

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
—COSTA RICA—

*Competencias solicitadas a los profesionales del campo de Comportamiento
Organizacional, por parte las empresas trasnacionales*

Auria Gabriela Zárate Montero¹

Introducción

Como adaptación a los cambios promovidos por la globalización, la competitividad y la certeza de trabajar sobre el talento humano, las empresas han apostado por el cambio hacia enfoques y estrategias que les permita fortalecer sus activos principales, sus colaboradores, de manera que han cambiado hacia propuestas como: dirección estratégica integrada, gestión del conocimiento, gestión del talento, gestión del capital intelectual, aprendizaje organizacional y gestión por competencias (Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero, 2012).

Las gestiones enfocadas, en el capital humano, resaltan como contraposición a propuestas rígidas que explicaban el funcionamiento de las organizaciones como “el enfoque tradicional de Taylor centrado en la persona y como un gasto, al enfoque de capital intelectual donde las personas son un activo intangiblepreciado y creador de valor económico en la organización” (Medina et al., 2012, p.80), es decir, virar hacia un enfoque estratégico de la organización.

Este viraje responde a la presencia de fuerzas globalizadoras que llevan al camino de la adaptación, ya que la rigidez de las empresas puede, de forma contraria, encaminar la extinción de la organización. De manera que ante la diversidad de peticiones de los clientes meta, la globalización de los mercados, la competencia de empresas homólogas, la relevancia del liderazgo, el crecimiento organizacional y los inminentes riesgos, las

¹ Bachiller en Psicología de la Universidad de Costa Rica. Contacto: auriaz@gmail.com

empresas innovan, mutan y se ajustan, tanto en sus aspectos financieros, productivos, como personales.

Estas demandas influyen tanto en las empresas locales como trasnacionales, lo que lleva a la eficiencia en el uso de todos los recursos que poseen y al compromiso de la gente con su empresa, buscando el liderazgo efectivo y una sinergia organizativa óptima (Torres y Calderón, 2011). Estos autores refirman la relevancia de formar al personal para promover el éxito de la organización, dado que "... el recurso humano forma parte vital de la estrategia y se constituye en un generador de valor agregado y un factor diferenciador de cada organización" (p.60), es por ello que la estrategia del área de gestión humana debe estar alineada a la estrategia de la empresa y enfocada al desarrollo del capital humano.

Con concordando con esta orientación, se da la formación de profesionales en Comportamiento Organizacional, en la Universidad Latinoamérica de Ciencia y Tecnología (Ulaicit). Quienes se desarrollan en un ambiente de constante aprendizaje con el fin de desarrollar una serie de competencias que les permiten ingresar al mercado laboral globalizado, competitivo, innovador y cambiante.

Es aquí donde surge la inquietud que da pie a la presente investigación, ¿cuáles son las competencias más relevantes solicitadas a los profesionales en Comportamiento Organizacional por las empresas trasnacionales? Se refiere a competencias solicitadas por aquellas que buscan las empresas para fortalecer sus procesos de crecimiento, innovación, adaptación y desarrollo organizacional, de manera que el o la profesional que ingrese a una estas empresas pueda ser un colaborador estratégico de alta relevancia.

Las competencias, además de tener un alto componente personal, se pueden desarrollar a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje. En este caso, por medio de los contenidos, competencias y destrezas que facilita la Escuela de Psicología en la Licenciatura de Comportamiento Organizacional.

De manera que esta investigación tiene como objetivo principal: Determinar las competencias de los profesionales en Comportamiento Organizacional requeridas por las empresas transnacionales. Planteándose los siguientes objetivos específicos: (a) Describir las habilidades que integran las competencias laborales de los profesionales en Comportamiento Organizacional; (b) Detallar las capacidades que integran las competencias laborales de los profesionales en el área y (c) Describir las competencias fomentadas en los cursos de la Licenciatura en Comportamiento Organizacional impartidos en los últimos doce meses. A partir de este planteamiento, se presenta la revisión bibliográfica que permite dar cuerpo teórico a la investigación.

Marco Teórico

Las empresas transnacionales de igual forma reciben la influencia de los cambios globales y tienen una susceptibilidad mayor a modificar sus estrategias, proyectos para de ser más eficientes y eficaces para mantenerse dentro del mercado, teniendo mayores posibilidades de ser exitosas en lo que se proponen (Torres y Calderón, 2011).

Lo que les lleva a tener una mayor apertura, estabilidad económica, condiciones favorables para la gestión humana, como una mayor orientación a los procesos de selección por competencias, la búsqueda de líderes de cambio alineados a la estrategia, la apertura a las propuestas de los colaboradores para incrementar la eficiencia (Torres y Calderón, 2011).

Imperando la capacidad de innovar, como producto de la intensa coordinación entre las filiales y la sede central, dado que las actividades y políticas se ajustan sin perder el objetivo central. Barber y León (2004) señalan dos aspectos fundamentales de las empresas transnacionales, estas son "... la flexibilidad estructural, de forma que los procesos organizativos son más importantes que cualquier organigrama formal; y la multidimensionalidad de los principios organizativos (funciones, productos, áreas geográficas, tipos de clientes, etcétera)" (p.97).

Unido a esto, las empresas transnacionales tienen una serie de características que las diferencian de las demás empresas, como son la presencia de prácticas y costumbres y distintas, según la cultura en la que se ha insertado la empresa, la comunicación tiene que ser fortalecida para que lleve los mensajes a todas las filiales, su actuar suele estar dirigido por una dirección estratégica internacional vital, dado que tiene una sede central y filiales, en las que se dan los mismos procesos, aunque si hay una estandarización de las normas y procedimientos en todas las filiales (Lertxundi, 2011).

Este mismo autor, apunta a otras características de las empresas transnacionales, la implementación de las "... estrategias y políticas formuladas en la sede central, de modo que preservarían su aplicabilidad en muchos entornos culturales, pero cuando se trata de su ejecución en otras localizaciones, las particularidades de estos entornos pueden aconsejar su modificación" (Lertxundi, 2011, p.50).

Haciendo referencia a la diversidad cultural, en tanto que las prácticas forman parte de la expresión propia de cada cultura siendo más sencilla la transferencia de las estrategias y políticas que cambiar las prácticas, y en caso que esta se pudiera implementar implicaría su modificación y ajuste al contexto de la sede filial, pero no se descarta la posibilidad de que se genere problemas en la gestión.

Por ello, Lertxundi (2011) hace hincapié en la importancia de una distinción entre políticas generales propuesta por sede central y prácticas específicas en las filiales, ya que pasar por alto las creencias culturales y los valores básicos del contexto cultural puede llevar al fracaso la aplicación y causar innumerables conflictos e ineficiencias.

Estas características de apertura y cambio de las empresas transnacionales permiten la transferencia del conocimiento de los procesos de estandarización e integración y las mismas necesitan un capital humano formado para fomentar y guiar sus procesos, siendo requeridas competencias que respalden dichos procesos.

Como lo expone Szlechter (2009), la globalización junto con la demanda del mercado capitalizado le exige al trabajador adoptar estrategias que le permita sobrevivir en un ambiente de cambios y pruebas constantes, llevando al mismo a convertirse en su propia empresa que se ajusta, igualmente, al mercado, además invierte en aprendizaje y toma riesgos en cualquier circunstancia, en tiempo de trabajo y de no trabajo, cambiando la base de la sociedad de individuo a trabajador-empresa, es decir, que invierte en sí mismo para adaptarse.

Dentro de estas medias de adaptación y cambio, se encuentran las competencias laborales, las cuales son requeridas por las empresas para fortalecer sus procesos y que se gestan desde el aporte que cada colaborador(a) brinde. Por ello, los actuales profesionales son llamados a cumplir con apropiación de estas competencias.

Medina et al. (2012) definen competencias como un conjunto de habilidades o destrezas, de características personales, unido a sus experiencias, sentimientos, motivaciones y valores que le permiten a un colaborador desempeñarse de modo exitoso o efectivo en su trabajo. En esta misma línea de conceptualización individual, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), propone competencias como unas “... características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (...) si bien son necesarios los conocimientos y habilidades, estas no son suficientes para desempeñarse exitosamente en un puesto” (p.82).

Estos autores investigaron en su estudio las competencias de: Toma de Decisiones, Liderazgo, Trabajo Colaborativo, Iniciativa e Innovación, Orientación al logro, Comunicación efectiva, Comprensión del Entorno, Planificación, Motivación, Uso de la información, Delegación y compartir autoridad, Orientación al cliente, Manejo de conflictos, Autoaprendizaje, y Administración del Tiempo (Medina et al., 2012).

Sant’Anna (2008) diferencia entre dos corrientes que definen el concepto, una de ellas es la propuesta angloamericana que hace referencia directa al desempeño en el trabajo ligado a aspectos descriptores solicitados por las organizaciones, es decir, atributos

individuales capaces de resultar en desempeños organizacionales superiores. La otra propuesta es originaria de Francia, en la que se enfatiza el vínculo entre el trabajo y la educación, de manera que las competencias son un resultado de procesos sistemáticos de aprendizaje, en tanto que le permita a personas susceptibles de exclusión del mercado laboral adquirir nuevas competencias.

Estos autores se concentraron en competencias como: Dominio de los nuevos conocimientos técnicos; Capacidad de aprender rápidamente nuevos conceptos y tecnologías; Creatividad; Capacidad de innovación; Habilidades de comunicación; Habilidades interpersonales; Capacidad para trabajar en equipo; Autocontrol emocional; Capacidad para hacer frente a situaciones nuevas e inusuales; Capacidad para hacer frente a la incertidumbre y la ambigüedad; Iniciativa de acción y decisión; Capacidad para comprometerse con los objetivos de la organización; Capacidad de generar resultados eficaces, y Espíritu empresarial (Competências individuais requeridas, párr.8).

