

# Competencias básicas y genéricas: una visión desde los trabajadores sociales ubicados en el área de Gestión del Talento Humano<sup>1</sup>

Melba Yesmit Chaparro Maldonado<sup>2</sup>  
Miguel Urra Canales<sup>3</sup>

Recibido: 31 - julio - 2013

Aprobado: 15 - septiembre - 2013

## Resumen

Este artículo presenta los avances de la investigación *Las competencias laborales del trabajador social en la gestión del talento humano*, que se desarrolló a partir de las líneas temáticas y las reflexiones de un equipo de docentes y estudiantes del programa de Trabajo Social, semillero de investigación SILATS (Semillero de Investigación en Trabajo Social Laboral), de la Fundación Universitaria Monserrate. La investigación se planteó como objetivo describir las competencias laborales del trabajador social desde la perspectiva de los trabajadores sociales que ejercen el cargo; se utilizó como técnica la encuesta a 48 profesionales; los resultados que se presentan se constituyen en un aporte a la aproximación de un perfil de las competencias básicas y genéricas para el desempeño del cargo en esta área.

**Palabras clave:** Trabajo Social, competencias laborales, talento humano.

## Abstract

This paper presents advances of the research *Labor Competencies of Social Workers in the Management of Human Talent*, coming forward from the thematic lines and reflections of a Social Work program teachers and students team, SILATS research seedbed (Seedbed of Research on Labor Social Work) at Fundación Universitaria Monserrate. The research had as objective to describe the job skills of the social worker from the perspective of social workers who had this charge, the survey to 48 professional Social workers was used as technique, the results presented constitute a contribution to the approach of basic and generic competences for performing the duties in this area.

**Keywords:** Social work, work skills, human talent.

1 Artículo resultado del proceso de investigación aprobado y financiado por la Fundación Universitaria Monserrate.

2 Trabajadora Social, docente de la Fundación Universitaria Monserrate (Bogotá) y coordinadora del Semillero de Investigación en Trabajo Social Laboral (SILATS). E-mail: mychaparro@academia.fum.edu.co

3 Trabajador Social y Sociólogo español, docente de la Fundación Universitaria Monserrate (Bogotá). E-mail: murra@academia.fum.edu.co

## 1.-Introducción

El presente artículo presenta los primeros resultados de investigación *Las competencias laborales del trabajador social en la gestión del talento humano*, del semillero de investigación SILATS (Semillero de Investigación en Trabajo Social Laboral), de la Fundación Universitaria Monserrate, grupo de investigación Proyección Social del Trabajo Social, reconocido por Colciencias. El proyecto de investigación fue avalado por el comité institucional de investigaciones de la Fundación Universitaria Monserrate, y financiado en su totalidad por la misma Institución.

Al iniciar el proceso investigativo, se identificaron algunas investigaciones que han indagado sobre las competencias laborales y gestión del talento humano; la primera hace referencia a las *Competencias laborales de los gerentes de talento humano* (Calderón, G. y Naranjo, J.C. 2004) y en ella los investigadores identificaron las tipologías de competencias para los profesionales que tienen a cargo el área de recursos humanos; los resultados reflejan un modelo de competencias, así como los valores requeridos por los gerentes de talento humano.

La segunda, bajo el título *Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral* (López-Luna, E. y Chaparro, M.Y. 2006), define las competencias básicas, genéricas y específicas de los trabajadores sociales, vistas desde el mercado laboral colombiano en diferentes campos de acción profesional del trabajador social, incluyendo el área empresarial.

Una tercera, *La acción profesional del Trabajador Social en la Gestión de Talento Humano* (SILATS, 2012), posibilitó describir el actuar profesional del trabajador social en relación con las macro tendencias, objetivos, funciones y procedimientos metodológicos aplicados en el desempeño en el área de gestión del talento humano.

Para dar continuidad a los resultados de este último proyecto, se presentó el proyecto de investigación sobre *las competencias laborales del trabajador social en*

*la gestión del talento humano*, ya que la profesión ha logrado posicionarse dentro de las organizaciones en esta área. Producto de las reflexiones del Semillero, así como de la revisión del estado del conocimiento sobre el tema de competencias, se pudo identificar que son pocos los estudios específicos sobre competencias del trabajador social en la gestión del talento humano; de ahí el interés del equipo investigador en abordar este tema en profundidad.

Bajo estas premisas, la investigación abordó el problema que surge del cruce de las dos áreas citadas y se concretó en la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son las competencias laborales básicas, genéricas y específicas del trabajador social en el área de gestión del talento humano?*

Para cumplir el objetivo planteado de describir las competencias laborales del trabajador social en la Gestión del Talento Humano, así como para la construcción del sustento teórico, se profundizó en tres aspectos claves para el desarrollo de la investigación: las competencias laborales, el trabajo social en el ámbito empresarial y la gestión del talento humano. En cuanto a las competencias laborales, se abordó el origen de este concepto, se recopilaron sus definiciones y su caracterización para, finalmente, explicar los tres tipos de competencias existentes: básicas, genéricas y específicas. Aquí se presentan los resultados y conclusiones referentes a las competencias básicas y genéricas del profesional de trabajo social, ubicados en las áreas de gestión de talento humano.

Seguidamente se analizó la empresa como campo de acción para el trabajo social, tanto desde el punto de vista del proceso histórico de la profesión como desde las reflexiones actuales sobre el papel de los y las trabajadoras sociales en el ámbito organizacional.

Por último, se profundizó en la gestión del talento humano y en las competencias requeridas para realizar esta labor, partiendo de la evolución de la misma desde las primeras relaciones industriales del siglo XIX hasta la actualidad.

