

Artículo

El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor

Competency development without values in like sex without love

RICHARD E. BOYATZIS¹

Weatherhead School of Management,
Case Western Reserve University

RESUMEN

Aunque las competencias evaluadas en términos conductuales tienen mayor capacidad de predicción que las tareas o rasgos de la personalidad al explicar el rendimiento eficaz, conocer las competencias que un individuo utiliza o “posee”, no proporciona el conocimiento suficiente para predecir el rendimiento. Para aumentar nuestra capacidad predictiva, deberíamos, además de sus competencias, entender el compromiso del individuo con el trabajo y la organización, y su compatibilidad con la organización. Para entender el compromiso y la compatibilidad, debemos comprender los valores y la filosofía del individuo. En este artículo se analizan tres orientaciones de valores (pragmática, intelectual y humana), se establecen sus relaciones con las competencias (y el desarrollo de competencias), la visión organizacional y los sistemas de gestión de recursos humanos, y, finalmente, se realizan algunas orientaciones para ayudar a las personas a reintegrar sus valores y filosofía.

ABSTRACT

Although competencies assessed in behavioral terms have more predictive power than tasks

¹ Department of Organizational Behavior. Weatherhead School of Management. Case Western Reserve University. 10900 Euclid Avenue. Cleveland, Ohio 44106-7235. EEUU. Tel.: 216-368-2055; FAX: 216-368-4785.

or personality traits in explaining effective performance, knowing the competencies a person uses and “possess” does not provide sufficient insight to predict performance. To increase our predictive power, we should understand, in addition to their competencies, a person’s commitment to the work and organization and compatibility with the organization. To understand commitment and compatibility, we must understand a person’s values and philosophy. In this paper three orientations of values (pragmatic, intellectual and human) are analysed, links of these to competencies (and competency development), organizational vision and human resource management systems are established, and, finally, some orientations to help people reintegrate their values and philosophy are indicated.

PALABRAS CLAVE

Valores, Creencias, Compromiso, Compatibilidad, Competencias.

KEY WORDS

Values, Beliefs, Commitment, Compatibility, Competencies.

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de competencias constituye la meta de la mayor parte de los esfuerzos orientados al desarrollo de los recursos humanos. Es parte integrante de los objetivos de la educación superior, la terapia, la orientación, y la mayoría de las actividades de desarrollo y crecimiento humanos. Esto no es nada nuevo. Los profesionales llevan décadas, si no siglos, intentando ayudar a las personas a desarrollarse para potenciar el rendimiento en el trabajo, el éxito, la eficacia, y la felicidad en la vida. Con el beneficio que suponen años de sofisticada investigación psicológica y comportamental, y el desarrollo de métodos de aprendi-