Ambas propuestas (Medina et al., 2012 y Sant'Anna, 2008) tienen aciertos en cuanto a las competencias que investigar, por lo que permiten ser integradas para investigar las competencias requeridas a los profesionales comportamiento organizacional. Como parte de investigaciones previas a la actual, están los antecedentes que son trabajos finales del seminario de graduación, propios de la Ulacit, en los que se investiga la aplicación de las competencias desarrolladas por los profesionales formados en dicha universidad. Las investigaciones se plantearon desde la escuela de Psicología, específicamente en la Licenciatura de Comportamiento Organizacional. Hay cinco investigaciones que se realizaron con cierta similitud al presente estudio.

La investigación llamada Áreas temáticas impartidas por la Ulacit dentro de la carrera de Licenciatura en Comportamiento Organizacional, son más valoradas por las empresas, dentro de sus diferentes puestos de jefaturas. Elaborada por Laura Álvarez (2012). Esta investigación indagó los ejes temáticos de la Licenciatura, consultó a los participantes la importancia de dichos ejes temáticos, quienes corroboraron los

conocimientos impartidos en los cursos tendrán impacto en el quehacer de los profesionales en Comportamiento Organizacional (CO) dentro de las empresas.

La estudiante Hazel Monge realizó la investigación Competencias laborales que buscan las empresas en Costa Rica de un profesional en Comportamiento Organizacional para desarrollarse en un ambiente innovador y globalizado (2011). La investigadora realizó una entrevista al Gerente de Desarrollo Organizacional de Toyota Rent a Car, y aplicó una encuesta de seis preguntas a profesionales en Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional, en su mayoría asistentes y técnicos, sólo un 2% de los encuestados trabaja en empresas transnacionales. Los resultados señalan que se presentan tres competencias necesarias para trabajar, en una empresa innovadora dentro de una economía globalizada: capacidad de diagnosticar las necesidades de los clientes, dinamismo, y pensar creativamente.

El estudio llamado Competencias que debe tener un profesional de Comportamiento Organizacional para desarrollarse de forma innovadora en un puesto de reclutamiento y selección, fue elaborado por Fabiola Soto (2011). Esta investigación centra su atención en el aporte que un profesional en CO puede dar al proceso de reclutamiento y selección. Encuestó a cincuenta personas del área de Comportamiento Organizacional (mayoría asistentes y analistas). Concluyó que las competencias más apoyadas para dicho proceso son: Comunicación, Escucha, Capacidad analítica, Solución de problemas, Honestidad, Relaciones interpersonales, Servicio al cliente y Trabajo en equipo.

Por otro lado, Iliana Elizondo desarrolló la investigación Disposición al cambio e innovación empresarial, la llave del éxito en las manos de los profesionales en Comportamiento Organizacional (2011). La investigación se centró en las competencias que le permitan fomentar una cultura de cambio e innovación en las empresas. La autora se centró en las competencias que propone Katz (1983) en tres áreas: Técnicas, Humanas, Conceptuales. Aplicó una encuesta a cincuenta y seis profesionales del área de RR.HH., Gestión del Talento, y profesionales en Psicología. Se concluyó que las principales

competencias son: Liderazgo, Trabajo en equipo, Motivación al personal, Comunicación asertiva, Capacidad de resolución de conflictos, y Toma de decisiones.

La otra investigación revisada fue la de Collette Pierre, Competencias laborales y disciplinares del profesional en Comportamiento Organizacional en el mercado laboral costarricense, según los empleadores y expertos (2010). Esta investigación indagó las competencias laborales y disciplinarias de un profesional en Comportamiento Organizacional en el área de recursos humanos, para ello aplicó ocho entrevistas a profesionales en las áreas de Recursos Humanos y Ciencias Empresariales y Económicas. Se planteó tres categorías de competencias: las del *Saber*, las del *Saber Hacer*, y las del *Ser*; sin embargo no se concluye con claridad cuáles son las más requeridas para el trabajo en el departamento de Recursos Humanos.

El planteamiento teórico de las competencias que se utilizaron en estas investigaciones se basó en varios autores: el modelo de Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) (1991), y las propuestas de Gallego (2000) y Katz (1983). A continuación se presentan las competencias con mayor presencia en los antecedentes, cabe mencionar que varias de estas competencias forman parte de otras más amplias. Las competencias más mencionadas son:

- ✓ Habilidad de Comunicación (utilizar técnicas, saber comunicar, asertividad, clara expresión oral y escrita)
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Honestidad
- ✓ Liderazgo (inteligencia emocional, empatía, ética)
- ✓ Tomar Decisiones
- ✓ Solucionar Problemas
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Habilidad para Negociar y Resolver Conflictos
- ✓ Habilidades Interpersonales (buenas relaciones interpersonales)
- ✓ Orientación al Cliente (servicio al cliente)
- ✓ Capacidad de Síntesis
- ✓ Capacidad Analítica (pensamiento crítico)
- ✓ Adaptación al Cambio
- ✓ Gestión de la Innovación (procesos, tecnologías, metodologías e investigación)
- ✓ Creatividad
- ✓ Organización (capacidad de planificar y mantener el orden)
- ✓ Motivación a las demás Personas
- ✓ Habilidades Interculturales

Es importante mencionar que dentro de los antecedentes, la competencia, Motivación al personal solo se le menciona en una investigación, aunque es de suma relevancia; las Habilidades interculturales igualmente se menciona en una investigación; sin embargo, sería interesante analizar por el espacio transnacional en el que se encuentran las empresas; por último, se mencionan otras competencias que no tuvieron respaldo en todas las propuestas, pero que, de igual forma son importantes en el perfil de un profesional en Comportamiento Organizacional (ver anexo 5).

Todas las propuestas son interesantes y con la posibilidad de integrarse; sin embargo, el desarrollo del presente estudio, se escogerán las competencias con mayor pertinencia en tanto en los antecedentes mencionados como en las investigaciones revisadas, en las que se encuentra:

Habilidades de Comunicación, como la capacidad de escuchar, hacer preguntas (cuándo y a quién), expresar conceptos e ideas en forma efectiva (concisión y claridad), y exponer aspectos positivos, teniendo presente que puede ser de forma escrita u oral. Un aspecto relevante es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo, pudiendo ser una sola persona o un grupo y su dinámica (Alles, 2005).

Trabajo en Equipo, es la habilidad para participar activamente de una meta común, implica la capacidad de colaborar, cooperar con los demás y de trabajar juntos, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Supone facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo (Alles, 2005, p.286).

Liderazgo, es la habilidad para orientar la acción de las personas (grupos) en una dirección determinada (metas, objetivos, estrategia), inspirando valores de acción y anticipando diversos escenarios de desarrollo, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. El líder establece claramente objetivos y guía a los demás a su alcance, mantiene una comunicación asertiva y activa, motiva e inspira confianza a otros. Provee coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores (Alles, 2005).

Habilidades Interpersonales, es la capacidad para entender a otras personas y utilizar ese conocimiento para relacionarse con las diferentes personas (familiares, compañeros de trabajo, amistades, pareja). Estableciendo y manteniendo relaciones recíprocas y cálidas, así como redes de contactos con distintas personas (Alles, 2005).

Resolución de los Conflictos, es la capacidad de usar técnicas de resolución, negociación y mediación para la solución de conflictos, propiciando la colaboración y compromisos duraderos que fortalezcan la relación entre las partes. Capacidad para dirigir o controlar una discusión, utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos, centrándose en el problema y no en la persona (Alles, 2005; Robbins y Judge, 2009).

Motivación, es un impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada mediado por la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza el individuo para la consecución de un objetivo (Robbins y Judge, 2009; Werther & Davis, 2000).

Pensamiento Estratégico, es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja. Es capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización, generando propuestas de mejoramiento para el funcionamiento organizado y exitoso de la organización según sus objetivos (Alles, 2005).

Gestión de la Innovación, es la capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o en un contexto altamente cambiante, y que responde a los nuevos paradigmas de la economía global. Esto implica crear un conocimiento nuevo mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo (Alles, 2005).

Adaptación al Cambio, es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, a situaciones nuevas e inusuales modificando su conducta para alcanzar objetivos determinados, esto cuando surge dificultades, nueva información o cambios del medio (propia organización, cliente, entorno exterior), en forma rápida y adecuada (Alles, 2005).

Capacidad Analítica, es la capacidad que tiene una persona para hacer un análisis lógico y crítico de la situación a la que enfrenta, le permite identificar problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Puede incluir "... la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos" (Alles, 2005, p.162).

Orientación a los Resultados, "... es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes (...) administrando los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados (...) fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento" (Alles, 2005, p.78).

Método

La presente investigación es tipo cuantitativo, dado que la recolección de datos se basa en una medición numérica y análisis estadísticos de estos para establecer la prevalencia, en este caso, de ciertas competencias; descriptiva, ya que permite recolectar información descriptiva sobre las tendencias de la población acerca de las competencias laborales; y transversal, dado se la medición se realiza en un lapso corto determinado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El estudio se centra en la indagación de las competencias requeridas por las empresas trasnacionales a profesionales en comportamiento organizacional. Dichos profesionales, dada su formación y actitud pueden ser considerados profesionales gestores del cambio en las empresas, que les faciliten a sus lugares de trabajo posicionarse mejor en el mercado mundial y respondan ágilmente a los cambios internacionales. Estos

profesionales especializados, obtuvieron su formación en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (Ulaicit) a nivel de licenciatura, permitiéndoles adquirir competencias de alto desempeño para el mercado laboral.

La propuesta de la Ulaicit plantea la posibilidad de desarrollar una serie de competencias en sus estudiantes que les permitiera posicionarse como: -Gerente, subgerente, director general o jefe de departamento en empresas privadas e instituciones públicas y no gubernamentales; -Director de Recursos Humanos; -Especialista en selección y contratación de personal; -Representante de relaciones laborales; -Analista de puestos; -Administrador de capacitación y desarrollo humano y -Mediador y negociador de conflictos; entre otros (Ulaicit, 2011).

