

Disposición al cambio e innovación empresarial, la llave del éxito en las manos de los profesionales en Comportamiento Organizacional



Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Seminario de Graduación en Comportamiento Organizacional

Bach. Ileana Elizondo Jiménez

Agosto del año 2011

¿Cuáles son las competencias que requiere un profesional en Comportamiento Organizacional para fomentar en la población de las organizaciones una cultura de cambio e innovación?

RESUMEN

Este artículo se basa en determinar cuáles son las competencias que requiere un profesional en Comportamiento Organizacional (CO), para colaborar con las entidades en el fomento de una cultura de cambio e innovación, principalmente al ser empresas que pertenecen a un mercado globalizado y deben enfrentar este proceso con frecuencia, pues, aunque sea parte de la política de la institución tiende a existir cierta resistencia por parte de los colaboradores. Dicho perfil se basa al 100% en competencias, dejando atrás el modelo tradicional.

Además, se les consultó a los expertos en el tema y a quienes poseen vasto conocimiento sobre este, si ellos realmente conocen las funciones que realizan los profesionales en CO y la gestión que han hecho las empresas en relación con esta área. Los resultados reflejan como aproximadamente más del 30% de las organizaciones atienden este campo de estudio, incluyendo la función que realiza el departamento de recursos humanos y la hecha por la sección de CO exclusivamente.

Por otra parte, se establecen las principales barreras que enfrentan las organizaciones al implementar cambios en su estructura, donde se contemplan aspectos como: el estilo gerencial, la experiencia desarrollando este proceso; resistencia por parte de la población, la falta de habilidades administrativas y la comunicación entre la administración y los colaboradores. De estos aspectos se identifican los dos más importantes con porcentajes con un rango entre 29% y 34%, de esta manera se comprueba la necesidad que tienen las entidades de contar con talento humano con competencias para mejorar su gestión del cambio.

PALABRAS CLAVE

Innovación , cultura organizacional, comportamiento organizacional; proceso de cambio, competencias profesionales.

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional ULACIT

ABSTRACT

This article is based on identifying the skills required in Organizational Behavior (OB) professionals, in order to collaborate with the organizations promoting a culture of change and innovation, especially entities that belong to global markets because these have to face the change process frequently. Even when the change is a policy in some companies, it tends to be some resistance from collaborators. The profile is based 100% on professional competencies, leaving in the past the traditional model.

In addition, experts on the topic and people who have vast knowledge about it were asked about the functions of OB professionals and their thinking on how the companies have deal this area. The results show that more than 30% of organizations have worked this field of study, including the role played by human recourses department and the OB section.

On the other hand, there were identified the main barriers faced by organizations when changes are done in its structure, there are issues such as: the management style, experience making a process of change, resistance from the organizational population, lack of management skills, the communication between managers and employees. The two most important issues were recognized with percentages in a rank between 29% and 34%. The organizations need human talent with skills to improve their management of change.

KEY WORDS:

Innovation, organizational culture, organizational behavior; chance process, skills.

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

INTRODUCCIÓN

Con la globalización, las organizaciones se han visto en la obligación de enfrentar retos al intentar mantenerse en un lugar de privilegio, razón por la cual, deben actualizarse día con día, cumpliendo con las exigencias del mercado y adaptándose a los cambios que se presenten en este.

Para el logro de ese ideal, la entidad debe contar con una estructura flexible, con disposición al cambio y dispuesta a enfrentar los nuevos retos que se le presenten. Siendo la cultura organizacional una de las principales barreras para los administradores, pues, una cultura dominante pese a ser una política institucional, puede no estar basada en innovación y cambio, sino en valores y creencias de los individuos.

De allí que se hace necesario preparar a la población de la empresa para dicho proceso, pues, no todas las entidades van de la mano con la globalización, sino que algunas han quedado anquilosadas, viéndose en la necesidad de innovar procesos, tecnología, realizar reingenierías; entre otros, de forma drástica, convirtiéndose en el reto más grande de la organización en transmitir al recurso humano la importancia de estos cambios, sin que sea tomado como una amenaza a su estabilidad laboral.

