

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

AGRADECIMIENTO

A Dios, por todas las pequeñas pruebas que de alguna forma me orientaron en la conclusión de esta etapa académica y me hicieron convertirme en una mejor persona. A mis amigos cercanos por la paciencia y apoyo. A mi Papa Felipe, por el acompañamiento que de alguna forma me dio en mi proceso educativo.

DEDICATORIA

A mi madre Ana, por ser mi principal pilar, por estar siempre ahí para darme su energía, y por haberme enseñado que la educación es la principal herramienta para afrontar los obstáculos del futuro mediante su ejemplo. A mi hermano Jovan, por ser la persona tan especial que es.

INDICE

<u>Titulo</u>	<u>Página</u>
Introducción.....	IV
Justificación.....	V
Objetivos.....	VI
Objetivo general.....	VI
Objetivo específico.....	VI
Metodología de investigación.....	VII
Tipos de investigación.....	VII
Enfoque de la investigación.....	VIII
Instrumento de recolección de datos.....	IX
Sujetos de información: población y muestra.....	X
Fuentes de información.....	X
Alcances y limitaciones.....	XI
Artículo:	1
Cuáles son las competencias laborales y disciplinares del profesional en Comportamiento Organizacional en el mercado laboral costarricense, según los empleadores y expertos	
Sobre las competencias y sus usos.....	2
Conclusiones.....	26
Recomendaciones.....	27
Bibliografía.....	31
Anexos.....	32

INTRODUCCION

En un mundo globalizado como el actual, es importante transmitir conocimientos y de igual manera compartir herramientas para un desarrollo exitoso de las labores dentro del entorno laboral.

Resulta importante identificar no solo las mejores prácticas si no también las cualidades que se pueden estimular en un colaborador, con el fin de maximizar su potencial, promocionando así una mejor utilización de los recursos dentro de la organización.

Lo anterior conduce a investigar ¿cuáles son las competencias profesionales necesarias con las que debe contar un profesional en comportamiento organizacional, para la realización de su trabajo en un departamento de recursos humanos?

Esta pregunta resulta interesante si se toma en cuenta que el departamento gestión del talento como se le conoce actualmente es uno de los pilares más fuertes en lo que es la vida de un empleado y su desarrollo dentro de la empresa.

Con esta interrogante, surge la necesidad de definir que es el comportamiento organizacional? Qué funciones cumple un profesional en comportamiento organizacional? Cuáles son las competencias generales y disciplinarias de una persona en esta área? y sobre todo, mencionar las características ideales para un profesional de esta rama en el departamento de Recursos Humanos?

Para facilitar la recolección de información, se procederá a una utilización de instrumentos tanto de entrevista, observación y otros documentos de apoyo con el fin de recopilar y tabular datos que resulten vinculantes en la elaboración de las conclusiones respectivas para tan interesante proceso investigativo.

JUSTIFICACION

El propósito de este trabajo es poder exponer un panorama más completo en cuanto a las competencias laborales y disciplinarias de un profesional que se desenvuelva en el área del comportamiento organizacional.

Con el fin de poder detallar un perfil de competencias, resulta importante el poder realizar un proceso de identificación de conceptos generales indispensables para la comprensión del desarrollo explorativo.

Una profesión es el empleo o trabajo que ejerce públicamente una persona y que requiere haber realizado estudios teóricos. Esto con el fin de realizar el trabajo de la mejor manera. Un profesional es toda aquella persona que puede brindar un servicio o elaborar un bien, garantizando el resultado con calidad y excelencia. (Ramon Garcia-Pelayo, 1994)

Puede ser una persona con un reconocimiento de grado universitario, técnico o experto en cierto tema, disciplina o arte. Sin embargo, una persona también puede ser considerada profesional por el hecho de proveer un servicio o producto y exhibir un comportamiento, calificado, responsable y capaz; características que se obtienen con constancia y talento en la disciplina desempeñada.

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)

Las competencias son el conjunto de aptitudes, de conocimiento profundo o requerimientos de idoneidad con las que una persona debe de contar con el fin de realizar un trabajo en determinado entorno de la mejor manera posible. (Ramón García- Pelayo, 1994)

OBJETIVOS

Objetivo General

Rescatar el perfil de competencias laborales y disciplinarias de un profesional en Comportamiento Organizacional en el área de recursos humanos y su impacto en el mercado laboral.

Objetivos Específicos

- a. Elaborar un mecanismo de captación de información que permita agrupar los datos más relevantes de una forma ágil y confiable.
- b. Aplicar un instrumento de entrevista a un mínimo de ocho colegas expertos tanto en el área de recursos humanos así como en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la creación de un perfil competitivo de un profesional en comportamiento organizacional.
- c. Redactar un ensayo donde se elabore un perfil basado en competencias para un profesional en el área de Comportamiento Organizacional.
- d. Establecer las conclusiones de la investigación desde la óptica de competencias generales y disciplinarias para un profesional en Comportamiento Organizacional

METODOLOGIA

Tipo de Investigación

La naturaleza de este proceso es la identificación de un tema, la identificación un problema, el tratamiento de este problema mediante la exploración con el trabajo de campo y la creación de nuevo conocimiento.

La investigación de campo consiste en levantar, registrar o imprimir información mediante la observación, entrevista o incluso el experimento, planificado y recogido por instrumentos apropiados. Suele apoyarse en material bibliográfico u otros documentos para la conformación de nuevo conocimiento. (Helio Gallardo, 1991)

El trabajo investigativo se puede diferenciar en varias tipologías con base a los siguientes criterios: por el propósito o las finalidades perseguidas la investigación es básica o aplicada; según la clase de medios utilizados para obtener los datos, es documental, de campo o experimental; atendiendo al nivel de conocimientos que se adquieren podrá ser exploratoria, descriptiva o explicativa; dependiendo del campo de conocimientos en que se realiza, es científica o filosófica; Para efectos de este trabajo nos encontramos ante un proceso investigativo científico, validado mediante el trabajo de campo, de tipo descriptivo-cualitativo.

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones; utiliza el método de análisis, el cual logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades.

Este método combinado con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Además es base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. Siendo el trabajo de campo y la investigación descriptiva un excelente complemento.

Según la literatura moderna la investigación se ha apoyado en cuatro pilares. Es importante conocer sus diferencias por que esto determinara los resultados y el enfoque de los datos recopilados en el trabajo de campo el muestreo y otros componentes del proceso de los cuatro tipos de investigación son: Exploratorio, Descriptivo, Explicativo y lo de correlación.

Para efectos de este proceso se utilizara la modalidad de estudio descriptivo y explorativo. Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo a examinar es un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se han abordado antes de manera minuciosa.

Los descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Su investigación debe tener un impacto en la población que contará con acceso a la lectura del documento. (Helio Gallardo, 1991)

Enfoque de la Investigación

Existen primordialmente dos enfoques de investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. No obstante, algunos investigadores establecen un tercer enfoque, el mixto que no es más que la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Este documento toma como base la utilización del enfoque cualitativo.

El enfoque cualitativo se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. (Helio Gallardo, 1991)

Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento.

En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa la cual busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos.

Instrumentos de la Investigación

Los instrumentos de la investigación utilizados en la investigación para la recolección de datos están clasificados según el tipo de información que se vaya a obtener, en este caso estos pueden aportar datos de tipos primarios y secundarios.

Para efectos de este proceso se tomarán y asignarán como fuentes primarias la recolección de información por medio de:

- Entrevistas/ Consultas Telefónicas
- Entrevistas/ Cuestionario escrito
- En segunda instancia está la aplicación de las entrevista por medio de correo electrónico.

Los instrumentos consultados para la recopilación de datos de fuentes secundarios son:

- Noticias en periódicos de circulación diaria/ nacional: La Nación.
- Noticias en periódicos especializados en temas financieros/ económicos: El Financiero, EKA, revista empresarial.
- Libros diacríticos de recursos humanos y temas relacionados

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas. Quienes responden pueden ser gerentes o colaboradores en el área de recursos humanos, o aquellos que proporcionarán datos relacionados con el tema de investigación.

Este documento para la entrevista, cuenta con una serie de preguntas abiertas en su mayoría con el fin de brindar cierta flexibilidad en la amplitud de las respuestas que pueda brindar el entrevistado, además se incluyen algunas preguntas cerradas con el fin de valorar el grado de importancia que se le brindan a ciertas áreas. Una vez realizado el proceso de documentación se procederá, a la redacción de las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

VER GUIA ANEXO 1

Sujetos de la Investigación: población de muestra

La población sujeto de muestra para efectos de esta aventura enfocada en licenciados activos en el área de Comportamiento Organizacional así como colaboradores en el proceso de reclutamiento y selección.

A pesar de que los entrevistados comporten amplio conocimiento en el Comportamiento Organizacional, por lo general se compone de profesionales egresado de diversas carreras como lo son los administradores, colegas con énfasis en recursos humanos, e incluso profesionales en lo que es el área de la psicología.

Fuentes de información

Las fuentes de información están integradas por cualquier objeto, persona, situación o fenómeno cuyas características permitan leer información de él y procesarla como conocimiento acerca de un objeto de discernimiento o estudio. Es importante resaltar que toda fuente debe poseer una base material. Sin su base material no existe fuente de información. (Helio Gallardo, 1991)

Listado de los entrevistados

NOMBRE	INSTITUCION DONDE LABORA
Francisco Levy	INCAE
Eduardo Díaz	Ministerio de Trabajo
Hernán Rojas	Defensoría de los Habitantes
Deti Orozco	Estibadora Limón
Rebecca Varela	MANPOWER
Cesar Enríquez Caruzo	ULACIT
Carolina Chavarría	CoCoCo
Oscar Valverde	IBM

VER DESCRIPCION EN ANEXO 2

Alcances de la investigación

Uno de los principales aportes que realiza con este proyecto es el establecer un perfil más certero de un profesional que se desarrolle en el área de Comportamiento Organizacional, a la luz de las necesidades del mercado laboral actual. Esto es de vital importancia por cuanto en Costa Rica, es reciente la incursión de esta carrera en la oferta curricular universitaria del país.