Algunas de las competencias que facilita la Licenciatura en los cursos, son:

- Motivación (Individual, Equipos y grupos de trabajo).
- Habilidades directivas.
- Planear, diseñar, aplicar y evaluar las políticas de Recursos Humanos.
- Trabajo en equipo (Programas de entrenamiento grupal; Generar integración, cohesión, trabajo en equipo y productividad de sus miembros).
- Liderazgo (Visión integral del ser humano, Facilita el desarrollo integral individual)
- Relaciones interpersonales (Facilitar las interacciones sociales; Facilitar un ambiente de trabajo justo, motivador y productivo).
- Intervención cultura organizacional (Desarrollar investigaciones que favorezcan a la organización/empresa; Analizar el contexto organizacional; Hacer propuestas para un funcionamiento organizado y exitoso en el mundo empresarial).
- Mediar en conflictos laborales (Solución de problemáticas psicosocial-laborales).
- Analizar los procesos de comunicación (comunicación personal con Campos, 2012).

Por ello, el objeto de esta investigación es determinar las competencias de los profesionales en Comportamiento Organizacional requeridas por las empresas transnacionales, lo que permite hacer una evaluación de las competencias curriculares, a razón de las competencias curriculares son tomadas en cuenta en la elaboración del

instrumento de medición. Para la elaboración de este estudio se realizó una revisión bibliográfica de artículos científicos, libros, trabajo finales de graduación y documentación electrónica, alimentando así el marco teórico. Posterior a ello, se consultó a la Dirección de la Escuela de Psicología para revisar las competencias curriculares de la Licenciatura. Partiendo de la información recolectada: investigaciones internacionales, antecedentes y malla curricular de la licenciatura, se elaboró un cuestionario que integra todas las competencias encontradas, seleccionándose las más relevantes para así realizar la recolección de datos.

La obtención de estos fue por medio de un cuestionario con dos secciones, la primera es para recolectar datos generales de los participantes (edad, sexo, profesión, puesto) y la segunda parte se conforma por una escala estilo Likert de cuatro puntos, en la que los participantes evalúan el nivel de relevancia de las competencias laborales que se le presenta, cada una con su descripción. Este instrumento fue facilitado a los y las participantes por medio de la herramienta tecnológica Google Drive, y se procesó la información con el programa Excel, permitiendo hacer un procesamiento y análisis estadísticos de los datos recolectados.

Como parte de la segunda parte del instrumento, después de la escala se presentan dos preguntas de tipo abierto, la penúltima pregunta está relacionada con el puesto que podría obtener un profesional con dichas competencias, la cual responde a la posibilidad de comparar las respuestas con la propuesta que hace la Ulacit sobre ese aspecto; y la última pregunta del instrumento permite a los participantes aportar mayor conocimiento sobre las competencias requeridas, que, quizá, no se han tomado en cuenta.

Ese instrumento fue aplicado a gerentes, directores o jefe de departamentos relacionados con gestión del talento humano, recursos humanos, desarrollo organizacional de empresas trasnacionales y multinacionales instaladas dentro del Gran Área Metropolitana de Costa Rica, permitiendo conocer de primera mano las competencias laborales más relevantes para este contexto. Sin embargo, por la dificultad de identificar a

una población con tanta especificidad, se amplió la población a coordinadores, jefes, analistas, asistentes, y reclutadores.

El muestreo utilizado es no probabilístico tipo bola de nieve, para lo que se seleccionó un grupo inicial de encuestados, tanto al azar como profesionales reconocidos por la investigadora, y se les solicitó que identificaran a otros profesionales con las características anteriormente mencionadas para que también contestaran el cuestionario. Esto permitió ampliar la muestra, pero llevó a que profesionales que no son de las áreas anteriormente mencionadas, ni laboren en empresas de dicho tipo contestaran el cuestionario, por ejemplo, de profesionales en ingeniería que trabajan en empresas nacionales.

Se trabajó con una muestra de 50 profesionales, el 54% mujeres y el 46% hombres. Sus edades oscilan entre los 22 y 57 años, el 38% de la muestra tiene entre 22 y 28 años, el 32% tiene entre 29 y 34 años, el 14 tiene entre 35 y 45 años, y el 16% tiene entre 46 y 57 años.

El escogimiento de las competencias responde al nivel de relevancia (alto) que le asignaron los y las autoras consultadas, en las investigaciones internacionales y antecedentes revisados, así como las competencias curriculares propuestas para la Licenciatura en Comportamiento Organizacional, de manera que se integraron y se seleccionaron las siguientes para la elaboración del cuestionario:

1. Habilidades de Comunicación, 2. Trabajo en Equipo, 3. Liderazgo, 4. Habilidades Interpersonales, 5. Resolución de Conflictos, 6. Motivación, 7. Pensamiento Estratégico, 8. Gestión de la Innovación, 9. Adaptación al Cambio, 10. Toma de Decisiones, 11. Orientación hacia los Resultados, 11. Creatividad, 12. Capacidad de Aprender, 13. Capacidad Analítica, 14. Habilidades Interculturales, 15. Orientación al Cliente, 16. Dominio de Conocimientos Técnicos, 18. Capacidad de Síntesis, 19. Uso de la Tecnología, 20. Honestidad, 21. Actitud Proactiva, 22. Responsabilidad, 23. Ética, 24. Organización, 25. Administración del Tiempo.

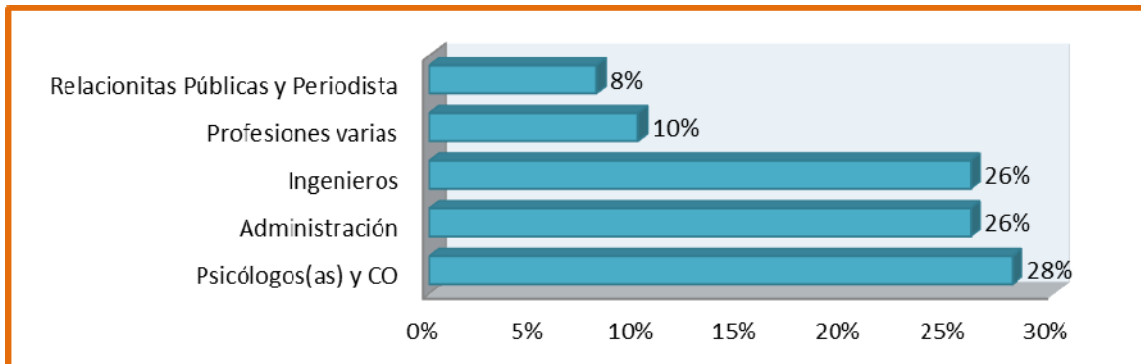
Resultados

A continuación se presentan los resultados de la presente investigación, primeramente se exponen las características de la muestra con la que se trabajó, luego se presentan competencias laborales seleccionadas como las más importantes por lo participantes, posterior a ello se presenta cuáles podrían ser los puestos en los que llegue a trabajar un profesional en comportamiento organizacional y, por último, se presentan las competencias que fueron tomadas en cuenta en el cuestionario.

Profesiones

Las profesiones de los participantes son diversas, estas se agrupan en, Psicólogos(as) y Comportamentista Organizacional (CO); Administración de Empresas, algunos con énfasis en Recursos Humanos y Mercadeo; Ingenieros, entre ellos Industriales, Químicos, Civiles y con énfasis en Administración de Empresas; Profesiones varias, como comerciantes, abogados, consultor privado, farmacéutica; por último Relacionistas Públicas y Periodista.

Gráfico 1. Profesiones de los participantes



Fuente: Competencias Requeridas para Profesionales en Comportamiento Organizacional.

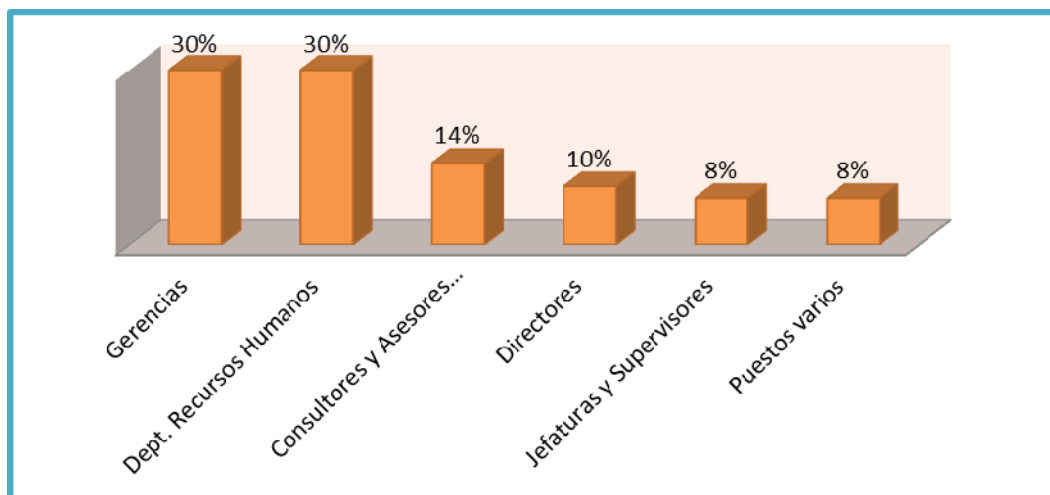
Ulacit, 2012

Puestos en los que se desempeñan

Los puestos en los que se desempeñan los profesionales participantes pueden agruparse de la forma:

- Gerencias, entre ellas Generales, en Talento Humano, en Recursos Humanos, de Operaciones, Calidad y Proyectos.
- Relacionados con Recursos Humanos, HR Business Partner, Generalistas, Encargados, Analistas, Coordinadores, Headhunter, Reclutadores.
- Consultores y Asesores en Recursos Humanos.
- Directores, en Relaciones Corporativas, Desarrollo del Liderazgo, Especialista en Relaciones Corporativas y Relaciones Externas.
- Jefaturas y Supervisores de departamento (administrativo, servicios de alimentación, construcción, contabilidad).
- Puestos varios, relacionados con finanzas, negocios y ventas.