## 1.1 Origen de las competencias laborales

Aunque en los estudios sobre la burocracia, de Max Weber, se propone identificar a las personas para ubicarlas en su sitio de trabajo, de acuerdo con las competencias que de cada una, sólo se hacen evidentes hasta 1917, cuando Taylor desarrolló la plataforma de lo que sería más adelante las competencias en los trabajadores. Taylor y Gilbreth reconocieron que el área psicológica es importante para la adaptación y productividad de los obreros. De la misma manera, y uniéndose a la escuela de Taylor, en 1919 Harrington Emerson agrega la eficiencia y los doce principios demostrando que el hombre no es solamente tiempos y movimientos, sino un cúmulo de habilidades que lo pueden llevar a desarrollar de mejor manera su trabajo (George. C. S. y Álvarez, L. 2005).

En 1954 J. Schumpeter, planteó factores de producción y la manera como los directivos deben manejar al personal, generando competencias para obtener los mejores resultados en su actividad empresarial.

En 1970, los grandes cambios de la macroeconomía y la competencia en el mercado global generó el replanteamiento del concepto de competencias, ya que las grandes empresas evidencian que el servicio, la calidad en los productos y el tener empleados flexibles y con capacidad para tomar decisiones, son aspectos que definen el logro de los objetivos de un negocio y por lo tanto el éxito empresarial, es decir, personas con mayores competencias para desarrollar el negocio.

En 1973, Mc Clelland inició la aplicación de modelos de competencias, pues se evidenció que el resultado de la aplicación de las pruebas de psicología en el proceso de selección de un candidato no corresponde a los resultados que estos arrojan en el ejercicio diario de su labor; es decir, que las pruebas pueden arrojar resultados con altos estándares de competitividad, pero en el ejercicio real su rendimiento no es el esperado; por lo tanto, es importante diseñar pruebas técnicas similares a las que desarrolla comúnmente en su trabajo, permitiendo evidenciar

el conocimiento y la habilidad que tiene el candidato para ejecutar en tiempo real su labor.

En la década de 1980, gracias a los modelos de competencias desarrollados por Mc Clelland, se generaron técnicas diferenciadoras en aspectos de desempeño, manejadas por el área de Gestión de Recursos Humanos, como una práctica de selección de personal, que le permitía a las empresas ingresar al personal más calificado, con un desempeño óptimo y que aportaba a los objetivos del negocio. Estas técnicas dan paso a la clasificación de competencias y a la clasificación de grupos que puedan calificar determinadas cualidades y habilidades de los empleados. (Soler, B. et. al. 2011)

En la década de 1990, Spencer y Spencer relacionaron las competencias con el desempeño y lo utilizaron como criterio referenciador para definir las características de cada empleado permitiéndoles predecir su desempeño en el trabajo. En esta misma época, se destaca la importancia de la definición de modelos de competencias laborales en cada país. Además, se apuntaba que, a nivel internacional, la Unión Europea plantea la necesidad de llegar a una mayor concertación de los medios de construcción y reconocimiento de las competencias profesionales entre sus países miembros y se resalta la importancia de este razonamiento para los nuevos grupos de cooperación económica y de intercambio comercial en diversas regiones del mundo, tales como Nafta, Mercosur, Apec, Asean, etc. (Ducci, M.A., 1996).

En el tercer milenio se desarrollan normas técnicas y se especifica que el empleador debe ejercer capacitación para los colaboradores, con el fin de generar desarrollo en sus habilidades y competencias laborales para desempeñar funciones de forma eficiente. En esta línea, Mertens (2000) conceptualiza definitivamente las competencias laborales, definidas desde un enfoque estructural (formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo) y desde un enfoque dinámico (refiriéndose a los cambios en el mercado laboral y en la dinámica empresarial).

En Colombia, en 2003 se identificó el documento *Tendencias del mundo productivo y sus Implicaciones en el perfil esperado en los trabajadores*, elaborado por Corpoeducación, en el marco del Convenio con el Ministerio de Educación Nacional para el apoyo a la definición de lineamientos de política para la educación media 2003 – 2006. En el mismo, se resalta que el “saber hacer” (las competencias laborales) son más valoradas por el mercado laboral que los títulos obtenidos en entornos académicos pero sin relación con el contexto propio de desempeño.

## 1.2 Algunas definiciones de competencia laboral

En 1982, Richard Boyatzis definió la competencia laboral como una característica subyacente de una persona, una habilidad, un aspecto de su rol social o un cuerpo de conocimientos que él o ella usa. Esta definición muestra la competencia como una mezcla de distintas dimensiones (motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos, etc.) pero solamente se percibe la evidencia de esas dimensiones en la forma en que la persona se comporta. Dicho de otro modo, tenemos que ver a la persona actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose y así visualizar su competencia. (Vargas, F. 2002).

Según la Oit y Cinterfor (Vargas, F. et. al. 2009), las competencias laborales son la capacidad de llevar a cabo una actividad laboral plenamente identificada y demostrada que se hacen necesarias y se deben desarrollar para lograr un óptimo desempeño en el ámbito laboral, en donde deben conjugarse no solo los conocimientos técnicos, las habilidades, y actitudes, sino que se debe incluir de manera transversal los valores y la ética, de tal forma que el colaborador pueda desempeñarse de forma socialmente responsable dentro de su ámbito laboral con su entorno y respondiendo a los objetivos de la organización y a los requerimientos del mercado sin necesidad de atropellar al par o a la empresa que le genere competencia u obstáculo en sus propósitos.

La autora y profesora de psicología Martha Alles (2009:18), se refiere al término de competencia como “*las características de personalidad, devenidas en*

*comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo*”. De la misma manera, se refiere al concepto de modelo de competencias como “*conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pro de los objetivos organizacionales o empresariales*”.

La misma autora menciona que los conocimientos son la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no sería posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

No se podría cerrar este apartado de conceptos de competencia laboral sin citar la norma ISO10015, sobre gestión de recursos humanos, que define competencia laboral como “*aplicación de conocimientos, habilidades y comportamientos en el desempeño*”.