Limitaciones de la investigación

La principal limitación de este aventura investigativa es la poca aplicación de los enfoques modernos en cuanto a las características del Comportamiento Organizacional y como se desarrolla dentro del ambiente laboral. El encontrar una amplia gama de profesionales expertos en el Comportamiento Organizacional con amplia trayectoria y experiencia no será fácil y de ahí la necesidad de apoyarnos en las labores que realizan colegas en el área de reclutamiento y selección para complementar y enriquecer las fuentes de investigación.

¿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 Comportamiento Organizacional, 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 Comission 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.*

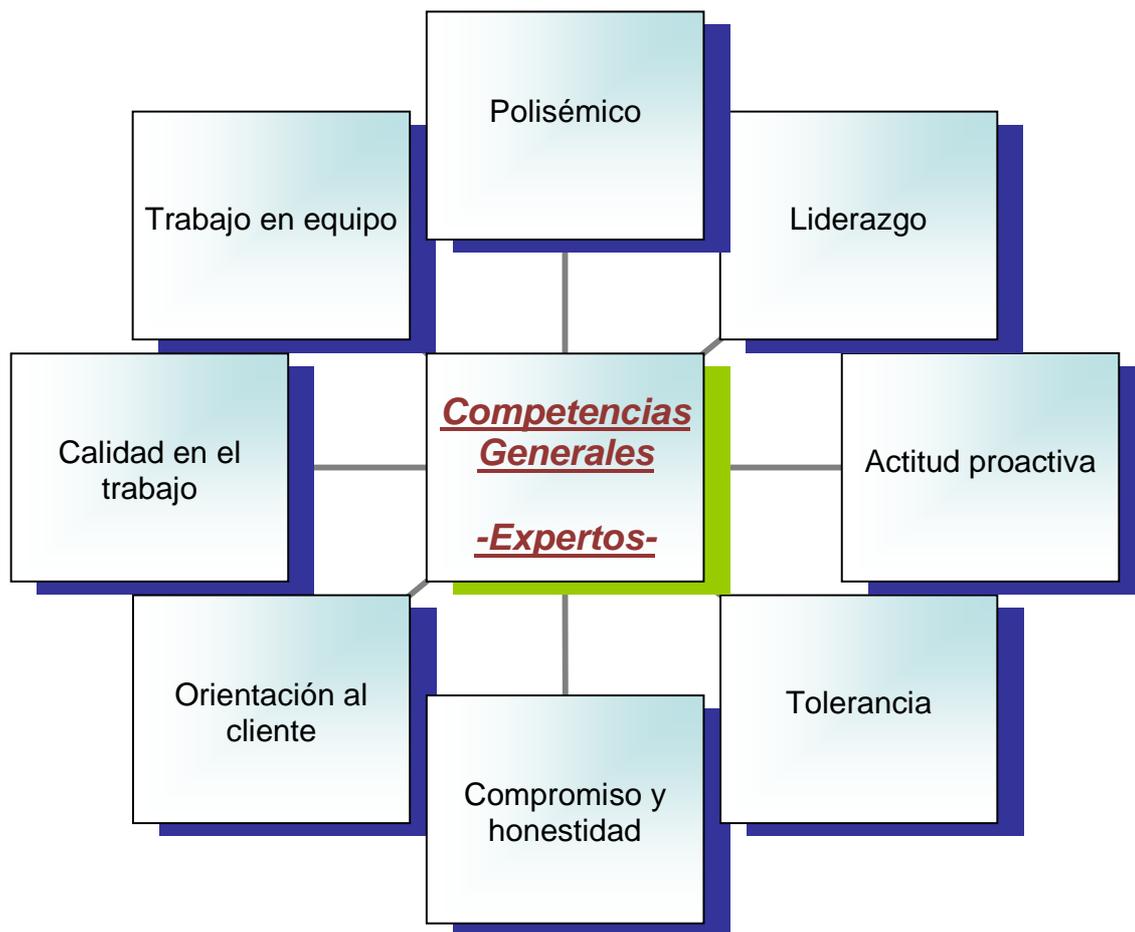
Por esta razón se requiere reconocer al entorno como un campo que demanda diariamente cosas nuevas”.
(Extraído del sitio empleo.com)

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.

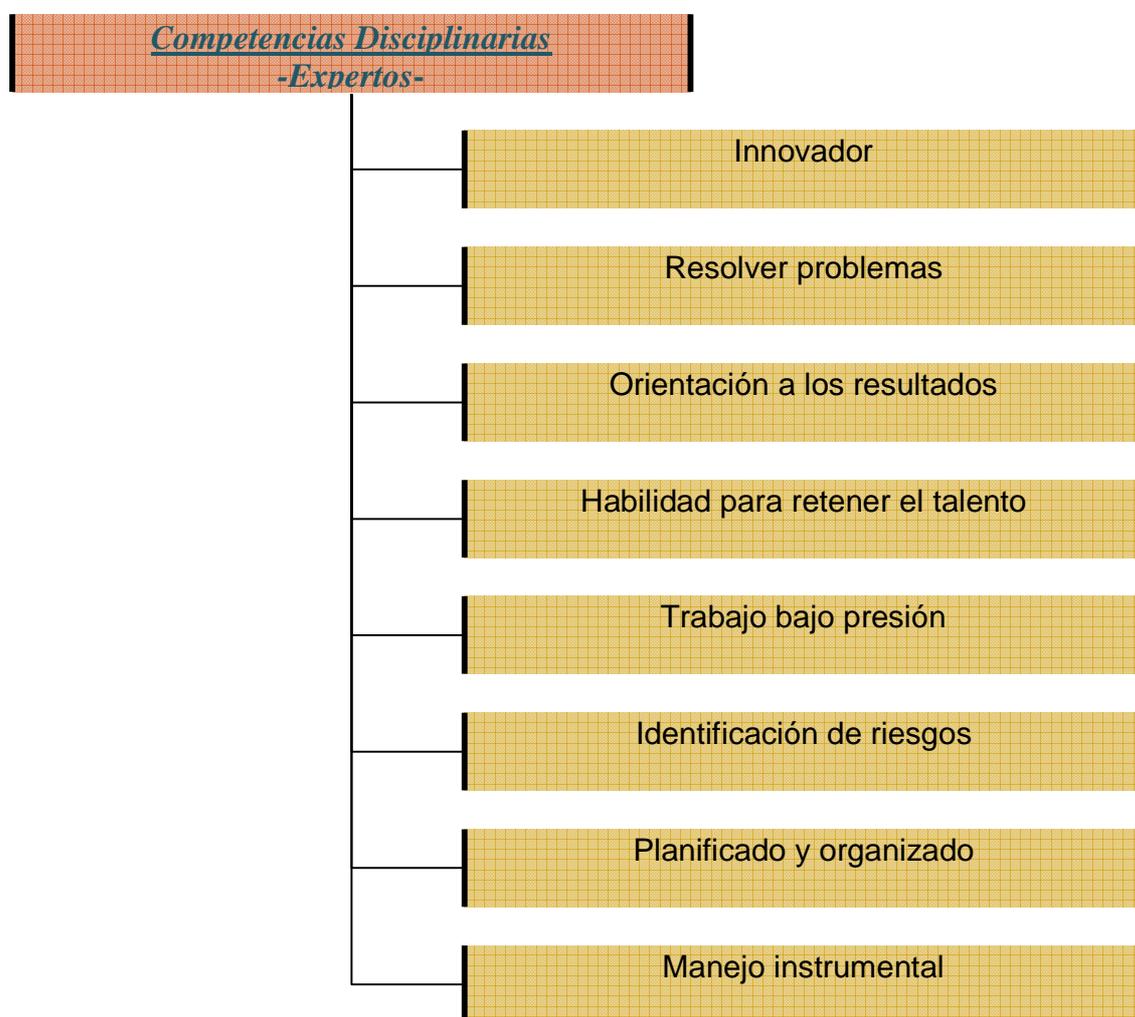
Este término, no es de uso cotidiano, sin embargo se puede interpretar tanto como la habilidad de ser “polifacéticos” así como la habilidad de “adaptarse al entorno” siendo ambas acepciones de igual significancia para efectos de este proceso.

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 la 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.

