

**Tema:**

*¿Cuáles son las competencias que debe tener un profesional de Comportamiento Organizacional para desarrollarse de forma innovadora en un puesto de reclutamiento y selección?*

Fabiola Soto Cantillo

Agosto, 2011



**Resumen:**

En la actualidad las competencias laborales abren nuevas puertas a las organizaciones para determinar cómo puede ser el desempeño de un trabajador, que habilidades puede poseer y cuáles pueden ser sus comportamientos ante diferentes circunstancias. Actualmente una organización no solo recluta personal en base a la experiencia adquirida o estudios académicos obtenidos, sino que toman a consideración las competencias que posean. Para ello se considera que las organizaciones, deben establecer cuáles son las competencias que se requieren para los diferentes puestos que ofrecen. Dichas competencias deben establecerse con la elaboración de un manual de puestos.

Es por esta razón el siguiente trabajo de investigación pretende responder a la pregunta: *¿Cuáles son las competencias que debe tener un profesional de Comportamiento Organizacional para desarrollarse de forma innovadora en un puesto de reclutamiento y selección?*

Con el fin de obtener una respuesta a dicha pregunta de investigación se desarrollo una revisión bibliográfica y una encuesta a 53 profesionales relacionados con el área de estudio, para llegar a determinar cuáles son las competencias que debe poseer un profesional de Comportamiento Organizacional para desarrollarse en un puesto de Reclutamiento y Selección.

**Palabras Claves:** competencias, innovación, globalización.

**Abstract:**

At present, the labor competitions are opening new doors to the organizations to determine the performance of their employees, which are their skills and behaviors to attend different circumstances. Nowadays, organizations not only are recruiting personnel based in their experiences or academy studies, but based in their competitions. To apply this, organizations must establish which competitions they require for the different jobs and they must have a Jobs Manual.

For this reason, this research pretends to answer the following question: Which are the competitions that a professional in Organization Behavior must have to face and to develop in an innovative recruitment and selection job?

With the purpose to get the answer, it has been developed a bibliographical revision and to carry out an opinion poll to a group of 53 professionals related with this topic.

**Key words:** competitions, innovative, globalization.

### **Introducción:**

Una definición relevante de competencia la define Rodríguez G (2007) al decir que “es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento del proceso o las destrezas intelectuales y psicomotoras para en efecto llevar a cabo la ejecución sobre el objeto”.

Partiendo del concepto mencionado cabe decir que las competencias son el resultado de una totalidad de experiencias educativas formales e informales; son características aprendidas que se reflejan como parte de su comportamiento y valores aprendidos a lo largo de la vida; son capacidades generales que se desarrollan mediante la innovación y la creatividad, demostrando una habilidad para la tarea a realizar.

Definiciones de competencias hay muchas, tipos de competencias también, es por esto que le presente trabajo de investigación trata de unir los conceptos más sobresalientes y crear una estructura para dar respuesta la pregunta de investigación *¿Cuáles son las competencias que debe tener un profesional de Comportamiento Organizacional para desarrollarse de forma innovadora en un puesto de reclutamiento y selección?*

Actualmente nos encontramos en un mundo globalizado que avanza rápidamente y para ello un profesional no solo debe ser competente sino que también innovador.

En su artículo de innovación y creatividad, Villatoro C. (2010), expone que para llegar a ser una empresa globalizada que se adhiere al cambio constante, que está en una mejora continua, debe primero permitir que su personal contribuya en la generación de ideas y propuestas, esto se logra al promover la innovación y creatividad como valores organizacionales. Dicha autora define “innovación” como la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

Con base a las definiciones y al problema de investigación se plantea una hipótesis que da una posible respuesta a dicha pregunta de investigación, a partir de esto se dará auge al trabajo de investigación desarrollado.

## **Objetivos:**

### Objetivo General

Diseñar un modelo por competencias que establezca las habilidades que debe poseer un profesional de Comportamiento Organizacional para desarrollarse de forma innovadora en un puesto de reclutamiento y selección.

### Objetivos Específicos:

- Investigar definiciones y tipos de competencias que deben de tener los profesionales, seleccionando los acordes a la carrera de comportamiento organizacional en relación a un puesto de reclutamiento y selección.
- Conocer mediante una encuesta en campo, a diferentes profesionales en el área, las competencias que consideren que debe tener un profesional en comportamiento organizacional para desarrollarse en Reclutamiento y Selección.
- Realizar comparaciones entre las competencias dadas por los autores y las competencias brindadas por los expertos en el área, para llegar a una conclusión de cuáles podrían ser las competencias.

## **Hipótesis**

Se plantea como hipótesis que un profesional de comportamiento organizacional que quiera desarrollarse en un puesto de reclutamiento y selección debe poseer las siguientes competencias:

- Redacción
- Expresión (Comunicación)
- Escucha
- Conocimientos académicos
- Valores y hábitos
- Creatividad
- Solución de problemas
- Capacidad analítica
- Capacidad de Síntesis
- Trabajo en equipo
- Servicio al Cliente
- Liderazgo

- Capacidad de Negociar

Además de que cumpla con las necesidades:

- La necesidad de logro
- La necesidad de afiliación
- La necesidad de poder

### **Metodología**

- Tipo de Investigación:

Descriptivo: tiene como propósito determinar diferentes variables para llegar a conocer las competencias exactas que debe poseer un profesional de comportamiento organizacional para desarrollarse en un puesto de reclutamiento y selección.

- Fuentes de información

Se tomarán fuentes tanto de autores en libros, artículos, páginas web como información mediante las entrevistas a profesionales de Comportamiento Organizacional y la encuesta.

- Población

Se trabajará con una población mínima de 50 personas, específicamente del área de Comportamiento Organizacional, encargados de Reclutamiento y Selección y Psicología.

- Muestra

Se utilizará una encuesta, con un contenido mínimo de 10 preguntas, enfocada en el área de competencias asociadas al puesto de reclutamiento y selección.

### **Marco Teórico:**

#### **Competencias:**

Para iniciar definiendo las competencias se hace una investigación en varios autores para lo cual Martha Alles (2008), en su publicación de Gestión por Competencias define las competencias como una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionado con un estándar de efectividad en un trabajo o situación determinada. En su publicación de selección por competencias (2008) complementa dicha definición al agruparla con talento y conocimientos, al decir que: “para tener talento hacen falta conocimientos y ciertas características de personalidad que llamaremos competencias y dentro de los conocimientos se pueden mencionar aquellos específicos que tengan que ver con los estudios de la persona”.

Jose Dirube (2000) amplía la definición de competencias al decir que son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven, y éstas personas pueden llegar a ser capaces de solucionar problemas, usar la imaginación, la creatividad y pueden convencer tanto a compañeros por igual como a superiores de realizar alguna tarea de diferente forma.