Todas las definiciones ofrecidas apuntan a una serie de dimensiones de las competencias laborales (SENA, 2008):

- **Conocimiento:** Tiene que ver con la información acerca de quién sabe cómo hacer qué, o lo que se denomina el Know-How, lo importante de conocimiento no es la cantidad, sino la productividad, y para ello, hay que vincularlo con desempeño y resultado.
- **Habilidades:** Son las que demuestran las personas en el hacer con un alto componente de conocimiento.
- **Comportamientos:** Se puede definir como el rol social que es la imagen que un individuo muestra en público; representa lo que la persona considera importante. Refleja sus valores tales como el cumplimiento en el trabajo o el despliegue de comportamientos asociados al liderazgo.

A partir de los aportes realizados por los distintos planteamientos y autores se pudo inferir que las competencias son un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que se evidencian cuando se realiza un trabajo y que de alguna manera se relaciona con la realización y éxito del mismo.

### 1.3 Sobre la tipología de las competencias laborales

Son variadas las clasificaciones de las competencias, pero entre las más aceptadas se encuentran las contempladas por el Consejo Europeo de Lisboa, y las utilizadas en el “Proyecto Tuning”, que pueden presentarse en forma de árbol, sustentado en sus raíces por las competencias básicas fortalecido en su tronco por las genéricas o transversales y guarnecido por las específicas de cada profesión, siendo la combinación de ellas las requeridas en los perfiles ocupacionales del mercado trabajo (Schkolnik, M. 2002:10).

#### a. Competencias básicas

Son aquellas en las que se sustenta la realización personal, la inclusión social, la ciudadanía activa y el empleo. Se podrían definir como *“un sistema de acción complejo que engloba las habilidades intelectuales, las actitudes y otros elementos no cognitivos que son adquiridos y desarrollados por sujetos a lo largo de su vida y son necesarias para participar con eficacia en los diferentes contextos sociales”*(Rodríguez, A. 2007:141-142).

Sirven de fundamento para la obtención de competencias posteriores en campos específicos del conocimiento, previamente determinadas por las comunidades académicas. A su vez, se asocian a conocimientos, destrezas y actitudes fundamentales, generalmente adquiridas en la educación general, que posibilitan la transición escuela-trabajo, y facilitan la inserción socio-laboral. Son comunicación en la lengua materna, comunicación en lenguas extranjeras, competencia matemática, competencia en ciencia y tecnología, competencias interculturales sociales, expresión cultural.

#### b. Competencias generales o genéricas

Son atributos compartidos por una serie de profesiones conexas, que pueden desarrollarse en diversas disciplinas académicas y son transferibles dentro de ciertos límites. Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes

ámbitos de producción su importancia radica en responder a las demandas de un mundo cambiante. *“Las competencias genéricas identifican los elementos compartidos que pueden ser comunes a cualquier titulación (capacidad de aprender, diseñar proyectos, destrezas administrativas)”* (Rodríguez, A. 2007:146). Constituyen la base del estudio de la profesión y comprenden las competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas.

**Competencias instrumentales:** tienen un carácter de herramienta con un carácter procedimental y abarcan todas aquellas competencias que pueden considerarse como instrumentos básicos para el desempeño de la actividad laboral, como puede ser el dominio de idiomas o de la ofimática.

**Competencias interpersonales:** tienden a facilitar y favorecer los procesos de interacción social y de cooperación y se asocian a la disposición al trabajo, a las capacidades de organización, de coordinación, de adaptación y de intervención, trabajo en equipo, resolución de problemas etc.

**Competencias sistémicas:** Requieren como base las competencias instrumentales e interpersonales se identifican con las destrezas y habilidades que conciernen a los sistemas en su totalidad y tienden a facilitar y favorecer los procesos relacionados con la aplicación de los conocimientos y habilidades así como la organización del trabajo, iniciativa y espíritu emprendedor.

#### c. Competencias específicas

Se refieren a factores esenciales para el desempeño profesional y están relacionados con aspectos técnicos directamente vinculados con una ocupación, que difícilmente se pueden transferir a otros contextos laborales. Son consecuencia de los conocimientos y las habilidades adquiridos a través de un programa formativo se relacionan con el conocimiento específico de un campo de estudio incorporan conocimientos convergentes o colindantes de diferentes disciplinas. Por ejemplo, las técnicas y métodos específicos de una profesión, tal y como señala Rodríguez, A. (2007:146) al afirmar que *“deben estar relacionadas*

con cada área temática, con la especificidad propia de un campo de estudio”.

## 1.4 Trabajo Social en la empresa

La Primera y Segunda Revolución Industrial, ocurridas entre la segunda mitad del Siglo XVIII y el inicio del Siglo XX, supusieron el nacimiento de las empresas, de la clase obrera y la burguesía industrial, de las grandes ciudades y de los desequilibrios propios del sistema capitalista. En ese contexto, la explotación laboral de hombres, mujeres y niños; la falta de medios de salubridad y seguridad en el trabajo, la inexistente cualificación profesional y el hacinamiento en las viviendas provocaron la pobreza y la miseria de grandes masas de población, necesitadas de atención y ayuda para cubrir sus necesidades más urgentes. El ámbito laboral fue el productor de los problemas socioeconómicos que hicieron surgir la profesión y, aunque en un principio el Trabajo Social se orientó hacia una labor asistencial de la clase trabajadora, pronto iniciaría también actividades de carácter preventivo en el seno de la empresa.

Una vez finalizada la Primera Guerra Mundial, Trabajo Social se consolida como profesión, también en el ámbito organizacional. Por ejemplo, en la década de 1920, está el ejemplo de Mary Follet, trabajadora social que desarrolla sus teorías sobre la resolución de conflictos y las motivaciones dentro de la empresa, siguiendo los postulados de la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo (Rivas, L.A. 2007:41). Tras los Felices Años 20, llega la Gran Depresión de 1929, los totalitarismos y la Segunda Guerra Mundial, entre 1939 y 1944. El final de la década de los 40 y la década de los 50 son época de reconstrucción.