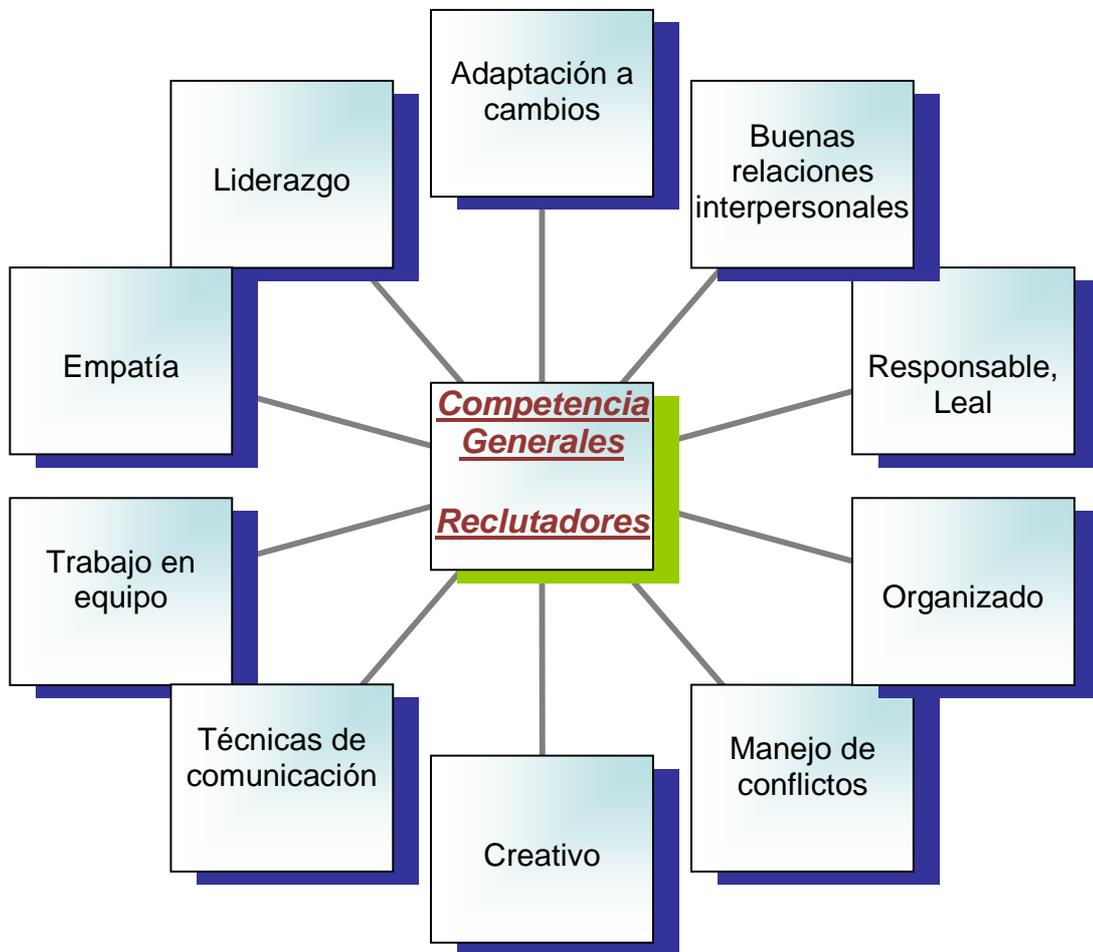
Sobre las competencias

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 acabo revisión crítica de os 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 asegurara 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

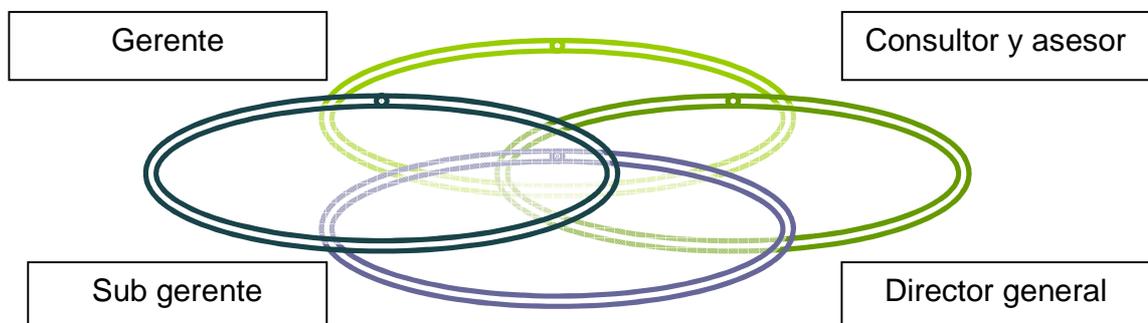
Fuente: Elaboración propia, a partir del Diccionario competencias Martha Alles (2009)

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

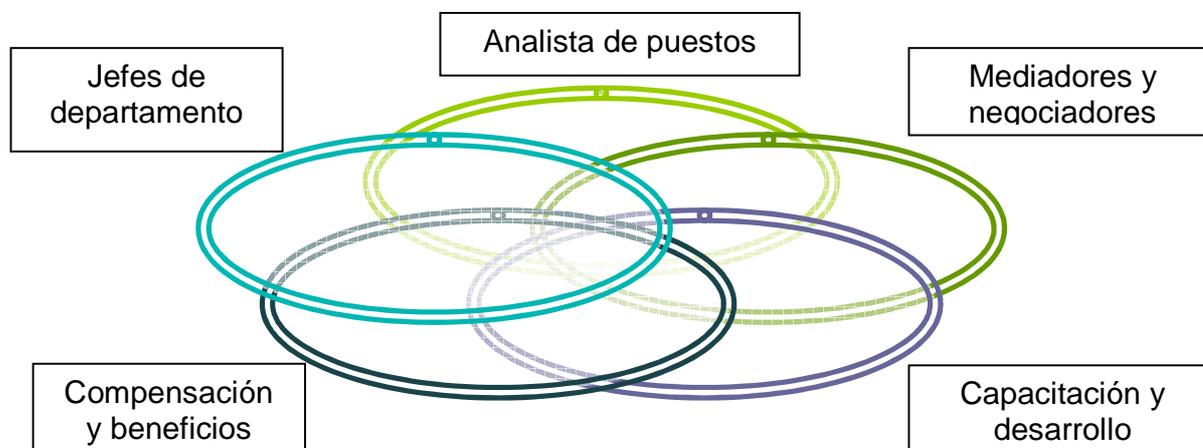


Fuente: Elaboración propia

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.

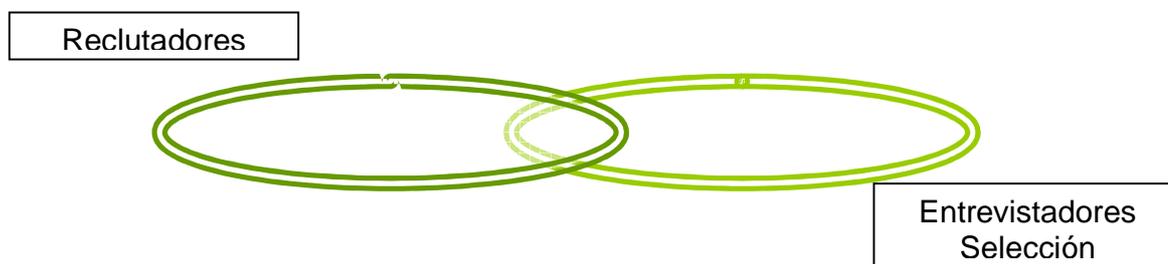
Lo que se haga o se deje de hacer antes de llegar a la mesa de negociaciones, se revelará en cuanto se llegue a ella.

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:

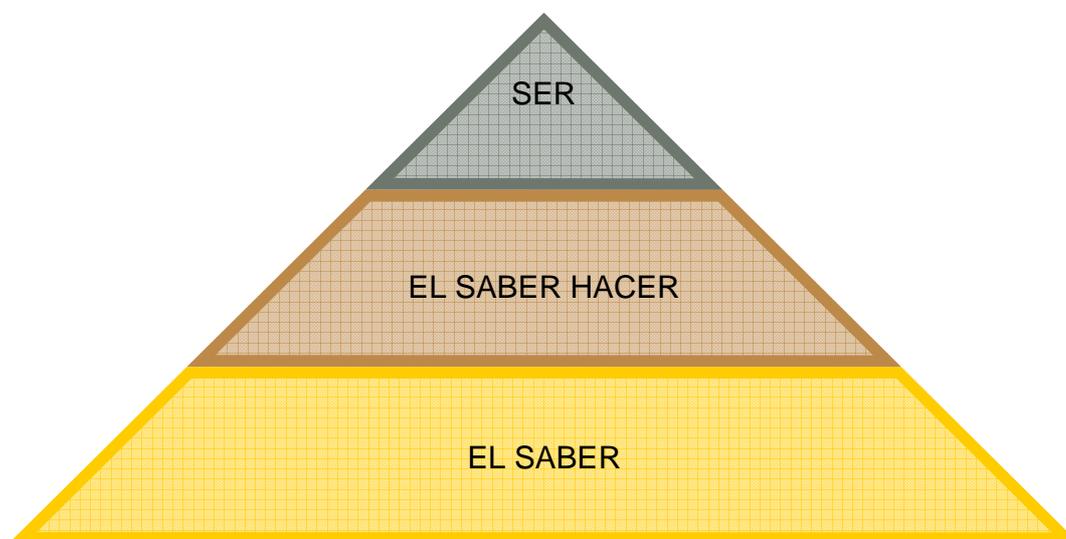
- ✓ *Competencias Relacionadas Con El SABER:* Conocimientos técnicos y de gestión.
- ✓ *Competencias relacionadas con el saber HACER:*

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 humanas 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>

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE ENTREVISTA

***Algunas respuestas de preguntas anteriores contestan otras por lo que el listado de competencias pueden variar.**



ENTREVISTA A EXPERTO EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

NOMBRE: DETI OROZCO

EMPRESA: ESTIBADORA CARIBE S.A.

PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA

AÑOS DE EXPERIENCIA: 3

1. En términos generales como define a un profesional

Es aquel individuo que posee un conjunto de conocimientos (valores, destrezas, habilidades, etc) que lo caracterizan y capacitan para ejercer las actividades relacionados a su profesión o trabajo.

2. Que características generales considera que deba tener un profesional Mencione ejemplos: *actitudes *aptitudes *valores *comportamientos

- * Conocimiento
- * Lealtad
- * Cooperación
- * Positivismo
- * Compañerismo

3. Que es el comportamiento organizacional, como lo define dentro de una empresa.

Es el estudio del comportamiento de un individuo o un grupo de personas dentro de la organización.