Así que al tenor de lo expuesto, son los profesionales en Comportamiento Organizacional (CO) quienes deben conocer cada norma, valor, costumbre, cultura, comportamiento, política, y el clima que rige dentro de la organización, para lograr la aceptación del cambio dentro de su estructura, y lograr contribuir con el desarrollo tanto de la organización como del mismo talento humano. No obstante, las empresas requieren de personal quienes posean competencias específicas para culminar con éxito la labor que se le asigne.

Para el desarrollo de la investigación, se realizó una revisión bibliográfica, donde se analizaron diversos tipos de modelos de competencias, y se llegó a la conclusión de que la propuesta hecha por Robert Katz, según Robbins (2005) es la que más se encuentra alineada con el objetivo que se desea

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

alcanzar. El modelo de Katz, se compone de tres grupos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales y de estas se derivan las competencias. *A posteriori*¹, se planteó la hipótesis y con base en esta, se confeccionó el cuestionario para definir el perfil requerido por las empresas actuales en un profesional en CO.

Con el fin de lograr un mayor alcance, se amplió un poco más el estudio para conocer cuál es la realidad de las empresas en relación con el CO. El objetivo es verificar si realmente los expertos conocen las funciones que desarrollan los profesionales en este campo de estudio, y más aún, conocer la labor realizada dentro de las empresas para las cuales laboran. Además se desea conocer si CO es una sección de la entidad, es parte de Recursos Humanos o es atendida por medio de consultorías.

En esta investigación se abarcó otro elemento fundamental, el cual consiste en identificar las barreras que tienen las empresas al gestionar un proceso de cambio, pues, si se determinan las causas de la resistencia, se puede comenzar a trabajar por éstas y consecuentemente a mejorar la forma de administrar estas situaciones.

Ante este panorama, se identificaron la falta de comunicación y la mala administración del cambio como las dos principales causas de resistencia al cambio, situación que fue examinada para comprobar su veracidad. Simultáneamente, es palpable como las competencias requeridas por las organizaciones actuales en los profesionales en CO, son equivalentes a las necesarias para minimizar el daño causado por los factores descritos con anterioridad.

¹ *Termino en latín que significa: "Posterior a"*

HIPÓTESIS

Un profesional en comportamiento organizacional debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales, dentro de las cuales se deben destacar:

Técnicas	Humanas	Conceptuales
Liderazgo	Motivación	Capacidad de resolución de conflictos
Dominio de un segundo idioma	Habilidades interpersonales	Administración del cambio
Capacidad de trabajo en equipo	Comunicación asertiva	Síntesis de datos
Dominio de conceptos teóricos	Relaciones interculturales	Pensamiento crítico
Proactividad	Inteligencia emocional	Diseño de estrategias

Para lograr fomentar una cultura de cambio e innovación dentro de una (s) organizaciones.

Algunas de las interpretaciones brindadas por los autores en relación con algunas de las competencias mencionadas anteriormente son:

- **Liderazgo:** es un proceso de mover a la gente sin medios coercitivos (Varela, 2008), sin embargo, de acuerdo con Robbins la confianza es parte indispensable para un buen liderazgo ya que es la *“esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista”* (Robbins, 2005). Igualmente, se considera una *“habilidad de influir positivamente en la gente y en los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes”*. (Evans & Lindsay, 2008).
- **Motivación:** *“Impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada”* (Werther & Davis, 2000) sin embargo, para alcanzar este efecto debe de existir un estímulo, Robbins, 2005 nos presenta la Teoría de las necesidades de McClelland:

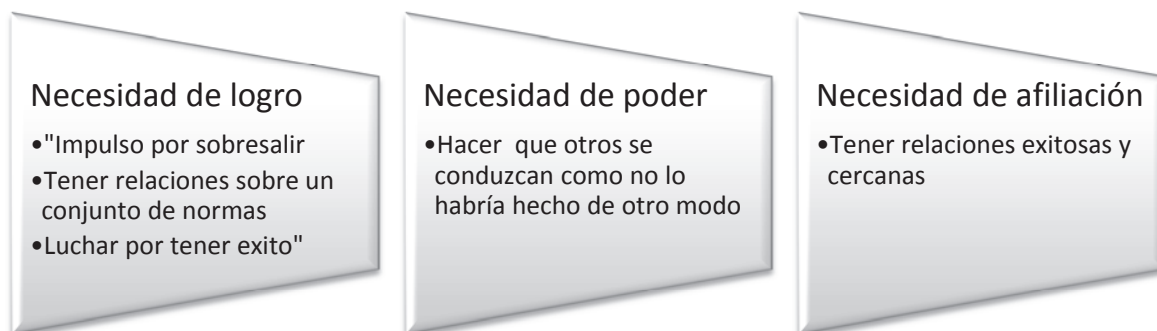


Ilustración 1 Teoría de las necesidades de McClelland
Elaboración propia, fuente: (Robbins, 2005)

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

La motivación son “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta” (Robbins, 2005).

- **Capacidad de resolución de conflictos:** cuando se presenta una situación de conflicto el profesional en comportamiento organizacional debe saber hacia dónde guiar esta situación teniendo un papel de mediador. No sin antes conocer los conceptos fundamentales que implica esta área, dentro de los cuales se encuentran:

La historia: Eventos anteriores que son relevantes para comprender como llegó a darse la situación

El contexto: Son elementos externos, o sea, no se encuentren bajo la influencia directa de los actores.

Los actores: Todos aquellos que inciden sobre la situación, o que se ven afectados ya sea de forma positiva o negativa por ella.

Posición: Es lo que un actor dice que quiere que suceda

Intereses: Motivan a las partes a tener sus posiciones, expresan por qué las partes quieren lo que piden

Problema: situación principal que está siendo abordada.

(Guillen & Paniagua, 2006)

Ilustración 2 Conceptos fundamentales de la Resolución de Conflictos

Elaboración propia, fuente: (Guillen & Paniagua, 2006)

- **Trabajo en equipo:** Se conforma por un conjunto de sujetos quienes forman parte de un equipo de trabajo, cuyo objetivo consiste en que los “esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno” (Robbins, 2005).
- **Proactividad:** Es característica de la persona la cual “no consiste únicamente en tener flexibilidad y adaptabilidad hacia un futuro incierto sino que es preciso tomar la iniciativa para mejorar un negocio” (Pellarés, 2007).

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

PROBLEMA

¿Cuáles son las competencias que requiere un profesional en Comportamiento Organizacional para fomentar en la población de las organizaciones una cultura de cambio e innovación?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer las competencias que requiere un profesional en Comportamiento Organizacional para fomentar en la población de las organizaciones una cultura de cambio e innovación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Probar si los administradores, psicólogos y jefes de recursos humanos; de empresas que pertenecen a un mercado globalizado, conocen las funciones que realizan los profesionales en Comportamiento Organizacional.
2. Identificar las competencias técnicas, humanas y conceptuales que requieren las organizaciones en los profesionales en Comportamiento Organizacional.
3. Definir el principal motivo por el cual las organizaciones poseen una cultura resistencia al cambio.

MARCO TEÓRICO

Competencias ha sido un término que ha generado auge entre los autores y las formas de administrar modernas, por lo tanto, es necesario estar conscientes de que cada quien es dueño de su propia verdad, por lo tanto, se debe tomar como referencia a diversos autores para llegar a nuestra propia conclusión sobre este tipo de gestión al que tanto apuestan las empresas en la actualidad. Mauricio Reyes en su exposición sobre *“Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales”* definió las competencias como *“piezas de un rompecabezas que forman un lenguaje común acerca del éxito”* (Reyes, 2010), sin embargo realiza una observación relevante al mencionar que estas *“no pueden ser observadas directamente – sólo puede ser inferida por el comportamiento”* (Reyes, 2010).