La recuperación económica de los años 60 coincide con un nuevo florecimiento del trabajo social en el ámbito empresarial. En 1961, por ejemplo, la Organización de Naciones Unidas publicó el informe *El servicio social de empresa*, elaborado con la colaboración de la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Mundial de la Salud, la entonces Comunidad Económica Europea, la Federación In-

ternacional de Asistentes Sociales y la Unión Católica Internacional del Servicio Social (Chaime, S. 2006:6).

La década de los sesenta del siglo XX fue el periodo de mayor expansión de trabajo social en la empresa. Las necesidades de la población en lo que se refería a las condiciones de vida (educación, vivienda, salud) fueron aumentando y, en el mundo laboral, despertó el deseo de un mayor bienestar social.

La década de los ochenta se pueden identificar cuatro alternativas acerca de la dependencia de Trabajo Social en la empresa (Kisnerman 1984:161):

- Subordinado a la dirección de la empresa.
- Subordinado a la sección de personal.
- Independiente de la estructura empresarial.
- Dependiente de los sindicatos.

En este esquema de alternativas, al trabajador social se le asignaron algunas tareas específicas en las empresas, dirigidas básicamente a formación de grupos para interpretar los objetivos de la empresa y las actividades que ella realiza, analizar problemas de relaciones entre empresarios y empleados, resaltar la importancia de las relaciones humanas y la humanización del trabajo.

La década de los noventa, además de los retos establecidos en el anterior periodo, se le plantearon nuevas perspectivas en relación con asesorar a nivel gerencial lo referido a las políticas empresariales dirigidas a los empleados, participar en evaluaciones de programas de bienestar, hacer parte de los equipos de evaluación de desempeño, y una de las más destacadas es la responsabilidad asignada en relación con la seguridad social de los trabajadores y sus familias básicamente en la asesoría y trámites para la jubilación, pensión e indemnización en caso de accidentes de trabajo o enfermedad (Kisnerman, 1984).

Para el nuevo milenio, las transformaciones no se hicieron esperar, los cambios en la política de empleo y en la legislación laboral, producto de los procesos de globalización trajeron consigo la precari-

zación del empleo y la diversidad de contratación, lo cual de alguna manera ha influido en el actuar del profesional, planteándole nuevos retos, que refieren acerca del impacto en el diseño de las políticas de bienestar en la empresa u organización, participación en la generación de planes y programas con enfoque de desarrollo humano, pero ante todo y como lo plantea Torres (2005:118) *“el trabajador social organizacional es el profesional que conoce la dinámica del crecimiento y desarrollo de la persona en la organización. Formula políticas de bienestar social y asesora los diferentes niveles de la organización, en la búsqueda del mejoramiento continuo y el valor agregado para la integración de los objetivos individuales y organizacionales”*.

## 1.5 Definiciones de Trabajo Social en la empresa de hoy

Como su nombre indica, Trabajo Social en Empresa es el que tiene lugar en el marco organizacional de una empresa (pública o privada) y no en el marco de una organización no gubernamental o un servicio social público. *“El trabajo social de empresa es una forma de aplicar los contenidos propios del trabajo social a un subconjunto del sistema, el mundo de la empresa”* (Chaime, S. 2006:3).

Toda empresa tiene una función social, en la que se conjugan persona, espacio y maquinaria o estructura. Esta función hace que la empresa se conciba como comunidad beneficiosa y relevante para el Trabajo Social.

Un profesional en Trabajo Social está capacitado para (Herrera, A. 2004):

- Encontrar el bienestar social del individuo, grupo o sociedad en cualquier ámbito en que se encuentre.
- Ubicar problemas y necesidades para diseñar e implementar programas y proyectos en función del bienestar y desarrollo de los individuos que presentan dichos problemas o necesidades.

Angélica Herrera (2004:205-208), describe el Trabajo Social en Empresa como *“que se encarga de Identificar, diagnosticar y contextualizar problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de los empleados desde una perspectiva integral que considera los aspectos psicológicos, económicos y sociales con la finalidad de poder conocer las relaciones productivas y humanas tendiendo hacia el aumento de la productividad en un ambiente cordial y agradable”*. Partiendo de esta definición, la misma autora define el objetivo del Trabajo Social en Empresa como: *“Generar procesos de desarrollo que impacten en una mayor productividad, por medio del conocimiento de los factores socio-culturales de la organización y de sus trabajadores, así como la puesta en práctica de programas de atención social”*. Se puede observar cómo el término “productividad” aparece en la definición y en el objetivo, por lo que conviene aclarar que desde el SILATS se entiende la misma como un medio para generar mayor bienestar y desarrollo social y no como un fin en sí misma. El Trabajo Social contribuye a los objetivos económicos de la empresa, pero también a los objetivos sociales de la misma (Valverde, L. 1990).

Otra definición apunta a que *“el Trabajador Social realizará el papel del mediador entre el nivel directivo de la empresa y el nivel operativo; a partir de una sólida formación académica está en posibilidades de enfocar su labor en el área empresarial, a elevar la productividad partiendo del reconocimiento del recurso, humano, ya que este tiene la capacidad de proyectarse socialmente como un profesional íntegro, pensante y racional; desde el punto de vista humano, ético, académico y político; con sensibilidad social, mentalidad amplia, abiertos al cambio, fortalezas para el trabajo en equipo e interdisciplinario; con perfil investigativo; capacidad crítica, reflexiva, argumentativa y sistemática”* (Arbeláez, B.M. 2008:84). Desde esta definición, los objetivos básicos del trabajo social de empresa serían *“apoyar el desarrollo de la organización, ser un agente de cambio, mantener una visión integral de la organización, participar en la transferencia de tecnología, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, ser un agente integrador, mantener una información al día sobre el estado de su gestión, conocer y mejorar el clima organizacional y evaluarse permanentemente”* (Arbeláez, B.M. 2008:85).