Al decir que las competencias son características que determinan un comportamiento, que se manifiesta a través de la conducta, Jose Duribe (2000) clasifica las competencias en tres:

- Conocimientos y destrezas: se refiere a los requisitos académicos que deben tener los profesionales para desempeñarse en un puesto determinado, y al poseer estos requisitos ya poseen ese conocimiento y destreza para emprender su tarea laboral con facilidad.
- Valores y hábitos: se asocia a los valores que se esperan de toda persona, honestidad, responsabilidad, confidencialidad, manejo correcto de la ética.
- Motivos: se entiende como aquello que incentiva a la persona para ir un paso adelante, buscar soluciones a conflictos, utilicen la creatividad.

A parte de las competencias como conocimientos y destrezas, valores y hábitos y motivos, se tiene que para que una persona se desarrolle en un puesto de reclutamiento y selección según lo conversado con dos personas que se desarrollan dentro de esta área deben poseer:

- Redacción: el profesional debe tener buena caligrafía, y saber expresarse en un papel.

- Escucha: un profesional de comportamiento que busque desarrollarse en un puesto de reclutamiento y selección, debe saber escuchar, descifrar una a una las palabras que se utilicen en una entrevista para que sea capaz de realizar un buen informe de resultados.
- Valores y hábitos: las cualidades personales son competencias que deben de tener todos los profesionales para desarrollarse en cualquier área, en este caso sería: honestidad, responsabilidad, puntualidad y relaciones interpersonales.
- Creatividad: un profesional creativo, capaz de innovar los procesos actuales, estar en mejora continua para cumplir los objetivos de una organización.
- Solución de problemas: capacidad de poder encontrar las soluciones a diferentes circunstancias que se encuentran a lo largo del desarrollo de una tarea.
- Trabajo en equipo: capaz de poder convivir y trabajar en grupo, de diferentes culturas y diferentes costumbres.
- Servicio al Cliente: el cliente interno, es el cliente mas importante para un profesional de comportamiento organizacional, la confiabilidad, la empatía y el buen trato es una competencia indispensable a desarrollar.
- Liderazgo: un profesional en recursos humanos, debe ser un líder, debe generar confianza entre los demás miembros de la organización.
- Capacidad de Negociar: negociar un salario, una propuesta salarial, con las palabras adecuadas.
- Capacidad analítica: tiene que ser capaz de poder analizar, las palabras, entrevistas y comportamientos de una persona, e interpretar como éste se podrá desarrollar dentro de la empresa.
- Capacidad de Síntesis: porque la persona tiene que saber cómo resumir y abordar los aspectos más importantes y sobresalientes de su interpretación.
- Comunicación: la persona no solo debe tener las competencias pasadas también debe saber comunicarse de una forma adecuada, según el tipo de población con que esté trabajando.

También se considera que como parte de las competencias expuestas, deben complementarse con las necesidades que expone, el autor McClelland, el cual fueron establecidas en 1961 y habla que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes:

1. La necesidad de logro:(N-Ach) es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel.
2. La necesidad de afiliación: (N-Affil) significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otros.
3. La necesidad de poder (N-Pow) es típica en la gente que le gusta estar a cargo como responsable.

McClelland expresa que, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo y la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad.

En conclusión se puede definir que las competencias son el conjunto de características que toda persona debe tener, para poder desarrollarse dentro de una organización en un puesto específico, esas características están definidas, por habilidades que la persona trae de naturaleza, o las que busca realizar por una superación o bien las que se adquieren con el paso de los años y los estudios.

### Innovación:

La innovación juega un papel muy importante en cada puesto que existe en una organización, en este caso un profesional de comportamiento organizacional no es excepción, éste debe tener esa creatividad de innovación, de cambio y mejora de procesos para cumplir con mayor eficacia las metas propuestas por la empresa. Según Robbins (2004), se entiende por innovación: “Es una clase especial de cambio; es una idea nueva aplicada para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio”.

Por otro lado Rivera A, (2010) en su artículo dice que “hoy por hoy la Innovación es una competencia vital, ante el entendimiento gradual de empresarios, pero sobre todo ante la presión de la práctica organizacional que nos empuja a tomarla como el nuevo paradigma de estos tiempos: “innovamos o morimos”.

Desarrollar la innovación, pasa por desarrollar una cultura de creatividad, de propiciar y generar un ambiente que permita innovar, ya que la creatividad apoya a la innovación y la creatividad contrario a lo que suele pensarse, es una competencia



que se puede aprender y por lo tanto llegar perfeccionar. La creatividad lleva implícita muchos comportamientos y actitudes que podemos ir desarrollando e internalizando en nuestras rutinas cotidianas, desde pensar fuera de los marcos tradicionales; hasta retar los paradigmas que dominan la industria, el modelo de negocios o las rutinas laborales cotidianas”.

Modelo por competencias:

Como se presento en el marco teórico hay varios autores que definen competencias y establecen muchas que se deben requerir para el puesto, en éste caso, se ha escogido una serie de competencias según la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación, estas competencias serán unificadas con el modelo de SCANS (Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills), donde se detalla de forma específica dos grupos fundamentales competencias con sus respectivos subgrupos de clasificaciones.

Competencias básicas:

- Habilidades Básicas: redacción, comunicación y escucha.
- Aptitudes Analíticas: creatividad, solución de problemas, capacidad analítica y capacidad de síntesis.
- Cualidades Personales: responsabilidad, honestidad, puntualidad, relaciones interpersonales.

Competencias transversales:

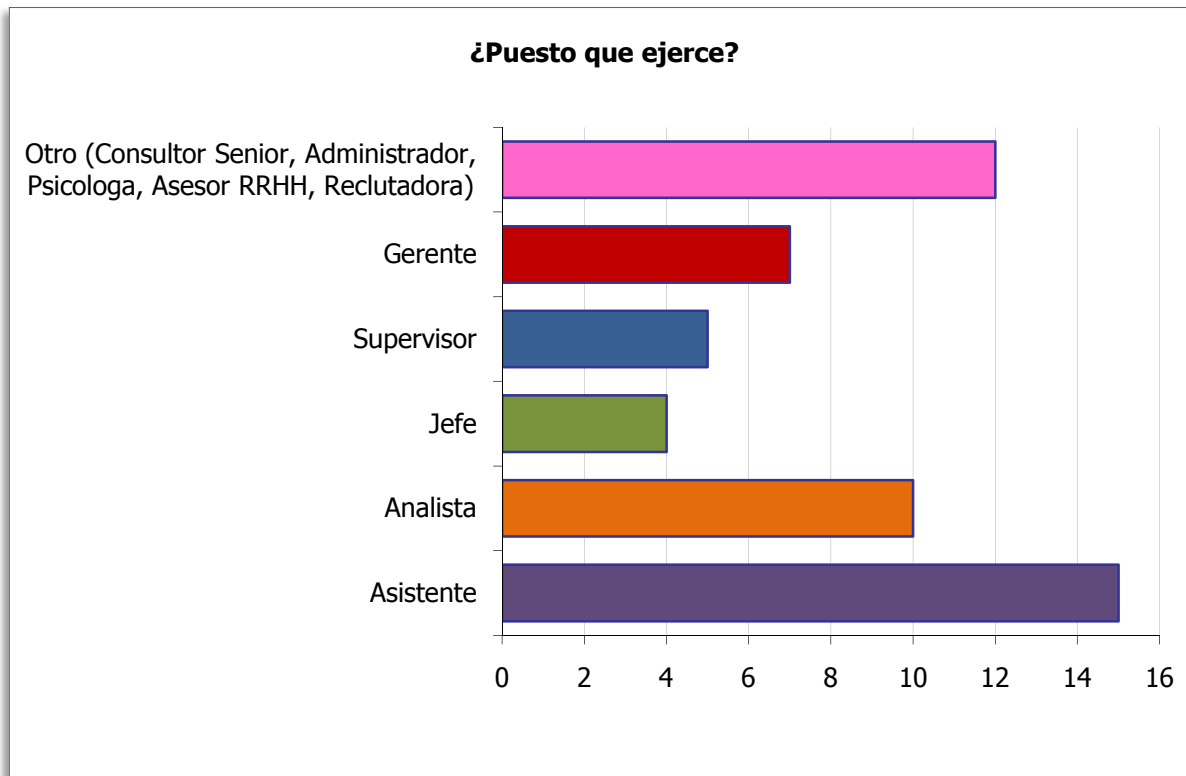
- Gestión de Recursos: trabajo en equipo, servicio al cliente, liderazgo, capacidad de negociar.