Gráfico 2. Profesiones de los participantes



Fuente: Competencias Requeridas para Profesionales en Comportamiento Organizacional.

Ulaicit, 2012

Como puede observarse en el Gráfico 3 los puestos de: Gerencia, relacionados con el área de Recursos Humanos, Consultores y Asesores representan el 74% de la muestra total siendo relevante la posición que tenga estos profesionales con respecto a las competencias, lo cual puede apreciarse en el apartado Competencias y Puesto, de este documento.

Tipo de Empresa en la que trabajan

El 48% de estos profesionales trabajan en empresas nacionales, de manera que el 52% restante trabaja en empresas transnacionales y multinacionales. La inclusión de empresas nacionales se debe a la poca facilidad de contactar más profesionales de las empresas transnacionales, de forma que es un efecto del tipo de muestreo utilizado, dado que las empresas nacionales no eran el tipo meta.

Competencias Laborales de los Profesionales en Comportamiento Organizacional

Debe aclararse que todas las competencias expuestas en esta investigación son consideradas sumamente relevantes por los participantes, a los cuales se les solicitó que sus respuestas se basaran en la realidad de las empresas en las que trabajan.

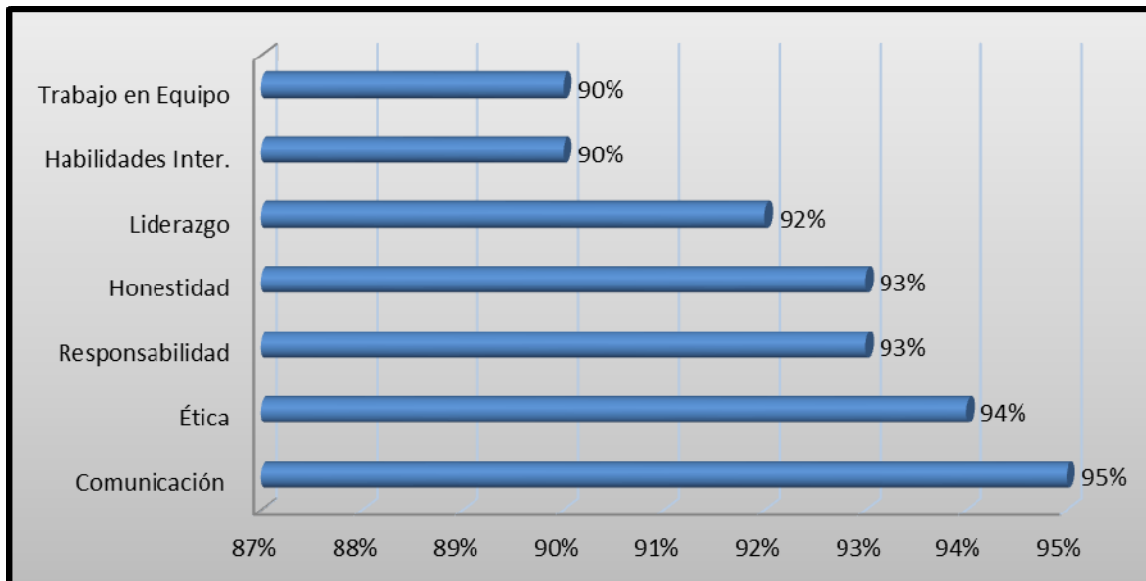
Para el análisis de los datos se tomó como variables independientes, el tipo de empresa, el sexo y el puesto de los participantes, y como variable dependiente las competencias, de manera que los resultados se basan en la relación de las competencias más relevantes, según tipo de empresa, sexo de los participantes y el puesto que ejercen en sus lugares de trabajo.

Competencias más relevantes

En el Gráfico 4 puede observarse que las competencias más relevantes señaladas por participantes, son las Habilidades de Comunicación, la Ética, la Responsabilidad, la Honestidad, el Liderazgo, las Habilidades Interpersonales y el Trabajo en Equipo, todas estas con un porcentaje de apoyo de más del 90%.

Posterior es estas competencias, se encuentran la Actitud Proactiva (90%), la Orientación al Cliente (89%), la Resolución de Conflictos (87%), la Toma de Decisiones (87%) y la Orientación hacia los Resultados (87%)

Gráfico 3. Competencias más Relevantes



Fuente: Competencias Requeridas para Profesionales en Comportamiento Organizacional. Ulacit, 2012

En lo que respecta a las competencias menos relevantes, se encuentran el Uso de la Tecnología (75%), la Capacidad de Síntesis (77%), las Habilidades Interculturales (79%), el Dominio de los Conocimientos Técnicos (80%), Creatividad (80%), la Gestión de la Innovación (81%), la Capacidad Analítica (82%) y la Capacidad de Aprender (82%).

Competencias y Tipo de Empresa

Las competencias con mayor importancia en las diferentes tipos de empresa son Habilidades de Comunicación, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Habilidades Interpersonales, Resolución de Conflictos, Motivación, Orientación al Cliente, Honestidad, Actitud Proactiva, Responsabilidad y Ética, tal como se muestra en el tabla 1.

Tabla 1. Competencias más relevantes según Tipo de Empresa
(en porcentajes)

Competencias	Transnacional	Multinacional	Nacional
Habilidades de Comunicación	93	98	94
Trabajo en Equipo	93	91	86
Liderazgo	95	89	91
Habilidades Interpersonales	88	91	90

Resolución de Conflictos	92	84	85
Motivación	93	82	83
Orientación al Cliente	87	84	93
Honestidad	92	93	93
Actitud Proactiva	88	95	89
Responsabilidad	90	93	94
Ética	93	93	95

Fuente: *Competencias Requeridas para Profesionales en Comportamiento Organizacional. Ulacit, 2012*

En el caso de las empresas transnacionales, tipo de empresa meta para este estudio, las competencias más relevantes son el Liderazgo, las Habilidades de Comunicación, el Trabajo en Equipo, la Motivación, la Ética, la Resolución de Conflictos, y la Honestidad, tal como se aprecia en el Tabla 1. Estas competencias concuerdan con las más relevantes en general de la investigación, pero se diferencian en las Habilidades Interpersonales, la Honestidad, la Responsabilidad, la Resolución de Conflictos y la Motivación.

Por otro lado, las competencias menos relevantes, según el tipo de empresa, como el Uso de la Tecnología, la Capacidad de Síntesis y el Dominio de Conocimientos Técnicos, las cuales son Las competencias que se presentan en los tres tipos de empresa

Tabla 2. Competencias más relevantes según Tipo de Empresa

(en porcentajes)

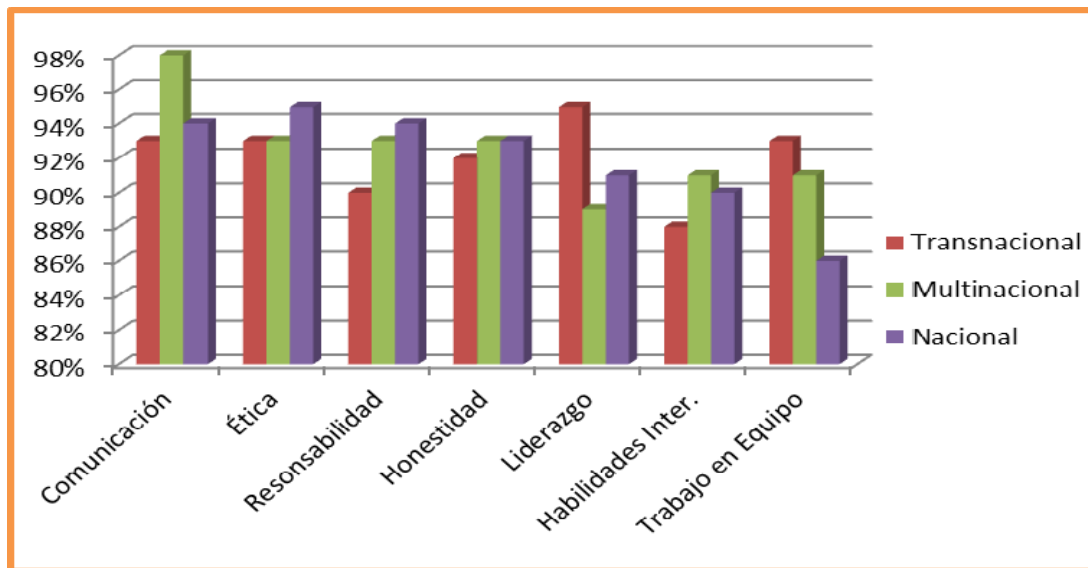
Competencias	Transnacional	Multinacional	Nacional
Motivación	93%	82%	83%
Pensamiento Estratégico	83%	86%	80%
Gestión de la Innovación	78%	82%	81%
Creatividad	80%	75%	82%
Capacidad de Aprender	82%	89%	79%
Capacidad Analítica	80%	84%	81%
Habilidades Interculturales	78%	89%	74%
Orientación al Cliente	87%	84%	93%
Dominio de Conocimientos Técnicos	82%	82%	78%
Capacidad de Síntesis	80%	73%	77%
Uso de la Tecnología	78%	73%	74%

Fuente: *Competencias Requeridas para Profesionales en Comportamiento Organizacional. Ulacit, 2012*

En el Gráfico 4 se presentan las competencias más relevantes y la diferencias según el tipo de empresa en el que los participantes laboran. Se puede apreciar como en la empresa multinacional las Habilidades de Comunicación más relevantes que cualquier otra seguida por el Liderazgo en la empresa Transnacional, la Ética y la Responsabilidad en la empresa nacional. En los valores que asignan los profesionales de la empresa multinacional son mayores que de las demás empresas. Por otro lado, el Trabajo en Equipo en la empresa nacional tiene menos apoyo así como las Habilidades Interpersonales en la transnacional.

