción aplicada	Arrepentimiento, propósito de cambio y logros en el mismo.	Disculpas, perdón, rito de expiación, cambio visible de comportamiento.
<b>Argumentación</b>	Al legislar y al aplicar la norma (juicio, acción de la tutela) se invocan razones de una manera abierta a la discusión.	Diálogo interno, autorreflexión, facilitados por el tratamiento de dilemas morales en discusiones y por el arte.	Invocación del “siempre ha sido así” o “es parte de nuestra identidad”
<b>Invocación central</b>	Derechos	Deberes. Emociones morales	Identidad. Hábitos y creencias.
<b>Sistematización y fundamentación</b>	Constitución. Códigos, Filosofía del derecho, iusnaturalismo, procedimentalismo, et.	Ética, muy diversas escuelas.	Investigación antropológica. Literatura costumbrista. Urbanidad. Reivindicación de la identidad.
<b>Pluralismo</b>	La ley varía según país y época. Es una sola en un momento dado para una jurisdicción dada. Crecen mínimos comunes por un derecho internacional con mecanismos aún imperfectos de aplicación.	Imperativo de coherencia personal. Construcción de integridad a lo largo de la vida (Kohlberg). Reto: combinar una moral fuerte con la capacidad de admirar morales fuertes distintas	Reto: transición de identidad basada en exclusión y desprecio a otras culturas a identidad compatible con respeto y admiración por otras culturas.
Pluralismo no significa “todo vale”			

Tomado de Mockus 1999, p. 7

Mockus (1994), señala que en la sociedad democrática ideal, los tres sistemas de regulación del comportamiento: ley, moral y cultura; tienden a ser congruentes, en el sentido que todos los comportamientos moralmente válidos a la luz del juicio moral individual suelen ser culturalmente aceptados; a su vez lo culturalmente permitido cabe dentro de lo legalmente permitido. En esa sociedad la cultura siempre exige más que la ley y la moral más que la cultura.

Existen comportamientos culturalmente aceptados que algunos individuos se abstienen de realizar por consideraciones morales; y, hay comportamientos jurídicamente permitidos pero culturalmente rechazados. Así el “divorcio entre ley, moral y cultura” es la ausencia de congruencia entre la regulación cultural del comportamiento y las regulaciones morales y jurídicas del comportamiento; lo cual se expresa en Colombia como un auge de la violencia, de la delincuencia y de la corrupción; como ilegitimidad de las instituciones, como debilitamiento del poder de muchas de las tradiciones culturales y como crisis o debilidad de la moral individual. (Mockus 1994, citado en Mockus 1999, p. 8)

La ausencia de congruencia entre los sistemas de regulación del comportamiento, también se observan en la dinámica interior de algunas organizaciones, reflejada en la corrupción, en las prácticas que van en contra de los derechos del otro, en el clima laboral negativo y hostil, en el individualismo y en las acciones egoístas de muchos de los trabajadores, que se dan en todos los sentidos y niveles de cargos.

Mockus (1999), propuso y desarrolló, el planteamiento de la “interacción intensificada”, como un camino para armonizar la ley, la moral y la cultura; partiendo de que el conflicto es causado o agravado por limitaciones en la comunicación y teniendo en cuenta que la comunicación facilita la puesta en relación de derechos y deberes. Intensificar la comunicación favorece la apertura de espacios de crítica, pretende validez en lo que expresan los interlocutores y constituye el reto de evaluar los argumentos propios y de la contraparte; así las reglas se evalúan en términos de razones y resultados y no solo en términos de a quién convienen.

El concepto de cultura ciudadana aplicado para la gestión de gobierno en una ciudad, también puede ser aplicado a las organizaciones, de modo que cada acción que se desarrolle desde la dirección de la organización en lo posible se pueda aprovechar para formar a los colaboradores como trabajadores, como ciudadanos, y para difundir conocimientos específicos que les sean útiles en los diferentes entornos y contextos en donde se desenvuelven.

Pero esto no se limita a una cátedra sobre cultura y competencias ciudadanas, pues necesita ponerlo en práctica todo el tiempo, necesita de convicción y de contagiar a todos y cada uno de los colaboradores. Para lograr que exista cultura ciudadana, se requiere que los ciudadanos desarrollen competencias ciudadanas en un nivel que favorezca la sana convivencia, la posibilidad de actuar constructivamente y transformar en forma positiva las prácticas cotidianas.

La cultura ciudadana y las competencias ciudadanas se encuentran en estrecha vinculación con la comunicación; pues la primera es un proceso pedagógico que de alguna manera pone a su servicio y da sentido a muchos procesos de comunicación; así la ciudad puede verse como un aula y un laboratorio dentro del cual también cabe soñar con transformar rasgos de la comunicación cotidiana para reducir las agresiones y aumentar la productividad. (Mockus, 2003, pág. 106). Llevándolo al ámbito organizacional, se traduce en la necesidad de contar con un clima laboral que favorezca la productividad y sobre todo el desarrollo del talento humano, teniendo como eje de partida la comunicación fluida y asertiva.

Mockus 2003, hace énfasis en “aumentar la capacidad de celebrar y cumplir acuerdos y la mutua ayuda para actuar según la propia conciencia, en armonía con la ley, y promover la comunicación y solidaridad entre los ciudadanos (Plan de Desarrollo 2001-04)” (pág.107). Estos aspectos hacen referencia a competencias ciudadanas, que de contar todas las personas con este tipo de competencias, se observaría una verdadera transformación social, en donde se alcanzarían ideales como igualdad, inclusión, democracia, equidad y paz.

Dentro del programa de convivencia ciudadana se dejan entrever competencias como comprensión de emociones, expresión de sentimientos, ponerse en el lugar del otro y comunicación asertiva. Con respecto a ésta última competencia, una forma de expresión en el área organizacional correspondería a la comunicación transparente entre el gerente y sus colaboradores, igualmente entre compañeros de trabajo, un diálogo tolerante que permita la realización de acuerdos.

Mockus 2003, considera que “la comunicación en sí misma es un acto de gobierno, una responsabilidad fundamental de todo gobernante según la cual debe construir canales de información, de crítica y de entendimiento con sus ciudadanos y ciudadanas”. (pág. 111). La comunicación es también una responsabilidad de aquel que dirige una organización, pues es precisamente desde la dirección desde donde se deben irradiar todas las estrategias y políticas para que tengan un impacto positivo sobre los colaboradores y todos los aliados estratégicos de la organización (clientes internos y externos, proveedores, accionistas, entre otros.)

En la ciudad de Bogotá, D.C., existe una corporación llamada Corporación Visionarios por Colombia, cuyo presidente e ideólogo es el profesor Antanas Mockus Sivickas, y que “funciona como un centro de pensamiento y acción sin ánimo de lucro que investiga, asesora, diseña e implementa acciones para lograr cambios voluntarios de comportamientos colectivos” (Corporación Visionarios por Colombia, s.f.). Esta Corporación promueve la participación ciudadana, la celebración de acuerdos y la corresponsabilidad como potenciales móviles del desarrollo social, económico y político, desde el enfoque de Cultura Ciudadana. Su actuar está dirigido a la armonización de la ley, la moral y la cultura en distintas esferas sociales con el fin de generar consensos que promuevan la convivencia pacífica.

La Corporación Visionarios por Colombia, entre otras líneas de trabajo, desarrolla acciones enfocadas en el cambio de normas sociales; acciones que se caracterizan por empoderar a las personas para que se conviertan en agentes de transformación colectiva y por tener lugar en ámbitos priorizados por los mismos grupos o comunidad que son foco de transformación. También promueve la cultura organizacional en empresas, a través de estudio y acciones que, más allá de ámbitos administrativos u organizacionales, propenden por el cambio de prácticas en la armonización de las tres formas de regulación como parte del camino hacia la productividad y el crecimiento. (Corporación Visionarios por Colombia, s.f.)

Corpovisionarios conceptualiza la cultura ciudadana como un marco de análisis con tres distintos niveles: descriptivo, normativo y prescriptivo, como se detallan a continuación (Corporación Visionarios por Colombia, s.f.):

- A nivel descriptivo, se entiende por cultura ciudadana el conjunto de actitudes, costumbres, acciones y reglas mínimas compartidas por los individuos de una

comunidad, que permiten la convivencia y generan sentido de pertenencia. Corpovisionarios ha diseñado una encuesta de cultura ciudadana como herramienta para medir estas dimensiones en ciudades y organizaciones.

