

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
Faculta de Ciencias Empresariales
Carrera de Licenciatura en Comportamiento Organizacional
Curso: Seminario de graduación Comportamiento Organizacional

¿Cuáles son las competencias laborales y disciplinares del profesional en Comportamiento Organizacional en el mercado laboral costarricense, según los empleadores y expertos?

Elaborado por:
Collette Pierre Headly

Facilitadora: Lcda. Kattia Chacón B. MBA

Fecha: Abril, 2010

¿Cuáles son las competencias laborales y disciplinares del profesional en Comportamiento Organizacional en el mercado laboral costarricense, según los empleadores y expertos?



¹Autora: Bach. Collette Pierre Headly

Resumen

En la actualidad las empresas han creado conciencia de la importancia de establecer mecanismos para identificar no solo a los buenos candidatos si no a los mejores.

¹ Autora: Collette Pierre Headly

Bachiller en Administración de Negocios

Candidato a Licenciatura en Comportamiento Organizacional, ULACIT
Correo Electrónico: collethy@racsa.co.cr

Como parte de este proceso los encargados de reclutamiento y selección se han influenciado por los nuevos enfoques de enfocados en el aprovechamiento de competencias.

El modelo de gestión por competencias, es una modalidad que permite equilibrar las especificaciones del diseño del puesto con las habilidades del candidato y su desenvolvimiento según las demandas de la organización.

A lo largo de este proceso, se exponen las opiniones de expertos y colaboradores del proceso de reclutamiento y selección para poder definir cuál es el perfil del profesional en Comportamiento Organizacional en relación con competencias generales y disciplinarias que demanda el mercado costarricense.

Palabras clave

- ***Comportamiento***
- ***Competencias***
- ***Organización***
- ***Recursos humanos***
- ***Reclutamiento y selección***

Abstract

Today, companies have raised awareness of the importance of establishing mechanisms to identify not only the good candidates if not the best. As part of this process in charge of recruitment and selection have been influenced by new approaches that focus on the use of skills.

The competence management model is a modality that balances design specifications as the skills of the candidate and its development according to the demands of the organization.

Throughout this process, we present the views of experts and partners of recruitment and selection process for defining what is the profile of the professional in Organizational Behavior in relation to general and disciplinary skills demanded by the Costa Rican market.

Keywords

- ***Behavior***
- ***Competency***
- ***Organization***
- ***Human resources***
- ***Recruitment and selection***

Sobre las competencias y sus usos en Costa Rica

En lo que respecta al manejo del recurso humano dentro de una organización, se han incorporado nuevos enfoques nacidos como una necesidad de las empresas para aprovechar al máximo el “talento” de los colaboradores con los que cuenta.

Estas tendencias surgen como parte de un proceso evolutivo en el cual no solo se reconoce a las personas como indispensables para la realización de los procesos productivos sino que también se les desarrolla y recompensa según su resultados con el apoyo de las jefaturas de servicios.

A nivel latinoamericano, se conoce mucho de la importancia de asignación de personal de acuerdo a las exigencias del puesto y del impacto que produce la mala elección de un candidato durante el proceso de reclutamiento y selección.

Esto ha conllevado a que los expertos en la materia crearan el concepto de modelo de competencias, el cual permite identificar cuáles son las habilidades con las que cuenta un aspirante y compararlas con los requerimientos del puesto con el fin de determinar la idoneidad de la persona para tal.

Costa Rica, no ha sido la excepción, el enfoque por competencias ha influenciado a los departamentos de reclutamiento y selección, para optimizar las herramientas utilizadas hasta entonces en el manejo de las relaciones con su personal.

El profesional en comportamiento organizacional, especialista de la Con el fin de crear un perfil de competencias para un profesional que se desarrolle en el área de

rama en recursos humanos, ha empezado a transformar el esquema tradicional en la que el colaborador está para cumplir con las funciones que se le asignen, a una nueva donde es importante contar con el trabajador para el desarrollo de tareas múltiples, explotando sus capacidades al tope.

Expuesto lo anterior surge la necesidad de delimitar ¿Cómo se define el Comportamiento Organizacional? Qué funciones cumple un profesional en Comportamiento Organizacional? ¿Cuáles son algunas generalidades de las competencias? Para poder determinar, cuáles son las competencias generales y disciplinarias con las que debe contar un profesional en Comportamiento Organizacional según reclutadores y expertos para el mercado costarricense.

Comportamiento Organizacional, se ha realizado una investigación que se apoya en los datos obtenidos de una

serie de entrevistas tanto a profesionales en el reclutamiento y selección como expertos en el manejo del comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio en el que, se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras, tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia en los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores de las organizaciones. (Stephen R Robbins, 2004)

Funciones que debe cumplir un profesional en comportamiento organizacional

El primer objetivo de un profesional en Comportamiento Organizacional es *describir* sistemáticamente cómo se comportan las personas en

condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Como segundo objetivo es importante *entender* por qué las personas se comportan como lo hacen. Esto permite conocer los motivos por la interrelación entre el tipo de trabajo y la forma en la que lo hacen los empleados con el fin de identificar oportunidades de mejora.

Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. Según esta descripción se asume que este profesional tendría la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y provechosos y cuáles se caracterizarán por ausentismo o conductas que puedan ser equivalentes a una disminución en el compromiso y la productividad del trabajador, de modo que sea posible emprender acciones preventivas.

Un último objetivo es *controlar* y desarrollar cierta actividad humana

en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades y la productividad de los empleados. (Stephen R Robbins, 2004)

Las competencias y algunas generalidades

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland, en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el rendimiento en el trabajo. Un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

McClelland, logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y

comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

Según el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación profesional (Cinterfor) perteneciente a el Organismo Internacional del Trabajo (OIT) una competencia es una capacidad efectiva para llevar acabo 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.

Las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Martha Alles, 2009). La clasificación que se le pueda dar está en relación con la estructura organizacional y el cargo

que desempeñe un colaborador dentro de ella.

El Informe Secretarys Commission on Achieving New Skills, 1992, SCANS, por sus siglas en inglés, identificó cinco categorías generales de competencias: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico.

El informe incluyó la desagregación para las competencias de cada categoría

- **Gestión de recursos:** tiempo, dinero, materiales y personal.
- **Relaciones interpersonales:** trabajo en equipo, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
- **Gestión de información:** buscar y evaluar información, organizar sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.