Otros autores dicen que consiste como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (Vargas, 2004), no obstante, esta definición solo se enfoca en la capacidad aplicada a una actividad, un término relevante es que la competencia a nivel laboral es *“dinámica, que imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo, anticipándose y preparándose para él, en vez de convertirse en víctima pasiva y arrasada por transformaciones sin control”* (Ducci, 1996). Asimismo, según Vargas (2004) Guy Le Boterf (1998) en su investigación sobre La ingeniería de las

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

competencias, las define como *“una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que nos movilizan para lograr un desempeño”*, (Vargas, 2004). Por lo tanto, las competencias se conforman por un conjunto de habilidades técnicas, humanas y conceptuales que posee un individuo para llevar a cabo actividades de manera eficiente y eficaz.

Estas habilidades, según Robbins, 2005, fueron identificadas por Robert Katz como las fundamentales que deben tener los administradores para alcanzar sus metas. Las habilidades técnicas se conocen como la *“capacidad de aplicar los conocimientos especializados o experiencia”* (Robbins, 2005) en la ejecución diaria de labores, las habilidades humanas están comprendidas por la *“capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas, motivarlas, tanto en lo individual como en grupo”* (Robbins, 2005) estas son indispensables para lograr una buena comunicación, generar confianza entre los colaboradores, resolver conflictos, entre muchas otras situaciones que se puedan presentar cuando se trabaja con talento humano. Las habilidades conceptuales son la *“facultad mental para analizar y diagnosticar situaciones complicadas”* (Robbins, 2005). En este sentido, es importante que los profesionales posean una combinación de estas competencias para lograr tener éxito en su ámbito laboral.

Un profesional en Comportamiento Organizacional debe transmitir a la población de la empresa la diferencia de tres elementos básicos indispensables, estos son: Comportamiento organizacional que se dedica a *“investigar el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia dentro de las organizaciones”* (Robbins, 2005). El Clima Organizacional el cual es *“el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones”* (Salazar, Guerrero, Machado, & Andalia, 2009) y la Cultura Organizacional la cual se compone por un *“patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización”* (Salazar, Guerrero, Machado, & Andalia, 2009), asimismo, se interpreta como un *“sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otra”*. (Robbins, 2005).

Igualmente, para que una empresa logre mantenerse dentro del mercado, debe ir de la mano con la globalización, por lo tanto la disposición al cambio es fundamental para asegurar su supervivencia. Sin embargo, el cambio siempre genera algún tipo de resistencia tanto individual como a nivel organizacional, el cambio debe ser un proceso bien estructurado y debe manejarse con total cautela, Evans & Lindsay (2008), indican que cuando se busca un cambio cultural, los directivos impacientemente imitan a organizaciones exitosas, sin embargo, *“en la mayoría de los casos este*

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

enfoque está destinado al fracaso" (Evans & Lindsay, 2008) aunque, el fracaso no se debe al tomar de referencia a otra organización, sino al realizar un cambio brusco en la cultura.

Por lo tanto, es importante tener agentes de cambio en la institución, estos son *"personas que fungen como catalizadoras y asumen la responsabilidad de manejar las actividades de cambio"* (Robbins, 2005) por lo tanto, este proceso tendrá mayor aceptación por parte del talento humano y por consiguiente, la organización se mantendrá en pie dentro del mercado.

Al tenor de lo expuesto, para ser agentes de cambio es condición *sine qua non*² tener noción de cambio, o sea, *"buscar nuevas formas adecuadas y creativas para solucionar problemas y limitaciones, para identificar oportunidades, para atender necesidades y deseos, en otros términos, para innovar"* (Varela, 2008), ya que, la innovación es *"una herramienta necesaria para el desarrollo a nivel empresarial"* (Noguera, 2005). Según Noguera (2005), el consultor en estrategia e innovación, Guillermo Velásquez opina que: *"Es importante ser innovador para tener éxito en los mercados internacionales y locales también, pero esto está ligado a un crecimiento de conocimientos aplicados a las empresas"*.

Por lo tanto, es la globalización y el constante crecimiento de los mercados lo que obliga a las organizaciones a contar con talento humano con la capacidad realizar cambios y ser innovadoras, pero aún más importante, contar con talento humano con la capacidad de tener disposición para aceptar u ejecutar estos cambios que afectan el clima, cultura y comportamiento de la entidad.

METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizada para éste proyecto, es la investigación descriptiva. Esta investigación se refiere a un conjunto de métodos y procedimientos que describen a determinadas variables de interés para obtener los resultados. Este tipo de estudio ayuda a determinar las preguntas básicas para cada variable, contestando: quién, cómo, qué y cuándo.

² *Termino en latín que significa "condición sin la cual no"*

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

MODELO DE COMPETENCIAS

Al finalizar la revisión bibliográfica, se llegó a la conclusión de que el modelo ideal para el desarrollo de la investigación es el propuesto por Robert Katz, según Robbins (2005), en el cual se clasifican las competencias en tres grupos: técnicas, humanas y conceptuales. Por consiguiente, el estudio se llevó a cabo enfocándose en estas tres competencias y en las habilidades que conforman cada grupo.

POBLACIÓN

La población meta para la investigación, se conforma por un conjunto de profesionales en Comportamiento Organizacional, personal del área de Recursos Humanos o Gestión del Talento, representantes legales (de organizaciones) y profesionales en Psicología, quienes forman parte de empresas que se encuentran en un mercado globalizado y están conscientes de las competencias que requiere un profesional en Comportamiento Organizacional para generar una cultura de cambio en innovación en las entidades.

HERRAMIENTA, MUESTRA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

La principal herramienta que se utilizó fue el Cuestionario, el cual se realizó de forma virtual a una muestra intencional de por lo menos 50 sujetos, quienes, conforman la fuente primaria de información para desarrollar la investigación. Igualmente, esta herramienta se complementa con observación y apoyo bibliográfico, donde se tomó como referencia libros, revistas, investigaciones recientes, tesis, artículos referentes al tema y la internet, por lo tanto, estas son las fuentes secundarias de información.

El cuestionario, se encuentra compuesto diez preguntas y a su vez se divide en tres partes, las cuales facilitan la consecución de los objetivos, estas son:

1. **Parte A. Comportamiento Organizacional:** Esta sección de la encuesta tiene como objetivo determinar si en el mercado actual los profesionales en administración, psicología, recursos humanos e inclusive en Comportamiento Organizacional, conocen las funciones que llevan a cabo los profesionales en este ámbito. Además, conocer si en las entidades que pertenecen a un mercado globalizado tienen dentro de sus organizaciones personal encargado de identificar los principales factores que influyen en el clima, la cultura y el comportamiento dentro de la empresa.

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

- 2. Parte B. Competencias profesionales:** En esta parte, se trata de identificar las competencias que deben poseer los profesionales en Comportamiento Organizacional para fomentar una cultura de cambio en las organizaciones. De esta sección es donde salen las respuestas que fundamentan el proyecto, igualmente, si se prueba o no la hipótesis, por consiguiente, es la parte más importante ya que es en esta parte donde se determinan las competencias que buscan las empresas en los profesionales.

Consiste solamente de tres preguntas, cada pregunta corresponde a un grupo de competencias, por lo tanto, se les presenta una lista de habilidades y se le solicita a la población encuestada que elija sólo cinco de las habilidades que considera son las más importantes.

- 3. Parte C. Cultura, cambio e innovación:** El propósito de esta sección es determinar cuál o cuáles son los principales obstáculos que tienen las organizaciones para implementar cambios e innovar constantemente, o bien, las causas más frecuentes por las que un proceso de cambio no resulta exitoso.

Además, se hace una verificación de los resultados obtenidos, esto consiste en comprobar que las respuestas de algunas preguntas coincidan con los resultados de otras y con las habilidades que requieren las organizaciones en el perfil de un profesional en Comportamiento Organizacional.

Al realizar la verificación, se refuerzan los resultados obtenidos y se puede realizar un análisis más profundo, ya que, no sólo se encontrarían en una parte sino que coincidiría en varias. Por lo tanto, es de mejor apreciación la relación existente entre la cultura organizacional, las competencias y el cambio e innovación.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

PARTE A. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1. ¿Sabe usted cuáles son las funciones que desempeña un profesional en Comportamiento Organizacional?