Personalmente dentro de mi empresa considero que es un caso muy especial porque la mayoría de los trabajadores son hombres adultos que laboran en los Muelles, entonces su comportamiento es diferente si hablamos de un grupo de personas que laboran en una oficina o en una fábrica. Pero como todos los seres humanos tienen diferentes necesidades y cada vez que se les satisface una de ellas aparece otra y así sucesivamente.

4. Que características considera importantes para definir a un profesional que se desarrolle en el área del Comportamiento Organizacional

Siempre es importante contar con bases de conocimientos teóricos, y no está de más el tener alguna experiencia o en general buenas relaciones con grupos de personas, ayuda mucho el pertenecer a grupos como iglesias u otros para ver los diferentes comportamientos del ser humano.

5. Como define una competencia

Son las técnicas, conocimientos, características, estrategias, habilidades que distinguen a un individuo en su rendimiento sobre otro trabajador desarrollando ambas la misma función.

6. Considera usted que las personas se nacen con competencias o que estas se aprenden en determinado momento

Considero que el individuo nace con la competencia y como va creciendo o se le vayan presentando obstáculos los va desarrollando.

7. Cuáles son las competencias que considera importantes para el desarrollo adecuado de un profesional en el área de trabajo, que clasificación le daría.

Considero que en toda empresa las competencias sanas son buenas porque así el individuo se exige a investigar, informarse para adquirir conocimientos y así ponerlos en práctica.

8. Del siguiente listado realice dos grupos, uno de competencias laborales y otro de competencias disciplinarias. Determine un grado de prioridad a cada uno, asignando un valor del 1 al 5 según su grado de importancia, siendo 1 menos importante y 5 más importante.

- *Adaptación al cambio
- *Multitasking
- *Organizado
- *Actitud de servicio
- *Trabajo bajo presión

- *Trabajo en equipo
- *Creativo con iniciativa
- *Buenas relaciones personales
- *Compromiso y honestidad
- *Orientada a los resultados y objetivos

COMPETENCIAS GENERALES

COMPETENCIAS DISCIPLINARIAS

- a) Organizado
- b) Actitud de servicio
- c) Creativo con iniciativa
- d) Orientada a los resultados y objetivos
- e) Buenas relaciones personales

- f) Trabajo en equipo
- g) Creativo con iniciativa
- h) Trabajo bajo presión
- i) Resolución de conflictos
- j) Compromiso y honestidad

- 9. Dentro de un proceso de reclutamiento y selección que métodos e instrumentos considera apropiados para identificar las competencias mencionadas anteriormente para un profesional en comportamiento organizacional**

Probablemente sea muy tradicional pero la entrevista si se perfila de una forma adecuada es una de los métodos por excelencia para lograr captar las habilidades en este caso las competencias del aspirante

ENTREVISTA A EXPERTO EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

NOMBRE: Carolina Chavarría

PUESTO: Jefe Recursos Humanos

EMPRESA: Cococo

AÑOS DE EXPERIENCIA: 5

1. En términos generales como define a un profesional

Como a la persona con la capacidad necesaria para brindar un servicio o elaborar algún producto con la mayor excelencia y conocimientos requeridos para tal fin, esto implica que la persona puede o no tener una formación académica, dado que existen profesionales con conocimiento adquirido a lo largo de su vida y en el ejercicio de alguna especialidad particular.

2. Que características generales considera que deba tener un profesional

Mencione ejemplos: *actitudes *aptitudes *valores *comportamientos

En general un profesional debe ser: eficiente, preparado, organizado, metódico, disciplinado, analítico, responsable, cumplido, todas estas características son las más deseables para toda empresa que solicita empleados sobre todo a nivel profesional.

Es importante que el profesional sea una persona visionaria, ambiciosa, es decir, que siempre tenga deseos de mejorar su trabajo y sus resultados, será distante de la mediocridad dado que cualquier empresa desea personal con deseos de superación.

Si hablamos de un buen profesional, debemos hablar de un líder, de alguien que sepa escuchar y dirigir a su personal con calidez pero con firmeza siempre en busca de alcanzar sus objetivos.

3. Que es el comportamiento organizacional, como lo define dentro de una empresa.

Comportamiento Organizacional es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las diferentes conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre ambos; permitiendo analizar la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización.

4. Que características considera importantes para definir a un profesional que se desarrolle en el área del Comportamiento Organizacional

- Responsabilidad
- Empatía
- Liderazgo
- Analítico
- Facilidad para el trabajo en equipo
- Técnicas de comunicación
- Experiencia en el trato con el personal
- Capacidad de organización
- Don de gente
- Firme Personalidad
- Sólida formación académica y experiencia
- Gestión de recursos
- Habilidad para ejecutar, dirigir y persuadir
- Leal
- Creativo

5. Como define una competencia

La competencia comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten al colaborador desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral.

6. Considera usted que las personas se nacen con competencias o que estas se aprenden en determinado momento

Las competencias se desarrollan conforme al crecimiento del ser humano. Todos los seres humanos nacen con una disposición innata, un potencial natural para el desarrollo de sus habilidades, denominado aptitud. 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. La evolución y desarrollo de la aptitud genera la habilidad.

Las destrezas son entendidas como las habilidades, mismas que posteriormente se convierten en competencias.

Los sujetos pueden desarrollar habilidades verbales, numéricas, lógicas, analíticas, vinculadas con la atención, la concentración y la memoria, entre otras, de ahí que sea fundamental medir las habilidades para determinar las destrezas en el cargo a desempeñar por el colaborador con el fin de tener claridad en las competencias o habilidades más desarrolladas que posee.

De esta forma, nacemos con aptitudes que facilitan el desarrollo de las habilidades y dependiendo de nuestro entorno general, desarrollamos las competencias, es decir, se refuerzan a lo largo de nuestras vidas.

7. Cuales son las competencias que considera importantes para el desarrollo adecuado de un profesional en el área de trabajo, que clasificación le daría.

- Empatía (competencia interpersonal)
- Liderazgo (competencia interpersonal)
- Capacidad de análisis (competencia intelectual)

- Facilidad de comunicación (competencia comunicativa-emocional)
- Capacidad de organización(competencia cognitiva)
- Creatividad (competencia cognitiva)
- Inteligencia emocional (competencia emocional)
- Manejo de conflictos (competencia emocional)
- Asertividad (competencia interpersonal)
- Trabajo en equipo (competencia interpersonal)
- Adaptación a cambios (competencia cognitiva)

8. Del siguiente listado realice dos grupos, uno de competencias laborales y otro de competencias disciplinarias. Determine un grado de prioridad a cada uno, asignando un valor del 1 al 5 según su grado de importancia, siendo 1 menos importante y 5 más importante.

*Adaptación al cambio
 *Multitasking
 *Organizado
 *actitud de servicio
 *Trabajo bajo presión

*Trabajo en equipo
 *Creativo con iniciativa
 *Buenas relaciones personales
 *Compromiso y honestidad
 *Orientada a los resultados y objetivos

Parar efectos de esta pregunta se utilizaran las competencias aportadas en la pregunta número cuatro y siete. Para que un profesional en comportamiento organizacional se pueda desempeñar de forma óptima deberá tener todas las competencias mencionadas con el fin de que pueda lidiar con las exigencias que hoy en día el mercado y las empresas requieren, en especial, porque este especialista tiene relación con todas las áreas y personal de la empresa.

9. Dentro de un proceso de reclutamiento y selección que métodos e instrumentos considera apropiados para identificar las competencias mencionadas anteriormente para un profesional en comportamiento organizacional

1. La entrevista
2. Aplicación de test psicométricos: aptitud, inteligencia, personalidad
3. Referencias laborales

En definitiva, el profesional en comportamiento organizacional debe ser un gestor, en el amplio sentido de la palabra. Sus conocimientos y habilidades, además de los específicos en materia de recursos humanos, deben abarcar, sin necesidad de llegar a ser un especialista, el ámbito psicológico, sociológico, financiero, informático y de marketing, de forma que le permitan planificar, coordinar y liderar el desarrollo de los profesionales de su empresa, en función de la estrategia y las necesidades de la organización

ENTREVISTA A EXPERTO EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

NOMBRE: Rebecca Varela

EMPRESA: Manpower de Costa Rica

PUESTO: Supervisora de Recursos Humanos

AÑOS DE EXPERIENCIA: 9

1. En términos generales como define a un profesional

El profesional es una persona que realice de una forma adecuada su labor, esta puede contar con conocimientos formales o informales adquiridos a través de la experiencia

2. Que características generales considera que deba tener un profesional Mencione ejemplos: *actitudes *aptitudes *valores *comportamientos

Honestidad	Perspicacia
Educación	Agilidad mental
Experiencia	Creatividad
Adecuada presentación personal	Objetividad
Responsabilidad	
Estabilidad	

3. Que es el comportamiento organizacional, como lo define dentro de una empresa.

Este compuesto por la interacción de los diferentes compañeros de la organización, incluye características como clima y cultura.

4. Que características considera importantes para definir a un profesional que se desarrolle en el área del Comportamiento Organizacional

Es muy importante que un profesional en comportamiento organizacional sea un líder de influencia positiva dentro de la organización, que logre motivar a sus compañeros y personal a cargo

5. Como define una competencia

La competencia es el conjunto de habilidades con las que cuenta un ser humano para realizar sus funciones específicas dentro de un entorno de trabajo

6. Considera usted que las personas se nacen con competencias o que estas se aprenden en determinado momento

Las personas nacen con cierta predisposición a ciertas conductas sin embargo depende de la persona que estas se desarrollen a lo largo de su vida mediante la experiencia

7. Del siguiente listado realice dos grupos, uno de competencias laborales y otro de competencias disciplinarias. Determine un grado de prioridad a cada uno, asignando un valor del 1 al 5 según su grado de importancia, siendo 1 menos importante y 5 más importante.