## 1.6 En qué consiste la gestión del talento humano y qué competencias requiere

Cuesta (2010:20) afirma que “la Gestión de Recursos Humanos asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: Inventarios de personal, Selección, evaluación de desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo.”

Por su parte, Chiavenato (2003:8) presenta cómo el socio más íntimo de la organización es el empleado, pues estando en su interior, es el que le da vida, sentido y dinamismo. Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones, y como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades imprescindibles, y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales, e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de las instituciones, ya que se ha evidenciado que las organizaciones exitosas que descubrieron este importante aspecto de las relaciones laborales y humanas, tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

De acuerdo con lo anterior, la gestión del talento humano comprendería tres aspectos fundamentales de los trabajadores (Chiavenato 2003:8):

*Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.*

*Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales: las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.*

*Son socios de la organización: invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas*

*inversiones (salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.).*

Además del trabajo de Chiavenato, cabe resaltar que, en Colombia, el Observatorio de la Gestión del Talento Humano de la Universidad Libre de Santiago de Cali definió en 2008 cinco procesos básicos en la gestión del talento humano: selección y contratación, capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, bienestar y servicios, salud ocupacional y relaciones laborales.

Desde lo anteriormente planteado, es posible definir algunas competencias requeridas para la planificación y gestión del talento humano, como pueden ser el manejo de un enfoque de desarrollo integral, saber realizar evaluaciones del desempeño, saber realizar procesos de selección, conocer la dinámica de creación, desarrollo y evaluación de planes de acción, saber identificar las competencias actuales y potenciales de los trabajadores, tener un enfoque de proyección del personal y dominar los aspectos relacionados con la remuneración y compensación (Barreto, J.A. 2009:43).

En concordancia con el propósito de la investigación, la identificación y descripción de las competencias laborales del trabajador social en la gestión del talento humano, podría aproximarse a lo que (Pardo, L.P. y Arteaga, P. 2001:30), sustentan al plantear “*el pleno desarrollo y proyección del talento humano, en donde se cristalicen la autonomía, creatividad, participación, identidad, pertenencia y reconocimiento como ejes de su accionar (...) [desde] una concepción plenamente humanista, buscando la dignidad humana y el desarrollo integral del ser, donde se logra expresar la equidad, honestidad, profesionalismo y calidad en su ser y en su hacer*”.

## 2 Sobre la metodología

En el segundo semestre del año 2012, producto de las reflexiones de uno de los grupos de estudio del SILATS y dando continuidad a la línea<sup>4</sup> de investi-

4 El SILATS, cuenta con cuatro líneas de investigación a saber: Trabajo Social y Gestión del talento Humano, Trabajo Social y Salud Ocupacional, Trabajo social y la Responsabilidad Social Empresarial, Trabajo Social y Bienestar Laboral



gación trabajo social y la gestión del talento humano (lo cual coincidió con la convocatoria a nivel institucional para la financiación de proyectos) surge la iniciativa por parte de un grupo de docentes y estudiantes de abordar el tema de las competencias laborales del trabajador social en la gestión del talento humano, en razón a las siguientes situaciones: al hacer la revisión del estado del conocimiento es poco lo que se ha indagado y escrito acerca del tema de Trabajo Social en la empresa, los profesionales han logrado incursionar en las empresas ubicándose en los niveles estratégicos de las mismas lo cual merece ser estudiado para dar a conocer desde el contexto específico de las organizaciones cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para el exitoso desempeño profesional, considerar que existe una diversidad de experiencias de los trabajadores sociales en este campo de acción profesional y que merece ser investigada con rigor y sistematizada a partir de la realidad cotidiana en la que se desempeñan los profesionales.

Bajo los anteriores aspectos, el equipo investigador optó por un enfoque mixto, de tipo descriptivo, el cual se desarrolló a partir de las siguientes etapas:

En un primer momento del proyecto, se elaboró una revisión del estado del conocimiento acerca de los temas de competencias laborales, gestión del talento humano y trabajo social en la empresa, lo que permitió obtener una visión de lo que hasta el momento se había elaborado de estos temas; así mismo, se identificaron las orientaciones relevantes de competencias, gestión del talento humano y trabajo social en las organizaciones. Todo lo anterior, se constituyó en un insumo para la definición de las variables y el establecimiento de las categorías de análisis

En segundo lugar, el equipo se dio a la tarea de elaborar un directorio de profesionales en trabajo social que ejercieran algún cargo de gestión del talento humano, con el propósito de identificar la ubicación de los profesionales en las organizaciones. Esto se logró a través de las oficinas de egresados de la unidades académicas de trabajo social ubicadas en Bogotá, el departamento de proyección social del

programa de Trabajo social de la Fundación Universitaria Monserrate (FUM) el cual suministro un listado de empresas y profesionales de las áreas de talento humano con las que han tenido convenios de práctica, así como los contactos referidos por docentes y entrevistados.

Lo anterior permitió contactar a 60 trabajadoras (es) sociales que se desempeñaban en los cargos de gestión del talento humano, ubicadas en empresas de todo tipo. El muestreo utilizado fue el intencional: «en él, el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia.» (Tamayo: 1.999 p. 118).

En este sentido, se seleccionaron 48 trabajadoras (es) sociales en los cargos de gestión del talento humano, ubicadas en empresas colombianas y con el siguiente perfil sociodemográfico: un 96 % pertenecen de género femenino; el rango de edad se ubica entre 31-40 años; en relación con la experiencia, la media de experiencia laboral como trabajadora social se ubica en 12,4 años y la media de experiencia laboral en gestión del talento humano, 8, 4 años; en cuanto a la formación posgradual, en el nivel de especialización se ubican en las áreas de gerencia de recursos humanos, salud ocupacional y desarrollo organizacional; la denominación de los cargos se destacan en las categorías de directores, jefes y coordinadores, los cuales se sitúan en las dependencias de gestión humana, recursos humanos y talento humano; respecto de la información organizacional, el 65 % de los encuestados ejercen en grandes empresas de los sectores privado y público, en servicios, floricultor-agrícola, comercial, hidrocarburos y financiero.