**Análisis de resultados:**

1. ¿Qué puesto ejerce?

<b>Asistente</b>	<b>15</b>
<b>Analista</b>	10
<b>Jefe</b>	4
<b>Supervisor</b>	5
<b>Gerente</b>	7
<b>Otro (Consultor Senior, Administrador, Psicologa, Asesor RRHH, Reclutadora)</b>	12

Ilustración 1. Puesto que ejerce



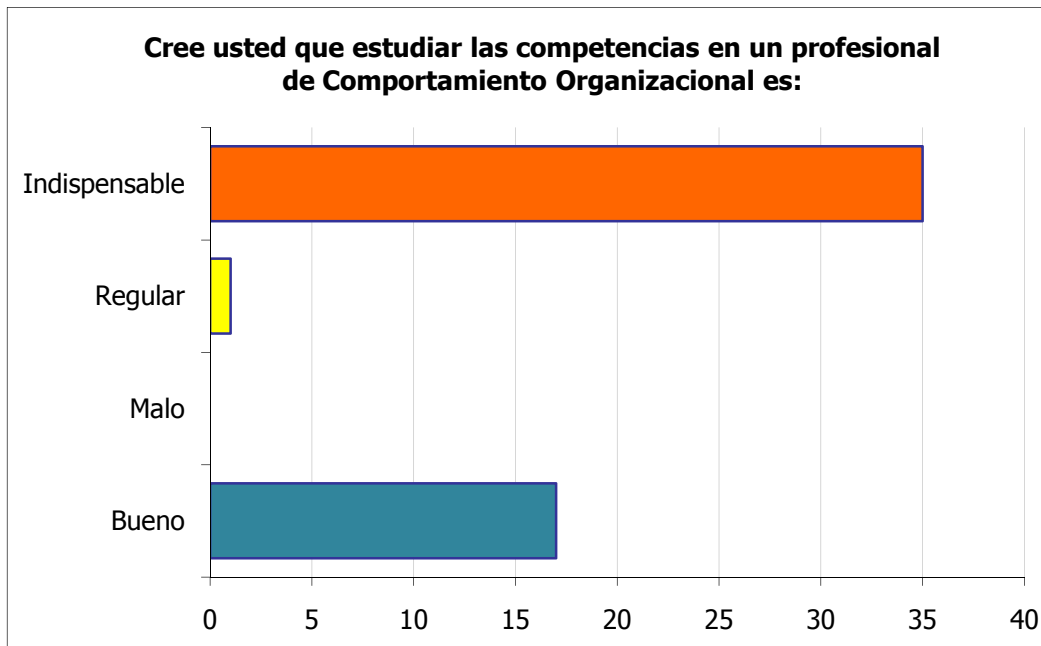
Fuente: Elaboración propia.

Todas las personas encuestadas forman parte del campo profesional de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional, tienen funciones específicas relacionadas al tema de investigación al igual que los estudios académicos

2. Cree usted que estudiar las competencias en un profesional de Comportamiento Organizacional es:

<b>Bueno</b>	<b>17</b>
<b>Malo</b>	0
<b>Regular</b>	1
<b>Indispensable</b>	35

Ilustración 2: Importancia del estudio de competencias



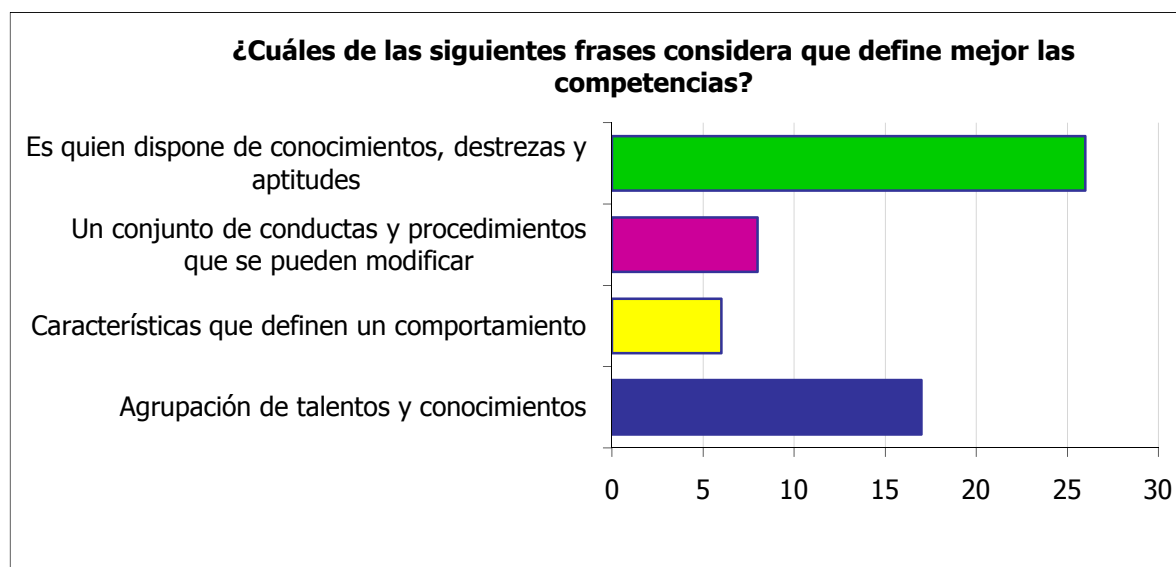
Fuente: Elaboración propia.