	Total	%
Si	40	71
No	16	29
Total	56	100

Ilustración 3 Conoce las funciones que desempeña un profesional en Comportamiento Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Quando se le consultó a la población si sabía cuáles son las funciones que desempeña un profesional en Comportamiento Organizacional, sólo el 71% de esta respondió de manera afirmativa. Por lo tanto, a pesar de que la población son profesionales quienes de alguna forma deben estar familiarizados con este ámbito de estudio, un 29% reconoce no saber cuáles son las tareas que desempeñan los expertos en este tema.

2. ¿Posee su empresa un profesional dedicado a investigar las tendencias que afectan el clima, la cultura y el comportamiento de la organización?

	Total	%
Sí, existe una sección dedicada exclusivamente a este tipo de investigación.	6	11
Sí, sólo que es parte de la gestión que realiza el departamento de Recursos Humanos (o similar).	15	27
No, pero se contrata a una empresa para que lleve a cabo una consultoría cuando la gerencia lo considere necesario.	4	7
No se ha realizado ninguna investigación al respecto	22	39
No sé	6	11
Otro	3	5
Total	56	100

Ilustración 4 Tienen las empresas profesiones investigando el clima, cultura y comportamiento



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

A pesar de que en la respuesta de la pregunta N° 1 un 71% dice conocer las funciones que realiza un profesional en Comportamiento Organizacional, un **39%** (el cual corresponde a 22 sujetos) asegura que en la empresa para la cual labora no se ha realizado ninguna investigación relacionada con el clima, la cultura y el comportamiento. Asimismo, sólo un 11% afirma que en sus empresas sí existe una sección dedicada a realizar este tipo de investigaciones.

Afortunadamente, los estudios de clima, cultura y comportamiento son funciones que se le han asignado al departamento de Recursos Humanos (o similar), el cual corresponde a un 26%, por lo tanto, no es un tema que se ha tenido en el olvido. Por consiguiente, un **37%** corresponde a las organizaciones que han hecho estos estudios abarcando este tópico desde el interior.

Un 7% de las organizaciones optó por contratar a un ente externo para llevar a cabo una consultoría sobre esta materia, siempre y cuando la administración lo decidiera así; y un 5% indicó no requerir de un profesional para desarrollar estas funciones. Únicamente el 11% de la población desconoce si en sus instituciones se realizan estas tareas.

PARTE B. COMPETENCIAS PROFESIONALES

3. Competencias técnicas que busca en un profesional en Comportamiento Organizacional para fomentar la organización una cultura de cambio e innovación.

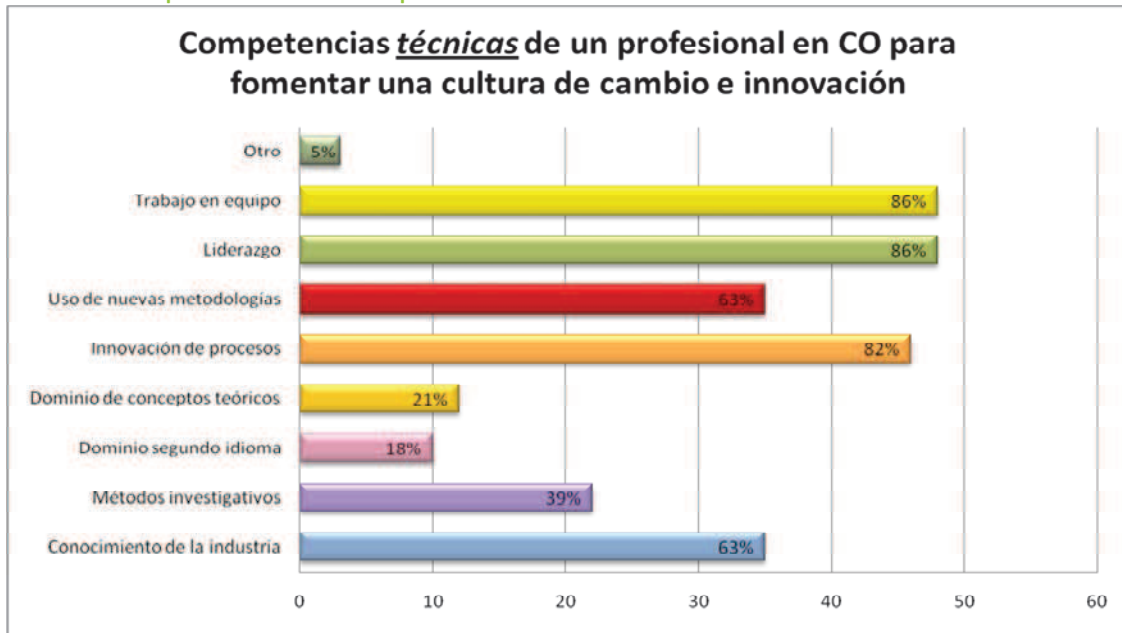
(Respuestas de opción múltiple)