- A nivel normativo, se entiende por cultura ciudadana una visión positiva de convivencia que contempla la tolerancia o el aprecio por distintos proyectos de sociedad, la no violencia, la capacidad de celebrar y cumplir acuerdos, el cumplimiento de la ley, la confianza o expectativa de cooperación de los demás y el interés por lo público.
- A nivel prescriptivo, cultura ciudadana corresponde al enfoque de política pública orientado a incrementar el bienestar de los ciudadanos a través del cambio de comportamientos colectivos de parte de los mismos. Esto conlleva una concepción de co-responsabilidad de lo público, en el cual no sólo el Estado es responsable del bienestar de sus ciudadanos, o de luchar contra la corrupción y garantizar el cumplimiento de la ley, sino que se reconoce en los ciudadanos un enorme potencial de cooperación.

Para Corpovisionarios el enfoque de cultura ciudadana se centra en dos objetivos fundamentales: en primer lugar, aumentar la capacidad de los ciudadanos de cumplir y cooperar de manera voluntaria; y en segundo lugar, aumentar la regulación social por medio de la armonización de desarrollos formales (jurídicos) con sus correlatos informales (regulación cultural y moral), para lograr así comportamientos, actitudes y justificaciones de la gente que sean congruentes con las políticas públicas. (Corporación Visionarios por Colombia, s.f.)

### **Competencias ciudadanas.**

Este concepto ha sido trabajado ampliamente y en forma especial desde el sector educativo, existen varios autores cuyos planteamientos son más o menos amplios; a continuación se revisan los aportes de algunos autores que fueron considerados pertinentes para alcanzar el objetivo de esta investigación.

Las competencias constituyen la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral, “así se identifica como un fenómeno tanto individual, social y cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legitima cuáles son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento” (Corpoeducación, 2003).

Las competencias ciudadanas guardan unas características generales, Nilson Machado (2002):

“se encuentran presentes en todos los seres humanos, siempre están referidas en contexto específico, se muestran como un potencial en los diferentes contextos significativos, se sustenta en la diversidad de habilidades, es un fuerte movimiento de saberes, se observa como una acumulación de conocimientos al servicio de la inteligencia” (Corpoeducación, 2003)

Ruiz y Chauv, (Citados en Mejía & Perafán, 2006) plantean dos formas del ejercicio ciudadano: una defensiva y otra propositiva. “La primera se da cuando se participa pacíficamente en la exigencia de derecho; y la segunda, cuando se participa en acciones pacíficas de reforma política y/o normativa para eliminar injusticias o para ampliar las condiciones de equidad social” (Mejía & Perafán, 2006). Las competencias ciudadanas, buscan en las organizaciones una construcción social, guiada por una iniciativa individual y colectiva por la creatividad.

Las competencias ciudadanas están integradas por otras competencias, Ruiz y Chauv, destacan las siguientes:

Competencias cognitivas: se refiere a la capacidad de realizar diferentes procesos mentales, un ejemplo, es la habilidad de ponerse mentalmente en la posición del otro. Competencias comunicativas: son las habilidades de permitir entablar diálogos constructivos. Competencias emocionales, que son las capacidades necesarias para identificar las emociones propias y las de otros y responder a ellas de forma constructiva. (Mejía & Perafán, 2006, pág. 24)

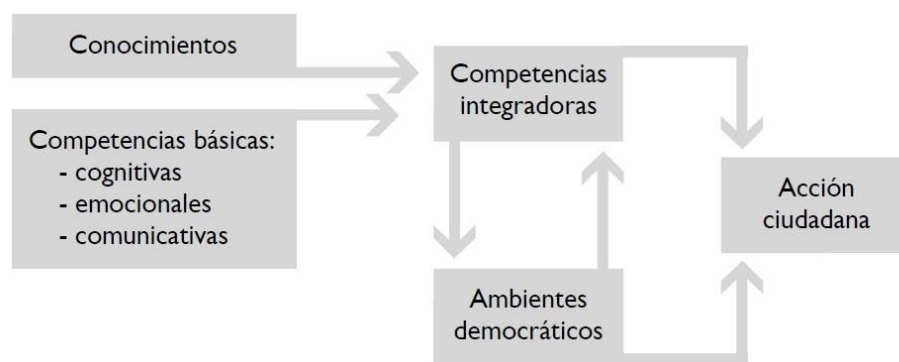
Desde el Ministerio de Educación Nacional, “las competencias ciudadanas son los conocimientos y habilidades que permiten que el ciudadano actúe de manera constructiva en la sociedad democrática” (Chaux, Lleras , & Velásquez, 2004, pág. 20). Formar parte de una sociedad que se encuentra en el camino al cumplimiento de los ideales de democracia, paz, equidad e inclusión implica asumir retos importantes, retos como los tres que plantean Chaux, Lleras y Velásquez: se trata de convivir pacíficamente y constructivamente con las demás personas, quienes a menudo tienen intereses que riñen con los propios; en segundo lugar, construir acuerdos y consensos en forma colectiva acerca de normas y decisiones que rigen a todas las personas y que favorezcan el bien común; por último el reto de construir sociedad a partir de la diferencia teniendo en cuenta que somos diferentes en muchas maneras a pesar de compartir la misma naturaleza humana.

La educación en Colombia enfrenta tres retos en la formación de niños, niñas y adolescentes, los cuales corresponden a tres ámbitos de la ciudadanía: (a) convivencia y paz; (b) participación y responsabilidad democrática; (c) pluralidad, identidad y valoración de las diferencias. (Ministerio de Educación Nacional, 2004; citado por Chaux, Lleras y Velásquez, 2004, p. 19).

Chaux et al. (2004, p. 20), afirman que la acción ciudadana ejercida de manera autónoma y no por imposición por parte de otros, es el objetivo fundamental de la formación ciudadana y para llevar a cabo una acción ciudadana es importante tener dominio sobre ciertos conocimientos, haber desarrollado ciertas competencias básicas y estar en un ambiente que favorezca la puesta en práctica de estas competencias.

Chaux et al. (2004, p.21) han diferenciado distintos tipos de competencias ciudadanas: los conocimientos, las competencias básicas cognitivas, las emocionales, las comunicativas y las competencias integradoras. Éstas resultan pertinentes y prácticas al momento de operacionalizar las competencias ciudadanas que se desean desarrollar y promover desde entornos organizacionales.

Esquema 1. Dimensiones fundamentales para la acción ciudadana



Tomado de Chaux et al. 2004, p. 21.

A continuación se describen brevemente los distintos tipos de competencias relacionadas con la acción ciudadana, de acuerdo a lo planteado por Chaux et al. (2004, p. 21-25):

1. **Conocimientos:** estos se refieren a la información que las personas deben saber y comprender para el ejercicio de la ciudadanía; sin embargo dominar estos conocimientos no garantiza que las personas los pongan en práctica en su cotidianidad. Uno de los aspectos centrales en la formación ciudadana es el conocimiento sobre los derechos fundamentales y mecanismos de participación, lo cual ayuda a que las personas comprendan de qué manera pueden usar los mecanismos

democráticos existentes para hacer efectivos sus derechos y generar cambios en su entorno.

2. Competencias cognitivas: son capacidades para realizar diversos procesos mentales, y en este caso se refieren a capacidades para llevar a cabo procesos mentales que favorecen el ejercicio de la ciudadanía. Algunas de éstas competencias son:
  - Toma de perspectiva: habilidad para ponerse mentalmente en los zapatos de los demás.
  - Interpretación de intenciones: capacidad para evaluar adecuadamente las intenciones y los propósitos de las acciones de los demás.
  - Generación de opciones: capacidad para imaginarse creativamente muchas maneras de resolver un conflicto o un problema social.
  - Consideración de consecuencias: capacidad para considerar los distintos efectos que pueda tener cada alternativa de acción; estas consecuencias pueden ser para sí mismo, personas cercanas, personas lejanas o inclusive para animales o el medio ambiente. Dichas consecuencias pueden ser de corto o largo plazo.
  - Metacognición: capacidad para mirar a sí mismo y reflexionar sobre ello, esto es observar lo que hace, piensa o siente.
  - Pensamiento crítico: capacidad para cuestionar y evaluar la validez de cualquier creencia, afirmación o fuente de información.
3. Competencias emocionales: son las capacidades necesarias para identificar y responder constructivamente ante las emociones propias y las de los demás. Las siguientes son algunas competencias emocionales.