*Adaptación al cambio
*Actitud de servicio
*Trabajo bajo presión
*Trabajo en equipo
*Creativo con iniciativa

*Multitasking
*Organizado
*Buenas relaciones personales
*Compromiso y honestidad
*Orientada a los resultados y objetivos

COMPETENCIAS GENERALES

- a) Orientado a los resultados
- b) Trabajo en equipo
- c) Trabajo bajo presión
- d) Calidad en el trabajo
- e) Resolución de conflictos
- f) Multitasking
- g) Desarrollo de personas

COMPETENCIAS DISCIPLINARIAS

- h) Buenas relaciones interpersonales
- i) liderazgo
- j) Actitud de servicio
- k) Identificación de riesgos
- l) adaptación al cambio
- m) Compromiso y honestidad

8. Dentro de un proceso de reclutamiento y selección que métodos e instrumentos considera apropiados para identificar las competencias mencionadas anteriormente para un profesional en comportamiento organización

Pruebas psicométricas
Simulaciones
Revisión del curriculum vitae
Entrevistas

ENTREVISTA A EXPERTO EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

NOMBRE: Eduardo Díaz

EMPRESA: Ministerio de trabajo

PUESTO: Varios Recursos humanos

AÑOS DE EXPERIENCIA: 30

1. En términos generales como define a un profesional

Una persona cuente con las habilidades y el comportamiento para ejecutar el trabajo asignado de una forma digna, en este caso “profesionalmente”

**2. Que características generales considera que deba tener un profesional
Mencione ejemplos: *actitudes *aptitudes *valores *comportamientos**

Es muy importante contar con habilidades técnicas todo dependiendo del perfil y los requerimientos del puesto.

3. Que es el comportamiento organizacional, como lo define dentro de una empresa.

Es la forma en la que se relacionan los diferentes compañeros dentro del ambiente laboral

4. Que características considera importantes para definir a un profesional que se desarrolle en el área del Comportamiento Organizacional

Da mucha relevancia al concepto de polisémico, esta es una cualidad de poder realizar diferentes actividades bajo diferentes circunstancias

5. Como define una competencia

Es la habilidad que tenga una persona para realizar una actividad

6. Considera usted que las personas se nacen con competencias o que estas se aprenden en determinado momento

Las personas por lo general van desarrollando a lo largo de la carrera profesional

7. Del siguiente listado realice dos grupos, uno de competencias laborales y otro de competencias disciplinarias. Determine un grado de prioridad a cada uno, asignando un valor del 1 al 5 según su grado de importancia, siendo 1 menos importante y 5 más importante.

*Adaptación al cambio
*Actitud de servicio
*Trabajo bajo presión
*Trabajo en equipo
*Creativo con iniciativa

*Multitasking
*Organizado
*Buenas relaciones personales
*Compromiso y honestidad
*Orientada a los resultados y objetivos

COMPETENCIAS GENERALES

- a) Trabajo en equipo
- b) Adaptación al cambio
- c) liderazgo
- d) actitud proactiva
- e) actualización profesional

COMPETENCIAS DISCIPLINARIAS

- f) resolución de problemas
- g) manejo instrumental
- h) habilidad para retener el talento
- i) sensibilidad
- j) identificación de riesgos

8. Realizado el ejercicio anterior: que competencias tanto laborales y disciplinarias considera importantes para un profesional que se desarrolle en el área de Comportamiento Organizacional dentro de una empresa.

La experiencia con la que se pueda contar siempre es un elemento a favor, esto junto con las habilidades técnicas. Recientemente toma relevancia la utilización de enfoques modernos en la

9. Dentro de un proceso de reclutamiento y selección que métodos e instrumentos considera apropiados para identificar las competencias mencionadas anteriormente para un profesional en comportamiento organizacional

La principal herramienta es la utilización de la información proporcionada en entrevistas, tanto grupales como individuales

ENTREVISTA A EXPERTO EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

NOMBRE: María Valverde

EMPRESA: IBM

PUESTO: Recursos Humanos

AÑOS DE EXPERIENCIA: 4

1. En términos generales como define a un profesional

Una persona que haga el uso adecuado de su conocimiento y los recursos para cumplir un proyecto u objetivo

**2. Que características generales considera que deba tener un profesional
Mencione ejemplos: *actitudes *aptitudes *valores *comportamientos**

En toda labor que realicemos es importante contar con valores como la honestidad, la ética, la responsabilidad, el respeto; muchos de estos conceptos se entremezclan con lo que son las aptitudes, actitudes y comportamientos son términos muy subjetivos.

3. Que es el comportamiento organizacional, como lo define dentro de una empresa.

El comportamiento organizacional es el estudio de las personas dentro un ambiente controlado, en este caso el trabajo lo interesante es que cada miembro es diferente y sin embargo encuentra rasgos comunes con los demás compañeros.

4. Que características considera importantes para definir a un profesional que se desarrolle en el área del Comportamiento Organizacional

Lo que tradicionalmente se dice es que el profesional en esta rama debe ser una persona empática, visionaria, que logre un adecuado balance entre las necesidades de la empresa y los trabajadores, que sea empática.

5. Como define una competencia

Una competencia no es más que una habilidad o facilidad con la que se cuenta para realizar determinada actividad.

6. Considera usted que las personas se nacen con competencias o que estas se aprenden en determinado momento

La persona nace con tendencias no se puede decir que la persona nació con específicamente con competencias mas si con habilidades que va desarrollando a lo largo de su vida y deferentes exposiciones.

7. Del siguiente listado realice dos grupos, uno de competencias laborales y otro de competencias disciplinarias. Determine un grado de prioridad a cada uno, asignando un valor del 1 al 5 según su grado de importancia, siendo 1 menos importante y 5 más importante.

*Adaptación al cambio
*Actitud de servicio
*Trabajo bajo presión
*Trabajo en equipo
*Creativo con iniciativa

*Multitasking
*Organizado
*Buenas relaciones personales
*Compromiso y honestidad
*Orientada a los resultados y objetivos

COMPETENCIAS GENERALES

- a) Trabajo en equipo
- b) Adaptación al cambio
- c) polisémico
- d) liderazgo
- e) actitud proactiva
- f) actualización profesional

COMPETENCIAS DISCIPLINARIAS

- g) resolución de problemas
- h) manejo instrumental
- i) habilidad para retener el talento
- j) sensibilidad
- k) identificación de riesgo

8. Dentro de un proceso de reclutamiento y selección que métodos e instrumentos considera apropiados para identificar las competencias mencionadas anteriormente para un profesional en comportamiento organizacional

Esta de mas decir que durante el proceso de entrevista se pueden captar inclinaciones y tendencias, pero la mejor corroborar la información es mediante pruebas psicológicas o simulaciones. Las nuevas tendencias ahora incluyen los assessments y pruebas grupales.

ENTREVISTA A EXPERTO EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

NOMBRE: Cesar Enriquez Caruzo

EMPRESA: ULACIT

PUESTO: Director académico de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

AÑOS DE EXPERIENCIA: 25

1. En términos generales como define a un profesional

Es la persona que cuente con las competencias necesarias para desenvolverse en un ambiente real de trabajo.

2. Que características generales considera que deba tener un profesional

Mencione ejemplos: *actitudes *aptitudes *valores *comportamientos

Primero se debe diferenciar entre Competencias personales, ética -auto investigación y formación - comunicación oral y escrita-lenguaje corporal- imagen y comportamiento profesional-trabajo e interacción en grupos y equipos

Competencias académicas

contar con una visión global e integral- conocimientos del sector al que se dedica-

Competencias laborales

pensamiento crítico- análisis estratégico - administración de proyectos

3. Que es el comportamiento organizacional, como lo define dentro de una empresa.

Considera que es la relación aceptación o rechazo que perciba un nuevo miembro en cuanto al perfil de la empresa, refiérase al clima, cultura y otros elementos.

4. Que características considera importantes para definir a un profesional que se desarrolle en el área del Comportamiento Organizacional

Considera importante liderazgo- motivación-comportamiento profesional-conocimiento del sector. Industria. país. Con el fin de entender la naturaleza del comportamiento de la empresa.

Es importante que la persona cuente con un perfil investigativo, orientado a la toma de decisiones moderadas, análisis de riesgos, redacción de informes y elaboración de métricas.

5. Como define una competencia

La define como el conjunto de habilidades/conocimientos y destrezas

6. Considera usted que las personas se nacen con competencias o que estas se aprenden en determinado momento

Considera que es una combinación de ambos, principalmente experiencias de lo que se aprende no de lo que se tiene por herencia o exposición del entorno

7. Del siguiente listado realice dos grupos, uno de competencias laborales y otro de competencias disciplinarias. Determine un grado de prioridad a cada uno, asignando un valor del 1 al 5 según su grado de importancia, siendo 1 menos importante y 5 más importante.