El 66% de la población encuestada está de acuerdo que es indispensable estudiar las competencias en un profesional de comportamiento organizacional, secundado por un 32% que considera que es bueno que se haga dicho estudio, dando a concluir que no solo ver el nivel académico o la experiencia que posea un profesional para un puesto es lo único importante a evaluar para ocupar un puesto de reclutamiento y selección.

3. ¿Cuáles de las siguientes frases considera que define mejor las competencias?

<b>Agrupación de talentos y conocimientos</b>	<b>17</b>
<b>Características que definen un comportamiento</b>	<b>6</b>
<b>Un conjunto de conductas y procedimientos que se pueden modificar</b>	<b>8</b>
<b>Es quien dispone de conocimientos, destrezas y aptitudes</b>	<b>26</b>

Ilustración3. Definición de competencias.



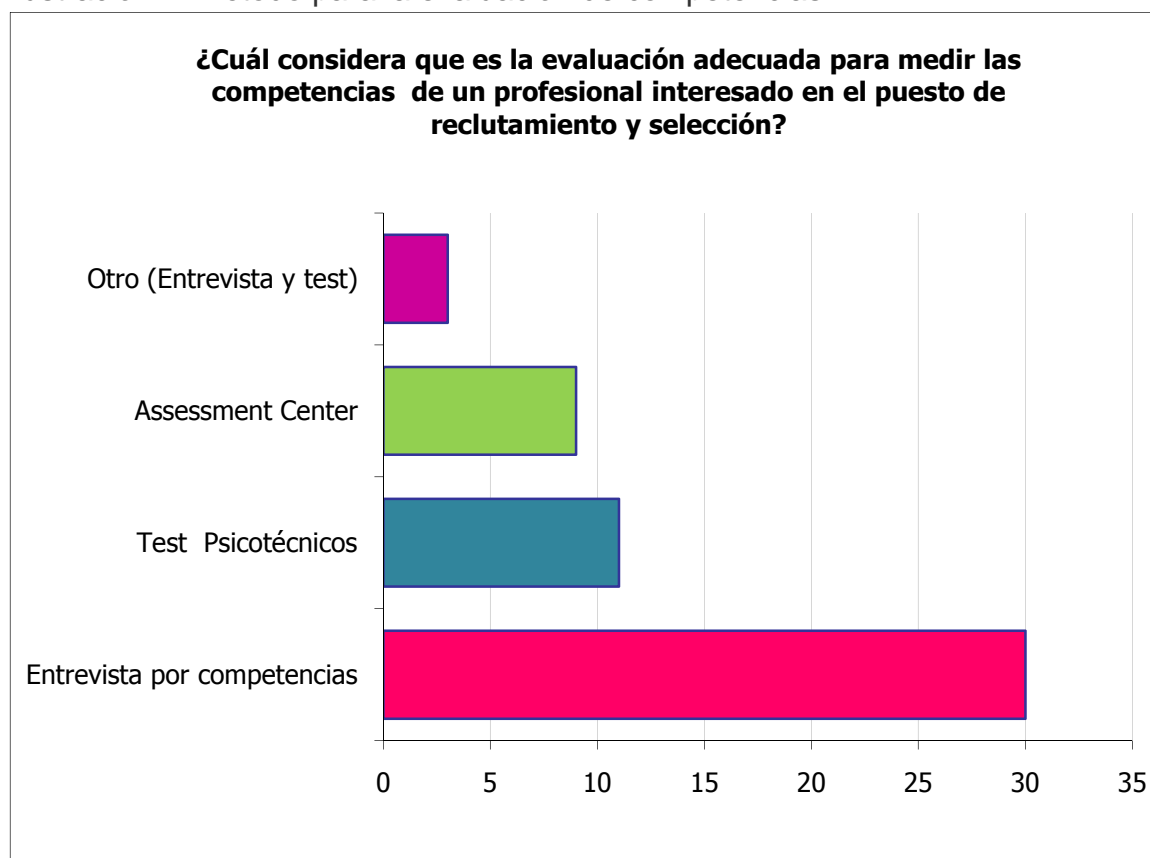
Fuente: Elaboración propia.

Una gran mayoría ocupa el 49% que considera que la definición más exacta de competencias es quien dispone de conocimientos, destrezas y aptitudes el cual agrupa las definiciones de los autores Martha Alles y Jose Duribe, Ya que para desarrollar talento se requiere de conocimientos previos, las destrezas estarán determinadas por las habilidades que posea una persona para la creatividad, la innovación y la solución rápida de problemas y por último las aptitudes, será el comportamiento que la persona muestre para llevar a cabo las tareas asignadas. Concluyendo que en general los profesionales encuestados tienen un conocimiento general de que es competencias.

4. ¿Cuál considera que es la evaluación adecuada para medir las competencias de un profesional interesado en el puesto de reclutamiento y selección?

<b>Entrevista por competencias</b>	<b>30</b>
<b>Test Psicotécnicos</b>	11
<b>Assessment Center</b>	9
<b>Otro (Entrevista y test)</b>	3

Ilustración 4. Método para la evaluación de competencias



Fuente: Elaboración propia.

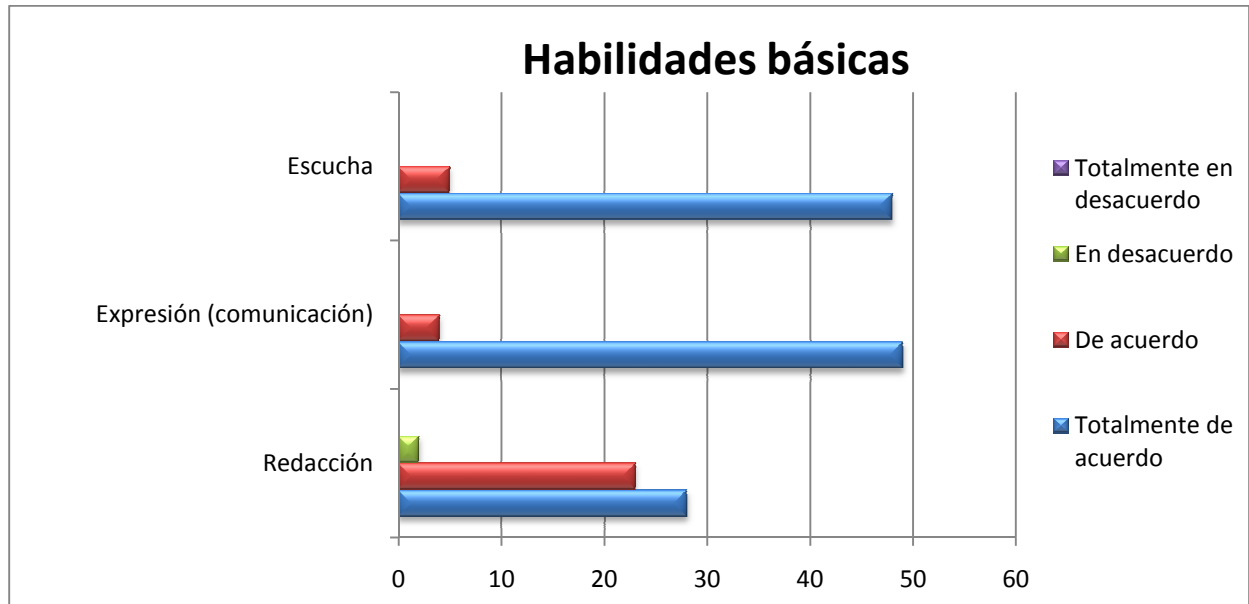
La mayoría de los profesionales encuestados (30) concuerdan que la mejor forma de evaluar las competencias de un profesional de comportamiento organizacional es mediante la entrevista por competencias, concluyendo que es un método más directo de análisis y estudio, si se quiere medir las competencias que posee el entrevistado. Seguido por 11 personas que opinan que el test psicotécnico es una herramienta útil para medir las competencias, y 9 que considera que el assessment center es otra buena herramienta, y una minoría de 3 profesionales optan por aplicar dos de las opciones expuestas, las entrevistas por competencias y los test psicotécnicos.