- Identificación de las propias emociones: capacidad para reconocer y nombrar las emociones en sí mismo. Reconocer los signos corporales asociados con las distintas emociones, saber identificar los distintos niveles de intensidad que pueden tener las emociones propias, así como reconocer las situaciones que suelen generar emociones fuertes en sí mismo.
  - Manejo de las propias emociones: esta competencia permite que las personas sean capaces de tener cierto dominio sobre las propias emociones; se trata de que las personas puedan manejar la manera como responden ante sus emociones.
  - Empatía: capacidad para sentir lo que otros sienten o por lo menos sentir algo compatible con lo que puedan estar sintiendo otros; también se refiere a sentir algo similar o compatible con lo que sienten los animales.
  - Identificación de las emociones de los demás: capacidad para identificar lo que pueden estar sintiendo otras personas tanto por medio de sus expresiones verbales y no verbales, como teniendo en cuenta la situación en la que se encuentran.
4. Competencias comunicativas: son las habilidades que permiten entablar diálogos constructivos con los demás, comunicar puntos de vista, posiciones, necesidades, intereses e ideas, en general y comprender aquello que los demás ciudadanos buscan comunicar. Algunas de estas competencias son:
- Saber escuchar o escucha activa: implica no solamente estar atento a comprender lo que los demás están tratando de decir; sino también demostrarles a los demás que están siendo escuchados.
  - Asertividad: capacidad para expresar las necesidades, intereses, posiciones, derechos e ideas propias de maneras claras y enfáticas, pero evitando herir a los

demás o hacer daño a las relaciones. Es una competencia que no solamente facilita la comunicación clara y directa entre las personas sino que contribuye a que se respeten tanto sus derechos como los de los demás ciudadanos.

- **Argumentación:** capacidad de expresar y sustentar una posición de manera que los demás puedan comprender y evaluarla seriamente. Permite comunicar ideas de tal forma que los demás no solo las entiendan sino que incluso puedan llegar a compartirlas, sin necesidad de recurrir al uso de la fuerza o del poder.
5. **Competencias integradoras:** son aquellas competencias más amplias y abarcadoras que, en la práctica, articulan los conocimientos y las competencias cognitivas, emocionales o comunicativas. Un ejemplo de ello es la capacidad para manejar conflictos pacífica y constructivamente; lo cual requiere involucrar conocimientos, competencias cognitivas, competencias emocionales y competencias comunicativas.
  6. **El contexto y el ambiente democrático:** El enfoque en competencias ciudadanas enfatiza las habilidades del individuo, el ciudadano y la ciudadanía. Las personas son más o menos competentes y los programas de formación pueden contribuir al desarrollo de esas competencias. Las personas, sin embargo, actúan dentro de estructuras y contextos sociales, y estos pueden obstaculizar o favorecer el ejercicio de las competencias individuales; es por esto que las estructuras y contextos deben ser evaluados y se deben promover cambios en ellas si se quiere lograr que las personas puedan ejercer sus competencias. La relación entre las competencias ciudadanas y el contexto es de doble vía.

El impacto de los programas de formación en resolución de conflictos, por ejemplo, seguramente será mayor si éstos van acompañados de innovaciones organizacionales en las instituciones. Las competencias ciudadanas pueden ayudar al individuo a adaptarse al contexto o a cambiarlo; pues éstas por sí mismas incluyen la capacidad y disposición de cambiar los contextos, sobre todo aquellos que obstaculizan su desarrollo.

Por otro lado Villarini, (2006) identifica las siguientes competencias ciudadanas:

- Interpretación crítica de la realidad: Con base en criterios: lógico, sustantivos, contextuales, pragmáticos, dialógicos.
- Inquirir social interdisciplinario: adoptar un marco conceptual histórico-socio-político, plantear problemas, recopilar y analizar información, sintetizar información, construir interpretaciones sobre la realidad social.
- Deliberación político-ética: clarificar valores, intereses y metas, identificar asuntos en controversia, establecer conocimiento común, argumentar a partir de premisas correctas, llegar a conclusiones válidas.
- Acción ciudadana: a partir de destrezas y actitudes de comunicación y de organización y colaboración, voluntad política, construcción de estrategias, práctica de la autocrítica. (Citado en D'Angelo, 2009, p. 9).

También incluye dos conceptos fundamentales dentro de las competencias ciudadanas: la justicia y el cuidado. Una justicia que propicia un espacio de equidad y el cuidado al momento de estar en una situación concreta donde se incluyen todos los sentimientos.

Existen estándares definidos en competencias ciudadanas, que se observan como comportamientos adecuados de acuerdo a: “convivencia y paz, participación y responsabilidad democrática, y pluralidad y valoración de las diferencias” (Mejía & Perafán, 2006, pág. 25).

Las competencias ciudadanas se refieren a un conjunto de habilidades (de tipo cognitivo, emocional y comunicativo), conocimientos y disposiciones que de manera articulada posibilitan al ciudadano, por un lado, a contribuir activamente con la convivencia pacífica, la pluralidad y el respeto de las diferencias; y por otro, a participar responsable y constructivamente en los procesos democráticos.

El ciudadano reconocerá que es competente en la medida en que sepa que sus opiniones son valiosas y que tiene derecho a expresarlas, así mismo será un ciudadano competente en la medida en que conoce como se estructura el estado y sus mecanismos de participación; si en efecto participa en la construcción de normas; interviene constructivamente en la toma de decisiones de su comunidad, de su ciudad, de su país; lidera iniciativas o proyectos democráticos para el beneficio de todos; conoce y usa los mecanismos legales para la defensa de los derechos humanos, tanto los propios como de quienes lo rodean; reconoce la pluralidad y valora las diferencias; disfruta de la diversidad humana. (Mejía & Perafán, 2006, pág. 25).

Teniendo en cuenta que la organización es un sistema social, y que como tal es el reflejo de la sociedad en la que se encuentra inmersa; ésta se convierte en un espacio propio para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias mencionadas; inicialmente éstas se promueven en los pequeños departamentos y áreas de trabajo, para que luego se den a lo largo y ancho de la organización; y posteriormente es posible que éstas habilidades puedan también ser extrapoladas a la sociedad propiamente dicha, desde el barrio y la comunidad próxima: nivel local, hasta el nivel departamental y nacional.

En el documento titulado Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas, publicado en la página web de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura OEI (2003), los autores realizan una conceptualización de las competencias, señalando también la distinción entre competencias generales, competencias ciudadanas y competencias laborales. De allí se extrae la definición de competencias ciudadanas:

Las competencias ciudadanas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al desarrollo de su localidad o región. Están referidas a la capacidad de ejercer la ciudadanía y de actuar con base en los principios concertados por una sociedad y validados universalmente. Además de relacionarse con la actuación de un individuo, las competencias ciudadanas implican la capacidad para efectuar juicios morales, conocer el funcionamiento del Estado y comportarse e interactuar con otros y consigo mismo. (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, 2003)

Las competencias ciudadanas en el contexto laboral permiten al individuo asumir comportamientos adecuados según la situación y el interlocutor, respetar las normas y procedimientos, ser crítico y reflexivo ante los problemas, resolver conflictos y buscar la armonía en la relación con sus compañeros de trabajo, jefes y subordinados, cuidar los bienes ajenos que le sean encomendados para el desarrollo de su actividad laboral, cumplir los compromisos asumidos, participar activamente y generar sentido de pertenencia con su organización.

#### Competencias Ciudadanas desde el Enfoque de Derechos

Las competencias ciudadanas también tienen fundamentos en los documentos y normas que a nivel mundial se refieren a los derechos de las personas, la participación, la educación y los deberes ciudadanos. Uno de los más representativos es la Declaración Universal de los Derechos

Humanos, en cuyo preámbulo se enuncia: "...la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana...". Ésta declaración fue adoptada el 10 de diciembre de 1948 por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Teniendo en cuenta que las competencias ciudadanas se enmarcan en los Derechos Humanos, formar en competencias ciudadanas implica formar en y para los Derechos Humanos. (Citado en Ministerio de Educación Nacional, 2006)

A nivel nacional la Constitución Política de Colombia de 1991 reconoce los derechos y deberes que todas las personas colombianas poseen. Como colombianos pueden y deben ser activos en la construcción de una sociedad más pacífica y, para ello, defender y promover los Derechos Humanos. También implica el "actuar de manera solidaria, proteger el medio ambiente y los recursos culturales, y participar en la vida política, cívica y comunitaria del país ; igualmente, respetar la dignidad humana y el libre desarrollo de la personalidad propia y la de otras personas, sin discriminar a las personas por ser distintas.", Artículo 95. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991)

### ***Competencia.***

Este es un concepto que ha sido definido por diversos autores y desde diferentes enfoques; a continuación se realiza una revisión de algunos de los conceptos existentes, que se consideraron pertinentes a la investigación, desde el nivel más genérico de competencia, para luego centrarse un poco en la forma como son entendidas las competencias en el ámbito organizacional.