*Adaptación al cambio
*Actitud de servicio
*Trabajo bajo presión
*Trabajo en equipo
*Creativo con iniciativa

*Multitasking
*Organizado
*Buenas relaciones personales
*Compromiso y honestidad
*Orientada a los resultados y objetivos

COMPETENCIAS GENERALES

- a) Adaptabilidad al cambio
- b) Comportamiento profesional
- c) Resolución de conflictos
- d) Toma de decisiones
- e) Interacción/integración de grupos
- f) Liderazgo
- g) Comunicación
- h) Administración de proyectos

COMPETENCIAS DISCIPLINARIAS

- i) Pensamiento critico
- j) Administración de recursos
- k) Conocimiento legal y normativo
- l) Conocimiento de la industria/sector/global
- m) Síntesis de datos
- n) Métodos investigativos/métricas

- 8. Realizado el ejercicio anterior: que competencias tanto laborales y disciplinarias considera importantes para un profesional que se desarrolle en el área de Comportamiento Organizacional dentro de una empresa.**

Lo más importante es contar con una definición del perfil del puesto, ahora dentro de las herramientas se pueden utilizar pruebas de desempeño, control por medio de la entrevista y el curriculum vitae, pruebas de tipo psicológicos

- 9. Dentro de un proceso de reclutamiento y selección que métodos e instrumentos considera apropiados para identificar las competencias mencionadas anteriormente para un profesional en comportamiento organizacional**

Es de suma importancia el autoformarse, y complementar el perfil con la constante actualización tecnológica y profesional

ENTREVISTA A EXPERTO EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

NOMBRE: Francisco Leguizamón

EMPRESA: INCAE

PUESTO: Profesor de INCAE

AÑOS DE EXPERIENCIA: 30

En términos generales como define a un profesional

Según el diccionario de la Real Academia un “profesional” es quien responde a una de las siguientes acepciones:

1. adj. Perteneciente o relativo a la profesión.
2. adj. Dicho de una persona: Que ejerce una profesión. U. t. c. s.
3. adj. Dicho de una persona: Que practica habitualmente una actividad, incluso delictiva, de la cual vive. *Es un relojero profesional. U. t. c. s. Es un profesional del sablazo.*
4. adj. Hecho por **profesionales** y no por aficionados. *Fútbol profesional.*
5. com. Persona que ejerce su profesión con relevante capacidad y aplicación.

La quinta acepción sea probablemente la que más se ajusta al propósito de tu primera pregunta.

Que características generales considera que deba tener un profesional Mencione ejemplos: *actitudes *aptitudes *valores *comportamientos:

Tu pregunta debe ser más explícita. Conforme la definición de la Real academia, cada profesional (médico, abogado, arquitecto, etc) debe poseer características diferentes. Si tus encuestados no están más claros de tu propósito, las respuestas a esta preguntas, no tendrán una aplicación útil.

Como el título de la encuesta hace alusión al “Comportamiento Organizacional” y tú eres una estudiante de la ULACIT, te recomiendo utilizar la descripción que aparece en el sitio de internet, que contesta directamente a tu pregunta. El sitio es:

“www.gestiopolis.com/canales5/.../elhucompor.htm”

Que es el comportamiento organizacional, como lo define dentro de una empresa.

“El Comportamiento Organizacional” constituye todo un campo de estudio y aplicación, del conocimiento de las personas en un medio laboral, y las formas de administrar y traducir más eficientemente ese conocimiento para el bienestar económico de la empresa, y el desarrollo y satisfacción integral del individuo.”

En el libro de Harold Robbins “Comportamiento Organizacional”, que ya se debe encontrar en su octava edición, o aún otra más reciente, encontrarás más de 450 páginas, que desarrollan metódicamente la enseñanza del tema..

Que características considera importantes para definir a un profesional que se desarrolle en el área del Comportamiento Organizacional

Nuevamente te sugiero examinar el libro de Robbins “Comportamiento Organizacional, donde encontrarás una riquísima desagregación de lo que auscultas con esta pregunta. Un perfil completo de competencias, apropiadamente desagregadas, tomaría un par de páginas.

Como define una competencia

A continuación te transcribo un artículo que contesta de manera bastante completa tu pregunta

Las definiciones de Competencia constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunas de ellas:

“Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" (p. 9).

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76)

Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"

Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Considera usted que las personas se nacen con competencias o que estas se aprenden en determinado momento.

El artículo anterior apunta claramente a que las competencias se adquieren. Por supuesto, que algunas condiciones del entorno de cada persona, pueden facilitar o dificultar el desarrollo de alguna competencia en particular (El debate ya está bastante superado)

Cuales son algunas competencias que considera importantes para el desarrollo adecuado de un profesional en el área de trabajo, que clasificación le daría.

Aquí nuevamente, te transcribo la porción un artículo cuyo contenido se adhiere a tu pregunta, pero que igualmente te ayuda a comprender que la forma en que la planteas es muy escueta, cuando en verdad el tema es muy amplio.

“El número de Competencias "existentes" puede ser muy amplio. Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. El Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes (Solución de Problemas vs Toma de Decisiones). Igualmente, algunas competencias son agrupadas de maneras diferentes (Orientación al Cliente puede ir en Apoyo y Servicio Humano – Spencer y Spencer – o en Gerencia – Barnhart). Esto hace que el número de Competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las Competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de Competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de Competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

Dentro de un proceso de reclutamiento y selección que métodos e instrumentos considera apropiados para identificar las competencias mencionadas anteriormente para un profesional en comportamiento organizacional

También sobre la medición de competencias hay mucho camino recorrido, y registrado en la literatura. En la Librería Internacional, encontrarás al menos media docena. A continuación algo que encontré sobre el tema de medición.

El autor y fuente de las porciones de su artículo que transcribo a continuación, y en preguntas posteriores es el siguiente:

SELECCIÓN EFECTIVA DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS

Nelson Rodríguez Trujillo Ph.D.

Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela

Psico Consult C.A.

“LA MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Dado que las Competencias se definen en el contexto laboral, su evaluación se realiza también con propósito laboral: planificación del adiestramiento, evaluación de potencial, selección o promoción de personal. En general, la evaluación en este contexto trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo.

Al realizar evaluaciones específicamente para la selección, es necesario atender a cinco aspectos:

1. **¿Cuántas y cuáles son las Variables a incluir en la evaluación?**. De toda la constelación de variables existentes, de todos los rasgos de una persona, de todas las exigencias que hace un cargo a quien lo ocupa, ¿cuántas y cuáles deben ser incluidas en la evaluación? Por razones de economía, lo usual es escoger el mínimo de variables (la evaluación de cada variable tiene un costo) que permita predecir el máximo de la varianza del criterio (lo que se quiere predecir). Esto es lo que Mosteller y Tukey (1968) llaman "forma", es decir cuáles son las variables de evaluación; lo que contrasta con la "estructura", que es la ponderación que se le dará a cada una de esas variables escogidas.
2. **¿En qué consiste la Variable a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella?**. Toda variable debe ser definida tanto conceptual, como operacionalmente, a fin de hacer explícitos sus contenidos y llegar a acuerdos sobre lo que estamos evaluando y sus manifestaciones observables. Si no contamos con definiciones operacionales, es prácticamente imposible observar la variable, puesto que la mayoría de las veces, estamos relacionándonos con "constructos", que adquieren contenido solamente mediante las manifestaciones de conducta.

3. **¿Cómo crear condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la Variable?**. Todos los instrumentos de observación (entrevistas, pruebas psicométricas, assessment centers, etc.) persiguen desencadenar conductas a fin de contar con evidencia concreta para fundamentar las decisiones. Las muestras de conducta tienen que estar lógicamente asociadas con la variable, más aún, tienen que estar inequívocamente relacionadas con la variable definida y tienen que obtenerse en forma objetiva.
4. **¿Cómo darle significado a las manifestaciones de conducta que observamos?**. Cuando observamos conductas, la siguiente pregunta es: ¿qué significa la conducta que estamos observando? ¿Cómo relacionamos esto con las exigencias del cargo? Una de las maneras de hacerlo es mediante apreciaciones cualitativas, otra es asignando numerales a las manifestaciones de conducta (una medición), a fin de determinar la ubicación de la persona en el continuo subyacente que hemos asumido que existe. En todo caso, no todas las conductas tienen el mismo significado y algunas de ellas serán más relevantes que otras, por lo que hay que ponderarlas de alguna manera para que pesen de acuerdo a su relevancia en la evaluación (la "estructura" de Mosteller y Tukey).
5. Una vez que tenemos la evaluación, **¿Cómo tomar la decisión de selección o promoción de la persona?**. Si utilizamos varios instrumentos de recolección de información, sobre todo si son de naturaleza disímil, es necesario combinar los resultados de alguna manera para tomar decisiones.

A continuación se discute con mayor amplitud cada uno de esos cinco aspectos, aplicándolos específicamente a la situación de las Competencias. El primer aspecto: **Cuáles son las variables (Competencias) a evaluar**, se ha resuelto tradicionalmente mediante el establecimiento de Perfiles de Cargo, que surgen de una amplia y exhaustiva información acerca de lo que las personas hacen en el trabajo. Quizás la mayor contribución de McClelland fue plantear que las características a evaluar se establezcan directamente en lo que la persona debe hacer y mediante la contrastación entre quienes son exitosos y quienes son solamente promedios en la ejecución del trabajo.

La definición de Perfiles de Cargo por Categorías (Psico Consult, 1999), fundamentado en una obtención de información mediante el análisis documental, las entrevistas selectivas, la observación directa, la contrastación entre experto y novato y la determinación de los Incidentes Críticos, permite determinar las actividades que realizan las personas en el cargo. Esas actividades se clasifican luego en cinco Categorías: Procedimentales, Operativas, Transacciones Interpersonales, Producción Intelectual y Supervisorias. Esto permite establecer los Factores Asociados al Éxito, que, por cierto, no siempre se expresan en términos de Competencias puesto que pueden incluir también aspectos de tipo biográfico, por ejemplo.

Las definiciones ayudan, pero son las conductas manifiestas las que nos indican dónde se encuentra la persona. Por ejemplo, si tomamos del ejemplo anterior: "Deja que sus emociones interfieran en las buenas decisiones de negocio", ¿qué manifestaciones de conducta nos indicarían que la persona es así? ¿Bastaría con que en una ocasión ocurra una interferencia emocional, o serían necesarias varias? Es decir, una definición completa de la Competencia exige que conozcamos bien la definición teórica, así como las dimensiones o componentes que la integran, y las manifestaciones de conducta que se asocian con cada componente.