Propuesta de un modelo por competencias, basado en el modelo de SCANS, con el fin de identificar las competencias que debería tener un profesional de comportamiento organizacional para desarrollarse en un puesto de reclutamiento y selección.

5. Habilidades básicas

	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>Redacción</b>	28	23	2	0
<b>Expresión (comunicación)</b>	49	4	0	0
<b>Escucha</b>	48	5	0	0

Ilustración 5. Competencias dentro de las habilidades básicas.



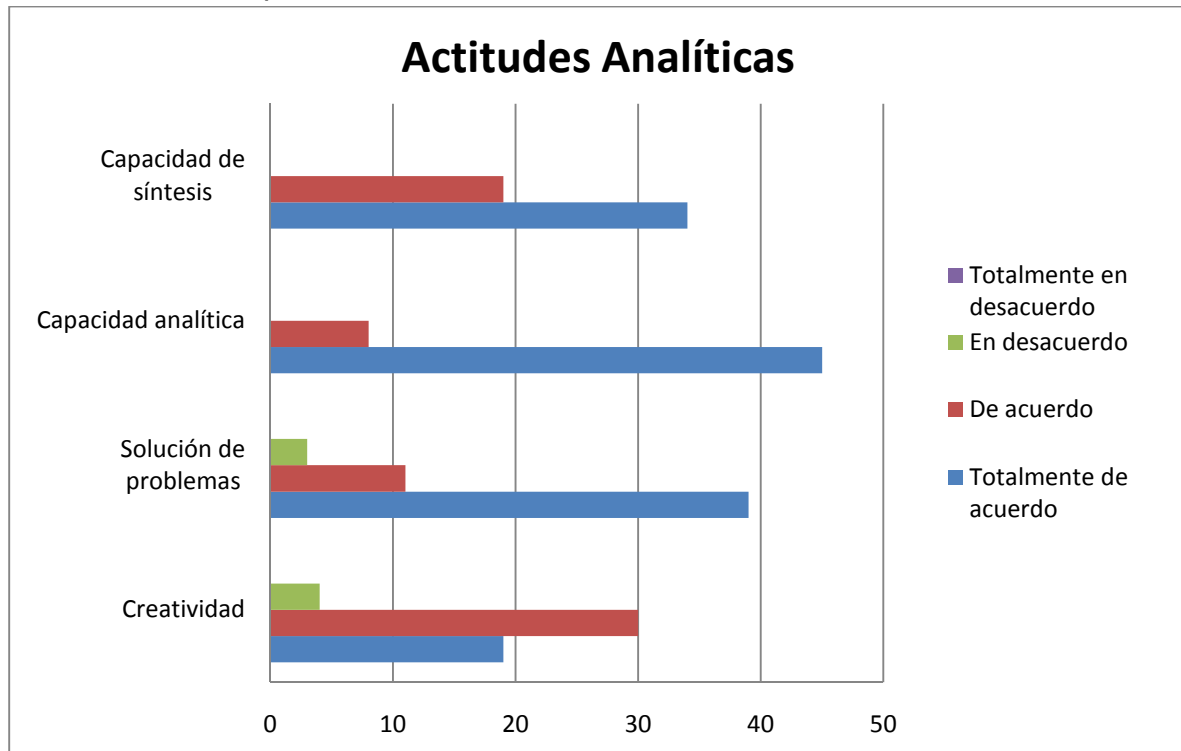
Fuente: Elaboración propia.

Una gran mayoría de la población está totalmente de acuerdo de que las dentro las habilidades básicas, la escucha y la expresión, forman parte de las competencias indispensables que debe tener un profesional de comportamiento organizacional, concluyendo que son dos aspectos importantes y fundamentales que tiene que tener un profesional a la hora de aplicar una encuesta, es decir saber escuchar y saber expresarse; sin embargo la redacción ocupa un porcentaje alto pero no en comparación con las otras competencias, por lo que se puede decir que no es tan indispensable la calidad de la redacción dentro de una entrevista.

6. Actitudes Analíticas

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Creatividad</b>	19	30	4	0
<b>Solución de problemas</b>	39	11	3	0
<b>Capacidad analítica</b>	45	8	0	0
<b>Capacidad de síntesis</b>	34	19	0	0

Ilustración 6. Competencias dentro de las actitudes analíticas



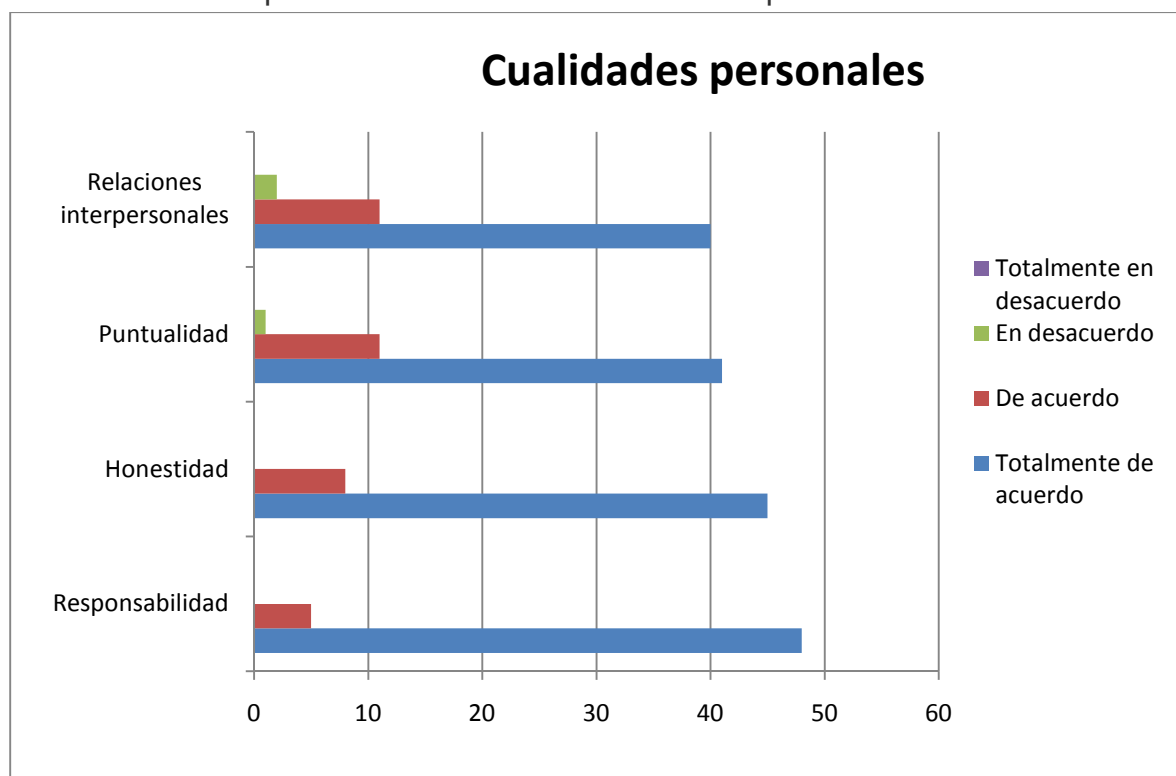
Fuente: Elaboración propia.