Corpoeducación (2003), señala que el concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

La Secretaría de Educación, de la Alcaldía de Bogotá define la competencia como “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano” (Corpoeducación, 2003)

Alles, 2009, realiza un abordaje de las competencias desde el ámbito laboral, y afirma que “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el trabajo”, desde este concepto ha desarrollado estrategias para identificar las competencias requeridas para obtener buen desempeño en diversos puestos de trabajo. Modelo de competencias, “es el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.” (Alles, 2009, pág. 18)

Las competencias en el ámbito laboral son clasificadas en tres niveles; las cardinales, las específicas gerenciales y las específicas por áreas; las primeras son aquellas que deben poseer

todos los integrantes de la organización, suelen reflejar valores o conceptos que se encuentran ligados a la estrategia organizacional y que todos los colaboradores deben evidenciar en algún grado; las competencias específicas generales son aplicables a ciertos grupos de personas que desempeñan un rol de jefe superior de colaboradores; por último las competencias específicas por áreas se encuentran en función de los diferentes sectores en los que se divide la organización (ventas, producción, administración, entre otras) (Alles, 2009, pág. 72)

En el diccionario de competencias de Alles, 2009, se encuentran tres competencias cuya definición puede entenderse en estrecha relación con las competencias ciudadanas:

- **Comunicación:** definida como la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. (Alles, 2009)
- **Autocontrol:** entendida como la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. (Alles, 2009)
- **Integridad:** capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones

difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

(Alles, 2009)

Estas competencias enunciadas por Alles, pueden ser observadas en todos los niveles jerárquicos dentro de la organización y las conductas observables que permiten inferir que la persona cuenta con la competencia se encuentran en función del nivel de cargo específico que se desea observar.

Si bien el concepto de competencias ciudadanas no ha sido abordado por Alles en forma directa, la autora señala que las organizaciones han empezado a prestar especial atención a los temas éticos en los últimos años, y este interés, mayor que el que existía tiempo atrás, ha sido originado por los escándalos financieros presentados en importantes compañías que han dejado al descubierto que la ética y la integridad son valores personales necesarios en las personas a nivel laboral, pues no solo afectan la esfera individual o la vida privada; “los comportamientos no éticos de un directivo, por ejemplo, pueden provocar la quiebra de la organización en donde se desempeña.” (págs. 23-24) Cabe mencionar que los comportamientos no éticos, no solo afectan a la organización desde el nivel directivo, pues igualmente la falta de integridad y ética en cualquier otro nivel (obrero, operativo, mandos medios, entre otros) puede ocasionar diversos problemas que pueden desencadenar traumatismos en toda la organización.

Alles, 2009 señala que la ética se puede expresar en términos de competencia dentro de las organizaciones, y de acuerdo con ello realizar una selección de personal que permita identificar las personas con comportamientos éticos; así mismo evaluar el desempeño de los

colaboradores teniendo en cuenta aspectos éticos vistos como una competencia, y por supuesto desarrollar planes de formación y desarrollo para reforzar los comportamientos adecuados en las personas. Estos procesos deben estar articulados y ser emanados desde la dirección, al mismo tiempo que la ética se convierte en aspecto transversal para toda la organización y todas las personas sin importar el nivel en el que se encuentren; pues la sola elaboración de códigos de ética, o el promulgar los valores organizacionales no es suficiente aunque sea necesario. (pág. 24).

Otros autores han estudiado las competencias desde diversas teorías. Villarini, (2006) citado en D'Angelo, (2009) define competencia como “la capacidad para entender, sentir y actuar, es decir una forma de conciencia”. Desglosando este concepto se tiene que toda competencia supone una base de conocimientos o cultura para entender, un sistema de actitudes y valores para sentir y tender a la acción, y un sistema de destrezas para actuar.

En un estudio realizado por Alonso Jiménez, Salmerón Pérez, & Azcuy Morales, 2008; se realizó una revisión documental sobre el término competencia y se identificaron algunas distinciones conceptuales, de las cuales se relacionan en la siguiente tabla las que se consideraron pertinentes para el presente estudio:

Tabla 2. Dimensiones conceptuales sobre el término competencia.

COMPETENCIA	AUTORES	PRECISIONES
Competencia como una habilidad o destreza	Ansorena, 1996; Brum y Samarcos, 2001; ANFOR en Irigoín y Vargas, 2003; y Briasco, 2001	Alonso Jiménez et al. (2008), señalan que “ésta forma de ver las competencias implica transformarlas en conductas observables para enlistarlas o afirmar su presencia, responde a una concepción tecnicista, propia de un enfoque conductista” (Alonso Jiménez et al. 2008); reduciendo desde esta posición el impacto que tienen las competencias en la regulación de la persona, dejando de lado aspectos cognitivos y afectivos
Competencia como un conjunto de atributos	Boyatzis, 1982; Tejada, 1999; Zarifian, 1999; Alamillo y Villamor, en Bolívar, 2002; Ravitsky, 2002; otros como LeBoterf, en Irigoín y Vargas, 2003; Rojas, en Irigoín y Vargas, 2003; en Vargas, 2004	Alonso Jiménez et al. (2008), aclaran que asumir la competencia como conjunto de atributos desde cualquier punto de vista, bien sea empresarial, psicológico o diseño curricular, presenta en su base errores inherentes a la fragmentación, con una concepción personalizada basada en la sumatoria de rasgos y las limitaciones inherentes a ella.
Competencia como sistema de atributos	Tremblay, 1994; Irigoín y Vargas, 2002; Forgas J., 2003; Gonzci en Vargas, 2004; entre otros.	“Para Cejas y Pérez (2003), esta tendencia es una manera holística y dialéctica, que comprende la complejidad de la definición de competencias al aceptar la estrecha vinculación entre los atributos.” (Alonso Jiménez et al. 2008)
Competencia como capacidad	Vargas, 2004; Tamayo, 2003; Mertens, 2000; IHCD, en Irigoín y Vargas, 2003; Fröhlich, en Cocca, 2003; Lafourcade, en Cocca, 2003; Universidad Nacional de San Juan, 2003; Moore, en Irigoín y Vargas, 2003; Pissinati, 2002; Brien, en Cocca, 2003; Argudelo, 2002; Bertrand, en Briasco, 2001; Cordao, 2002; Arbizu, 2002; Desaulniers en Vargas, Casanova, Montanaro, 2001; Vargas, 2003; Marelli, en Vargas, Casanova, Montanaro, 2001; Graham en Tejada, 1999.	En relación con las diferencias entre competencias y capacidades Alonso Jiménez et al. (2008), citan a Tejada, 1999: "poseer unas capacidades no significa ser competente", por cuanto "la competencia no reside en los recursos (capacidades), sino en la movilización misma de los recursos... no es poseer, es utilizar"  “Así, en las capacidades, no siempre existe congruencia entre el potencial que las caracteriza y el desempeño o actuación eficiente, que es lo que efectivamente distingue a las competencias, según indican las palabras de Castellanos Simons <i>et al.</i> , 2003.” (Alonso Jiménez et al. 2008)

Elaboración propia tomando como referencia el estudio de Alonso Jiménez et al. (2008)

Alonso Jiménez et al (2008), señalan que las competencias regulan el desempeño real del sujeto en un rol, empleo o profesión concreta y son definidas atendiendo a las exigencias de un modelo de desempeño socialmente construido.

Gardner, 1995, desde su teoría de las inteligencias múltiples, señala que las competencias no son innatas, ni se encuentran predeterminadas; por lo tanto las personas no nacen destinadas a desarrollar una competencia; sin embargo, las personas con su inteligencias se encuentran en condición de elaborar construcciones mediante la exigencia del entorno, el cual les aporta infinidad de estímulos, gracias a lo cual pueden desarrollar capacidades específicas; finalmente se tiene que la competencia es una manifestación de la inteligencia, y depende de la capacidad individual para obtener la competencia y del grupo social que la demanda. (Citado en Alonso Jiménez et al. pág. 1121)

Gallego Badillo, 2000 (Citado en Alonso Jiménez et al. 2008), estudió las competencias desde la Teoría de la complejidad definiéndolas como “construcciones y reconstrucciones de cada individuo en comunidad, o mejor, son las interacciones de un colectivo dado, de donde deviene la necesidad de hacerse competente en una clase de saber que ese colectivo domina”.

### ***Ciudadano.***

Según la definición de la Real Academia de la Lengua Española: “Habitante de las ciudades antiguas o de Estados modernos como sujeto de derechos políticos y que interviene, ejercitándolos, en el gobierno del país.”

De acuerdo con lo planteados por Mockus (2007); se refiere al respeto de los derechos de los demás. Por lo cual su núcleo central es pensar en los otros, estando a favor de los procesos colectivos y de esta forma se asocia y se organiza con otros ciudadanos para emprender acciones colectivas a fin de alcanzar un objetivo común. Así mismo, las personas se convierten en ciudadanos cuando sacrifican su interés propio -por valioso que sea- en función del interés de la totalidad o de lo universal.

Formar un ciudadano es complejo, puesto que se requiere de habilidades, conocimientos, actitudes y hábitos colectivos. La gente aprende a ser buen ciudadano en su familia, en su vecindario, con su grupo de pares y, en todos los contextos cotidianos, por supuesto el espacio laboral es uno de ellos.