El tercer aspecto de la evaluación se refiere a **la creación de las condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la Competencia**. Es imposible realizar evaluaciones a menos que se pongan de manifiesto las conductas, o al menos efectos de las conductas, que nos indiquen si la persona tiene o no la competencia. Lo ideal sería observar a las personas directamente en el trabajo, pero esto constituye una proposición difícil, por no decir que imposible. Lo usual es crear condiciones más o menos artificiales, pero que guarden relación con la situación real de trabajo; tres de ellas se discuten a continuación: 1) Entrevistas. 2) Pruebas Psicométricas y 3) Assessment Centers.

Las entrevistas tradicionales tienden a no generar conductas observables en magnitud y claridad suficiente, para fundamentar conjeturas acerca de la ubicación de la persona con relación a las variables. Por ello, se han planteado nuevas formas de conducir las que generen más conductas observables y datos objetivos. McClelland propone la Entrevista de Eventos Conductuales, tanto para la determinación de las Competencias requeridas para un cargo, como para la evaluación de las personas; los eventos conductuales consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado y establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes. Smart (1983) propone técnicas exploratorias que incluyen la preparación de guiones ad hoc, la confrontación directa en caso de necesidad y un registro exhaustivo de todo cuanto se plantea, para interpretar a posteriori los resultados. Feliú y Rodríguez (1994) destacan la importancia de elaborar un guión para la entrevista, la obtención de ejemplos de conductas y, sobre todo, la cuantificación de los resultados, fundamentada en información objetiva.

Un principio fundamental en las entrevistas es que "la conducta pasada es el mejor predictor de la conducta futura". Por ello los incidentes ocurridos en el pasado permiten determinar cómo se comportaría en el presente, ahora que conoce lo que ocurrió y sus consecuencias. De esta manera se puede explorar cuál es el comportamiento usual, así como cuál es su manera de aprender de la experiencia. Igualmente, se plantean situaciones hipotéticas, que permiten que la persona confronte teóricamente una situación, profundizando mediante preguntas para determinar la cantidad y calidad de recursos de que dispone la persona.

Las pruebas psicométricas son, por definición, situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas con las variables que evalúan. La tecnología psicométrica desarrollada durante más de 90 años, permite contar con algoritmos claros para definir la variable, establecer la forma de medición, validar la relación de la medición con el constructo o con criterios externos, generar cuantificaciones y obtener índices combinables para la toma de decisiones.

El control de la situación de aplicación garantiza uniformidad, equidad y confiabilidad de los resultados. Estas características, sumadas a su relativamente bajo costo de aplicación y obtención de resultados, los hacen excelentes instrumentos para la evaluación.

Sin embargo, las pruebas psicométricas también han sido sometidas a críticas: 1. Los tests objetivos tienden a evaluar fundamentalmente pensamiento convergente, es decir, resultados que tienen solamente una respuesta correcta, cuando que una situación podría tener soluciones múltiples. 2. La administración grupal y el estricto control durante la aplicación, reduce las posibilidades de observación y profundización de las conductas que se generan alrededor de la respuesta. 3. Se evalúan solamente aspectos específicos de la variable, que han sido establecidos por el constructor de la prueba y que reflejan más un producto que el proceso en que la persona se ve involucrada. 4. Hay sesgos contra algunos grupos sociales o hacia personas que no responden de la manera esperada. 5. Cuando se usan en el contexto laboral, una vez realizada la evaluación, es necesario determinar qué significa el resultado con relación al rendimiento en el trabajo, es decir, no permiten extrapolar directamente sobre cuál será el rendimiento en el trabajo en sí, sino mediante otros indicadores y mediciones. 6. La medición de constructos unidimensionales, permanentes y universales en el ser humano los hace estáticos en el tiempo, y poco flexibles para evaluar aspectos que hoy se conciben dinámicos, como la ejecución en un contexto laboral.

Algunos autores plantean la necesidad de generar otros tipos de instrumentos, que permitan observar más directamente los procesos cognoscitivos para identificar las fuentes de fortaleza y debilidad de cada persona, así como integrar en la interpretación de los resultados del test los aspectos cognoscitivos y afectivos. También han surgido instrumentos que permiten evaluar variables más dinámicas, como la inteligencia emocional (Goleman, 1996) o el estilo de comportamiento gerencial (Psico Consult, 1996). McClelland (Spencer y Spencer, 1993) plantea el uso de pruebas cuyo resultado responda a la generación de un producto, llamadas por él pruebas operantes. Esto permitiría una observación más directa de la conducta cuando la persona responde y elabora la respuesta y crear condiciones menos rígidas de respuesta.

Esto permite, en cierta medida, neutralizar las críticas relacionadas con la observación de elementos adicionales importantes para la evaluación, pero, naturalmente, también hacen más difícil su aplicación, su puntuación y, sobre todo, su interpretación.

Algunas proposiciones modernas, permiten generar perfiles de las formas de actuación de la persona. Por ejemplo, la Prueba de Estilo Gerencial PEG-01 (Psico Consult, 1996) define el perfil en función de cuatro funciones gerenciales de eficiencia señaladas por Ichak Adizes: Producción, Administración, Empresa e Integración. Cada una de esas funciones está asociada con una forma de comportarse, y la estructura del perfil da una idea de cómo ejerce su función gerencial en forma típica.

Las pruebas de conocimiento permiten evaluar el caudal de información que una persona posee sobre un tema determinado, así como lo que esa persona es capaz de hacer con la información que posee. Ya Bloom (1956) planteaba la necesidad de que los instrumentos de evaluación en el contexto educativo evaluaran no sólo la información, sino también aspectos más dinámicos y complejos, establecidos en los niveles superiores de su "Taxonomía de los Objetivos Educativos": Comprensión, Aplicación, Análisis, Síntesis y Evaluación, que él denomina habilidades.

En todo caso, lo que caracteriza a las pruebas psicométricas es su carácter de medición, es decir, la obtención de indicadores numéricos que, tomados independientemente o en combinación con otros, permiten un grado de comparabilidad de resultados que es superior que cualquier otro método de obtención de resultados. La cuantificación y su carácter estandarizado son grandes ventajas, aunque también puedan hacerlas limitadas en el tipo de información que proveen.

Un aspecto discutido anteriormente es que las Competencias se pueden analizar en función de características o componentes, que se asemejan en oportunidades a los constructos psicológicos tradicionales, surgen así las preguntas: ¿podemos utilizar las definiciones tradicionales para comprender mejor las Competencias? Y, ¿podemos utilizar las evaluaciones tradicionales para evaluar las Competencias? La respuesta parece ser definitivamente afirmativa, es decir, sí es posible utilizar las pruebas tradicionales, ponderadas de una manera determinada, o integradas en la evaluación mediante otras formas de recolección de información, para medir el grado de posesión de la Competencia. Spencer y Spencer (1993) incluyen en sus formas de evaluación pruebas de larga data y tradición, como el Wais y el 16 PF. Sin embargo, cada vez más se están exigiendo instrumentos más dinámicos que se aproximen más a la forma en que la persona se comportará en el contexto laboral.

Los Assessment Centers consisten en situaciones relativamente controladas, en las que se trata de crear condiciones similares a las que reinan donde se realiza el trabajo. Pueden incluir ejercicios de comportamiento en grupo o individual. Ejemplo clásico de ejercicios de un Assessment Center son las actividades en las que un grupo debe resolver un problema relativamente inestructurado en un tiempo limitado (construir una torre de papel contando solo con papel, tijeras y goma de pegar, o acordar y proponer un curso de acción ante una situación compleja y difícil, llegando a un consenso en grupo). Esto genera una situación de interacción personal en las que se demuestran ciertas Competencias, como, por ejemplo, la capacidad de responder ante demandas de tiempo, el liderazgo, la persuasión, el manejo de la frustración, la obtención de información, el aprovechamiento de las situaciones, etc.

Otro ejemplo de Assessment Center, es un ejercicio de evaluación desarrollado por Psico Consult para una empresa metalmeccánica, que incluye en una caja, productos con diferentes tipos de defectos mezclados con productos sin defectos. El evaluando debe revisarlos y clasificarlos de acuerdo a su calidad de elaboración en un tiempo limitado; al terminar, el aspirante debe responder algunas preguntas sobre qué pudo originar el problema. Esto permite establecer rápidamente, en un contexto bastante estructurado, si la persona tiene la competencia necesaria para identificar los problemas de producción y sus causas.

La mayor ventaja de los Assessment Center es la relación estrecha que guardan con las situaciones que el aspirante enfrentará en el trabajo. Sin embargo, requieren de una cuidadosa preparación para definir las Competencias y sus manifestaciones de conducta, y una rigurosa capacitación de quienes serán observadores para garantizar la objetividad y la confiabilidad. Si se trata de supervisores de la empresa, los observadores tendrán que tomar tiempo de su trabajo para realizar el entrenamiento y realizar las observaciones. Por ello, las desventajas de los Assessment Centers están relacionados con su alto costo y las dificultades para lograr una verdadera objetividad en la observación y evaluación de las conductas que se desencadenan en la situación.

La pregunta en cualquier método de recolección de información está en el grado en que los resultados de la observación, representan las conductas asociadas con las Competencias, que se pondrán de manifiesto en el trabajo. Nótese que se trata de un problema doble. Primero, ¿las Competencias seleccionadas son las requeridas? Segundo, ¿las conductas observadas representan a la competencia? Aunque parecen similares son preguntas diferentes, ya que, supongamos que escogemos las Competencias necesarias para un trabajo determinado, pero las mismas no son las necesarias; nuestros instrumentos pueden ser excelentes representantes de las conductas asociadas con esas Competencias, pero no lo serán de lo que se requiere para el trabajo.