- **Comprensión sistémica:** comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños.
- **Dominio tecnológico:** seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Según la clasificación elaborada por Dave Bartram. Las competencias que él distingue y son más importantes para el profesional en Comportamiento Organizacional son las siguientes:

- **Liderar y dirigir:** Las personas que tienen esta competencia asumen el liderazgo y ejercen control sobre otros.

Inician acciones, guían y asumen responsabilidades.
- **Ayudar y cooperar:** Los sujetos con esta competencia comprenden las necesidades

de otros y los ayudan en la medida de sus posibilidades, muestran respeto y agradecimiento en situaciones sociales. Trabajan eficientemente en forma individual y en grupos.

- Interactuar y persuadir: Los individuos con esta competencia comunican sus ideas en forma eficiente, tienen aptitud para comprender las motivaciones de los demás y para convencerlos.

- Analizar e interpretar: Las personas con esta competencia desarrollan pensamientos analíticos claros y objetivos, rápidamente resuelven complejos problemas. Aplican su experiencia con sentido común.

- Crear y conceptualizar: Los sujetos con esta competencia trabajan bien en situaciones que requieren estar abierto a nuevas ideas y experiencias. Estas personas están atentas a nuevas oportunidades de aprendizaje.

Resuelven situaciones nuevas con ideas innovadoras y creativas. Piensan en forma estratégica. Apoyan y dirigen el cambio organizacional.

- Organizar y ejecutar: Las personas con esta competencia planifican sus actividades y prevén obstáculos en forma sistematizada y ordenada. Siguen direcciones y procedimientos

- Adaptabilidad: Los individuos con esta competencia reaccionan en forma positiva ante situaciones de cambio. Las presiones que recibe las maneja asertivamente. Se relaciona con la inteligencia en las relaciones humanas y la estabilidad emocional.

Para efectos de esta investigación se clasificarán de una forma menos puntualizada por lo que a grandes rasgos se agruparán las competencias generales siendo estas, aplicables a todos los colaboradores de la organización y las específicas o por área, que, como su nombre lo indica, toman más relevancia según las funciones que se realizan.

Las competencias cardinales, se definen como las habilidades de carácter universal y que son necesarias para realizar una generalidad de trabajos.

Las competencias laborales al contrario, son las características

necesarias para desenvolverse satisfactoriamente en un determinado ambiente de trabajo, están más vinculadas a las habilidades técnicas y el conocimiento que puede tener una persona para un puesto de trabajo.

Es interesante que en cuanto a las competencias, se presenta la incógnita de si estas “nacen” como parte de la inclinación de las personas o si en su defecto se “hacen”, en el entendido de que estas más bien son cualidades aprendidas.

En referencia al tema el experto Hernán Rojas, sugiere que “*se nacen con algunas aptitudes que permiten posteriormente desarrollar competencias*”, por lo que es una sutil combinación de ambas afirmaciones.

Algo similar consideran autores como Lucia y Lepsinger, ya que ellos plantean dentro de su definición una “Pirámide de competencias” para un modelo donde se incluyen las habilidades innatas del individuo junto con los conocimientos adquiridos a través del estudio, el esfuerzo y la

experiencia como un complemento en la conformación de la competencia.

Es un hecho que las competencias están integradas por una serie de habilidades técnicas y factores más intrínsecos como lo son los valores, las actitudes, aptitudes y conocimientos que se asocian con un comportamiento.

Es importante aclarar que los valores y las competencias nos son excluyentes, por lo que dependiendo de la naturaleza de la organización un valor puede ser considerado una competencia y viceversa.

Se ha considerado que la canalización adecuada de competencias ha validado la utilización de la gestión por competencias.

Esta ha significado una mejora en los siguientes aspectos:

- La alineación en las necesidades estratégicas del negocio.
- La actualización constante de las descripciones de puestos

como pilar de la gestión de recursos humanos.

- La evaluación del desempeño.
- La compensación justa con base en el aporte de valor agregado.
- La costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

Definidos algunos conceptos básicos, se puede proceder a exponer los resultados del proceso investigativo para la elaboración de un perfil de competencias deseado para un profesional en Comportamiento Organizacional.

QUÉ DICEN LOS EXPERTOS

Según la mayoría de los entrevistados expertos, el contar con fuertes bases, en lo que son los aportes que realizan la psicología y sociología, se convierten en una ventaja significativa para el desarrollo

de las funciones, sobre todo si el profesional en Comportamiento Organizacional, comparte funciones con profesionales de otros énfasis en un departamento de similar. Esto porque es vital mantener un equilibrio entre las necesidades del colaborador y las necesidades de la empresa.

El Licenciado Hernán Rojas, por su parte considera que *“el profesional en Comportamiento Organizacional, debe estar enfocado en los beneficios de las personas dentro de la organización, más que en los resultados de la misma, esto último vendría por añadidura”*.

Con el comentario anterior se complementa el siguiente *“El reto real de las universidades es generar competencias para dar respuesta a lo inmediato dentro de un mundo cambiante.*

Por esta razón se requiere reconocer al entorno como un campo que demanda diariamente cosas nuevas”.