“El ciudadano se debe examinar, autoevaluar, autorregular y participar. Parte de la construcción del ciudadano es poder ejercer la ciudadanía y realizar acciones que la desarrollen, adquirir la identidad de ciudadano y aceptar que tiene los mismos deberes y los mismos derechos de otros ciudadanos” (Mockus, 2007, pág. 2). Así, debe reconocer nuestra igual dignidad humana y nuestras diferencias para alcanzar la convivencia. La convivencia no es sólo ausencia de violencia. Para que no haya violencia, hay una serie de procesos que tienen que tener lugar: “Se celebran, cumplen y se reparan acuerdos, se siguen normas por autorregulación, por mutua regulación y también por sistemas formalizados de sanción (con garantías para los inculpatos) y la confianza recibida es muy placentera y alimenta el compromiso de cumplir” (Mockus, 2007, pág. 2).

### **Método**

El referente metodológico es el modelo de Investigación (Hoyos, 2000), para un estado del arte de las competencias ciudadanas en las organizaciones, por lo tanto se abordó desde el enfoque cualitativo y corresponde a una investigación aplicada de tipo documental. Se realizó análisis de unos parámetros establecidos en torno a las competencias ciudadanas con relación al área organizacional, teniendo como unidad de análisis el texto individual.

La investigación se apoya en la recolección de información de fuentes secundarias, por medio de documentos que se han elaborado acerca de las competencias ciudadanas en relación con el área organizacional: libros, artículos, ensayos, cartillas, entre otros; utilizando la técnica del registro o rastreo bibliográfico, el cual se centra en la escogencia y localización de las referencias sobre las competencias ciudadanas tanto físicas como virtuales, elaborando fichas para reseña bibliográfica y descriptiva, siguiendo el modelo de investigación planteado por Hoyos (2000).

A continuación se observa el modelo de fichas de reseña bibliográfica y descriptiva adaptada por Ocampo Idárraga y Silva Vanegas (2012), desde la ficha presentada por Hoyos (2000), la cual se ajusta a las necesidades de esta investigación documental; en ella se observan los criterios usados para la búsqueda y recolección de información, lo cual es el insumo para el desarrollo de las unidades de análisis.

Tabla 3. Ficha reseña bibliográfica y descriptiva.

<b>FICHA RESEÑA BIBLIOGRÁFICA Y DESCRIPTIVA</b>					
<b>TÍTULO</b>					
<b>AUTORES</b>					
<b>AÑO</b>					
<b>EDITORIAL</b>		<b>CIUDAD</b>			
<b>REVISTA</b>		<b>VOLUMEN</b>		<b>NUMERO</b>	
<b>LIBRO</b>		<b>TESIS</b>			
<b>RESUMEN</b>					
<b>TEMA</b>					
<b>METODOLOGIA</b>	<b>CUALITATIVA</b>		<b>CUANTITATIVA</b>		<b>MIXTA</b>
<b>LUGAR DONDE REPOSA EL DOCUMENTO FÍSICO</b>			<b>DIRECCIÓN VIRTUAL</b>		
<b>OBSERVACIONES</b>					

Adaptación de Hoyos (2000), por Ocampo Idárraga y Silva Vanegas (2012).

En la ficha bibliográfica adaptada se encuentran contenidos los factores o indicadores planteados por Hoyos (2000), tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Indicadores planteados por Hoyos (2009)

Factores	Indicadores
Aspectos formales	Autor, Tipo de Material
Asunto Investigado	Tema
Metodología	Cualitativa, Cuantitativa, Mixta
Observaciones	Comentarios

El registro o rastreo bibliográfico se usa en este contexto para la recopilación de los principales aportes que se han hecho a nivel teórico sobre las competencias ciudadanas, de esta forma tener claridad sobre el conocimiento acumulado al respecto y para que a futuro sirva como insumo o materia prima para el desarrollo de nuevas investigaciones de diverso tipo. Esta investigación está orientada en los núcleos temáticos: Responsabilidad Social Empresarial, competencias ciudadanas, cultura ciudadana, y cultura organizacional.

En la investigación documental se utilizaron los métodos inductivo y deductivo. En la recolección de datos se procedió inductivamente, de lo particular (unidades de análisis) a lo general (sistematización de datos) y en la tercera y cuarta fase (Interpretación por núcleos temáticos y construcción teórica) se procedió deductivamente, de lo universal a lo particular. En estas fases se hizo el estudio de las partes integradas de un todo. (Hoyos C. , 2000, pág. 31).

### Resultados

En la revisión documental realizada se logró identificar las diferentes contribuciones teóricas respecto a competencias ciudadanas, partiendo de diversas definiciones de competencias en sentido genérico, y posteriormente precisando algunas definiciones de la sub categoría competencias ciudadanas; también incluyen definiciones de cultura ciudadana relacionadas con el desarrollo de competencias ciudadanas; y se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5. Contribuciones teóricas relacionadas con las Competencias Ciudadanas en las Organizaciones

Núcleo temático	Unidad de Análisis	Aporte
	Howard Gardner (1995)	Desde su teoría de las inteligencias múltiples, señala que las competencias no son innatas, ni se encuentran predeterminadas; por lo tanto las personas no nacen destinadas a desarrollar una competencia; sin embargo, las personas con su inteligencias se encuentran en condición de elaborar construcciones mediante la exigencia del entorno, el cual les aporta infinidad de estímulos, gracias a lo cual pueden desarrollar capacidades específicas.
Competencias	Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación (1999).	La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano
	Gallego Badillo (2000)	Las competencias estudiadas desde la Teoría de la Complejidad son: [...] “construcciones y reconstrucciones de cada individuo en comunidad, o mejor, son las interacciones con un colectivo dado, de donde deviene la necesidad de hacerse competente en una clase

de saber que ese colectivo domina.”

Ángel Villarini, (2006) Define competencia como “la capacidad para entender, sentir y actuar, es decir una forma de conciencia”.

Alonso Jiménez et al (2008) “Las competencias regulan el desempeño real del sujeto en un rol, empleo o profesión concreta y son definidas atendiendo a las exigencias de un modelo de desempeño socialmente construido.”(p. 1114)

Artha Alles (2009) Señala que “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el trabajo” (p. 18)

Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al desarrollo de su localidad o región.

Corpoeducación (2003) Están referidas a la capacidad de ejercer la ciudadanía y de actuar con base en los principios concertados por una sociedad y validados universalmente. Implican la capacidad para efectuar juicios morales, conocer el funcionamiento del Estado y comportarse e interactuar con otros y consigo mismo.

Competencias  
ciudadanas

Enrique Chaux, Juanita Lleras, Ana María Velásquez (2004) “Las competencias ciudadanas son los conocimientos y habilidades que permiten que el ciudadano actúe de manera constructiva en la sociedad democrática.” (p. 20)

“Las competencias ciudadanas se pueden diferenciar en distintos tipos: los conocimientos, las competencias básicas cognitivas, las emocionales, las comunicativas y las competencias integradoras” (p. 20)

Mejía y Perafán (2006)

Se refieren a un conjunto de habilidades (de tipo cognitivo, emocional y comunicativo), conocimientos y disposiciones que de manera articulada posibilitan al ciudadano, por un lado, a contribuir activamente con la convivencia pacífica, la pluralidad y el respeto de las diferencias; y por otro, a participar responsable y constructivamente en los procesos democráticos

---

<p>Mockus, 1999</p>	<p>Cultura ciudadana fue un conjunto de programas y proyectos que expresaron la principal prioridad de un gobierno local claramente orientado hacia la convivencia ciudadana por la vía de un cambio comportamental consciente</p>
<p>Cultura ciudadana</p>	<p>A nivel descriptivo: conjunto de actitudes, costumbres, acciones y reglas mínimas compartidas por los individuos de una comunidad, que permiten la convivencia y generan sentido de pertenencia.</p>
<p>Corporación Visionarios de Colombia</p>	<p>A nivel normativo: una visión positiva de convivencia que contempla la tolerancia o el aprecio por distintos proyectos de sociedad, la no violencia, la capacidad de celebrar y cumplir acuerdos, el cumplimiento de la ley, la confianza o expectativa de cooperación de los demás y el interés por lo público.</p>
	<p>A nivel prescriptivo: corresponde al enfoque de política pública orientado a incrementar el bienestar de los ciudadanos a través del cambio de comportamientos colectivos de parte de los mismos. Esto conlleva una concepción de co-responsabilidad de lo público...</p>

---

Elaboración propia. Fuente: autores citados.

Con el desarrollo de la investigación se identificaron las competencias ciudadanas que se podrían desarrollar en los trabajadores dentro de las organizaciones, no solo a través de los planes de capacitación y formación, sino también a través de las vivencias diarias, haciendo de la cotidianidad una oportunidad de aprendizaje en favor del desarrollo y fortalecimiento de éstas en todos los miembros de la organización, buscando siempre la armonización entre los tres sistemas de regulación del comportamiento (ley, moral y cultura) planteados por Mockus (1999)

Se tomó como punto de partida las competencias ciudadanas descritas por Chaux et al. (2004), y se presentan en la tabla No. 4. , teniendo en cuenta que la presencia de éstas competencias en los trabajadores dentro de una organización favorece la consolidación de una cultura organizacional centrada en la acción ciudadana; lo cual favorece el buen desarrollo de los procesos organizacionales, aumentando la satisfacción de los trabajadores y muy seguramente mejorando los niveles de productividad y competitividad de la organización.