Este es un problema de validez, es decir, la escogencia de las Competencias, sus componentes y sus conductas, que sean representativos de lo que se requiere para el trabajo. Dado el estado relativamente "fluido", de las competencias y la dificultad de definir muchas de ellas con claridad, así como las conductas que se asocian a ella, se trata de un problema bastante complejo, que requiere atención.

Cuando se desencadenan conductas asociadas con las Competencias por cualquiera de los métodos discutidos en esta sección, es importante establecer cuántas veces debemos observar una conducta para concluir algo sobre el rasgo subyacente. Supongamos que se desea evaluar persistencia. ¿Cuáles son las manifestaciones de conducta asociadas con la persistencia? Y ¿cuántas veces se requiere observar esa conducta para afirmar que la persona tiene el nivel de persistencia requerida para el cargo?

Ese es precisamente el cuarto punto de la enumeración: **cómo darle significado a los resultados de la evaluación**. Toda evaluación parte del principio de que existen diferencias individuales con relación a las variables que observamos (de no existir diferencias individuales, no valdría la pena evaluar); esto supone la existencia de un continuo subyacente con direccionalidad a lo largo del cual se distribuyen las personas, es decir, hay quienes tienen más y quienes tienen menos de esa variable o Competencia. La evaluación está destinada a poner de manifiesto esas diferencias, a fin de estimar en qué lugar del continuo subyacente se encuentran las personas que evaluamos (y cómo se relaciona ese lugar con las exigencias del cargo). Usualmente se siguen tres pasos: 1. Observación de las manifestaciones de conducta. 2. Medición, es decir, asignación de numerales a las conductas. 3. Comparación con un criterio o patrón para interpretar los numerales asignados.

Los criterios o patrones de comparación pueden ser relativos o pueden ser absolutos. Un ejemplo de patrón relativo, son los baremos o normas, mediante los cuales se establece cómo se comporta una persona al compararla con el rendimiento de un grupo de personas de su misma población. La mayoría de las pruebas psicométricas tradicionales se fundamentan en esta concepción. Los patrones absolutos establecen a qué nivel rinde una persona con suficiencia o calidad suficiente como para aceptar que es apto, es decir, que es competente para una actividad. Los llamados tests criteriosales intentan precisamente establecer esa relación directa, entre la puntuación y su significado.

Lo que se intenta con las evaluaciones de Competencias es determinar si las personas son aptas, es decir, se desea alcanzar comparaciones con patrones absolutos acerca del grado en que una persona se asemeja a quienes son exitosos en el trabajo, o establecer

si tienen los componentes básicos que le permitirán asimilar lo que le falta con relativa facilidad.

Las escalas que se presentaron en la sección anterior para definir las Competencias, son una muestra de los intentos realizados por darle una significación absoluta a los patrones conductuales observados. Lamentablemente, aparte de las pruebas psicométricas que funcionan de manera relativamente objetiva, cualquier decisión de ubicación de la persona en escalas de ese tipo, tiende a estar cargada de subjetividad e inconfiabilidad, puesto que es el juicio de alguien lo que decide dónde ubicar la marca. Esto se subsana, en forma relativa, solicitando que se haga explícita la evidencia en que se fundamenta la puntuación.

El quinto punto de la enumeración se refiere a **cómo tomar la decisión** de selección o de promoción de la persona. La mejor manera de realizar decisiones es contando con indicadores, expresados en índices con puntos de corte claramente definidos. Esos índices combinan los resultados de diferentes instrumentos de evaluación, ponderando la información de manera diferencial o igual para todos, dependiendo de la importancia que se le quiera dar a cada variable.

Las rectas de regresión, fundamentados en coeficientes de correlación de orden cero o múltiple, son ejemplos de este tipo de índice. Las Tablas de Expectación Múltiple son otro tipo de ejemplo, ya que permiten establecer, a partir de algunas mediciones, la probabilidad de éxito y fracaso en las actividades laborales (Rodríguez y Feliú, 1984). En el caso de las pruebas psicométricas normativas, que se fundamentan en el rendimiento grupal, los resultados de las diferentes pruebas se transforman a una escala común, lo que permite ponderarlas y combinar las diferentes puntuaciones en índices únicos, que expresan la diversidad de la medición realizada, así como la relación con el rendimiento laboral que se desea predecir.

Básicamente existen dos modelos matemáticos para combinar resultados de evaluación: el modelo compensatorio y el modelo conjuntivo. En el primero, se pueden promediar resultados, lo que lleva a que una puntuación alta en una prueba compense un resultado bajo en otra; las rectas de regresión múltiple son buenos ejemplos del modelo compensatorio. En el modelo conjuntivo no es posible compensar resultados, sino que se establece uno o varios puntos de corte, por debajo del cual el aspirante queda descalificado, independientemente de los buenos resultados que pueda obtener en otra evaluación. Cada modelo exige un tratamiento matemático y estadístico diferente, pero ambos permiten una toma de decisiones en términos relativamente sencillos.

27

V

tipo

2



ENTREVISTA A EXPERTO EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

NOMBRE: Hernán A. Rojas Angulo

EMPRESA: Defensoría de los Habitantes

PUESTO: Director de Recursos Humanos

AÑOS DE EXPERIENCIA: Más de 16 años

En términos generales como define a un profesional

¿Qué características generales considera que deba tener un profesional?

Mencione ejemplos: *actitudes *aptitudes *valores *comportamientos

* Además de los conocimientos técnicos de su área debe tener capacidad para aplicarlos oportunamente en situaciones particulares contextualizadas para las organizaciones locales, regionales y globales donde se desempeñe y/o con las cuales se relacione.

* Debe de tener una actitud proactiva y propositiva; es decir, que debe de adelantarse a que sucedan los hechos y contar con alternativas de solución para cada caso.

* Debe tener aptitud para el cambio y no sólo gestionarlo sino promoverlo de acuerdo con los cambios que el ambiente externo e interno le demandan a su organización.

* Su comportamiento debe estar acorde con los elementos que constituyan la cultura organizacional de la empresa u organización, así como con los lineamientos que en ese sentido le exija la misma.

* Debe de contar con un conjunto de valores que le permitan ajustarse colectivamente a la organización y compartir individualmente con cada uno de sus miembros, en este sentido deben de privar valores personales como la tolerancia y la solidaridad, la ética, la integridad y el autocontrol; y valores organizacionales como el compromiso, la calidad de trabajo, la perseverancia y la conciencia organizacional, entre otros.

¿Qué es el Comportamiento Organizacional?, ¿Cómo lo define dentro de una empresa?

El C.O. es el conjunto de conductas, acciones y reacciones por parte de los miembros de la organización e inducidos por la empresa para que, con base en los elementos de su Cultura Organizacional se realicen todos los esfuerzos necesarios en el cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos.

¿Qué características considera importantes para definir a un profesional que se desarrolle en el área del Comportamiento Organizacional?

“ Debe de estar enfocado hacia los beneficios de las personas dentro de la organización más que a los resultados de la misma, esto último vendrá por añadidura. ”

Contar con los conocimientos básicos que las disciplinas de la Psicología y la Sociología le aportan a la Administración.

Conocer todo el instrumental que le permita hacer diagnósticos y aplicaciones prácticas en los individuos y los grupos, con el propósito de mantener y mejorar el ambiente laboral y el comportamiento de las personas de manera que facilite la obtención de los objetivos organizacionales.

Tener dominio conceptual de las teorías, enfoques, principios y demás elementos que le permitan la comprensión de las conductas individuales y colectivas de los sujetos que interactúan en la organización dentro de una estructura burocrática.

¿Cómo define una competencia?

Es el conocimiento, habilidad o aptitud que le permite a un/a trabajador/a realizar eficientemente una labor dentro de un determinado puesto o cargo.

¿Considera usted que las personas nacen con competencias o que estas se aprenden en determinado momento?

“ Se nace con algunas aptitudes que permiten posteriormente desarrollar competencias, eso depende del tipo de competencia al cual nos refiramos. Las que son propias del individuo se pueden simplemente desarrollar con la práctica y las que no son propias del individuo se tienen que aprender y desarrollar.”

¿Cuáles son las competencias que considera importantes para el desarrollo adecuado de un profesional en el área de trabajo, que clasificación le daría?

Del siguiente listado realice dos grupos, uno de competencias laborales y otro de competencias disciplinarias. Determine un grado de prioridad a cada uno, asignando un valor del 1 al 5 según su grado de importancia, siendo 1 menos importante y 5 más importante.

COMPETENCIAS LABORALES

- 1) ORIENTADA A RESULTADOS
- 2) CALIDAD EN EL TRABAJO
- 3) TRABAJO EN EQUIPO
- 4) IDENTIFICACION DE RIESGOS
- 5) TRAB-BAJO PROFESION

COMPETENCIAS DISCIPLINARIAS

1. INICIATIVA/CREATIVIDAD
2. ACTITUD DE SERVICIO
3. COMPROMISO Y HONESTY
4. PLANIFICADO Y ORGANIZADO
5. ADAPTACION AL CAMBIO

Realizado el ejercicio anterior: ¿Qué competencias tanto laborales y disciplinarias considera importantes para un profesional que se desarrolle en el área de comportamiento organizacional dentro de una empresa?

TRAB. EN EQUIPO / ACTITUD DE SVC / ADAPT. AL CAMBIO

Dentro de un proceso de reclutamiento y selección, ¿qué métodos e instrumentos considera apropiados para identificar las competencias mencionadas anteriormente para un profesional en comportamiento organizacional?

La entrevista
Pruebas de desempeño
Casos
Pruebas de conocimiento
Pruebas orales grupales

Para concluir, ¿cómo define el perfil profesional de un profesional que se desarrolle en el área de comportamiento organizacional? *

Muchas gracias por su valioso tiempo, esta información será de vital importancia para la realización del proyecto final de graduación del cual estaré gustosa de compartir una vez concluido.