	Total	%
Conocimiento de la industria	35	63
Métodos investigativos	22	39
Dominio segundo idioma	10	18
Dominio de conceptos teóricos	12	21
Innovación de procesos	46	82
Uso de nuevas metodologías	35	63
Liderazgo	48	86
Trabajo en equipo	48	86
Otro	3	5

*Capacidad analítica

*Capacidad crear e implementar decisiones en la empresa

Ilustración 5 Competencias técnicas de un profesional en CO



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

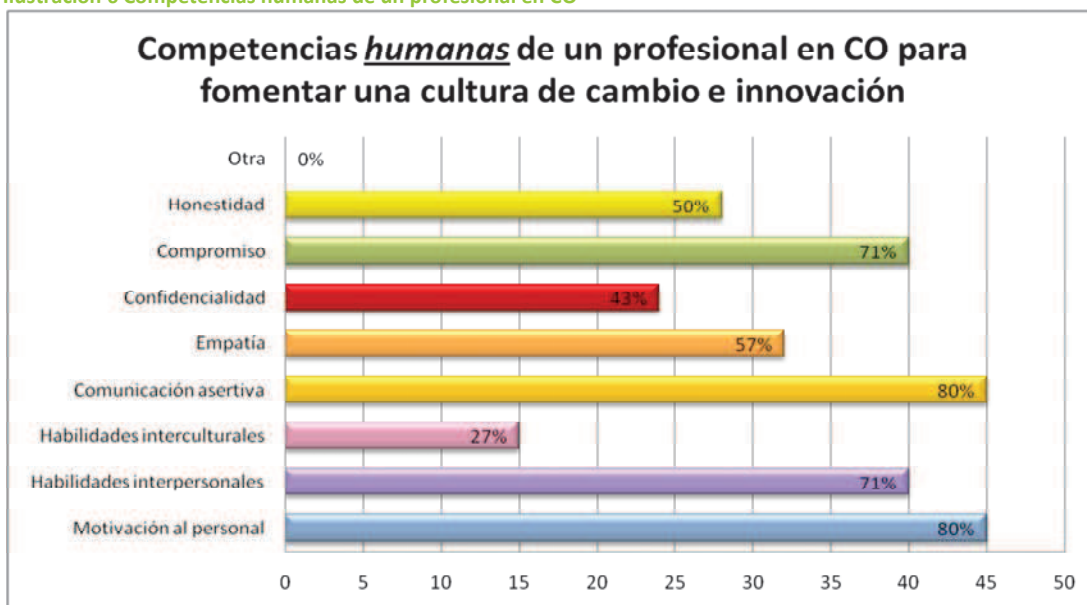
De acuerdo con el modelo de competencias planteado, las cinco competencias técnicas que buscan las empresas actuales en los profesionales en Comportamiento Organizacional para fomentar una cultura de cambio son: trabajo en equipo, liderazgo; innovación de procesos, uso de nuevas metodologías (en su área de estudio) y conocimiento de la industria de la que se desempeña la empresa; competencias por encima de: dominio de un segundo idioma e inclusive del dominio de conceptos teóricos.