Tabla 6. Competencias ciudadanas a desarrollar en las organizaciones

Competencias Ciudadanas		Definición y elementos
	Derechos y deberes fundamentales	Declaración universal de los derechos humanos, Constitución Política de Colombia. Manual de convivencia organizacional, o pacto colectivo.
Conocimientos: Información que las personas deben saber y comprender para el ejercicio de la ciudadanía	Derechos y deberes laborales	Código sustantivo del trabajo, Constitución Política de Colombia, Normatividad laboral vigente. Manual de convivencia organizacional, o pacto colectivo
	Mecanismos de participación democrática tanto al interior de la organización como el contexto social macro.	Constitución Política de Colombia. Manual de convivencia organizacional, o pacto colectivo
Competencias cognitivas: capacidades para realizar diversos procesos mentales, y en este caso se refieren a capacidades para	Toma de perspectiva	Habilidad para ponerse mentalmente en los zapatos de los demás.
	Interpretación de intenciones	Capacidad para evaluar adecuadamente las intenciones y los propósitos de las acciones de los

<p>Llevar a cabo procesos mentales que favorecen el ejercicio de la ciudadanía.</p>	<p>Generación de opciones</p>	<p>demás Capacidad para imaginarse creativamente muchas maneras de resolver un conflicto o un problema social.</p>
	<p>Consideración de consecuencias</p>	<p>Capacidad para considerar los distintos efectos que pueda tener cada alternativa de acción; estas consecuencias pueden ser para sí mismo, personas cercanas, personas lejanas o inclusive para animales o el medio ambiente. Dichas consecuencias pueden ser de corto o largo plazo.</p>
	<p>Meta cognición</p>	<p>Capacidad para mirar a sí mismo y reflexionar sobre ello, esto es observar lo que hace, piensa o siente</p>
	<p>Pensamiento crítico</p>	<p>Capacidad para cuestionar y evaluar la validez de cualquier creencia, afirmación o fuente de información.</p>
<p>Competencias emocionales: son las capacidades necesarias para identificar y responder constructivamente ante las emociones propias y las de los demás. Las siguientes son algunas competencias emocionales</p>	<p>Identificación de las propias emociones</p>	<p>Capacidad para reconocer y nombrar las emociones en sí mismo. Reconocer los signos corporales asociados con las distintas emociones, saber identificar los distintos niveles de intensidad que pueden tener las emociones propias, así como reconocer las situaciones que suelen generar emociones fuertes en sí mismo.</p>
	<p>Manejo de las propias emociones</p>	<p>Esta competencia permite que las personas sean capaces de tener cierto dominio sobre las propias emociones; se trata de que las personas puedan manejar la manera como responden ante sus emociones.</p>
	<p>Empatía</p>	<p>Capacidad para sentir lo que otros sienten o por lo menos sentir algo compatible con lo que puedan estar sintiendo otros; también se refiere a sentir algo similar o compatible con lo que sienten los animales.</p>
	<p>Identificación de las emociones de los demás</p>	<p>Capacidad para identificar lo que pueden estar sintiendo otras personas tanto por medio de sus expresiones verbales y no verbales, como teniendo en cuenta la situación en la que se encuentran.</p>
<p>Competencias comunicativas: son las habilidades que nos permiten entablar diálogos constructivos con los demás, comunicar nuestros puntos de vista, posiciones, necesidades, intereses e ideas, en general y comprender aquellos que los demás ciudadanos buscan comunicar</p>	<p>Saber escuchar o escucha activa</p>	<p>Implica no solamente estar atento a comprender lo que los demás están tratando de decir; sino también demostrarles a los demás que están siendo escuchados.</p>
	<p>Asertividad</p>	<p>Capacidad para expresar las necesidades, intereses, posiciones, derechos e ideas propias de maneras claras y enfáticas, pero evitando herir a los demás o hacer daño a las relaciones. Es una competencia que no solamente facilita la comunicación clara y directa entre las personas sino que contribuye a que se respeten tanto sus derechos como los de los demás ciudadanos.</p>

	Argumentación	Capacidad de expresar y sustentar una posición de manera que los demás puedan comprender y evaluarla seriamente. Permite comunicar ideas de tal forma que los demás no solo las entiendan sino que incluso puedan llegar a compartirlas, sin necesidad de recurrir al uso de la fuerza o del poder.
Competencias integradoras: son aquellas competencias más amplias y abarcadoras que, en la práctica, articular los conocimientos y las competencias cognitivas, emocionales o comunicativas.	Capacidad para manejar conflictos pacífica y constructivamente	
	Capacidad para construir, celebrar, mantener y reestablecer acuerdos entre personas o grupos.	Requieren involucrar conocimientos, competencias cognitivas, competencias emocionales y competencias comunicativas.
	Capacidad para identificar y enfrentar asertivamente situaciones de discriminación generadas, por ejemplo, por prejuicios, estereotipos, exclusiones o intolerancia a la diferencia.	

Elaboración propia, contenido adaptado de Chaux et al. (2004).

La forma como se desarrollen y promuevan las competencias ciudadanas en las organizaciones, va a depender de diversos factores relacionados con las características propias de la organización y el contexto en el que ésta se encuentre inmersa. En primer lugar se considera necesario identificar las particularidades de la organización y del contexto cultural y entorno geográfico donde existe la organización; seguidamente es necesario explorar y conocer la cultura organizacional dominante así como las prácticas comunes a la mayoría de los trabajadores; esto es realizar un diagnóstico de la realidad cultural en función de las competencias ciudadanas.

Para levantar un diagnóstico es necesario que se definan las dimensiones a identificar y valorar, pero esto excede los objetivos de ésta investigación. Sin embargo se considera muy importante tener en cuenta el planteamiento de Mockus (1999), referido al distanciamiento entre

los tres sistemas de regulación del comportamiento: el sistema legal, el sistema moral, y el cultural; los cuales se encuentran vigentes en la dinámica de las organizaciones, y cuya identificación resulta útil para determinar las estrategias y acciones al momento de desarrollar y fortalecer competencias ciudadanas en los trabajadores.

Especialmente porque se debe tener claridad que para desarrollar competencias ciudadanas en las personas no es suficiente con una cátedra y/o un discurso sobre cómo se debe proceder en determinadas situaciones, si no, que implica una transformación en el que hacer organizacional y en la forma como se llevan a cabo los procesos en todos los rincones de la organización, el desarrollo de éstas competencias se logra también con la transmisión o el contagio de las acciones positivas entre los colaboradores.

Es necesario que el interés por el desarrollo de las competencias ciudadanas en la organización esté presente en los directivos; es clave que desde ellos se promueva el cambio cultural; no obstante, también es clave que las iniciativas sobre cómo llevar a cabo este proceso surjan desde la mayoría de los trabajadores; esta es quizás la forma más efectiva de lograr en ellos sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos a alcanzar.

Los procesos de formación y las actividades de sensibilización son necesarias para desarrollar estas competencias, pero también es necesario que a nivel estructural la organización sea coherente con la acción ciudadana, y permita a los trabajadores poner en práctica en la cotidianidad las competencias ciudadanas; como lo menciona Chaux et al. (2004), las personas son más o menos competentes y los programas de formación pueden contribuir al desarrollo de