Para la obtención de la información, se recurrió a la conjugación de las técnicas de la encuesta y entrevista estructurada, lo que hizo posible un acercamiento a la realidad del ejercicio profesional de los trabajadores sociales en las empresas del área.

Para la aplicación de la encuesta (técnica utilizada para la obtención de la información de las competencias básicas y genéricas objeto de la presente publicación), se diseñó un cuestionario con su respectivo instructivo, el cual se estructuró en 3 módulos de preguntas: en el primero, se ubicaron preguntas referidas a los datos de identificación del cargo, nombre de la empresa, denominación del cargo, dependencia, número de empleados en la organización, tipo de empresa y sector económico; en el segundo, se situaron preguntas alusivas al perfil del cargo, edad, experiencia y formación académica en pregrado o posgrado; en el último, se incluyeron las preguntas relacionadas con las competencias básicas y genéricas a través de una escala de frecuencia para evaluar la importancia de cada competencia en el desempeño del cargo, respecto a las primeras se advirtieron dimensiones en lectura, escritura, competencia matemática, comunicación oral, comunicación en lengua extranjera y competencias culturales e interculturales.

Para el caso de las competencias genéricas se consideraron descriptores en gestión de proyectos, toma de decisiones, liderazgo, actitud de servicio, trabajo en equipo, gestión de recursos elaboración de presupuestos, creatividad e innovación, organización en el trabajo, autoconfianza, impacto e influencia, delegación e integridad.

El trabajo de campo consistió en ubicar a los profesionales a quienes se les aplicó en forma personalizada la encuesta.

Para el análisis e interpretación de los resultados se diseñó una base de datos a través de la herramienta de formularios de google docs, que recogió todas las respuestas. Allí se incluía la codificación del cuestionario correspondiente para, seguidamente proceder a diseñar tablas y gráficos estadísticos a las cuales se les aplicó la media estadística para identificar las principales tendencias en la valoración de las competencias. Obtenidos los datos univariados, se establecieron tablas de contingencia en las que se expresaron los cruces de las medias estadísticas con variables como la experiencia profesio-

nal, cargo ocupado, edad, formación, tipo y tamaño de empresa, entre otros. La interpretación de los datos obtenidos comprendió la contrastación de los resultados con los planteamientos teóricos, lo que dio origen a la obtención de una aproximación a las competencias generales en la gestión del talento humano.

### 3. Resultados

La mayoría de las competencias laborales para la gestión del talento humano evaluadas han obtenido una puntuación alta. Las respuestas de los trabajadores sociales encuestados muestran un promedio de 4,6 sobre 5 en valoración de las competencias, con una desviación típica de 0,4. Por ello, prácticamente la totalidad de las competencias laborales propuestas han sido consideradas altamente importantes desde el punto de vista del Trabajo Social, tal y como se detalla a continuación.

#### 3.1 Competencias básicas

Tabla 1: Evaluación competencias básicas. N=48.

Competencia	Valoración
Comunicación oral	4,9
Escritura	4,7
Competencias culturales e interculturales	4,7
Lectura	4,6
Competencia matemática	4,3
Promedio competencias básicas	4,3
Comunicación en lengua extranjera	2,6

Los profesionales encuestados han valorado positivamente las competencias básicas de comunicación oral, escritura, competencias culturales e interculturales y lectura, lo que indica la importancia de las mismas en la gestión del talento humano. Por debajo de la media sólo aparecen la competencia matemática y la comunicación en lengua extranjera. Todas ellas ayudan dotar a las relaciones sociales de naturalidad, lenguaje compartido y adecuado, clari-

dad y fluidez (Cortes, V. 1999). También es importante destacar la alta puntuación obtenida por las competencias culturales e interculturales, que están íntimamente ligadas a la capacidad de la persona para desenvolverse de manera adecuada en su contexto cotidiano, pero también para adaptarse al cambio: *“La adaptabilidad al cambio es mantener la eficacia en diferentes entornos, afrontando diferentes tareas, responsabilidades y personas”* (Saracho 2005:251).

En cuanto a la competencia matemática, cabe destacar que su valoración es superior a la media cuando las personas encuestadas pertenecen a grandes empresas (4,4 N=30) en lugar de a empresas pequeñas y medianas (4 N=18). Este dato nos indica que cuanto mayor sea el número de trabajadores de la empresa, más importante es la competencia matemática, sobre todo a la hora de elaborar estadísticas, medir indicadores y establecer tendencias. De igual modo, esta competencia es mejor valorada por las personas con más de 10 años de experiencia en gestión del talento humano (4,4 N=16), frente a las que tienen menos de 5 años de experiencia (4,1 N=18). Este dato nos indica que la competencia matemática es mejor valorada según un profesional adquiere experiencia en la gestión del talento humano.

En lo referente a la lengua extranjera, es sorprendente que haya obtenido la menor puntuación de todas las competencias evaluadas en la investigación. En un mundo cada vez más globalizado, esta competencia obtiene sólo una importancia de 2,6 e incluso llama la atención que sea mejor valorada en las Pymes (2,9 N=18) que en las grandes empresas (2,3 N=30). Sin embargo, conviene recordar que esta investigación se ha desarrollado en Colombia, donde las plantillas de las empresas están formadas mayoritariamente por trabajadores nacionales o hispanohablantes. Así, la baja valoración de esta competencia no quiere decir que el manejo de una segunda lengua no sea importante en el contexto empresarial de nuestros días (por ejemplo, es muy importante para que la fuerza comercial aproveche las oportunidades de los tratados de libre comercio), sino que no es relevante a la hora de gestionar el

talento humano, ya que el porcentaje de extranjeros no hispanohablantes todavía es muy bajo en las empresas que operan en Colombia.