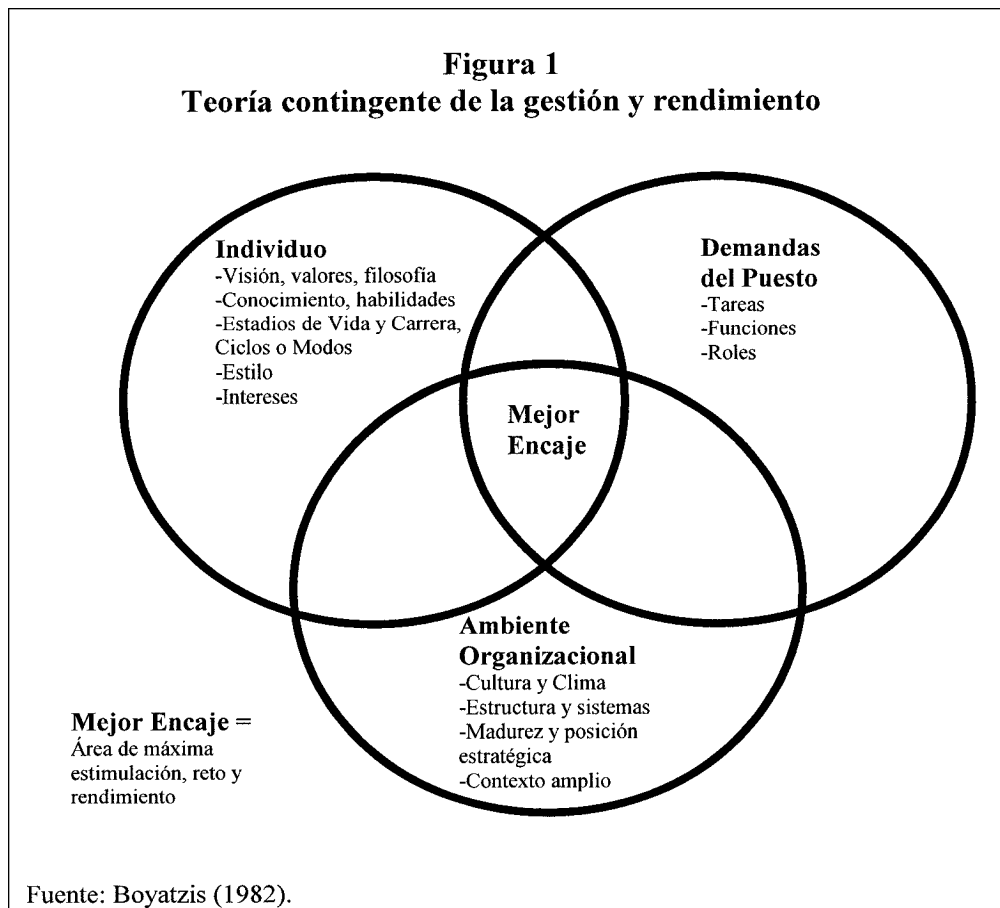
zaje avanzados en los últimos cincuenta años, ¿por qué observamos todavía tanta gestión poco eficaz? ¿por qué se gasta tanto dinero todos los años en un intento por hacer que la gente sea más eficaz a nivel laboral? Se calcula que sólo en Estados Unidos se gastaron cincuenta y seis billones de dólares en formación y desarrollo en el año 1996, de los cuales más del noventa por ciento se gastaron en desarrollo de gestión. ¿Por qué hay tanta gente infeliz en la vida? (por ejemplo, ¿por qué los tranquilizantes y los antidepresivos son unos medicamentos tan populares?).

Los estudios que hemos realizado sobre competencias revelan capacidades que el

individuo debería demostrar para ser eficaz y maximizar su rendimiento en el trabajo y en otras situaciones, tal como ilustra el modelo de contingencia de gestión y teoría del rendimiento de Boyatzis (1982) (véase la Figura 1). Se pueden definir las competencias como “características subyacentes del individuo que llevan o dan lugar a un rendimiento superior o eficaz” (Boyatzis, 1982). Aunque las competencias evaluadas en términos conductuales tienen mayor capacidad de predicción que las tareas o rasgos de la personalidad al explicar el rendimiento eficaz, conocer las competen-

cias que un individuo utiliza con frecuencia e incluso conocer competencias que “posee” (por ejemplo, que ha utilizado en algún momento en el pasado) no proporciona el conocimiento suficiente para predecir el rendimiento. Para aumentar nuestra capacidad predictiva, o nuestra habilidad para entender y explicar la eficacia, deberíamos entender el compromiso del individuo con el trabajo y la organización, y su compatibilidad con la organización, además de sus competencias.

Si las competencias nos ayudan a



entender *lo que* un individuo es capaz de hacer, no nos dicen lo que hará. En otras palabras, las competencias explican y describen *de qué forma* rendimos, pero no *por qué* rendimos o no. Las competencias son necesarias pero no bastan para entender el rendimiento. Para entender el compromiso y la compatibilidad, debemos comprender los valores y la filosofía del individuo. Es decir, debemos comprender la finalidad subyacente que impulsa su compromiso y compatibilidad. Nuestros valores personales o creencias personales, y nuestro código ético (es decir, nuestra filosofía, o la forma en que valoramos) proporcionan la base de nuestro sentido de finalidad en la vida (es decir, nuestra misión personal).