Pueden apreciarse diferencias entre los tipos de empresa, como es la competencia de Habilidades de Comunicación la cual es altamente relevante para las empresas multinacionales, como lo es el Liderazgo para las empresas transnacionales y la Ética para las nacionales, no así para éstas el Trabajo en Equipo o las Habilidades Interpersonales para las empresas transnacionales.

Gráfico 4. Competencias más relevantes y tendencia en los tipos de empresa



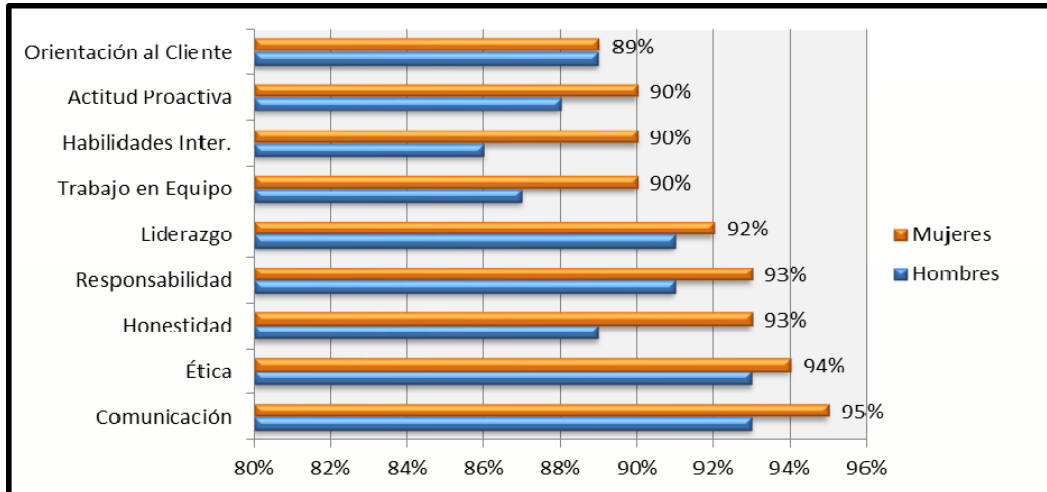
Fuente: *Competencias Requeridas para Profesionales en Comportamiento Organizacional. Ulacit, 2012*

Competencias y Sexo

De forma general, las mujeres le otorgaron más puntaje a las competencias que los hombres, aspecto que se mantiene constante con todas las competencias del estudio. De igual forma, todas las competencias con mayor relevancia para las mujeres son las mismas

que se muestran en el balance general del estudio. En cambio, para los hombres, tienen más relevancia la Actitud Proactiva y Orientación al Cliente que el Trabajo en Equipo y las Habilidades Interpersonales.

Gráfico 5. Competencias y Sexo de los participantes

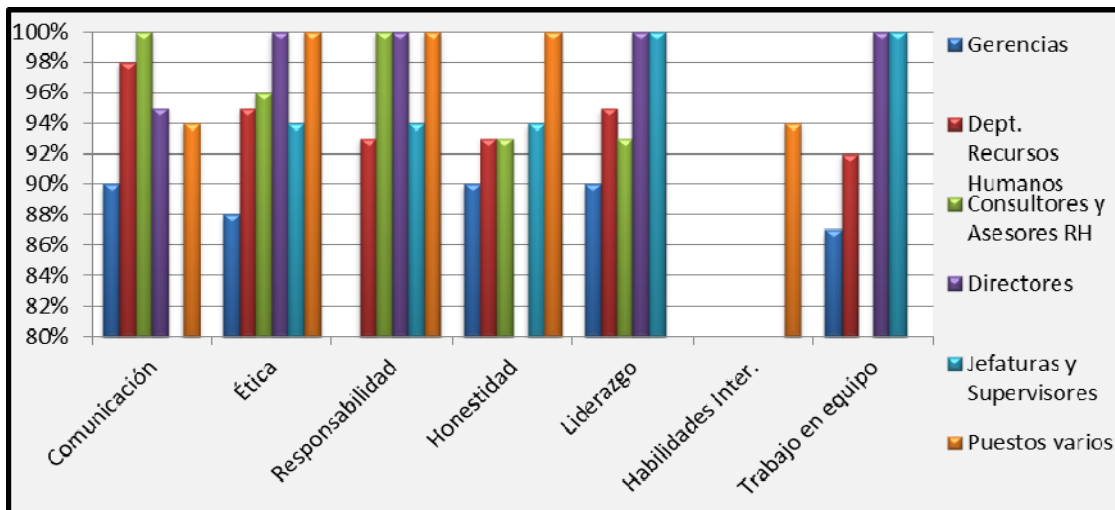


Fuente: *Competencias Requeridas para Profesionales en Comportamiento Organizacional. Ulacit, 2012*

Competencias y Puestos

En el Gráfico 6 se presenta los porcentajes de apoyo a las principales competencias según los distintos puestos en los que trabajan los participantes.

Gráfico 6. Competencias según los distintos Puestos



Fuente: *Competencias Requeridas para Profesionales en Comportamiento Organizacional. Ulacit, 2012*

Los puestos de Gerencias, los relacionados con los Recursos Humanos y los Consultores y Asesores en RH, le dan apoyo a las primeras cinco competencias, no así como la competencia de Habilidades Interpersonales, que solamente los puestos varios le asignan un porcentaje mayor al 90%.

Debe aclararse que los tres primeros puestos representan el 74% de la muestra, siendo más relevantes los dos primeros puestos por la cantidad de participantes (60%). En la Tabla 3 se aprecia como las valoraciones dadas por las Gerencias tienen menor porcentaje que los demás puestos, pero debe tenerse claro que por la cantidad de participantes en los demás puestos las valoraciones que realicen resultan menos significativas.

Tabla 3. Competencias principales seleccionadas según los principales Puestos
(en porcentajes)

Gerencias		Depto. Recursos Humanos		Consultores y Asesores RH	
Comunicación	90	Comunicación	98	Comunicación	100
Honestidad	90	Liderazgo	95	Responsabilidad	100
Liderazgo	90	Ética	95	Resolución de Conflictos	96
Orientación hacia los Resultados	88	Responsabilidad	93	Ética	96
Orientación al Cliente	88	Actitud Proactiva	93	Liderazgo	93
Ética	88	Honestidad	93	Orientación al Cliente	93
Trabajo en equipo	87	Trabajo en Equipo	92	Honestidad	93

Fuente: Competencias Requeridas para Profesionales en Comportamiento Organizacional.

Ulcit, 2012

De forma general, los datos presentados anteriormente permiten ver como los porcentajes de apoyo para las principales competencias con las tres variables independientes, tipo de empresa, sexo y puesto, difieren tanto con los porcentajes como las competencias más relevantes.

De igual manera debe recordarse que todas las competencias trabajadas en la investigación fueron consideradas como sumamente importantes, por lo que la variabilidad de porcentajes permiten reducir la cantidad de competencias para analizar.

Tipo de puesto que podría tener un profesional en Comportamiento Organizacional

Los participantes dieron respuestas variadas sobre el puesto que podría ejercer un profesional con las competencias mencionadas más importantes.

- El puesto mencionado con mayor relevancia es Gerencia, tanto de Recursos Humanos, de Proyectos, Desarrollo Organizacional, gerentes locales y regionales, ya sea de tercera, segunda y/o primera línea.
- Los otros puestos mencionados con más influencia, son Jefaturas de departamento, Líderes de proyectos, equipos y/o departamentos, y Directores de Recursos Humanos.
- Se mencionaron, también, otros puestos, pero con menor relevancia, como Chief Executive Officer, HR Business Partner, Generalista RH, Especialista RH, Coordinador RH, Encargado RH o Talento Humano, Supervisor, Analista, y Consultor.

Se resalta la importancia de puestos que trabajen con el capital humano, llámese, Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Talento Humano, es decir, que implica un grado de responsabilidad para con otras personas, sea en Gerencia (49%), Jefatura (11%), Líder (7%) o Dirección (6%).

Asimismo, estos puestos implican que exista un conocimiento real de la empresa, desde las áreas operativas hasta los altos puestos, por lo que se señala que un profesional con dichas competencias le permite escalar dentro de la organización que se encuentre, siendo igual de exitoso en cualquiera de los puestos que desempeñe.

Competencias Propuestas por los Participantes

Se mencionaron 63 diferentes competencias, las cuales pueden agruparse, de las cuales algunas se expusieron en el instrumento utilizado para la investigación o se incluye dentro de dicha competencia, y aquellas que no se mencionaron y que, igualmente, se pueden reagrupar dadas las similitudes que se encontraron.

Competencias Previamente Mencionadas

- Habilidades de Comunicación, incluye: facilidad de palabra, comunicación asertiva, buen manejo de la información.
- Liderazgo, incluye: impacto de la influencia, autoconfianza, autoconocimiento, y aprender de las personas.
- Gestión de la innovación, incluye: necesidad de estarse reinventando con las nuevas tendencias que surgen.