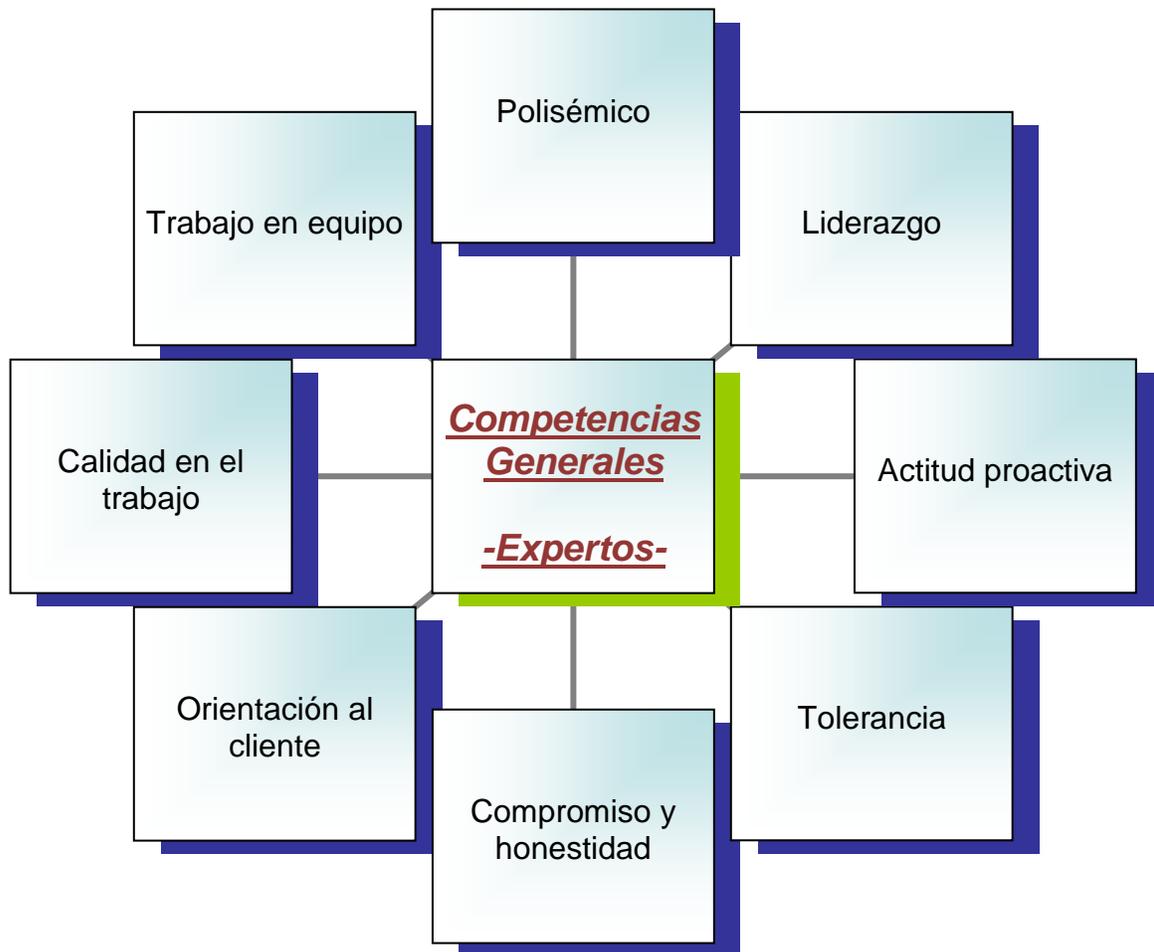
(Extraído del sitio empleo.com)

Sobre las competencias

Como se mencionó anteriormente existe una amplia variedad en cuanto a la clasificación que se puede realizar de las competencias, sin embargo, para efectos de esta obra se dará prioridad categorización ya sea generales o disciplinarias.

De forma preliminar los resultados de las entrevistas arrojaron que el conjunto de competencias generales prioritarias para el profesional en Comportamiento Organizacional están más relacionados con aspectos de tipo personales más que de conocimientos y experiencia técnica en el tema. A continuación un diagrama que ofrece una generalización en cuanto a la agrupación de estas, resultado de la opinión de los expertos entrevistados.

DIAGRAMA 1: COMPETENCIAS GENERALES SEGÚN EXPERTOS



Fuente: Elaboración propia datos entrevista a expertos (2010)

Según menciona el experto Eduardo Díaz, en la actualidad es muy importante que los colaboradores cuenten con la habilidad de ser “polisémicos” refiriéndose a la habilidad de poder adoptar diferentes responsabilidades / roles según las necesidades del entorno.

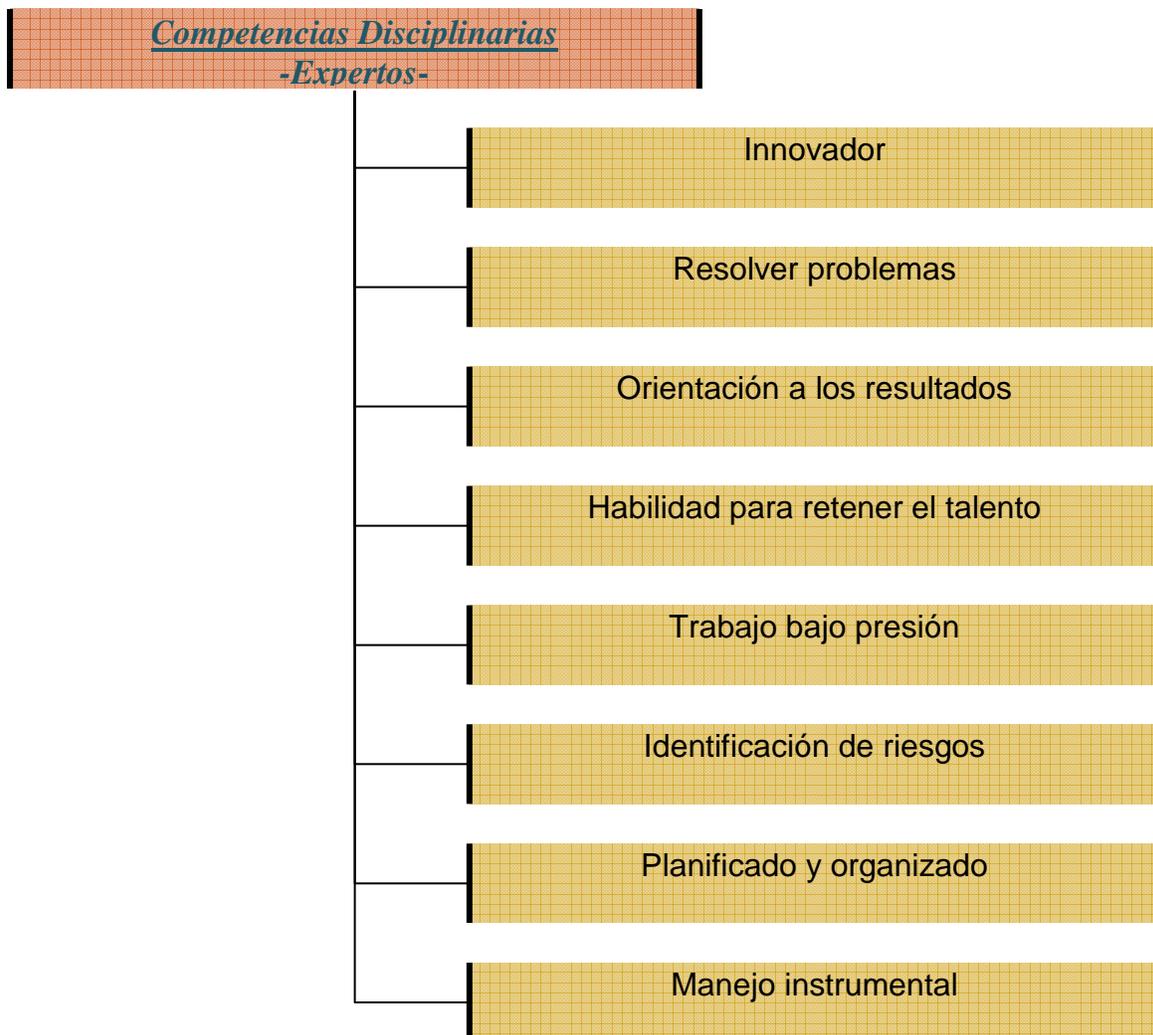
Este término, no es de uso cotidiano, sin embargo se puede interpretar tanto como la habilidad de ser “polifacéticos” así como la habilidad de “adaptarse al entorno” siendo ambas acepciones de igual significancia para efectos de este proceso.