1.1. El sexo sin amor es efímero y vacío

Cuando reflexionamos sobre nuestros momentos de intimidad, la emoción del primer amor, o el asombro ante un roce o un beso con alguien especial, las imágenes y pensamientos a menudo derivan en sentimientos y pensamientos que podríamos llamar amor. Al recordar esos momentos de intimidad o al preguntarnos sobre ellos, con frecuencia dichos momentos surgen o se asocian con sentimientos de pasión, emoción, riesgo, aventura, y un sentido de algo profundo. No pensamos en ellos como momentos singulares en la vida, sino que, típicamente, pensamos en ellos como parte de una relación. Literalmente, contemplamos los sentimientos y recordamos imágenes en el contexto de relaciones concretas. Nuestros sentimientos sobre estas relaciones impulsan la relación. Podría decirse que determinan, en gran medida, la naturaleza y duración de la relación. *Igual que el amor es un motor primario en nuevas relaciones, nuestros valores y filosofía*

son el corazón, alma y motor emocional de nuestra capacidad.

1.2. Compromiso y Compatibilidad

La congruencia percibida, esperada e inconsciente entre nuestros valores y filosofía personales y los que son evidentes en la organización consideramos que afectarán a:

- a) Nuestra voluntad de incorporarnos a la organización y permanecer y participar en la misma, es decir, nuestra voluntad de “darlo todo”; y,
- b) La inspiración y guía que obtenemos de la visión, misión y cultura de la organización.

Las personas quieren formar parte de las organizaciones en que trabajan y creer en ellas como nunca antes en la historia. No es sólo la generación *Xers* (es decir, los que se encuentran entre los 22 y los 32 años de edad), sino la mayoría de nosotros que hemos perdido la fe y la confianza en numerosas instituciones en los últimos treinta años. Buscamos la congruencia entre nuestros valores y los de la organización que a menudo se evidencian en la misión y visión de la misma. Estos aspectos de la cultura de la organización determinan lo que es importante y lo que se valora. La misión y visión articulan los valores ampliamente compartidos dentro de la organización y la perspectiva, o filosofía, a través de las cuales se determina el valor de las personas, las actividades, y los proyectos. La gente constantemente hace preguntas como ¿a qué organización debería incorporarme?, ¿debería quedarme?, ¿a quién debería seguir?, ¿merece la pena?

Al mismo tiempo, las personas quieren ser miembros valorados de la organización y que se les considere como tales. La mayor parte del tiempo, buscamos compatibilidad conductual y cultural en el sentido de que queremos entender las normas y valores de la organización e intentamos ser un “buen ciudadano”. A menudo, adaptamos nuestro comportamiento y papeles para ser coherentes con la cultura y estilo que se consideran adecuados dentro de la organización. Las personas se hacen constantemente preguntas como estas: ¿encajo en la organización?, ¿soy marginal?, ¿se me valora?, ¿soy buen ciudadano?

Cuando ocupamos puestos profesionales y directivos, decidimos cómo pasamos el tiempo y cuánto esfuerzo dedicamos a cada actividad. Daniel Yankelovich lo llama “esfuerzo discrecional”. Nuestros valores y filosofía, además de otros factores, como la etapa de la vida o la etapa profesional, determinan la cantidad de energía y talento que estamos dispuestos a entregar a la organización y a nuestro trabajo.

En este sentido, nuestros valores y filosofía (es decir, cómo determinamos el valor, o el método que tenemos para valorar) determinarán, en gran medida, *qué competencias utilizaremos con mayor frecuencia dando forma a las competencias que más valoramos en nosotros mismos y en los demás*. Nuestros valores y filosofía nos ayudan a definir “la buena vida”, nuestros sueños, aspiraciones, ideales de uno mismo y metas. Constituyen el motor y el combustible que mueven nuestro desarrollo, incluyendo el desarrollo de competencias.

2. Valores y filosofía operativa

Un **valor** es una declaración que des -

cribe algo (es decir, un objeto o sujeto) como bueno o malo o en algún grado entre lo bueno y lo malo. Cada uno de nosotros tenemos múltiples valores, que también pueden llamarse creencias. Algunos de estos valores son más importantes para nosotros que otros (Rokeach, 1973 y 1980). Las **Actitudes** son un conjunto de valores relacionados con algo. En un nivel superior de complejidad y abstracción está nuestra **filosofía**. Es un tipo de **orientación de valor** que constituye un conjunto de valores que determinan de qué forma pensamos y evaluamos a las personas, organizaciones, actividades, etc., y se organizan en torno a un concepto o tema central (Kluckhohn, 1951; Kluckhohn y Strodtbeck, 1961; Holland, 1985, 1996). Así, puede decirse que la orientación de valor es nuestra filosofía operativa o nuestro código de comportamiento ético y moral en funcionamiento.