Competencias Propuestas por los Participantes

De igual forma las competencias que expresaron los participantes, ausentes en el instrumento, puede reagruparse generando mayor integración, a continuación se exponen:

- Desarrollo de los otros, las cual incluye desarrollar el talento, capacitar a los colaboradores, brindarles coaching, permitir que estas personas crezcan en todos los niveles, para ello, debe existir un interés real por la gente, facilitar procesos de sucesión en la empresa, de igual forma implica desarrollarse a sí mismo, aspecto de suma relevancia.
- Eficiencia, por medio de una mayor efectividad en el desempeño, brindando soluciones rápidas y efectivas día a día, dando calidad, teniendo un enfoque en el detalle y en la ejecución.
- Inteligencia emocional, esta implica tener empatía con sus compañeros de trabajo, especialmente con subalternos, así como la escucha activa de estos.
- Poseer altos valores espirituales y morales, como son la integridad, la confidencialidad, la lealtad, la confiabilidad, ser una persona de mente abierta y libre de prejuicios.
- Resiliencia, implica tener la capacidad de reconocer errores y seguir adelante.
- Dominio para trabajar bajo presión, lo que implica tolerancia a la presión del trabajo, manejo de la frustración, y aumentar la flexibilidad.
- Manejo de otros idiomas, principalmente el inglés, aunque no es exclusivo, puede ser otro idioma.
- Identificación con la empresa, permitiendo el compromiso y la pasión por el trabajo.

- Visión empresarial, estar orientado hacia el futuro.
- Orientación al logro, gestión y logro de objetivos.
- Conocimientos técnicos en entrevista profunda y compensación de beneficios.
- Otras competencias que se expusieron fueron: Visión de contexto, Desarrollo de negocios, Competitividad, Predictivo, Alto sentido común, Responsabilidad social, Investigación, Capacidad integradora, y Entendimiento político.

Otro aspecto que se mencionó es el amplio conocimiento de la empresa, de las actividades y procesos de la misma afín de influir en ellos, como lo hace un líder, que debe poseer fuertes competencias blandas, como es la capacidad de ayudar y preocuparse por los demás, tanto su contexto inmediato (familia y trabajo), así como su comunidad y país.

Discusión

Este apartado ofrece una reflexión sobre cuáles son los principales hallazgos y la relación que tienen estos con respecto a los planteamientos teóricos que alimenta la formulación de la investigación fortaleciendo el conocimiento académico sobre las competencias laborales.

Al relacionar las competencias curriculares que se exponen en los cursos de la licenciatura con los resultados de la investigación permite exponer la relación positiva que se da entre las competencias curriculares y las competencias laborales, como en el caso de la competencia curricular Analizar los procesos de comunicación, la cual se encuentra relacionada con las Habilidades de Comunicación, considerada por el 95% de los participantes como la competencia más importante, lo resalta la importancia de mantener y fortalecer esta competencia curricular dentro de los contenidos de la licenciatura.

Otras de las competencias curriculares con respaldo en los resultados de la investigación son, el Liderazgo, que obtuvo 92% apoyo de los participantes; el Trabajo en Equipo, apoyado con un 90%; las Relaciones interpersonales (competencia curricular) que

en la investigación se nombró como Habilidades Interpersonales obteniendo un 90% de apoyo.

Más aún no todas las competencias curriculares se encuentran en la lista de las más importantes, como lo es Mediar en conflictos laborales (problemáticas psicosociales-laborales), que se nombró como Resolución de Conflictos, teniendo un 87% de apoyo. También, se encuentra la Motivación, con un 86% de apoyo, y la Intervención en la cultura organizacional, es decir analizar el contexto organizacional y hacer propuestas para un funcionamiento organizado y exitoso, la cual se encuentra relacionada con la competencia laboral Pensamiento Estratégico, que obtuvo un 83% de apoyo.

Otras competencias que se encuentran dentro del currículo de la licenciatura son Habilidades directivas, y Planear, diseñar, aplicar y evaluar las políticas de Recursos Humanos, que no lograron corroborarse en el estudio, por lo que no puede darse una opinión sobre.

De igual forma, las competencias laborales como Ética, Responsabilidad y Honestidad, que se encuentran dentro de las más relevantes de la investigación, tampoco tienen un respaldo en las competencias curriculares de la licenciatura; sin embargo, si se relacionan con otros aspectos importantes y transversales que se enseñan en cada uno de los cursos, como lo es la honestidad académica, la responsabilidad con las diferentes asignaciones y la Ética que promueve como aspecto fundamental para la vida de un profesional de alto nivel.

De manera que, aunque en algunas competencias no haya posibilidad de relacionar entre las laborales y las curriculares, estas pueden evidenciarse como valores o ejes transversales presentes en el currículo de la licenciatura.

Continuando el análisis de las competencias, puede evidenciarse la relación que tienen los resultados con los referentes teóricos de la investigación, Sant'Anna (2008) y Medina *et al.* (2012), así como con los antecedentes Pierre (2010), Elizondo (2011), Monge (2011), Soto (2011) y Álvarez (2012). Un hallazgo interesante es que las competencias más

relevantes de la investigación son más coincidentes con los antecedentes, las propuestas de estas autoras se integraron en 18 principales competencias, de las cuales 9 concuerdan las que obtuvieron mayores puntuaciones en la presente investigación, es decir que se corroboraron las principales competencias mencionadas por las autoras.

Por otro lado, de las 14 competencias utilizadas por Sant'Anna (2008), 6 concuerdan con las principales competencias encontradas. En el caso de Medina *et al.* (2012), de las 15 competencias propuestas 5 coinciden, puede verse que aún siendo una investigación sumamente actual, no tiene una fuerte relación con los resultados de la investigación.

Esto puede deberse a que las investigaciones tomadas como sustentos teóricos no fueron realizadas en el ámbito nacional, es decir, con población costarricense, que culturalmente se diferencia de Brasil (Sant'Anna, 2008) y México (Medina *et al.*, 2012), y estas diferencias culturales impactan también en el quehacer de las empresas instaladas dentro de sus naciones; asimismo, en todas las investigaciones se utilizaron metodologías distintas, pero en los antecedentes se trabajó de igual forma con profesionales costarricenses.

Si bien no todas las competencias propuestas en los antecedentes coinciden con los resultados de la investigación, estas diferencias si podría atribuirse a la muestra específica con la que se trabajó.

En lo que respecta a las competencias que no se tomaron en cuenta en este estudio tienen relación con las determinadas como más importantes, dado en áreas como relaciones con otras personas, la integridad ética del profesional, su desempeño en lo laboral y los insumos técnicos que requiere.

Lo que son las Habilidades de Comunicación, la Resolución de Conflictos, el Desarrollo de los otros, la Inteligencia emocional, estas dos últimas competencias propuestas por los participantes, se enfocan en la relación con los demás, tanto en ámbitos laborales como sociales, por lo que el profesional en Comportamiento Organizacional se

presente como una guía hacia los otros en beneficio de la organización y de las personas, integrando lo personal, social y laboral.

Otras de las competencias propuestas, hacen referencia a que el profesional, personalmente, sea un ejemplo para los demás, manteniendo una firme coherencia entre sus principios (valores) personales, sus comportamientos y proyectos, plasmando en cada uno, como firma personal, sus altos principios éticos, espirituales y morales. Además de un profesional con principios éticos, se requiere que posea las capacidades necesarias para que cumpla con sus labores, como lo es un alto sentido de responsabilidad, una actitud proactiva, orientado hacia la eficiencia, al alto desempeño, cumpliendo con sus objetivos; lo cual es fundamental para el crecimiento de la organización.

De igual forma, un aspecto vital para que el profesional le brinde crecimiento y valor agregado a la empresa es que posea conocimientos técnicos básicos, como el manejo de un segundo idioma (preferiblemente inglés), así como formación en nuevas propuestas que le permitan mejorar la organización, que enriquezca lo que se maneja, que brinde actualización y formas innovadoras de realizar los proyectos, respondiendo a las necesidades de la organización.

Otro aspecto importante que se tomó en cuenta para esta investigación es la relación que puede darse entre la propuesta de la universidad, sobre las posibles posiciones laborales que puede desempeñar, y los posibles puestos que un profesional en comportamiento puede desempeñar, según la opinión de los participantes. Esto toma relevancia dado que estos puestos se relacionan con las competencias desarrolladas en los diferentes cursos de la licenciatura, fortaleciendo la formación de sus estudiantes.

Efectivamente, se corrobora que la propuesta de la licenciatura se relaciona, positivamente, con los resultados obtenidos, los puestos mencionados por los participantes se vinculan al trabajo con el capital humanos, como es el área de Recursos Humanos, Talento Humanos y Desarrollo Organizacional. Los puestos que coinciden son gerencias (49%), direcciones de área (6%), jefaturas de departamento (14%), especialista, analista,

generalista o coordinador (10%), estos porcentajes que se mencionan responden a la relevancia de estos puestos en las respuestas de los participantes.

Unas de las posiciones que se propone desde la licenciatura es la de mediador y negociador de conflictos; sin embargo, esta no fue mencionada por los participantes, así como posiciones en representante de relaciones laborales, gestor de compensación y beneficios, y director de relaciones industriales. Por puede decirse que la propuesta laboral que proyecta la universidad por medio de la licenciatura tiene una buena posibilidad de cumplirse, aunque no aún 100%.

Como parte de las conclusiones de esta investigación, puede mencionarse que las diferencias entre las competencias más importantes, según tipo de empresa, evidencian las características propias de cada tipo. Claro está, que dichas competencias dan una idea general de cuáles son las posibles necesidades que tienen las empresas, en referencia a los diferentes puestos que pueden tener en el área de Recursos Humanos o afines, como lo podría ser un perfil de los colaboradores ideales para dichas empresas; sin embargo, por el tamaño de muestra y la variabilidad de tipo de empresa, los resultados deben manejarse con cautela, para no caer en ese error.

El crecimiento que pueda tener un profesional en su puesto de trabajo, responde, en gran medida, a la intención que tenga de continuar subiendo en la jerarquía, lo que queda a decisión personal, siempre y cuando las políticas, la cultura y las normas que posea la empresa para la cual trabaja permitan el desarrollo de los colaboradores.

Por ello, un profesional en comportamiento organizacional puede marcar la diferencia en la empresa, porque ha ido desarrollando dentro de su formación competencias que lo hacen marcar la diferencia en el puesto que desempeñe, trabajando armónicamente con diversas áreas y profesiones, proyectado hacia el liderazgo y la adaptación a las exigencias del mercado. Una persona con estas competencias brindarán gran valor para las empresas que están no solo comprometidas en su trabajo (mejor desempeño y eficiencia), sino que desean el desarrollo de los colaboradores, lo cual las hace organizaciones inteligentes.