Existe una notoria aprobación de un totalmente de acuerdo y de acuerdo, en que la capacidad de síntesis, la analítica, la solución de problemas y la creatividad son competencias indispensables que debería tener un profesional de comportamiento organizacional para desarrollarse en un puesto de reclutamiento y selección, suponiendo que son competencias, que ayudará a que el profesional pueda desarrollarse de forma adecuada y eficiente, competencias que le servirán de herramientas para desempeñar sus funciones eficacia y agilidad. Y sin embargo hay un pequeño porcentaje que está en desacuerdo que la solución de problemas y la creatividad forme parte de esas competencias, suponiendo que se preocupan más por contratar personas que cumplan un propósito, una meta establecida por la organización a que tengan una visión de mejora y cambio mediante estas competencias.

## 7. Cualidades Personales

	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>Responsabilidad</b>	48	5	0	0
<b>Honestidad</b>	45	8	0	0
<b>Puntualidad</b>	41	11	1	0
<b>Relaciones interpersonales</b>	40	11	2	0

Ilustración 7. Competencias dentro de las cualidades personales



Fuente: Elaboración propia

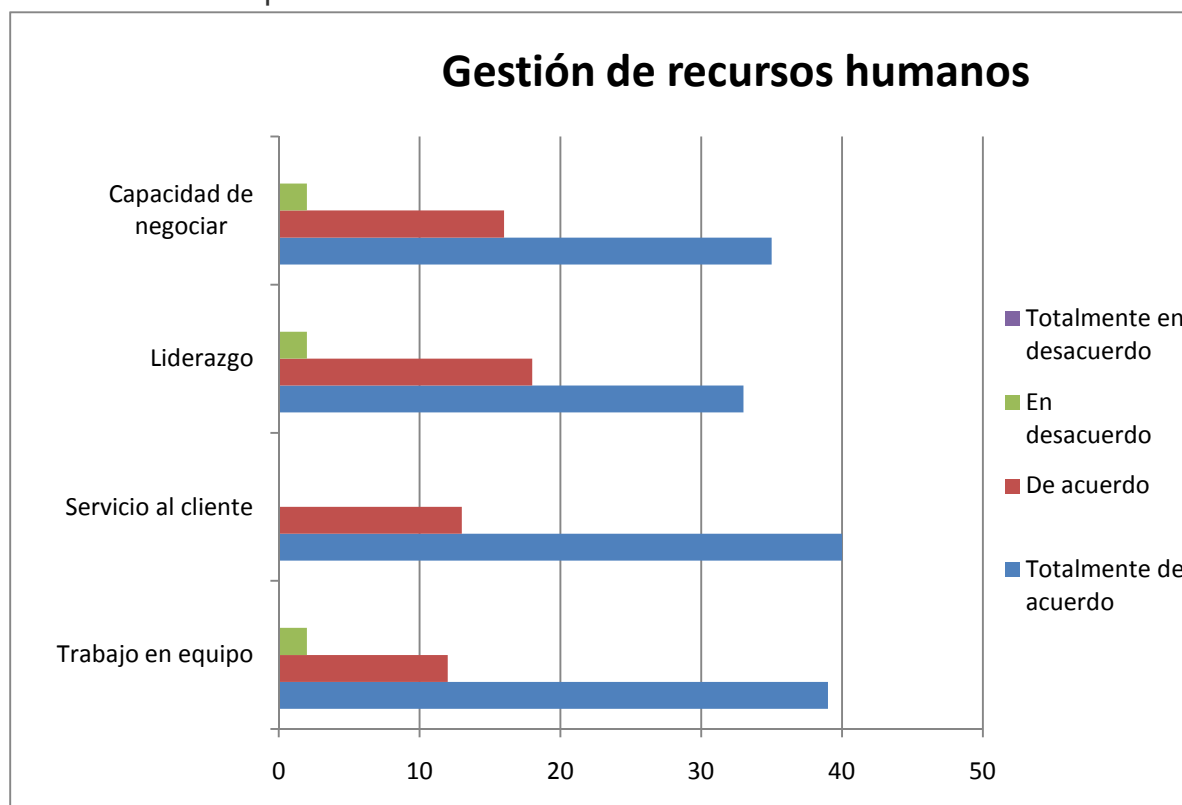
De igual forma la gran mayoría de los profesionales encuestados concuerdan que las competencias expuestas como cualidades personales, son relaciones interpersonales, puntualidad, honestidad y responsabilidad, son valores que toda persona debe tener para desempeñarse en cualquier puesto. Sin embargo y de forma curiosa un pequeño porcentaje no está de acuerdo con que las relaciones interpersonales y la puntualidad sean competencias indispensables para el puesto de reclutamiento y selección, a lo que se puede asociar que sean profesionales que se enfoquen únicamente en la tarea cumplida, sin tomar en cuenta un horario o el cumplimiento del mismo, y para realizar dicha tarea para estos profesionales quizás no sea obligatorio de una buena relación interpersonal con el resto de los compañeros.