Entre los expertos entrevistados, las competencias específicas que predominan están las habilidades

para retener el talento y el manejo instrumental que en este caso se refiere no solo al manejo de idiomas, sino también de tecnologías de información, e incluso el desarrollar habilidades verbales, numéricas,

lógicas, analíticas para poder entender de forma integral las necesidades de la empresa. A continuación una síntesis de estos resultados.

DIAGRAMA 2: COMPETENCIAS GENERALES SEGÚN EXPERTOS



Fuente: Elaboración propia datos entrevista a expertos (2010)

QUÉ DICEN LOS RECLUTADORES

En el caso de los reclutadores es interesante ver como la relevancia de las competencias varían en relación con la opinión de expertos; claro, debemos tomar en cuenta que a pesar de que los expertos tengan mucho conocimiento en cuanto al ideal de las habilidades y destrezas con las que un profesional en este área deba contar, ellos se encuentran, más en contacto con las realidad de las empresas en cuanto a la selección de este tipo de profesionales.

Se menciona como herramienta indispensable el contar con conocimientos técnicos-teóricos en la materia. Estos incluyen una interiorización profunda de los valores tanto personales como organizacionales, la identificación de las particularidades que conforman el clima y la cultura organizacional; la conducta de los individuos así como los elementos que los motiva y su relación con el desempeño.

Sobre las competencias

La psicóloga Carolina Chavarría por su parte considera que “La aptitud es como la materia prima que posibilita la habilidad”. El desarrollo de las aptitudes, va de la mano con las experiencias que desarrolla el sujeto en su entorno familiar, social, educativo y laboral. Las destrezas son entendidas como las habilidades, mismas que posteriormente se convierten en competencias.

Esta afirmación de alguna forma apoya el comentario de los expertos en cuanto a la naturaleza de las competencias y su desarrollo en las personas, enfatizando el hecho de que existe cierta predisposición hacia cierto tipo de características.

En el siguiente diagrama un ejemplo de las competencias cardinales más significativas para los reclutadores.

DIAGRAMA 3: COMPETENCIAS GENERALES SEGÚN RECLUTADORES



Fuente: Elaboración propia datos entrevista a reclutadores (2010)

En cuanto a la definición de las competencias disciplinarias es importante recalcar que por parte de los reclutadores existe una diferenciación según el nivel

jerárquico que vaya a ocupar el profesional dentro de la organización.

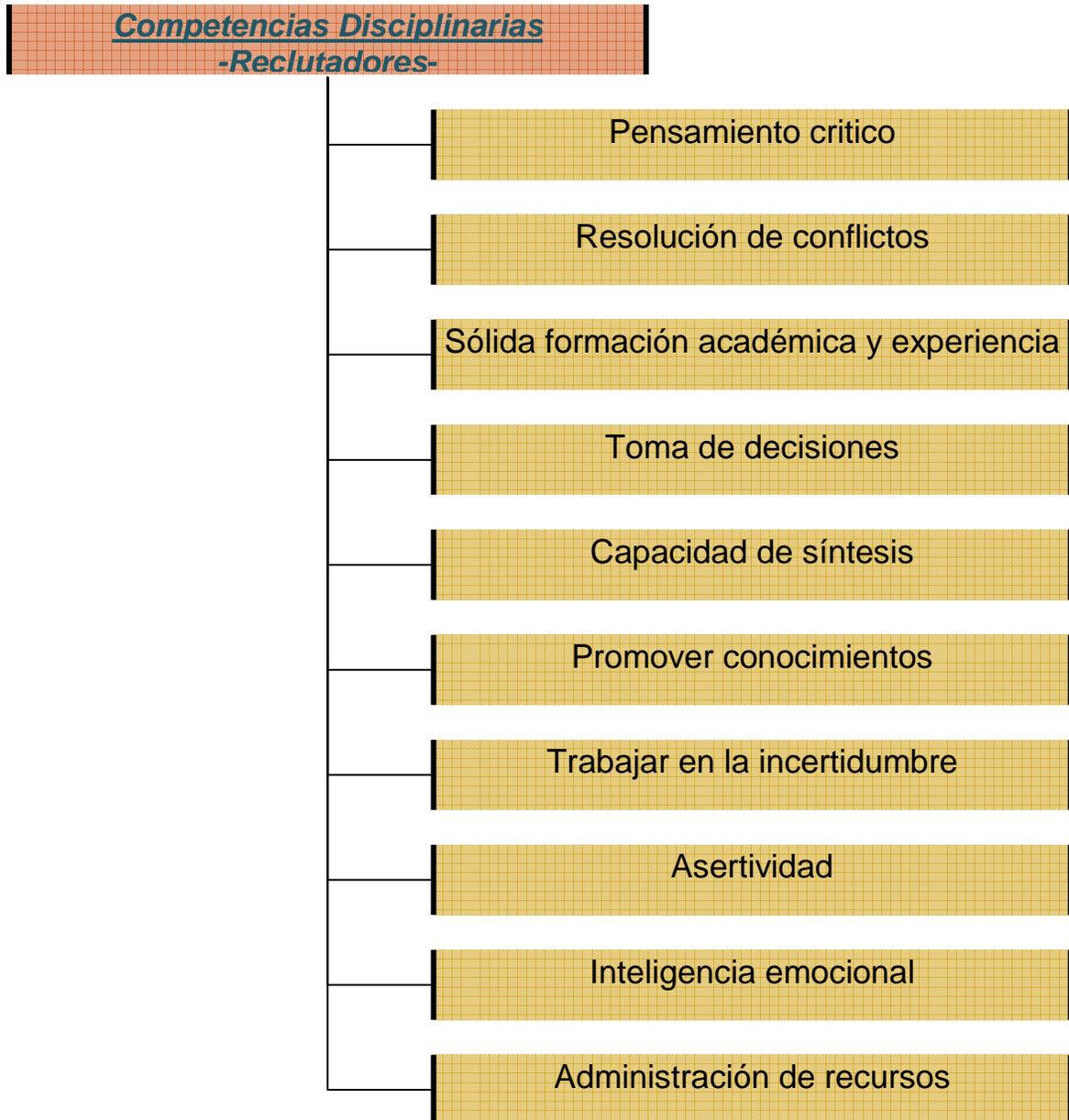
Muchos autores han logrado diferenciar al menos cuatro niveles, los cuales se diferencian según los requerimientos del puesto.