Recomendaciones

Para la elaboración de nuevas investigaciones y avances en los conocimientos académicos y científicos, es importante replantearse el proceso investigativo realizado, lo que le permite a los nuevos investigadores obtener resultados más significativos, por lo que se recomienda:

- Hacer un repaso de los posibles puestos que hay en el mercado laboral, con la finalidad de tener claras las diferencias, principalmente cuando estos responden a diferencias entre empresas de tipos y giro de negocios distintos, así como la perfilación del profesional que desea formarse parte de la nueva investigación, facilitando el proceso investigativo.
- Cabe destacar que por el tamaño de la muestra y la variabilidad en las competencias seleccionadas como más importantes, los resultados no son generalizables, pero, para ello, lo más apropiado sería concentrarse en únicamente un tipo de empresa y obtener así resultados más robustos (con una muestra probabilística y un instrumento que pueda medir más indicadores por cada variable).
- De igual forma, se recomienda diseñar nuevas investigaciones que permitan establecer una validez conceptual de cada competencia, es decir, estudiar el concepto teórico y operacional de cada una de las competencias laborales, teniendo mayor certeza que los conceptos utilizados son comprendidos, de igual forma, por todos los participantes y facilite la obtención de resultados con mayor nivel de consistencia.
- Para nuevas investigaciones, sería apropiado utilizar una muestra mayor de profesionales que laboren en empresas transnacionales, o el tipo de empresa, según el interés, de forma que a los resultados que se llegue den una mayor aproximación a las necesidades y características de esta.

- Indagar cada tipo de empresa por aparte, por medio de un contacto directo con ellas, ya sea de forma personal o telefónica, de forma que sea más accesible la recolección de los datos.
- Establecer entre la universidad y distintas empresas, de todos los tipos, convenios que permitan abrir espacios de investigación, generando doble ganancia, tanto para la empresa como para los estudiantes, aumentando el prestigio para la universidad.
- Fortalecer las bases teóricas de las competencias curriculares de la licenciatura, favoreciendo la implementación de las mismas en cada curso, en las asignaciones respectivas como son las simulaciones, los análisis de caso, las prácticas, los ensayos, las investigaciones, entre otras), y resaltando en cada una de ellas la competencia respectiva que se está fomentando, y que, posteriormente, permitiría plantear nuevas investigaciones en el tema.
- Incorporar a la malla curricular de la licenciatura las competencias propuestas por los participantes para ampliar las áreas de desarrollo de los estudiantes y de adaptación al mercado laboral.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Lertxundi, A. (2011). La empresa multinacional y la decisión de exportar o adaptar sus prácticas de dirección de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 47-67.
- Medina, M., Armenteros, M. C., Guerrero, L., Barquero, J. D. (2012). Las Competencias Gerenciales desde una Visión Estratégica de las Organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(2), 79-100.
- Pla Barber, J.; León, F. (2004). La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional. *Universia Business Review* (3), 84-101.
- Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). México: Pearson Educación.
- Sant'Anna, A. (Enero-Junio del 2008). Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas. *RAE-eletrônica*, 7(1).
- Szlechter, D. (2009). Tiempo y Disciplina en Gerentes de Empresas Transnacionales en Buenos Aires. *Rev. Ciencias Sociales*, 125, 141-150.
- Torres, C., Calderón, G. (Julio-Diciembre del 2011). Agregan valor las áreas de gestión humana a las organizaciones del sector industrial de Duitama y Sogamoso (Boyacá). *Entramado*, 7(2), 54-71.
- Ulacit. (Enero del 2011). Plan de estudios 400-002. Licenciatura en Comportamiento Organizacional.
- Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. México D.F.: McGraw Hill.

Anexo 1. Competencias Requeridas para Profesionales en Comportamiento Organizacional

Se contactó a los participantes por medio del correo electrónico, en el cual se colocaba esta información, de forma previa a que ingresarán al cuestionario:

¡Buen día!, me encuentro realizando mi trabajo final de graduación, en la Ulacit.

Respetuosamente le solicito que acceda a participar en mi investigación, llenando el cuestionario que aparece dentro de este correo o accediendo al mismo por medio de este link:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dGE3STRHUTRqaE0tVWhycDVkYTgyWGc6MQ>

Me encuentro investigando cuáles son las principales competencias que solicitan las empresas transnacionales a los profesionales en el área de comportamiento organizacional.

Completar este cuestionario le tomará menos de 10 minutos, la información que se le solicita es su opinión personal y no implica ningún riesgo para usted ni su empresa, además que la información será tratada confidencialmente. Por ello, adjunto la autorización que me permite realizar este estudio.

Si conociera profesionales en el área de Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional, Talento Humano y afines, ya sea gerentes, coordinadores, jefes, analistas, asistentes, reclutadores; agradecería infinitamente que le **reenvíe** este correo a fin de fortalecer los resultados de la investigación.

Le agradezco de antemano su comprensión, colaboración y valioso tiempo.

¡Que tenga un buen día!



Competencias Requeridas para Profesionales en Comportamiento Organizacional

La presente investigación tiene como objetivo identificar las competencias que puede tener un profesional en comportamiento organizacional y determinar cuáles son las más relevantes para las empresas transnacionales. Se solicita su participación a fin de seleccionar las competencias más importantes que debe tener un profesional y que beneficien a su empresa. Estos profesionales en comportamiento organizacional pueden llegar a ser grandes gestores cambio en las empresas que los contraten.

Este estudio es el trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), de la Bach. Auria Zárate Montero. Si tiene alguna consulta, puede comunicarse con la encargada de la encuesta, al correo electrónico: auriaz@gmail.com

Por favor, responda de manera clara y objetiva en cada uno de las preguntas que a continuación se le presenta:

***Obligatorio**

1. Cuál es su Edad: *

2. Cuál es su Sexo: *

Hombre

Mujer

3. Cuál es su Profesión: *

4. Dentro de su empresa, cuál es el cargo que desempeña: *

5. Cuánto tiempo tiene de ejercer dicho puesto: *

6. Con respecto a las competencias que debe tener un profesional en comportamiento organizacional. Indique el nivel de importancia que tiene cada una de las siguientes competencias para su empresa. *

	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Sumamente Importante
Habilidades de Comunicación. Se expresa asertivamente de diversas formas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en Equipo. Colabora activamente para alcanzar la meta del equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liderazgo. Guía a las personas hacia las metas, objetivos, y/o estrategia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidades Interpersonales. Se relaciona positivamente con las personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de Conflictos. Utiliza la resolución y negociación para lograr acuerdos ganar-ganar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivación. Impulsa a los demás a seguir adelante con sus metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento Estratégico. Brinda estrategias para mejorar la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de la Innovación. Da soluciones novedosas a las necesidades de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptación al Cambio. Se adapta a situaciones inusuales en forma rápida y adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma de Decisiones. Decide acertadamente en beneficio de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación hacia los Resultados. Busca un alto nivel de rendimiento en cada meta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creatividad. Encuentra formas nuevas y versátiles para hacer las tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de Aprender. Busca adquirir más conocimientos en relación a la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad Analítica. Encuentra soluciones a través de un análisis lógico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidades Interculturales. Establece relaciones amigables con personas de otras culturas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al Cliente. Comprende y satisface las necesidades de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominio de Conocimientos Técnicos. Utiliza eficazmente los conocimientos técnicos adquiridos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de Síntesis. Presenta la información clave de forma concisa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de la Tecnología. Incorpora los avances tecnológicos al quehacer de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honestidad. Se expresa y comporta con rectitud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actitud Proactiva. Busca nuevas oportunidades o soluciones a los problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidad. Se compromete y cumple las tareas encomendadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ética. Se comporta éticamente en cualquier momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización. Establece metas y prioriza actividades clave.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración del Tiempo. Realiza un manejo efectivo del tiempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Qué tipo de puesto podría llegar a tener un profesional con las competencias que usted seleccionó como importantes o sumamente importantes? *

8. Mencione las competencias, que no se han tomado en cuenta, y le permitiría a los profesionales ser gestores de cambio en su empresa. *

9. Su empresa es: *

- Nacional
- Transnacional
- Multinacional

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y TIEMPO!

Anexo 2. Tablas de puntuaciones y porcentajes de las Competencias tanto el Balance General, como por Sexo

	Competencias Balance General			Competencias por Sexo			
	Puntaje	Porcentaje		Mujeres		Hombres	
	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje	
Habilidades de Comunicación	3,78	95	Habilidades de Comunicación	3,78	95	3,74	93
Trabajo en Equipo	3,58	90	Trabajo en Equipo	3,58	90	3,48	87
Liderazgo	3,66	92	Liderazgo	3,66	92	3,65	91
Habilidades Interpersonales	3,58	90	Habilidades Interpersonales	3,58	90	3,43	86
Resolución de Conflictos	3,48	87	Resolución de Conflictos	3,48	87	3,48	87
Motivación	3,44	86	Motivación	3,44	86	3,3	83
Pensamiento Estratégico	3,3	83	Pensamiento Estratégico	3,3	83	3,17	79
Gestión de la Innovación	3,22	81	Gestión de la Innovación	3,22	81	3,13	78
Adaptación al Cambio	3,44	86	Adaptación al Cambio	3,44	86	3,35	84
Toma de Decisiones	3,46	87	Toma de Decisiones	3,46	87	3,48	87
Orientación hacia los Resultados	3,48	87	Orientación hacia los Resultados	3,48	87	3,43	86
Creatividad	3,2	80	Creatividad	3,2	80	3,3	83
Capacidad de Aprender	3,28	82	Capacidad de Aprender	3,28	82	3,17	79
Capacidad Analítica	3,26	82	Capacidad Analítica	3,26	82	3,35	84
Habilidades Interculturales	3,14	79	Habilidades Interculturales	3,14	79	3,04	76
Orientación al Cliente	3,56	89	Orientación al Cliente	3,56	89	3,57	89
Dominio de Conocimientos Técnicos	3,2	80	Dominio de Conocimientos Técnicos	3,2	80	3,13	78
Capacidad de Síntesis	3,08	77	Capacidad de Síntesis	3,08	77	3,13	78
Uso de la Tecnología	3	75	Uso de la Tecnología	3	75	2,87	72
Honestidad	3,7	93	Honestidad	3,7	93	3,57	89
Actitud Proactiva	3,6	90	Actitud Proactiva	3,6	90	3,52	88
Responsabilidad	3,7	93	Responsabilidad	3,7	93	3,65	91
Ética	3,76	94	Ética	3,76	94	3,74	93
Organización	3,42	86	Organización	3,42	86	3,3	83
Administración del Tiempo	3,44	86	Administración del Tiempo	3,44	86	3,43	86