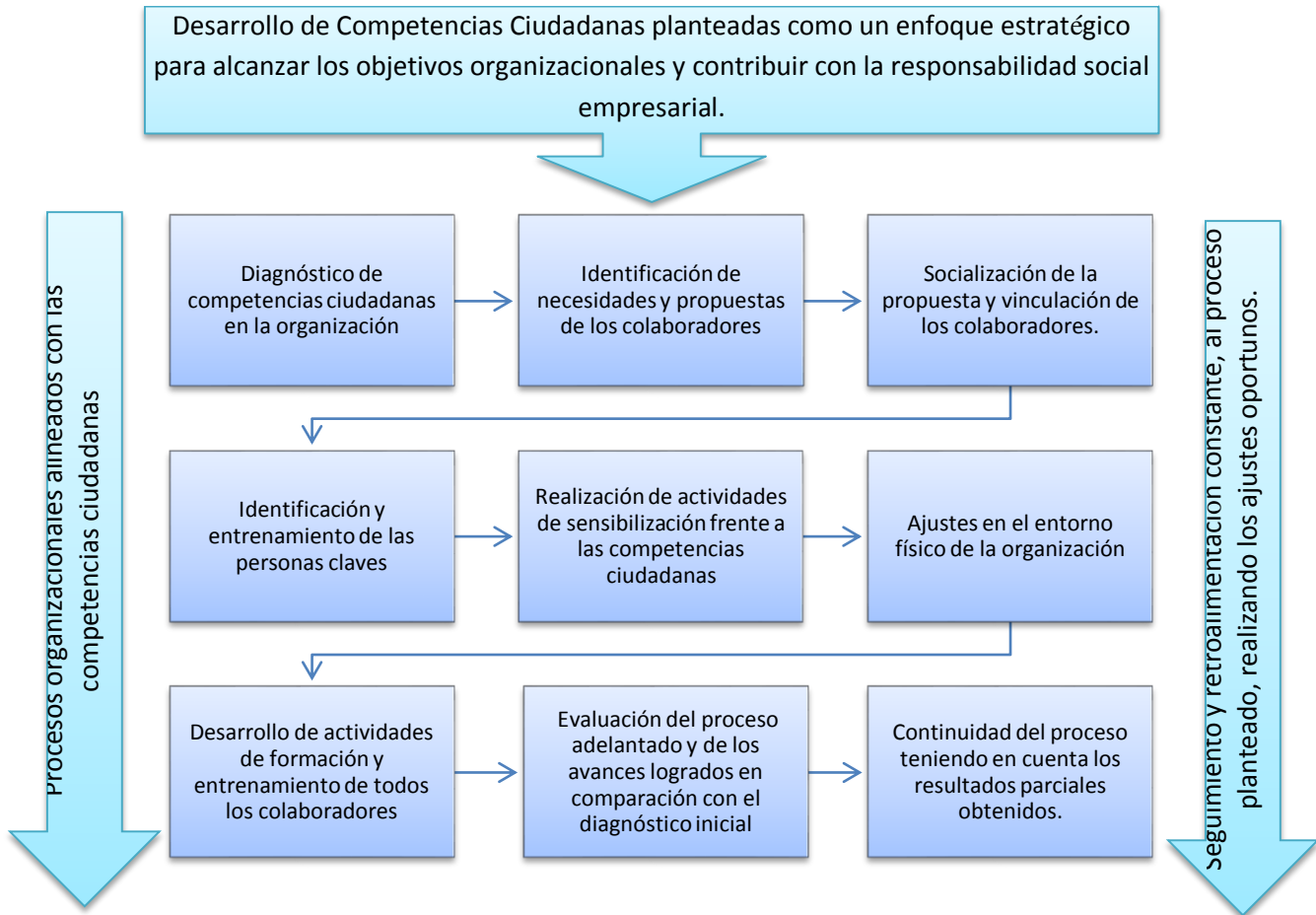
esas competencias, sin embargo las estructuras y contextos sociales pueden obstaculizar o favorecer el ejercicio de las competencias individuales; es por esto que deben ser evaluados y se deben promover cambios en las estructuras y contextos si se quiere lograr que las personas puedan ejercer sus competencias.

De acuerdo con la investigación realizada, se propone una posible ruta para desarrollar las competencias ciudadanas en las organizaciones desde el área de Gestión del Talento Humano, contando con el apoyo de los directivos.

- Es necesario tener en cuenta que el desarrollo de competencias ciudadanas debe posicionarse como una acción estratégica, vinculada a alcanzar los objetivos organizacionales y por supuesto a aportar a la responsabilidad social empresarial.
- Desarrollar y promover competencias ciudadanas, definida como política empresarial, direccionada desde el área de gestión de humana. Para ello es necesario que todos los procesos organizacionales estén orientados hacia las competencias ciudadanas, además de otros elementos, componentes, valores y principios que la organización considere pertinentes y necesarios. Cabe mencionar que en las prácticas cotidianas de recursos humanos y en todos los procesos propios del área, tales como reclutamiento, selección de personal, capacitación y desarrollo, bienestar, compensación, evaluación de desempeño, jubilación, entre otros, deben contribuir activamente a promover la política empresarial entre los trabajadores.

- Para iniciar un proceso de aprendizaje y cambio como éste necesario partir de un diagnóstico del estado actual de la organización en relación con las competencias ciudadanas con que cuentan los trabajadores. Es importante que el proceso que se adelante cuente con la participación activa de la mayoría o preferiblemente todos los trabajadores, y parta de sus necesidades reales, de modo que se les involucre en el proceso y así se pueda generar mayor compromiso y sentido de pertenencia con el proceso.
- Una vez recogidas las necesidades y propuestas de los colaboradores, se debe analizar la información y teniendo en cuenta el diagnóstico obtenido, se planeen las estrategias y acciones a desarrollar para dar continuidad al proceso. Éste debe estar formulado en tres ejes: El primero se refiere a la revisión de las actividades cotidianas y replantear algunos elementos que favorezcan la intensificación de la comunicación entre las personas. El segundo está relacionado con la organización de algunas actividades específicas de socialización, formación y entrenamiento. Por último pero no menos importante, el tercero se refiere a los cambios que se deban realizar en el ambiente físico organizacional de modo que las personas estén constantemente recordando el proceso que se adelanta y el compromiso personal con la comunicación fluida y limpia.

Esquema 2. Posible ruta para desarrollar las competencias ciudadanas en las organizaciones desde el área de Gestión del Talento Humano



Elaboración propia.

Finalmente, el campo de las competencias ciudadanas dentro de las organizaciones, presenta un importante potencial para desarrollar, se requiere continuar investigando al respecto, para formular propuestas de diagnóstico e intervención que permitan observar y determinar el impacto de desarrollar y fortalecer competencias ciudadanas dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta los diferentes actores: los trabajadores, su satisfacción, su percepción de desarrollo personal, sus entornos diferentes al laboral; la organización en aspectos como: productividad,

clima organizacional, satisfacción del cliente interno y externo, niveles de desempeño laboral, entre otros; y por supuesto los clientes externos y proveedores.

La posibilidad de lograr el desarrollo de competencias que permitan que los trabajadores sean más conscientes, solidarios y tolerantes con los demás, representa a su vez la posibilidad de mejorar los ambientes laborales, el clima organizacional y la formación de una cultura ciudadana que no solo se aplique dentro de la empresa sino que se extrapole a todos los contextos en donde el individuo se desenvuelve: la familia, la calle.

La RSE involucra diferentes planos; el normativo, el económico y financiero, ambiental y social. Todos ellos de gran importancia. El plano social específicamente implica la búsqueda de un impacto en la mejora de las condiciones y calidad de vida de las personas, promoviendo los derechos humanos, los consensos comunitarios y generando cultura de autorregulación. (Barreto T., 2009). Este plano social de la RSE, involucra constructos que pueden ser desarrollados en las personas a través de la educación en competencias ciudadanas; formación que puede llevarse a cabo desde los espacios organizacionales.

Desarrollar competencias ciudadanas desde las organizaciones es una forma de ser responsables socialmente, esta podría llegar a ser una estrategia que no solo de cumplimiento con la figura de responsabilidad social empresarial, sino, que se vería reflejada en el armonioso y cálido ambiente laboral, en el aumento de la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización, en el aumento de la productividad, en el posicionamiento de la organización, en el crecimiento personal de los colaboradores y sus familias, en la conservación del medio ambiente por parte de todas las personas que hacen parte de la organización, y por ende en el aumento de

ciudadanos consientes, justos, equitativos, inclusivos y respetuosos de sí mismos y de todo el entorno que les rodea; resultando finalmente en una sociedad con las mismas características