## 3.2 Competencias genéricas

### 3.2.1 Competencias instrumentales

Las competencias instrumentales analizadas son “conocimiento de informática” y “elaboración de presupuestos”. Los conocimientos en informática hoy se limitan a la ofimática, esto es, a la aplicación de software en un contexto de oficina, como pueden ser los procesadores de texto, las hojas de cálculo o las bases de datos. En cuanto a la elaboración de presupuestos, es de vital importancia, ya que un presupuesto *“es un plan detallado en el que figuran explícitas tanto las previsiones de ingresos como las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales y financieros para un determinado periodo de tiempo”* (Pere, N, 2000:18).

Ambas han obtenido una puntuación promedio de 4,8, lo que resalta su importancia en la gestión del talento humano. Sin embargo, en la elaboración de presupuestos se observan grandes diferencias por grupos de edad y por años de experiencia. Mientras que los profesionales entrevistados con menos de 5 años de experiencia valoran la elaboración de presupuestos con un 3,8 (N=18), los que tienen entre 6 y 10 años lo hacen con un 4,8 (N=14), para llegar a un 5 de valoración en el grupo de más de 10 años de experiencia (N=16). En esta línea, también se observan diferencias significativas entre el grupo de 30 años o menos (4,1 N=9), el de 31 a 45 años (4,3 N=24) y el grupo de más de 40 años (4,7 N=14). Estos resultados apuntarían que la elaboración de presupuestos no es vista como importante cuando un trabajador social comienza a gestionar talento humano pero adquiere importancia según el profesional adquiere experiencia.

### 3.2.2.-Competencias interpersonales

Tabla 2: Valoración competencias interpersonales. N=48

Competencia	Valoración
Actitud de servicio	4,9
Responsabilidad y compromiso	4,9
Autoconfianza	4,9
Creatividad	4,8
Trabajo en equipo	4,8
Resolución de problemas	4,8
<b>Promedio competencias interpersonales</b>	<b>4,7</b>
Integridad	4,6
Liderazgo	4,6
Buen humor	4,5

El promedio de puntuación de las competencias interpersonales también ha sido alto, situándose en un 4,6 sobre 5. En cuanto a las competencias mejor valoradas, destaca especialmente la actitud de servicio, que *“debe divisarse dentro de toda la organización, y constituirse en una pieza clave de la cultura organizacional”*. (Botero. M. y Peña. 2006:221). La autoconfianza, también con una alta puntuación, es mejor valorada por los trabajadores sociales con menos de cinco años de experiencia (5 N=18), mientras que con más de 10 años de experiencia la valoración es ligeramente inferior (4,4 N=16). Estos datos sugieren que el trabajador social debe creer en su competencia y capacidad profesional para abrirse camino en el ámbito de la gestión del talento humano.

En cuanto a las competencias interpersonales valoradas por debajo de la media, es importante señalar el trabajo en equipo, entendiendo que este tiene lugar cuando *“un pequeño número de personas con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos”* (Ander-Egg, E. y Aguilar, M.J 2001:13). Aunque su valoración general es alta, se ve reducida en

los profesionales de 30 años o menos (4,3 N=9), frente a los de entre 31 y 45 años (4,8 N=24) y más de 40 años (4,7 N=14).

Respecto al buen humor, aparece como la competencia menos valorada de este grupo (aunque su puntuación global es de 4,5) y también es menos valorada por los trabajadores sociales más jóvenes (30 años o menos 4,3 N=9; entre 31 y 45 años 4,6 N=24; más de 40 años 4,5 N=14).

Los datos anteriores indican que los trabajadores sociales más jóvenes no dan tanta importancia al trabajo en equipo y al buen humor para gestionar el talento humano, hechos que parecen ir en contra de las tendencias empresariales actuales, donde estas competencias son fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales. En el caso del buen humor, merece la pena resaltar que el equipo de investigación esperaba una puntuación más alta, dado el fuerte componente afectivo que siempre resaltamos los trabajadores sociales, sobre todo a la hora de afrontar situaciones conflictivas, buscar vías rápidas a la resolución de problemas, e inclusive para hacer más efectiva la forma de trabajar; liberando tensiones y energías negativas (Vaca, A. 2009).

### 3.2.3 Competencias sistémicas

Tabla 3: Valoración competencias sistémicas. N=48

Competencia	Valoración
Gestión de la información	4,8
Toma de decisiones	4,8
Gestión de proyectos	4,8
Organización del trabajo	4,6
Gestión de recursos	4,6
<b>Promedio competencias sistémicas</b>	<b>4,6</b>
Impacto e influencia	4,5
Visión estratégica	4,3

Entre las competencias sistémicas destacan la gestión de la información, la toma de decisiones y la gestión de proyectos; todas ellas propias del sistema de producción informacional en el que se en-