Una revisión de las filosofías dominantes en el pensamiento occidental revela tres *clusters*, que puede decirse que constituyen tres tipos de orientación de valor o filosofías operativas, a saber, pragmática, intelectual y humana (Boyatzis, Murphy y Wheeler, 1998). Para la mayoría de las personas, una o dos son relativamente dominantes en cualquier momento de la vida. Aunque los valores no han revelado una correlación estadísticamente significativa con el comportamiento, los científicos sociales han intentado encontrar los vínculos durante décadas (Hechter, 1993). Investigaciones anteriores sobre esta conceptualización de filosofía han revelado una correlación significativa y consistente con la utilización que hace el individuo de las competencias conductuales, además de la orientación hacia el aprendizaje y nuevas situaciones.

2.1. La Orientación de Valor Pragmática

Sobre la base de las filosofías establecidas llamadas utilitarismo, consecuencialismo y pragmatismo, un individuo con Orientación de Valor Pragmática dominante evalúa las cosas, actividades y la vida mediante el análisis de la utilidad, comparando “entradas y salidas” (*inputs* y *outputs*) (Boyatzis, Murphy y Wheeler, 1998). El resultado es una tendencia hacia la cuantificación. En la medida que se asume que un individuo juzga y puede controlar la utilidad (es decir, “entradas y salidas”), existe una tendencia hacia el individualismo inherente en la persona con Orientación de Valor Pragmática dominante.

Mediante el Cuestionario de Orientación Filosófica para evaluar esta orientación de valor, la investigación demuestra una relación previsible con: (1) una orientación activa hacia nuevas situaciones y aprendizaje en términos del ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb (1984); y (2) una tendencia a utilizar las competencias del Cluster de Gestión de Metas y Acciones (Boyatzis, 1982, 1994 y 1995), tales como Orientación hacia la Eficacia, Planificación, Iniciativa, Persuasión, y Autoconfianza (véase Tabla 1).

2.2. Orientación de Valor Intelectual

Sobre la base de las filosofías establecidas llamadas racionalismo y a menudo misticismo, un individuo con Orientación de Valor Intelectual dominante evalúa las cosas, actividades, y la vida, en términos de contribución a conceptos y conocimiento, o coherencia con un conjunto de principios abstractos (Boyatzis, Murphy y Wheeler, 1998). El resultado es una tendencia

hacia el pensamiento analítico o evaluaciones comparativas, en contraste a un “código de moralidad”.

Mediante el Cuestionario de Orientación Filosófica para evaluar esta orientación de valor, la investigación demuestra una relación previsible con: (1) una orientación abstracta hacia situaciones y aprendizaje nuevos; y (2) una tendencia a utilizar competencias del Cluster del Razonamiento Analítico, tales como Reconocimiento de Pautas, Uso de Conceptos y Desarrollo de Teorías (Tabla 2).

2.3. Orientación de Valor Humana

Sobre la base de las filosofías establecidas llamadas humanismo, comunitarismo y colectivismo, un individuo con Orientación de Valor Humana dominante evalúa las cosas, actividades, y la vida, en términos del impacto y efecto sobre las personas con quien tiene relación estrecha, y sobre sus relaciones (Boyatzis, Murphy y Wheeler, 1998).

Mediante el Cuestionario de Orientación Filosófica para evaluar esta orientación de valor, la investigación demuestra una relación previsible con: (1) una orientación concreta y reflexiva hacia situaciones y aprendizaje nuevos; y (2) una tendencia a utilizar las competencias del Cluster de Gestión de Personas, tales como Empatía, Dirección del Grupo y Objetividad Social (Tabla 3).