Anexo 3. Tabla de puntuaciones y porcentajes de las Competencias por Tipo de Empresa

	Competencias por Tipo de Empresa							
	Transnacional		Multinacional		Nacional		Trans y Multinacional	
	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje
Habilidades de Comunicación	3,73	93	3,91	98	3,75	94	3,81	95
Trabajo en Equipo	3,73	93	3,64	91	3,46	86	3,69	92
Liderazgo	3,8	95	3,55	89	3,63	91	3,69	92
Habilidades Interpersonales	3,53	88	3,64	91	3,58	90	3,58	89
Resolución de Conflictos	3,67	92	3,36	84	3,42	85	3,54	88
Motivación	3,73	93	3,27	82	3,33	83	3,54	88
Pensamiento Estratégico	3,33	83	3,45	86	3,21	80	3,38	85
Gestión de la Innovación	3,13	78	3,27	82	3,25	81	3,19	80
Adaptación al Cambio	3,47	87	3,55	89	3,38	84	3,5	88
Toma de Decisiones	3,6	90	3,55	89	3,33	83	3,58	89
Orientación hacia los Resultados	3,4	85	3,55	89	3,5	88	3,46	87
Creatividad	3,2	80	3	75	3,29	82	3,12	78
Capacidad de Aprender	3,27	82	3,55	89	3,17	79	3,38	85
Capacidad Analítica	3,2	80	3,36	84	3,25	81	3,27	82
Habilidades Interculturales	3,13	78	3,55	89	2,96	74	3,31	83
Orientación al Cliente	3,47	87	3,36	84	3,71	93	3,42	86
Dominio de Conocimientos Técnicos	3,27	82	3,27	82	3,13	78	3,27	82
Capacidad de Síntesis	3,2	80	2,91	73	3,08	77	3,08	77
Uso de la Tecnología	3,13	78	2,91	73	2,96	74	3,04	76
Honestidad	3,67	92	3,73	93	3,71	93	3,69	92
Actitud Proactiva	3,53	88	3,82	95	3,54	89	3,65	91
Responsabilidad	3,6	90	3,73	93	3,75	94	3,65	91
Ética	3,73	93	3,73	93	3,79	95	3,73	93
Organización	3,47	87	3,36	84	3,42	85	3,42	86
Administración del Tiempo	3,4	85	3,36	84	3,5	88	3,38	85

Anexo 4. Tabla de puntuaciones y porcentajes de las Competencias por Tipo de Puesto

Competencias por Puesto

	Gerencias		Depto. Recursos Humanos		Consultores y Asesores RH		Directores		Jefaturas y Supervisores		Puestos varios	
	Puntaje	%	Puntaje	%	Puntaje	%	Puntaje	%	Puntaje	%	Puntaje	%
Habilidades de Comunicación	3,6	90	3,93	98	4	100	3,8	95	3,5	88	3,75	94
Trabajo en Equipo	3,47	87	3,67	92	3,29	82	4	100	4	100	3,25	81
Liderazgo	3,6	90	3,6	90	3,71	93	4	100	4	100	3,25	81
Habilidades Interpersonales	3,33	83	3,8	95	3,57	89	3,6	90	3,5	88	3,75	94
Resolución de Conflictos	3,33	83	3,33	83	3,86	96	3,8	95	3,75	94	3,25	81
Motivación	3,33	83	3,6	90	3,29	82	3,6	90	4	100	2,75	69
Pensamiento Estratégico	3,13	78	3,47	87	3,29	82	3,4	85	3,25	81	3,25	81
Gestión de la Innovación	3	75	3,33	83	3,14	79	3,4	85	3,5	88	3,25	81
Adaptación al Cambio	3,27	82	3,53	88	3,57	89	3,6	90	3,25	81	3,5	88
Toma de Decisiones	3,47	87	3,47	87	3,57	89	3,4	85	3,5	88	3,25	81
Orientación hacia los Resultados	3,53	88	3,47	87	3,57	89	3,6	90	3,25	81	3,25	81
Creatividad	3,27	82	3	75	3,29	82	3,4	85	3	75	3,5	88
Capacidad de Aprender	3,13	78	3,4	85	3	75	3,6	9	3	75	3,75	94
Capacidad Analítica	3,33	83	3,07	77	3,43	86	3,4	85	3,25	81	3,25	81
Habilidades Interculturales	2,93	73	3,47	87	2,71	68	3,6	90	2,5	63	3,5	88
Orientación al Cliente	3,53	88	3,53	88	3,71	93	3,4	85	3,75	94	3,5	88
Dominio de Conocimientos Técnicos	3,2	80	3,13	78	3,14	79	3	75	4	100	3	75
Capacidad de Síntesis	3,2	80	2,87	72	3,29	82	3	75	3,25	81	3	75
Uso de la Tecnología	2,73	68	3,07	77	3,29	82	3	75	3	75	3,25	81
Honestidad	3,6	90	3,73	93	3,71	93	3,6	90	3,75	94	4	100
Actitud Proactiva	3,33	83	3,73	93	3,71	93	4	100	3,5	88	3,5	88
Responsabilidad	3,33	83	3,73	93	4	100	4	100	3,75	94	4	100
Ética	3,53	88	3,8	95	3,86	96	4	100	3,75	94	4	100
Organización	3,13	78	3,6	90	3,71	93	3,4	85	3,5	88	3,25	81
Administración del Tiempo	3,27	82	3,47	87	3,71	93	3,4	85	3,5	88	3,5	88

Anexo 5. Malla curricular de la Licenciatura en Comportamiento Organizacional

LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL			
Código	Curso	Competencia	Desempeño
13-0003	Liderazgo y habilidades directivas	Analizar las habilidades directivas que fortalecen el trabajo en equipo, liderazgo y motivación de las relaciones interpersonales que se ejercen en el ámbito empresarial.	Diseño e implementación de un taller de cuerdas bajas.
13-0004	Estructura de la organización y diseño del trabajo	Analizar el contexto organizacional para identificar los canales de mando, las formas de comunicación y las líneas de producción, de manera que logren hacer propuestas que permitan incrementar ventas y reducir gastos.	Confección de CMI: El grupo deberá vincular las medidas de rendimiento en cuatro perspectivas (financiera, clientes, interna, innovación y aprendizaje)
13-0005	Poder y política en las organizaciones	Hacer propuestas para la vinculación adecuada entre política y poder en las organizaciones, de manera que se facilite un funcionamiento organizado y exitoso en el mundo empresarial.	Investigación sobre la vinculación entre el poder y la política en un tipo específico de organización
13-0006	Cultura organizacional	Intervenir en los elementos de la cultura organizacional que afectan las interacciones de los grupos de trabajo, con el fin de mejorar el clima organizacional.	Talleres para mejorar el clima organizacional
13-0007	Negociación y resolución de conflictos	Mediar en conflictos laborales específicos utilizando metodologías validadas y efectivas, y manteniendo una visión integral del valor incondicional del ser humano.	Análisis de un caso y propuesta de intervención (negociación); implica investigación y entrevista a un experto

13-0008	Comunicación corporativa	Analizar los procesos de comunicación interna de una empresa y hacer propuestas que faciliten las interacciones sociales y, en consecuencia, la productividad y satisfacción laboral.	Aprendizaje en servicio: Investigación de campo con reporte final con recomendaciones.
22-0008	Psicología de las organizaciones	Aplicar categorías de análisis psicológico para la comprensión y propuestas de solución de problemáticas psicosociales-laborales de la actualidad.	Análisis de un caso real (implica un proceso de investigación, observación de campo y un informe con recomendaciones para un grupo laboral específico)
24-0003	Dinámica de grupo y equipos de trabajo	Implementar programas de entrenamiento grupal que faciliten la integración, cohesión, trabajo en equipo y productividad de sus miembros, generando las condiciones necesarias para su adaptación a las demandas del entorno a la vez que se facilita el desarrollo integral individual.	Diseño e implementación de talleres sobre uno de los problemas identificados como prioritarios en un equipo de trabajo determinado.
24-0004	Políticas y prácticas de los recursos humanos	Planear, diseñar, aplicar y evaluar las políticas de Recursos Humanos de organizaciones empresariales específicas	Manual de Recursos Humanos con políticas, normas y procedimientos organizacionales una empresa particular: Cada subgrupo redacta una política o norma para integrarla en el manual al final del curso.
24-0005	Motivación de las personas	Intervenir en los factores psicosociales que afectan la motivación de un grupo de trabajo	Talleres para la motivación en el trabajo en equipo.

24-0006	Legislación laboral	Utilizar la legislación laboral como un recurso para facilitar un ambiente de trabajo justo, motivador y productivo.	Análisis de casos con recomendaciones funcionales.
28-0004	Seminario de graduación	Desarrollar una investigación científica utilizando los conocimientos adquiridos previamente durante su carrera	Proyecto de investigación con defensa