En este caso podemos hacer una

agrupación en áreas generales que no cuentan con mayor grado de responsabilidad; el nivel medio que en este caso equivaldría a una jefatura de servicio, y el cual contaría

con personal a su cargo y por ultimo un nivel de gerencia. En el diagrama a continuación no se hace distinción de las mismas.

DIAGRAMA 4: COMPETENCIAS GENERALES SEGÚN RECLUTADORES



Fuente: Elaboración propia datos entrevista a reclutadores (2010)

PERFILES DE LOS PROFESIONALES EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Una vez obtenidos los aportes de los entrevistados, la mitad en calidad de expertos y el grupo restante en su calidad de reclutadores, sigue el proceso de integración con el fin de determinar un perfil de competencias idóneo para un profesional en Comportamiento Organizacional.

Como primera etapa está la determinación de una base de conocimientos imprescindibles para un adecuado desenvolvimiento de un profesional. Incluyen una mezcla de conocimientos técnicos y experiencias relacionadas con el área de trabajado de ser el caso.

En una segunda etapa, está la exposición de las competencias generales consideradas indispensables para el establecimiento de las bases necesarias de un colaborador, en cualquier nivel en el área de estudio de esta investigación.

Con el fin de complementar a totalidad el perfil, en una última etapa está el detallar la mayoría de los “talentos” necesarios para un profesional en Comportamiento Organizacional. En este caso se hace alusión al término de talentos ya que según la autora Martha Alles, la expresión circunscribe la relación entre las competencias y el conocimiento.

Para visualizar de una forma más clara a continuación se muestra un listado de los requerimientos de educación mínimos, así como una serie de cuadros donde se presentan las diferentes competencias y su comportamiento mínimo esperado según el nivel dentro de un estructura jerárquica formal.

Aunque por lo general autores de renombre crean cuatro niveles para la determinación de los diferentes requerimientos de los profesionales, en este caso se dará prioridad a tres niveles en una distribución escalonada tradicional, por lo cual estará agrupado en altos mandos, mandos medios y subalternos.

Requerimientos de formación

básica

- ❖ Referencias de los aportes de la Administración general
- ❖ Antecedentes del Comportamiento Organizacional
- ❖ Dominio de los conceptos de cultura y clima organizacional
- ❖ Teorías de motivación
- ❖ Técnicas efectivas de comunicación
- ❖ Conocimiento de tipos de liderazgo
- ❖ Relación entre el poder y la política
- ❖ Resolución de conflictos y la negociación
- ❖ Administración de la diversidad en el entorno laboral
- ❖ Diferenciación de grupos y equipos de trabajo
- ❖ Fundamentos del comportamiento de los individuos y los grupos
- ❖ Gestión del recurso humano
- ❖ Compensación y desarrollo
- ❖ El diseño de puestos y su importancia
- ❖ Aplicaciones de la evaluación del desempeño
- ❖ Legislación costarricense según industria/sector
- ❖ Manejo del estrés
- ❖ Dirección para el cambio
- ❖ Generalidades de la globalización y sus implicaciones
- ❖ Aplicaciones de las tecnologías de información y alfabetización tecnológica.

Cuadro 1: Competencias generales para el profesional en Comportamiento Organizacional

COMPETENCIAS GENERALES	COMPORTAMIENTO ALTOS MANDOS	COMPORTAMIENTO MANDOS MEDIOS	COMPORTAMIENTO SUBALTERNOS
Calidad en el trabajo	Actúa con velocidad y sentido de urgencia en la toma de decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos y niveles de desempeño	Se encarga de que se apliquen e implementen las políticas de procesos a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados	Mantiene el compromiso constante aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad establecidos
Administración de recursos/rentabilidad	Define objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido orientados a la eficiencia y la eficacia	Orienta sus acciones y las de sus integrantes a logro de metas corporativas, fomentado adecuado uso de los recursos	Sigue instrucciones de sus superiores para realizar eficientemente sus tareas y mejora los resultados
Creatividad e innovación	Implanta ideas novedosas y originales a la medida según la naturaleza del problema	Presenta soluciones a problemas relacionados con su puesto de trabajo y el personal a cargo	Es ejemplo para los compañeros procurando alternativas creativas que agregan valor
Adaptabilidad al cambio	Diseña estrategias y políticas destinadas a que otros identifiquen y comprendan rápidamente los cambios del entorno	Propone planes de acción que permitan asegurar a corto plazo la presencia y posicionamiento de la organización	Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles
Iniciativa	Anticipa escenarios con visión a largo plazo para prever opciones de de acción eficaces y efectivos	Analiza situaciones planteadas y elabora planes de contingencia para crear oportunidades	Comparte propuesta de mejora y eficiencia entre sus compañeros de trabajo
Temple/tolerancia	Establece la visión de la organización en tiempos difíciles de una manera muy serena en según las estrategias	Cuenta con dominio propio para el manejo de las relaciones con sus responsabilidades y su grupo a cargo	Aplica las directrices establecidas como parte del protocolo de la organización
Ética	Estructura la misión, visión, valores y estrategias de la organización	Conduce un grupo de trabajo para actuar sobre la base de valores morales y las buenas costumbres	Establece relaciones con compañeros de trabajo sobre la base del respeto, siendo modelo para los demás

Fuente: Elaboración propia, a partir del Diccionario de competencias Martha Alles (2009)

Cuadro 2.a: Competencias disciplinarias para el profesional en Comportamiento Organizacional