3. APLICACIONES E IMPLICACIONES

3.1. Conexión con competencias y desarrollo de competencias

Según muestran los resultados de la

Tabla 1
Correlaciones significativas con Orientación de Valor Pragmática

Enfoque nuevas situaciones (orientaciones de aprendizaje)

- + **Experimentación Activa y Flexibilidad**
- **Experiencia Concreta**
- **Flexibilidad en Observación Reflexiva**

Habilidades de aprendizaje

- | | |
|--|---|
| + Habilidades de Acción | - Habilidades de Ayuda |
| + Habilidades Cuantitativas | - Habilidades de Relación |
| + Habilidades de Establecimiento de Metas | - Habilidades de Dar Sentido |
| + Habilidades de Iniciativa | - Habilidades de Búsqueda de Información |

Competencias: Cluster de Gestión de Metas y Acción

- + **Planificar**
- + **Comunicación Oral**
- + **Orientación a la Eficiencia**
- + **Persuasión**
- [+ **Desarrollo de Teorías**]
- + **Auto-Confianza**
- [- **Auto-Control**]
- [- **Empatía**]
- [- **Objetividad Social**]

La correlación significativa positiva o negativa con cada característica está indicado por el signo '+' o '-'. Los subrayados tienen también un peso significativo en las ecuaciones de regresión que predicen la orientación de valor. Las competencias que no están en corchetes están en el cluster indicado; las que están en corchetes están en un cluster diferente.

investigación comentados, las personas, con cada uno de los tipos de orientación de valor, o filosofías operativas, tienen tendencia a demostrar o utilizar unas determinadas competencias más que otras. Del mismo modo, existe una tendencia a *no utilizar* determinadas competencias relacionadas con las otras orientaciones de valor. Esta conexión sería aplicable a la selección que hace el individuo en cuanto a qué competencias desarrollar, potenciar o depurar. Cada *cluster* de competencias asociado a una orienta-

ción de valor concreta, o filosofía operativa, indica las competencias que más valora el individuo y, por lo tanto, aquellas que utilizaría con más probabilidad en cualquier situación.

3.2. Conexiones con otros aspectos de la visión organizacional

El grado de inspiración que un individuo obtiene a partir de la declaración de visión corporativa refleja el grado de

Tabla 2
Correlaciones significativas con Orientación de Valor Intelectual

Enfoque nuevas situaciones (orientaciones de aprendizaje)

- + Conceptualización Abstracta y Flexibilidad
- + Flexibilidad en Observación Reflexiva
- Experiencia Concreta y Flexibilidad
- Experimentación Activa y Flexibilidad

Habilidades de aprendizaje

- | | |
|---|-------------------------------------|
| + <u>Habilidades de Teoría</u> | + <u>Habilidades de Dar Sentido</u> |
| + <u>Habilidades de Análisis de Información</u> | + <u>Habilidades Cuantitativas</u> |
| + <u>Habilidades Tecnológicas</u> | + Total |
| - <u>Objetividad Social</u> | - <u>Habilidades de Ayuda</u> |

Competencias: Cluster de Razonamiento Analítico

- + Uso de Conceptos
- + Desarrollo de Teorías
- + Reconocimiento de Pautas
- + Uso de Tecnología
- [+ Desarrollo de Otros]
- [- Planificación]
- [- Trabajo en Red]
- [- Iniciativa]
- [- Flexibilidad]

La correlación significativa positiva o negativa con cada característica está indicado por el signo '+' o '-'. Los subrayados tienen también un peso significativo en las ecuaciones de regresión que predicen la orientación de valor. Las competencias que no están en corchetes están en el cluster indicado; las que están en corchetes están en un cluster diferente.

congruencia entre los elementos de la declaración y su filosofía operativa y el modo en que establece la valía y el valor positivos. Un individuo con una orientación de valor dominante es probable que encuentre en una visión organizacional elementos concretos que le inspirarán, o los buscará o esperará encontrarlos. Por ejemplo, un individuo con Orientación de Valor Pragmática dominante querrá que la declaración de visión incluya frases como “Sé el mejor”, “Supera a la compe-

tencia” o “Sé el número uno”, lo cual revelaría su deseo de evaluar la eficacia de la organización en comparación con otras organizaciones. Mientras tanto, una persona con Orientación de Valor Intelectual dominante encontrará frases sobre temas como innovación y se centrará en procesos que le inspiren más. Esta persona buscaría aportaciones conceptuales. El interés por los procesos surge de una apreciación de las dinámicas de sistemas dentro de una organización – el flujo cau-

Tabla 3
Correlaciones significativas con Orientación de Valor Humana

Enfoque nuevas situaciones (orientaciones de aprendizaje)