## Referencias

- Aguiar, M.H. (2005). Las competencias profesionales: algo más. *Revista de Educación y Desarrollo*, N°4. Pp. 48.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (1999). Evaluación de competencias básicas en lenguaje y matemáticas. Bogotá: Secretaría de Educación.
- Alles, M.A. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M.A. (2006). Diccionario de preguntas: Gestión por competencias: Como planificar la entrevista por competencias. Ed. 2. Pp. 61:67.
- Alles, M.A. (2009). Nuevo enfoque: Diccionario de preguntas La Trilogía, Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias – La trilogía: Las 60 competencias más útiles; Tomo I. Buenos Aires: Garnica.
- Alles, M. (2009). Rol del jefe-2 ed.- Buenos aires. Ed. Granica.
- Alles, M.A. (2011). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. (s.e.).
- Alles, M. (2011). Diccionario de términos de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- Ander-Egg E. y Aguilar M. (2001). Trabajo en Equipo. México: Progreso.
- Arbeláez, B.M. (2008). Intervención del Trabajador Social en el proceso de gestión humana y la medición del clima organizacional. *Revista de la Facultad de Trabajo Social UPB*. Vol. 24, N° 24, pp. 83 - 88
- Barreto, J.A. (2009). Gerencia del Talento Humano, Habilidades y competencias del talento humano. Colombia: Editorial Universidad Piloto de Colombia.
- Botero, M. Y Peña, P. (2006). Calidad en el servicio: el cliente incógnito. *Suma Psicológica*. Vol. 1, n°2, pp. 217-228.
- Calderón, G. Y Naranjo, J.C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. N° 23, pp. 79-97.
- Calderón, G. (2008) Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G. (2010). Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del arte. Bogotá: Luna Libros.
- Carrasco, J. (2009). Empresa y trabajo social, ¿una relación de ida y vuelta? *Revista*
- Castells, M. (1996). La sociedad red. Madrid: Alianza.
- Cuesta, A. (2010). Gestión del Talento humano y del Conocimiento. Bogotá: Ecoe
- Chávez, G. (2002). Manual para el diseño de normas de competencia laboral: normas de empresa, aplicación del análisis crítico de competencias laborales (ACCL). México: Panorama.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de recursos humanos. Bogotá: MacGraw-Hill.
- Chiavenatto, I. (1996). Gestión del talento humano. Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenatto, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGrawHill.
- Chiavenatto, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGrawHill
- Corpoeducación. (2003). Tendencias del mundo productivo y sus Implicaciones en el perfil esperado en los trabajadores.

- Cortés, V. (1999). 12 Fundamentos para la Autorrealización. Bogotá: Ediciones Hispanoamericanas.
- Domenech, Y. Y Gómez, J.C. (1995). Una alternativa al trabajo social institucionalizado: el trabajo social en la empresa privada. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*. N°3. Octubre. Pp. 187-198.
- Ducci, M.A. (s.f.). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, en Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. Ponencia en el Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER. Guanajuato 23-25 de mayo de 1996, pp.15-26. En <http://goo.gl/II8NI> [Consulta 16 de mayo de 2012].
- Echeverría, B; Isus, S; Martínez, M.P. y Sarasola, L. (2008). *Orientación Profesional*. Barcelona: UOC.
- Esap – Escuela Superior de Administración Pública. (2010). *Gestión del talento humano por competencias laborales para el sector público colombiano*. Bogotá: Esap.
- Herrera, A. (2004) Trabajo Social en empresas. En: Sánchez, M. *Manual de Trabajo Social*. México: Unam. Pp. 205-215.
- George, C.S. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Ed. Pearson.
- Kisnerman, N. (1984). *Introducción al Trabajo Social*. Buenos Aires: Humanitas,
- Londoño. M. (2006). *Atención al cliente y gestión de reclamaciones: en busca del Santo Grial*. Madrid: FC Editorial.
- López-Luna, E. Y Chaparro, M.Y. (2006). *Las competencias laborales de trabajo social vistas desde el mercado laboral*. *Tábula Rasa*. N°5. Pp. 261-275.
- Martínez, R. (2009). *La gestión integral del talento humano por competencias. Necesidad y proyección de un enfoque y modelo de gestión para las universidades cubanas*. *Observatorio de la economía latinoamericana*. N° 121. En <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/rmv.htm> [Consulta 18 de mayo de 2012]
- Mechen, F. (2009). *La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. Argentina: Díaz de Santos.
- Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Oei).
- Merthens, L. (2005). El enfoque de la competencia laboral en la empresa. En <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=34&cmd=content> [Consulta 16 de mayo de 2012].
- Ministerio de Educación Nacional. (2003). *Guía no. 21 Articulación de la educación con el mundo productivo: competencias laborales generales*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Miranda, M. (2003). *Pragmatismo, interaccionismo simbólico y trabajo social. De cómo la caridad y la filantropía se hicieron científicas*. Tesis Doctoral. Universidad Rovira y Virgili. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/8406> [Consulta 20 septiembre 2012].
- Pardo, L.P. y Arteaga, P. (2001). *Gestión social del talento humano*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Pere.N. (2000). *Elaboración y Control de Presupuestos*. Barcelona: Gestión.
- Rivas, L.A. (2007). *Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas*. *Gaceta Ide@as CONCYTEG*. N°23, pp. 35-67.
- Rodríguez, A. (2007). *Las competencias en el Espacio Europeo de Educación Superior*. *Humanismo y Trabajo Social*. Vol. 6, pp. 139-153. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/678/67800606.pdf> [Consulta 30 de julio de 2012]
- Rojas, Y. (2006). *De la gestión de información a la gestión del conocimiento*. *Acimed* Vol. 14, n°1. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_1\\_06/aci02106.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci02106.htm) Consultado: 15 de marzo de 2013.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL.
- Scholnik, M; Araos, M. Y Machado, F. (2005). *Certificación por competencias como parte del sistema de protección social: la experiencia de países desarrollados y lineamientos para América Latina Mariana*. Cepal.

.....

Sena (2008). Gestión del talento Humano. Colección crecimiento para el éxito empresarial, Cuadernillo 6. Bogotá: (s.e.).

Soler, B; Trujillo, C. y Durana, V. (2011). Competencias directivas: corrientes y controversias. Bogotá: Unidades.

Tamayo. M. (1997). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.

Torres, C.E. (2005). Trabajo social en organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. Revista Colombiana de Trabajo Social. No. 19.

Torres, C.E. (2005). Trabajo social en organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. Revista Colombiana de Trabajo Social. No. 19.

Vaca. A. (2009). Humor y persuasión. Madrid: Human Profit Consulting.

Valencia, M. y Vargas, O. N. (2008) Observatorio para la Gestión del Talento Humano. Santiago de Cali: Universidad Libre.

Valverde, L. (1990). El Trabajo Social en la empresa. Revista Ciencias Sociales n° 47. Pp. 73-80.

Vargas, F. (2002). Competencias en la Formación y competencias en la gestión del talento humano convergencias y desafíos. Cinterfor-Oit.

Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. (2009). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo: Oit-Cinterfor.