COMPETENCIAS DISCIPLINARIAS	COMPORTAMIENTO ALTOS MANDOS	COMPORTAMIENTO MANDOS MEDIOS	COMPORTAMIENTO SUBALTERNOS
Adaptabilidad	Comprende diferentes perspectivas, a fin de interiorizar el cambio rápido en la organización	Lleva a cabo revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad	Ajusta su accionar a los objetivos de la organización
Planificación organización	Diseña métodos de trabajo que permiten determinar las metas y prioridades para los colaboradores	Verifica los grados de avance de las distintas etapas para mantenerse en control del proyecto	Aplica mecanismo de seguimiento y control para realizar medidas correctivas
Comunicación eficaz	Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor	Aprovecha los canales existentes a fin de obtener la información necesaria para sus tareas	Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información necesaria
Conocimientos técnicos	Entiende, conoce, demuestra y pone en práctica los conocimientos de su especialidad	Asume el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia	Comparte con los colaboradores sus conocimientos y experiencia
Desarrollo del talento	Identifica las oportunidades de crecimiento y desarrollo de talento de los colaboradores	Utiliza adecuadamente las tecnologías y herramientas disponibles para el desarrollo de las capacidades del grupo	Acepta la retroalimentación ofrecida por los demás para determinar los cursos de acción adecuados
Gestión y logro de objetivos	Fija metas retadoras y desafiantes para la organización orientados al logro de objetivos de forma diligente	Busca la mejora de resultados a partir de la delegación de tareas, basadas en la planificación	Controla la gestión, evita riesgos, con el fin de cumplir con el trabajo de su responsabilidad
Liderazgo	Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo	Promueve con el propósito que asegure una conducción desafiante de su equipo a cargo	Contribuye a mantener un clima organizacional armónico siendo un ejemplo positivo

Fuente: Elaboración propia, a partir del Diccionario de competencias Martha Alles (2009)

Cuadro 2.b: Competencias disciplinarias para el profesional en Comportamiento Organizacional

COMPETENCIAS DISCIPLINARIAS	COMPORTAMIENTO ALTOS MANDOS	COMPORTAMIENTO MANDOS MEDIOS	COMPORTAMIENTO SUBALTERNOS
Iniciativa/autonomía	Fija políticas destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente ante problemas y retos	Desarrolla la habilidad de responder con rapidez eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos	Utiliza responsablemente aplicaciones tecnológicas herramientas y otros recursos cuando es pertinente
Calidad en los resultados	Promueve y desarrolla comportamientos orientados a la superación de los resultados esperados	Realiza el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y de los colaboradores	Ejerce control sobre su propio trabajo
Orientación al Cliente	Crea un ambiente adecuado para mantener relaciones a largo plazo con la clientela	Propone acciones de mejora para incrementar los niveles de satisfacción del cliente	Soluciona y atiende las inquietudes de los usuarios en la medida de lo posible
Pensamiento analítico	Establece relaciones de causa y efecto para poder conocer el curso de acción en una cadena de acontecimientos	Comprende situaciones complejas para identificar sus componentes e identificar su raíz y solución	Se mantiene al margen de situaciones que pueden perjudicar su participación dentro de la organización
Toma de decisiones	Elige de forma sistemática las opciones viables, considerando las circunstancias, sus recursos y su impacto en la organización	Genera opciones múltiples especialmente en cuestiones críticas o sensibles para el negocio	Aplica el mecanismo de selección de opciones establecidas y ejecuta los procedimientos vigentes
Habilidades mediáticas	Se maneja con seguridad y desenvoltura frente a los medios tanto en situaciones planeadas como inesperadas	Expone las ideas que planea comunicar y no responde aquello que no ha planeado decir según las indicaciones de sus superiores	Cuenta con buen manejo de la comunicación a público externo

Fuente: Elaboración propia, a partir del Diccionario de competencias Martha Alles (2009)

Cuadro 2.c: Competencias disciplinarias para el profesional en Comportamiento Organizacional

COMPETENCIAS DISCIPLINARIAS	COMPORTAMIENTO ALTOS MANDOS	COMPORTAMIENTO MANDOS MEDIOS	COMPORTAMIENTO SUBALTERNOS
Pensamiento conceptual	Diseña métodos de trabajo que permiten identificar problemas y crear conceptos y modelos de ellos	Entiende situaciones complejas y define prioridades	Utiliza razonamiento de tipo inductivo
Pensamiento estratégico	Comprende los cambios del entorno y el impacto a corto, mediano y largo plazo	Propone y ejecuta mejoras sobre aspectos relacionados con la utilización de recursos	Detecta nuevas oportunidades en su grupo de trabajo
Trabajo en equipo	Fomenta el espíritu de cooperación en la organización además promueve en todas las áreas el intercambio	Antepone los objetivos organizacionales a los intereses personales y apoya el trabajo de todos los departamentos	Colabora con el propósito de alcanzar los objetivos fijados
Manejo de conflictos/crisis	Define estrategias y cursos de acción para el manejo de contingencias dentro de la organización	Cuenta con la capacidad para identificar y resolver situaciones de presión y conflictos	Crea soluciones oportunas y adecuadas en su área de especialización
Responsabilidad	Se satisface en la obtención de buenos resultados en todos los niveles de la organización	Realiza las tareas con precisión y calidad con el enfoque a corto plazo	Aplica los lineamientos recibidos en relación con las buenas costumbres
Conocimiento de industria o mercado	Identifica las tendencias oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con los clientes actuales y futuros	Detecta y comprende las necesidades de la actualización de los miembros	Conoce el producto, necesidades y preferencias del cliente

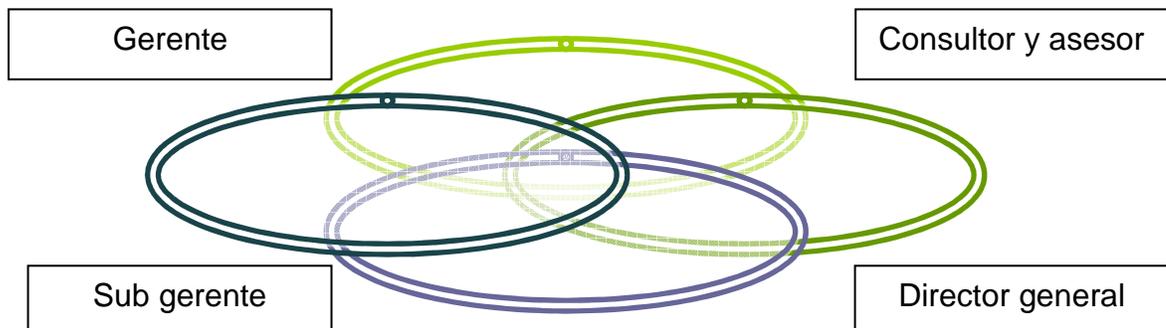
Fuente: Elaboración propia, a partir del Diccionario competencias Martha Alles (2009)

Áreas de oportunidad en el mercado laboral costarricense

Una vez definido el perfil del profesional en Comportamiento Organizacional, es importante mencionar las áreas en las que un

profesional con las competencias detalladas se podría desenvolver tanto en el sector público o privado de manera satisfactoria. Se mencionará el título general de los puestos y una pequeña descripción de estos.