- + **Experiencia Concreta**
- **Conceptualización Abstracta y Flexibilidad**
- + **Flexibilidad en Observación Reflexiva**

Habilidades de aprendizaje

- | | |
|--|--|
| + Habilidades de Relación | - Habilidades de Desarrollo de Teorías |
| + Habilidades de Ayuda | - Habilidades de Establecimiento de Metas |
| - Habilidades de Acción | - Habilidades Cuantitativas |
| - Habilidades de Análisis de la Información | - Habilidades Tecnológicas |
| - Habilidades de Dar Sentido | - Habilidades de Iniciativa |
| + Habilidades de Búsqueda de Información | - Total |

Competencias: Cluster de Gestión de Personas

- | | |
|--------------------------------------|---|
| + Objetividad Social | [- Auto-Confianza] |
| + Empatía | [- Uso de Tecnología] |
| + Dirección del Grupo | [- Orientación a la Eficiencia] |
| - Negociación (+) | [- Análisis Cuantitativo] |
| [- Desarrollo de Teorías] | [- Planificación] |
| [- Comunicaciones Orales] | [- Atención al Detalle] |
| [- Uso de Conceptos] | [- Pensamiento de Sistemas] |
| [- Reconocimiento de Pautas] | |

La correlación significativa positiva o negativa con cada característica está indicado por el signo '+' o '-'. Los subrayados tienen también un peso significativo en las ecuaciones de regresión que predicen la orientación de valor. Las competencias que no están en corchetes están en el cluster indicado; las que están en corchetes están en un cluster diferente.

sal de personas, información y productos. En la misma medida, una persona con Orientación de Valor Humana dominante encontrará frases que describen el clima en el que las personas se implican y comprometen, además de aspirar a contar con una cultura corporativa atractiva y muy estimulante. Enfatizaría las relaciones dentro de la organización y la facilidad con la que pueden participar las personas.

3.3. Conexiones con sistemas de gestión de recursos humanos

Un individuo con Orientación de Valor Pragmática dominante, al considerar cuál es la mejor forma de añadir valor a la organización, probablemente se centrará en los sistemas de colocación, tales como la selección y promoción, y en los componentes de la gestión del rendimiento correspondientes al sistema de gestión de recursos humanos. A estas personas les

resulta más fácil obtener resultados “rápidos” para conseguir la “persona adecuada para el puesto adecuado”. Mientras tanto, la persona con Orientación de Valor Intelectual dominante probablemente se centrará en sistemas de información y estrategias de recursos humanos, que son los componentes más conceptuales de los recursos humanos. La persona con Orientación de Valor Humana dominante probablemente se centrará en componentes de formación, desarrollo, *coaching*, orientación, y *mentoring*. Puesto que evalúa el valor según afecta a los individuos y sus relaciones, presentará una tendencia a centrarse en sistemas de desarrollo de recursos humanos, y adoptará una perspectiva a más largo plazo.

Las actividades de desarrollo organizacional (es decir, DO) favoritas o preferidas también diferirán. La persona con Orientación de Valor Pragmática dominante posiblemente preferirá y disfrutará con nuevos proyectos o programas. La innovación supone un intento por encontrar mejores soluciones o métodos. La persona con Orientación de Valor Intelectual dominante preferirá y disfrutará con el análisis y la planificación de estrategias, además del empleo de modelos (es decir, el desarrollo de modelos o mapas mentales). Esta persona disfruta creando representaciones abstractas de cómo funciona la organización; encontrará y tendrá ideas para realizar mejoras potenciales mediante el estudio de diagramas causales de los sistemas. La persona con Orientación de Valor Humana dominante preferirá y disfrutará con actividades en equipo y las que requieren implicación de los empleados.

Al considerar de qué forma puede una persona enfocar el desarrollo o planificación de su carrera profesional, las personas

con Orientación de Valor Pragmática planearán por adelantado y a menudo planificarán los pasos *siguientes*. Tomarán la iniciativa a la hora de identificar oportunidades. Pensarán sobre metas en la vida y las posibles secuencias de puestos que conducen a una carrera satisfactoria y que suponga un reto.

La persona con Orientación de Valor Intelectual dominante probablemente seguirá un modelo de carrera profesional o simplemente una trayectoria dentro de la gestión. Definirá una carrera deseable en términos de un modelo abstracto, y una disciplina, campo o función concretos. Las desviaciones de un modelo establecido o de sus expectativas de seguir una secuencia determinada resultarán más inquietantes que en el caso de otras personas con filosofías operativas distintas.