## 8. Gestión de Recursos Humanos

	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	39	12	2	0
<b>Servicio al cliente</b>	40	13	0	0
<b>Liderazgo</b>	33	18	2	0
<b>Capacidad de negociar</b>	35	16	2	0

Ilustración 8. Competencias dentro de Gestión de Recursos Humanos



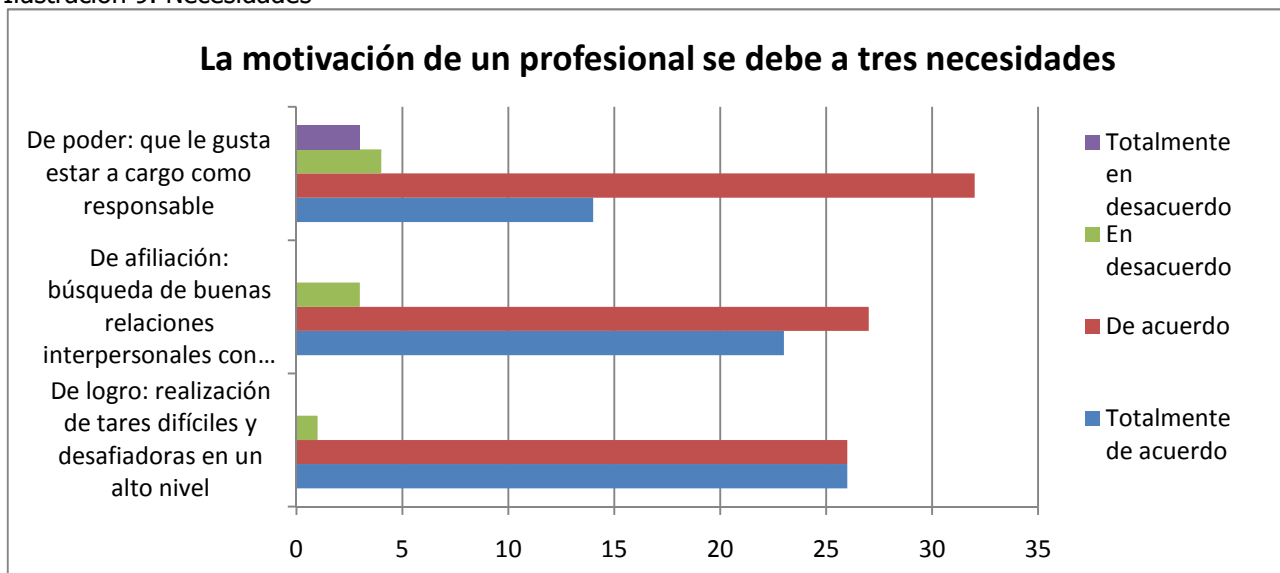
Fuente: Elaboración propia

Una vez más es observable que la mayoría está totalmente de acuerdo y de acuerdo con las competencias propuestas para la parte de gestión de recursos humanos, interpretando como correcto lo que se planteó en el marco teórico, que son competencias que al poseerlas un profesional de comportamiento organizacional pueden ayudar a agilizar o cumplir de forma más eficiente con los objetivos establecidos en el puesto, sin embargo se hace énfasis también a los mínimos porcentajes que están en desacuerdo con tres de las competencias planteadas, quizás no se vea como indispensable para el puesto, sin ellas se pueden cumplir las funciones sin conflicto alguno, pero no es negable que sea una habilidad más, un plus por así llamarlo.

9. El autor McClelland establece que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción según tres necesidades. Seleccione que tanto está de acuerdo o en desacuerdo que dichas necesidades formen parte las competencias a estudiar en un profesional en Comportamiento Organizacional que desee desarrollarse en un puesto de reclutamiento y selección.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>De logro: realización de tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel</b>	26	26	1	0
<b>De afiliación: búsqueda de buenas relaciones interpersonales con otros</b>	23	27	3	0
<b>De poder: que le gusta estar a cargo como responsable</b>	14	32	4	3

Ilustración 9. Necesidades



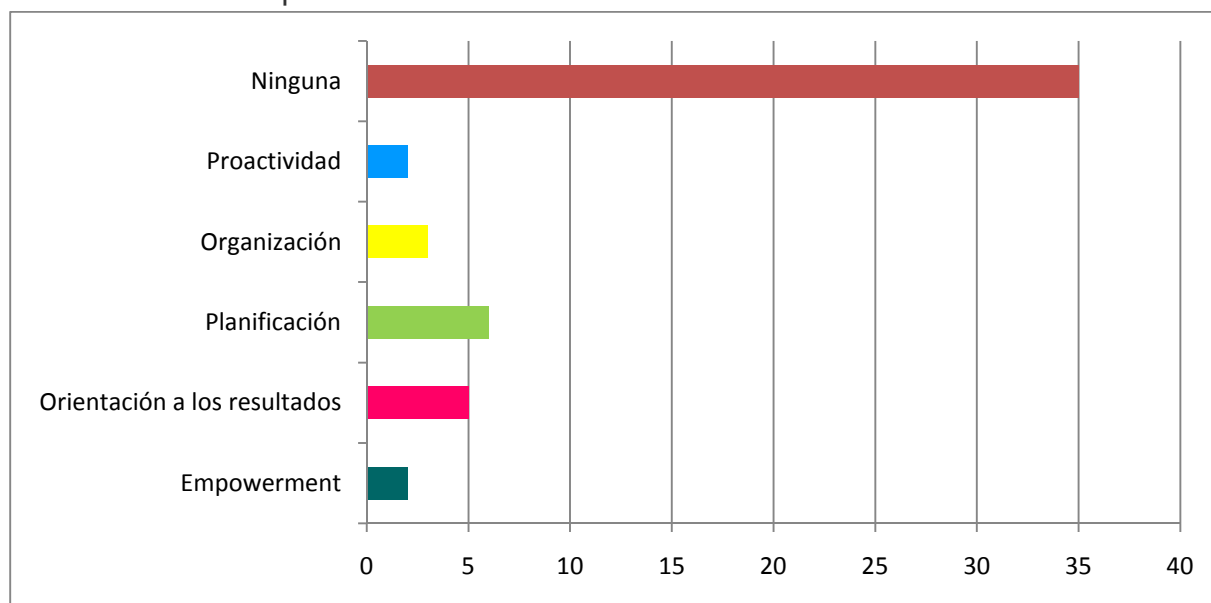
Fuente: Elaboración propia.

Como análisis a la pregunta expuesta la gran mayoría de los profesionales están totalmente de acuerdo y de acuerdo que las tres necesidades de motivación deben formar parte de las competencias que se deben requerir para un profesional de Comportamiento Organizacional que se vaya a desarrollar en un puesto de reclutamiento y selección. Sin embargo existe un pequeño porcentaje que no está de acuerdo con dicha hipótesis esto puede deberse a que no consideran pertinente que la necesidad de poder, logro y afiliación tengan que formar parte de las competencias ya que para desarrollar un excelente trabajo no consideran que el considerarse un líder, el tener relaciones interpersonales y el imponerse retos los haga mas sobresalientes en su desempeño.

10. Considera que existe otra u otras competencias que debe poseer este profesional y que no se esté abordando.

<b>Empowerment</b>	<b>2</b>
<b>Orientación a los resultados</b>	<b>5</b>
<b>Planificación</b>	<b>6</b>
<b>Organización</b>	<b>3</b>
<b>Proactividad</b>	<b>2</b>
<b>Ninguna</b>	<b>35</b>

Ilustración 10. Competencias adicionales



Fuente: Elaboración propia.