FIGURA 1: NIVEL DE ALTOS MANDOS

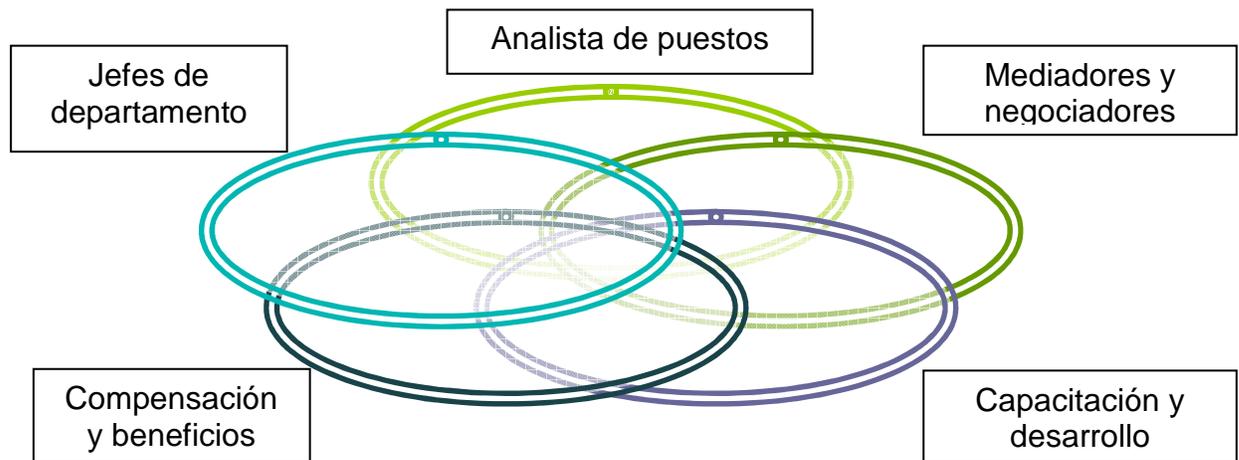


Fuente: Elaboración propia

Generalmente, estos mandos comparten muchas características por lo que se hará una referencia de forma generalizada. Estos profesionales deben cumplir la función de coordinar los esfuerzos encaminados a alcanzar el objetivo de la empresa. Tendrán que asumir riesgos calculados, hacer frente a imprevistos que surjan y tener a mano soluciones adecuadas para superar los obstáculos que se puedan presentar.

Además les corresponde lograr un óptimo aprovechamiento de sus recursos para mejorar la calidad, competitividad y eficiencia de la empresa. Previene y resuelve los conflictos laborales en beneficio de los sujetos implicados y también en beneficio de la organización en la que trabajan, buscando de este modo la mayor cohesión en el logro de los objetivos que se persiguen.

FIGURA 2: NIVEL DE MANDOS MEDIOS



Fuente: Elaboración propia

EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

La evaluación del desempeño, está asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial y la gestión del rendimiento como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño. Desde esta perspectiva será necesario entonces cotejar las características del puesto y sus requerimientos, con el curriculum vitae es decir la formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona (competencias).

COMPENSACION BASADA EN COMPETENCIAS:

Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado; es una forma de retribución variable.

CAPACITACION Y DESARROLLO:

El plan de acción y mejora en relación con la evaluación del desempeño está orientado a la realización de cursos cuando se trata de apalancar la capacitación; el proceso de desarrollo implica la formación en habilidades requeridas para el puesto según las necesidades futuras, apoyadas en los indicadores de gestión que serán definidos y estudiados conjuntamente siguiendo su evolución para analizar las causas de su desviación y poder establecer los correctivos pertinentes.

DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES:

En las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias disciplinarias) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, garantizando círculos de calidad.

Es el caso, por ejemplo, de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias, la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que sabemos, no se logran a través de programas de capacitación o que en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente.

Contrasta con el concepto tradicional en el cual ha creído que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales resultados.

Lo que se haga o se deje de hacer antes de llegar a la mesa de negociaciones, se revelará en cuanto se llegue a ella.

MEDIADORES Y NEGOCIADORES

La planificación es la parte más importante de la negociación pues garantiza la preparación del proceso. Una buena preparación previa es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria.

Entre las habilidades dos resultan básicas: la capacidad de persuasión y la capacidad de discutir de manera provechosa. Ambas son herramientas personales de incalculable valor en el negociador de éxito. Ser una persona persuasiva y capaz de discutir provechosamente implica utilizar cotidianamente un grupo de técnicas, hábitos y habilidades.

FIGURA 3: NIVEL DE SUBALTERNOS



Fuente: Elaboración propia

SELECCIÓN Y CONTRATACION:

El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo.

Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores pues son estas las que garantizaran un desempeño exitoso.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta aventura de investigación, se ha logrado comprender qué es el Comportamiento Organizacional y la opinión que aportan los expertos en relación con las competencias primordiales para el desempeño óptimo de un profesional en esta área.

En el mercado costarricense propiamente, se ha logrado determinar que el Comportamiento Organizacional es considerado una especialización del departamento de Recursos Humanos, por lo que este sería el entorno de trabajo idóneo para la puesta en práctica de las habilidades, destrezas y conocimientos que un colaborador de este tipo pueda aportar a la organización.

Por otra parte, dada la reciente incursión de la carrera en el país y la trayectoria requerida en cuanto a la experiencia, es importante que este profesional logre ubicarse en un mando medio no solo por el tipo de

actividades que realiza sino por el grado de responsabilidad y de exigencia que se amerita tener para la interacción tanto con sus subalternos como con sus superiores.

Con los anteriores antecedentes queda la labor de definir el perfil de competencias tanto generales como disciplinarias para desenvolvimiento de un profesional en Comportamiento Organizacional, en puesto de mando medio dentro de un departamento de recursos humanos.

Una vez establecidos los requerimientos de un puesto resulta de vital importancia el conocer las características de las personas que lo ocupen con el fin de determinar los elementos influyentes para una ejecución exitosa de las responsabilidades asignadas.

RECOMENDACIONES

Como parte de las recomendaciones que quisiera aportar para este proyecto algunas herramientas y mecanismos de fácil utilización durante el proceso de reclutamiento y selección para la identificación de competencias en los eventuales candidatos.