La persona con Orientación de Valor Humana dominante planificará pasos profesionales, pero dejará que cambien si, por ejemplo, se casa, mantiene una relación íntima o tiene hijos. También podrá ser más sensible a sus relaciones y dejará pasar la oportunidad de promocionar o de otro empleo si interfiere con sus relaciones, grupos de referencia, o equipos.

3.4. Cómo ayudar a las personas a reintegrar sus valores y filosofía

Para ayudar a los individuos a sentirse implicados y comprometidos con la organización, cultura, clima, y las prácticas de gestión, la organización debe considerar legítimo que las personas busquen sus valores y modo de valorar (es decir, su filosofía). La reflexión sobre los valores y filosofía propios debería ser parte integrante de los equipos de trabajo. Se debería

dedicar tiempo a debatir estos temas al inicio del desarrollo de equipos, y de vez en cuando durante la vida de un equipo que dure más de seis meses. Por los mismos motivos, los valores y filosofía deberían formar parte de los debates de numerosas reuniones de dirección.

En términos de desarrollo, las actividades de recursos humanos que versan sobre competencias deberían insistir en que se preste tiempo y atención a los valores y a la filosofía. Es difícil construir una visión compartida si las personas no tienen ni tiempo ni permiso para reflexionar y debatir sobre sus valores y las formas que tienen para establecer valor. Igualmente, el *feed-back 360°*, que está tan de moda, debería tener un objetivo concreto bien de: (a) proporcionar información que se utilice para determinar sueldos y bonificaciones (es decir, una función de colocación); o bien (b) proporcionar información a la persona para su desarrollo en un entorno de "bajo nivel de amenaza". Los dos no pueden mezclarse. Cuando las consecuencias de la información supongan poder de recompensa y de castigo, las personas dejarán de considerar la información como algo útil para guiar el autoexamen y el desarrollo.

Las actividades de formación y desarrollo no deberían asumir que cada persona quiere maximizar su rendimiento. Mediante la incorporación en dichas actividades de reflexión y debate sobre valores y filosofía, puede animarse a las personas a que construyan su ideal verdadero. ¡Querrán desarrollarse hacia esta meta! Al diseñar sistemas de reclutamiento, selección y promoción, se deberían tratar temas sobre compromiso y compatibilidad entre el individuo y la organización, junto con conocimientos prácticos e identificación de competencias.

Uno de los mayores retos a que se enfrentan los profesionales de Desarrollo de Recursos Humanos / Desarrollo Organizacional en las aplicaciones basadas en competencias es resolver cómo ayudar a las personas a capturar sus sueños y creencias, y a captar su pasión, y no sólo buscar el apoyo de la alta dirección. Necesitamos crear escenarios para el debate y la exploración sensible, ética y adecuada de nuestros valores y filosofía, ¡los sueños son parte de todo esfuerzo de desarrollo!

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Boyatzis, R. E. (1994). Stimulating self-directed learning through the Managerial Assessment and Development course. *Journal of Management Education*, 18(3), 304-323.

Boyatzis, R. E. (1995). Cornerstones of change: Building the path for self-directed learning. En R. E. Boyatzis, S. S. Cowen y D. A. Kolb (eds.), *Innovation in professional education: Steps on a journey from teaching to learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

Boyatzis, R. E., Murphy, A. J. y Wheeler, J. V. (1998). Philosophy as the missing link between values and behavior. Manuscrito no publicado. Cleveland, Ohio: Case Western Reserve University.

Hechter, M. (1993). Values research in the social and behavioral sciences. En M. Hechter, L. Nadel y R. E. Michod (eds.), *The origin of values*. Nueva York: Aldine de Gruyter.

El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor

Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51(4), 397-406.

Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action. En T. Parson y E. A. Shils (eds.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kluckhohn, F y Strodtbeck, F. (1961).

Variations in value orientations. Evanston, IL: Row, Peterson & Co.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Nueva York: Free Press.

Rokeach, M. (1980). Some unresolved issues in theories of beliefs, attitudes and values. En M. M. Page (ed.), *1979 Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.