## Referencias

- Batista, R. (2009). *Metología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, H. (2013). *Teoría de las organizaciones*. Madrid: Barcelona.
- Saldarriaga, E. (2011). Tendencias y Perspectivas de la Gestión Humana. *Estudios Gerenciales*, 20-50.
- Hoyos, C. (2000). *Un Modelo para Investigación Documental*. Medellín, Colombia: Señal Editora.
- Barreto T., J. A. (2009). *Gerencia del Talento Humano*. Bogotá D.C.: Universidad Piloto de Colombia.
- Sarmiento, A. (26 de Octubre de 2004). *Centro virtual de noticias en educación*. Ministerio de Educación Nacional. Recuperado el 26 de Febrero de 2013, de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-81647.html>
- Nacional, M. d. (s.f.).
- Gordillo Mejia, A., Licon Padilla, D., & Acosta Gonzaga, E. (2008). *Desarrollo y aprendizaje organizacional*. Mexico D.F.: Trillas.
- D'Angelo, H. (2009). *Competencias para la participación social. Retos y apuestas en los nuevos contextos*. La Habana: CIPS, Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.
- Organizacion de Estados Iberoamericanos para la Educación, I. C. (Agosto de 2003). *www.oei.es*. Recuperado el 28 de Febrero de 2013, de [http://www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf)
- Ministerio de Educacion Nacional. (2006). *www.mineducación.gov.co*. Recuperado el 28 de Febrero de 2013, de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-116042\\_archivo\\_pdf4.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-116042_archivo_pdf4.pdf)
- Superintendencia de Sociedades. (01 de 01 de 2012). *Superintendencia de Sociedades*. Recuperado el 01 de 03 de 2013, de <http://www.jccconta.gov.co/conferencia2009/responsabilidadsocial.pdf>
- Hoyos, C. (2002). *Un modelo para investigación documental*. Bogotá: Señal.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá D.C.: El pensador.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recusus humanos: el capital humano en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- UNESCO. (25 de 01 de 2007). *NACIONES UNIDAS CENTRO DE INFORMACION*. Recuperado el 10 de 03 de 2013, de <http://www.cinu.org.mx/onu/documentos/pidesc.htm>
- Mockus, A. (2007). ¿porque competencias ciudadanas en colombia? *altableiro*, 3.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. (Primera Edición en Español. ed.). México.: Oxford México.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias. La trilogía: las 60 competencias más utilizadas* (Vol. Tomo I). Buenos Aires: Granica.
- Sierra Montoya, J. E. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial. Lecciones, casos y modelos de vida*. Bogotá, D.C.: Seguros Bolivar.
- Chaux, E., Lleras, J., & Velásquez, A. M. (2004). *Competencias ciudadanas: De los estándares al aula. Una propuesta de integración de las áreas académicas*. Bogotá, D.C.: Ediciones Uniandes.
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Revista Daena* .
- Ocampo Idárraga, G. L., & Silva Vanegas, L. F. (2012). Estado actual sobre la gestión del conocimiento: organizacional. Bogotá, D.C.
- Alonso Jiménez, L., Salmerón Pérez, H., & Azcuy Morales, A. (2008). La competencia cognoscitiva como configuración psicológica de la personalidad, algunas distinciones conceptuales. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* , 13 (39), 1109-1137.
- Mejía, A., & Perafán, B. (2006). Para acercarse al dragón, para amansarlo, es necesario haberlo... *Estudios Sociales* , 24.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional* (Undécima Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Mockus, A. (Diciembre de 1999). *Inter-American Development Bank - Publicaciones*. Recuperado el 19 de Octubre de 2014, de <http://publications.iadb.org/handle/11319/4932?locale-attribute=en>
- Corporación Visionarios por Colombia. (s.f.). *Corpovisionarios*. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de <http://www.corpovisionarios.org/index.php/es/corpovisionarios/lacorporacion>
- Torres, F. (2011). Reportes de sostenibilidad: la triple línea de resultados, una aproximación. En *Reportes de sostenibilidad: la triple línea de resultados, una aproximación* (pág. 179). Bogotá.
- Corpoeducación. (Agosto de 2003). competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. *competencias labores-mejora empleabilidad* , 16.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- Mockus, A. (2003). Cultura ciudadana y comunicación. *Revista la Tadeo. Comunicación. Tras la Huella de Hermes*. (68), 106-111.

**Anexo 1**

Fichas reseña bibliográfica y descriptiva.

<b>FICHA RESEÑA BIBLIOGRÁFICA Y DESCRIPTIVA</b>					
<b>TITULO</b>	Diccionario de competencias. La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas.				
<b>AUTORES</b>	Matha Alles				
<b>AÑO</b>	2009				
<b>EDITORIAL</b>	Granica	<b>CIUDAD</b>	Buenos Aires - Argentina		
<b>REVISTA</b>	-	<b>VOLUMEN</b>	-	<b>NUMERO</b>	-
<b>LIBRO</b>	X (ISBN 978-950-641-555-6)	<b>TESIS</b>	-		
<b>RESUMEN</b>	“competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el trabajo” p. 18				
<b>TEMA</b>	Competencias				
<b>METODOLOGIA</b>	<b>CUALITATIVA</b>	X	<b>CUANTITATIVA</b>		<b>MIXTA</b>
<b>LUGAR DONDE REPOSA EL DOCUMENTO FÍSICO</b>	Biblioteca general Universidad Jorge Tadeo Lozano		<b>DIRECCIÓN VIRTUAL</b>		
<b>OBSERVACIONES</b>					

<b>FICHA RESEÑA BIBLIOGRÁFICA Y DESCRIPTIVA</b>					
<b>TITULO</b>	Cultura ciudadana y comunicación. <i>Revista la Tadeo. Comunicación. Tras la Huella de Hermes.</i>				
<b>AUTORES</b>	Mockus Sivickas, A				
<b>AÑO</b>	2003				
<b>EDITORIAL</b>	-	<b>CIUDAD</b>	Bogotá		
<b>REVISTA</b>	X	<b>VOLUMEN</b>	68	<b>NUMERO</b>	-
<b>LIBRO</b>	-	<b>TESIS</b>	-		
<b>RESUMEN</b>	<p>“Cultura Ciudadana es un proceso pedagógico que de alguna manera pone a su servicio y da sentido a muchos procesos de comunicación. Así la ciudad puede verse como un aula y un laboratorio dentro del cual también cabe soñar con transformar rasgos de la comunicación cotidiana para reducir las agresiones y aumentar la productividad” p. 106</p>				
<b>TEMA</b>	Cultura Ciudadana- Competencias ciudadanas				
<b>METODOLOGIA</b>	<b>CUALITATIVA</b>	X	<b>CUANTITATIVA</b>		<b>MIXTA</b>
<b>LUGAR DONDE REPOSA EL DOCUMENTO FÍSICO</b>	Biblioteca general Universidad Jorge Tadeo Lozano		<b>DIRECCIÓN VIRTUAL</b>		
<b>OBSERVACIONES</b>	Págs: 106-111				

<b>FICHA RESEÑA BIBLIOGRÁFICA Y DESCRIPTIVA</b>					
<b>TITULO</b>	Competencias Ciudadanas: De los estándares al aula. Una propuesta de integración a las áreas académicas.				
<b>AUTORES</b>	Enrique Chaux, Juanita Lleras, Ana María Velásquez				
<b>AÑO</b>	2004				
<b>EDITORIAL</b>	Seguros Bolívar	<b>CIUDAD</b>	Bogotá, D.C. Colombia		
<b>REVISTA</b>	-	<b>VOLUMEN</b>	-	<b>NUMERO</b>	-
<b>LIBRO</b>	X (ISBN 958-695-148-0)	<b>TESIS</b>	-		
<b>RESUMEN</b>	<p>“Las competencias ciudadanas son los conocimientos y habilidades que permiten que el ciudadano actúe de manera constructiva en la sociedad democrática.” (p. 20)</p> <p>“Las competencias ciudadanas se pueden diferenciar en distintos tipos: los conocimientos, las competencias básicas cognitivas, las emocionales, las comunicativas y las competencias integradoras” (p. 20)</p>				
<b>TEMA</b>	Competencias ciudadanas				
<b>METODOLOGIA</b>	<b>CUALITATIVA</b>	X	<b>CUANTITATIVA</b>		<b>MIXTA</b>
<b>LUGAR DONDE REPOSA EL DOCUMENTO FÍSICO</b>	Biblioteca general Universidad Jorge Tadeo Lozano		<b>DIRECCIÓN VIRTUAL</b>		
<b>OBSERVACIONES</b>					

<b>FICHA RESEÑA BIBLIOGRÁFICA Y DESCRIPTIVA</b>					
<b>TÍTULO</b>	Responsabilidad Social Empresarial. Lecciones, casos y modelos de vida.				
<b>AUTORES</b>	Jorge Emilio Sierra Montoya				
<b>AÑO</b>	2007				
<b>EDITORIAL</b>	Seguros Bolívar	<b>CIUDAD</b>	Bogotá, D.C. Colombia		
<b>REVISTA</b>	-	<b>VOLUMEN</b>	-	<b>NUMERO</b>	-
<b>LIBRO</b>	X	<b>TESIS</b>	-		
<b>RESUMEN</b>	<p>“...las normas éticas encarnan la RSE a través de una cultura de la solidaridad y de un orden económico justo”. (p. 20)</p> <p>“...la RSE debe ser una perspectiva al interior de todas las empresas, de tipo transversal, porque todas las acciones de la empresa deben ser socialmente responsables” (p. 24)</p> <p>“...la responsabilidad corporativa incluye, a su modo de ver, las tres dimensiones de una empresa sostenible: la económica, la ambiental y la estrictamente social, a la cual parece referirse la RSE en forma exclusiva como si dejara las otras dos de lado” (p. 43)</p>				
<b>TEMA</b>	Responsabilidad social empresarial				
<b>METODOLOGIA</b>	<b>CUALITATIVA</b>	X	<b>CUANTITATIVA</b>		<b>MIXTA</b>
<b>LUGAR DONDE REPOSA EL DOCUMENTO FÍSICO</b>	Biblioteca general Universidad Jorge Tadeo Lozano		<b>DIRECCIÓN VIRTUAL</b>		
<b>OBSERVACIONES</b>					