A modo de recomendación los profesionales encuestados exponen algunas competencias que no fueron contempladas dentro de la hipótesis desarrollada, y que para ellos son tomadas en cuenta como indispensables para que un profesional pueda ocupar el puesto de reclutamiento y selección.

**Análisis General:**

A modo de conclusión general se presenta la siguiente tabla, representando un modelo por competencias en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

<i>Competencias Básicas</i>	
<b>Habilidades Básicas</b>	Redacción
	Comunicación
	Escritura
<b>Habilidades Analíticas</b>	Creatividad
	Solución de problemas
	Capacidad Analítica
	Capacidad de Síntesis
	Orientado a Resultados
	Capacidad de Planificación
<b>Cualidades Personales</b>	Responsabilidad
	Honestidad
	Puntualidad
	Relaciones Interpersonales
	Organizada
<i>Competencias Transversales</i>	
<b>Gestión de Recursos</b>	Trabajo en Equipo
	Liderazgo
	Servicio al Cliente
	Capacidad de Negociar
	Proactiva
	Empowerment

### **Conclusiones:**

Se puede concluir que la encuesta aplicada fue realizada a profesionales desarrollados o con conocimientos en el área de reclutamiento y selección, comportamiento organizacional y competencias laborales, por tanto cada una de las respuestas es utilizada para crear así una respuesta más estructurada al problema planteado al inicio de la investigación.

Se obtiene el resultado esperado en cuanto a conocimiento por la definición de competencias, se presentó un modelo por competencias basado en el modelo SCANS utilizando las diferentes competencias obtenidas por entrevistas a algunos profesionales, como también competencias tomadas de diferentes autores, se dividió en cuatro áreas y por cada área se crearon subgrupos, donde cada profesional encuestado debía dar su opinión; si estaba a favor o en contra de que dichas competencias formaran parte de la hipótesis planteada, a la que de forma general en los 4 subgrupos establecidos, hay un alto porcentaje que está a favor de que las competencias planteadas formen parte de un resultado concreto para dar respuesta a la hipótesis planteada, por tanto es un aspecto positivo, que demuestra, que la revisión bibliográfica realizada, fue encaminada favorablemente, ya que se acopla al pensamiento y al actuar de los profesionales en la actualidad.

Como otro aspecto considerablemente importante se mostro las necesidades de motivación por las que pasa cada ser humanos según el autor McClelland, en la cual, se obtuvieron respuestas positivas al respecto, concluyendo que dichas necesidades pueden ser tomadas como parte de las competencias que debe poseer un profesional en comportamiento organizacional para desarrollarse en puesto de reclutamiento y selección, a pesar de que la mayoría está de acuerdo, existe un pequeño porcentaje que no está de acuerdo con la hipótesis planteada, a lo que se puede decir, que dependiendo del tipo de industria, y funciones específicas del puesto, se puede requerir o no que estas necesidades sean requisitos de competencias para una incorporación del personal en una organización.

Por último y no menos importante se deja el espacio, para que los profesionales aporten alguna otra competencia que no fue contemplada y consideren pertinente, al a cual, de forma esperable, mostraron algunas competencias adicionales para que sean tomadas en cuenta.

Una limitación encontrada es el factor tiempo para aplicar la encuesta de forma personal, se considera que se puede obtener una mejor respuesta o explicación del porque cada respuesta, sin embargo, a modo general se concluye con una resultado satisfactorio, se logra comparar la revisión literaria con las respuestas a las encuestas, coinciden en su gran mayoría por tanto, la hipótesis planteada es

acertada para dar respuesta al problema de investigación, tan solo se extiende con las competencias adicionales propuestas por los profesionales.

**Recomendaciones:**

- En base al trabajo de investigación expuesto, se puede tomar en cuenta el modelo por competencias final a la hora de que se contrate un profesional de comportamiento organizacional en un puesto de reclutamiento y selección. Sin embargo con la creación del manual de puesto, y las descripciones de las funciones se debe tomar en cuenta dicho modelo por competencias y a partir de éste ya queda definido cuales serán las competencias que se requerirán para el puesto.
- Se recomienda a los profesionales encargados del reclutamiento, utilizar la entrevista por competencias, y complementarlas con las entrevistas psicotécnicas, tomando en cuenta que ambas no sean recargadas porque puede llegar a cansar al entrevistado.
- A pesar de que las respuestas obtenidas por los profesionales encuestados son muy favorables y se aprueba el modelo por competencias propuesto, la falta de tiempo para aplicar las encuestas en persona hace que la información obtenida sea la necesaria sin recibir retroalimentación externa. Por lo que se recomienda que en casos futuros hacer un 50% en persona y otro 50% por software.
- A criterio personal, la pregunta de investigación planteada se centro en el tema de competencias, para que un profesional pueda desarrollarse en un puesto de reclutamiento y selección innovador, a partir de ésta se realizó la revisión bibliográfica, y la encuesta, la cual se considera que se desarrollo al conocimiento que poseen los profesionales en cuanto a competencias para dar una respuesta a la pregunta de investigación pero no se indagó la parte de innovación en la encuesta, a pesar de que no fuera el tema central se pudo abordar un par de preguntas sobre este tema.
- En una continuación del proyecto se recomienda investigar a profundo como es actualmente un puesto de reclutamiento y selección innovador a partir de las competencias encontradas para el mismo, con el fin de dar una respuesta más elevada del porque esas competencias son las que se requieren para dicho puesto.

## **Bibliografía**

Alles Martha Alicia (2008), *Diccionario de preguntas, Gestión por competencias, cómo planificar la entrevista por competencia*, Ediciones Granica S.A.

Alles Martha Alicia (2008), *Selección por Competencias*, Ediciones Granica S.A.

Chiavenato Idalberto, (2002), *Gestión del Talento Humano*, El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill.

Dirube M. José Luis (2004), *Un modelo de gestión por competencias*, Ediciones Gestión 2000 S.A.

Gibson, (2006), *Organización. Comportamiento, estructura, procesos*. Editorial Mc Graw Hill.

Rodríguez G. (enero 2001). "¿Qué son las competencias laborales?" en Contribuciones a la Economía, Recuperado el 23 de julio de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/>

Robins, (2004), *Comportamiento Organizacional*, Editorial Pearson, Educación.

Rivera A. (Agosto 2010). Innovación y flexibilidad. El nuevo paradigma empresarial, recuperado el 22 de julio de 2011, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Vargas, F. (2004). *40 Preguntas sobre competencia laboral*. Recuperado el 29 de Mayo de 2011, de OIT/CINTERFOR: [www.cinterfor.org](http://www.cinterfor.org).

Villatoro C. (Octubre 2010). Promoviendo la innovación y creatividad en nuestras empresas, recuperado el 23 de julio de 2011, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).