❖ Entrevistas (varias)

Pensar la evaluación por competencias en el proceso de formación integral es adoptar una nueva visión y actitud como docente "se trata de migrar de una mirada causal, coyuntural, artificial y totalmente accidental hacia la construcción y acompañamiento de un proceso" permanente y sistémico.

❖ Pruebas psicométricas

Permite la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos) mismas y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etc.

❖ Assessments centers

Son pruebas de selección que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos en español, inglés, contabilidad, tesorería y capacidad y habilidades para escribir a máquina, tornear una pieza; por lo general se realizan en grupos pequeños de trabajo.

Finalmente para detallar el perfil, resulta interesante realizar una clasificación de las competencias, según el aporte realizado por Mery Gallego Franco, es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño categorizados de la siguiente manera:

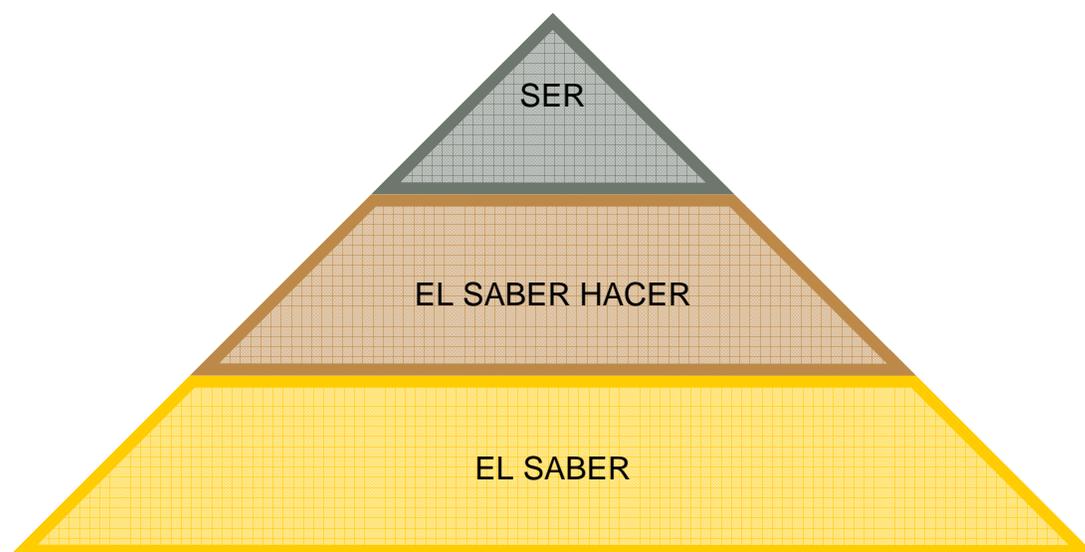
- ✓ *Competencias Relacionadas Con El SABER:* Conocimientos técnicos y de gestión.
- ✓ *Competencias relacionadas con el saber HACER:*

Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

- ✓ *Competencias relacionadas con el SER:* Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Tomando en cuenta estos conceptos procederé a realizar la descripción del profesional en comportamiento organizacional, diferenciando las competencias, según esos rubros, en el siguiente orden.

FIGURA 4: CLASIFICACION DE COMPETENCIAS



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3.a: Competencias generales para el profesional en Comportamiento Organizacional

<u>SABER</u>	<u>SABER HACER</u>	<u>SER</u>
Trabajo en equipo	Liderazgo	Actitud proactiva
Calidad en el trabajo	Adaptación al cambio	Empatía
Técnicas de comunicación	Buenas relaciones	Ética
Manejo de métricas	Creativo	Responsable
Manejo de conflictos	Perspicaz	Honestidad
	Orientación al cliente	Organizado
	Polisémico	Tolerancia

Fuente: Elaboración propia, en basa a clasificación Mery Gallego

En base al cuadro anterior, para las competencias generales existe un equilibrio En cuanto a las competencias orientados a los conocimientos técnicos, las que son resultado de la experiencia y las que más bien son naturaleza de conductas aprendidas representadas en comportamientos, valores y actitudes;

Se dará mucha importancia tanto al liderazgo en aspecto individual como a las relaciones humanos y el trabajo en equipo para aspectos grupales.

Cuadro 3.b: Competencias disciplinarias para el profesional en Comportamiento Organizacional

<u>SABER</u>	<u>SABER HACER</u>	<u>SER</u>
Toma de decisiones	Trabajo bajo incertidumbre	Ética
Identificación de riesgos	Resolver problemas	Orientación a los resultados
Promover conocimientos	Inteligencia emocional	Pensamiento crítico
Administración de recursos	Trabajo bajo presión	Manejo instrumental
Capacidad de síntesis	Asertividad	Planificado
	Habilidad para retener el talento	

Fuente: Elaboración propia, en basa a clasificación Mery Gallego

En lo que se refiere a las competencias disciplinarias se da especial importancia a lo que el manejo la adaptabilidad al cambio, manejo de incertidumbre, la habilidad en la resolución de conflictos y la ética. De igual manera son relevantes competencias mas especializadas como la habilidad para retener el talento y otras cualidades como son la asertividad el pensamiento crítico.

En resumen, el perfil de un profesional en comportamiento organizacional es una variada combinación de competencias relacionadas con aspectos intrínsecos como de aptitudes conocimiento y experiencias aprendidas a lo largo de la vida, por ser una ciencia social es de especial importancia contar con destrezas para las relaciones interpersonales y mucho de la astucia y perspicacia para lograr identificar posibles riesgos y oportunidades de mejora.

BIBLIOGRAFIA

Dalton, Hoyle y Watts (2007) Relaciones Humanas. Tercera Edición. México. Editorial Thomson

Hughes, Ginnett & Curphy. (2007). Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la Experiencia. (5 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana

Madrigal.Berta(2009). Habilidades Directivas. Segunda Edición. McGraw-Hill Interamericana

Senge.Peter (2004). The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. New York. Currency Doubleday.

Gordon.Judith (1996) A diagnostic Approach to Organizational Behaviour. Boston. Allyn and Bacon.

BIBLIOGRAFIA ELECTRONICA

Nuevas profesiones, competencias profesionales. Recuperado el 20 de febrero, de: <http://www.educaweb.com/contenidos/laborales/nuevas-profesiones/competencias-profesionales/>

Donostia, San Sebastián. Competencias profesionales: enfoques y modelos a debate. Recuperado el 20 de marzo, de: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/cidec/index.htm>

Que son competencias profesionales. Recuperado el 20 de marzo, de: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

Gestión basada en competencias. Recuperado el 20 de marzo, de: <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>