4. Competencias humanas que busca en un profesional en Comportamiento Organizacional para fomentar la organización una cultura de cambio e innovación

(Respuestas de opción múltiple)

	Total	%
Motivación al personal	45	80
Habilidades interpersonales	40	71
Habilidades interculturales	15	27
Comunicación asertiva	45	80
Empatía	32	57
Confidencialidad	24	43
Compromiso	40	71
Honestidad	28	50
Otra	0	0

Ilustración 6 Competencias humanas de un profesional en CO



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Las organizaciones para fomentar una cultura de cambio, buscan profesionales en comportamiento organizacional con competencias humanas, dentro de las cuales se destacan las siguientes cinco competencias: Comunicación asertiva, motivación al personal, compromiso, habilidades interpersonales, o sea, para relacionarse con los demás y empatía, donde se demuestre su facilidad para laborar con talento humano.

Seguido de las competencias mencionadas con anterioridad se encuentran: Honestidad, confidencialidad y habilidades interculturales, sin embargo, habilidades interculturales a pesar de ser la que obtuvo el porcentaje más bajo es indispensable para desempeñarse en una empresa que pertenece a un mercado globalizado.

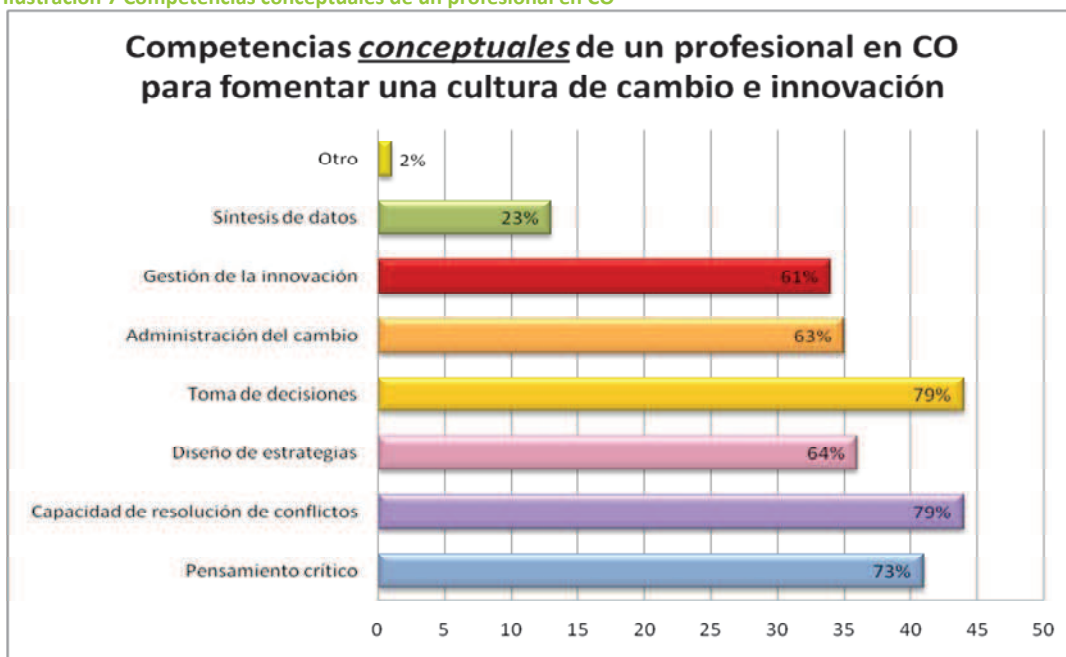
5. Competencias **conceptuales** que busca en un profesional en Comportamiento Organizacional para fomentar la organización una cultura de cambio e innovación

(Respuestas de opción múltiple)

	Total	%
Pensamiento crítico	41	73
Capacidad de resolución de conflictos	44	79
Diseño de estrategias	36	64
Toma de decisiones	44	79
Administración del cambio	35	63
Gestión de la innovación	34	61
Síntesis de datos	13	23
Otro	1	2

*Sentido común

Ilustración 7 Competencias conceptuales de un profesional en CO



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Las cinco habilidades conceptuales que identifican los expertos como las más importantes son: Habilidad en la toma de decisiones, capacidad de resolución de conflictos, pensamiento crítico y diseño de estrategias, la cual se encuentra seguida por administración del cambio y gestión de la innovación por diferencias entre 1% y 2% entre cada una de estas.

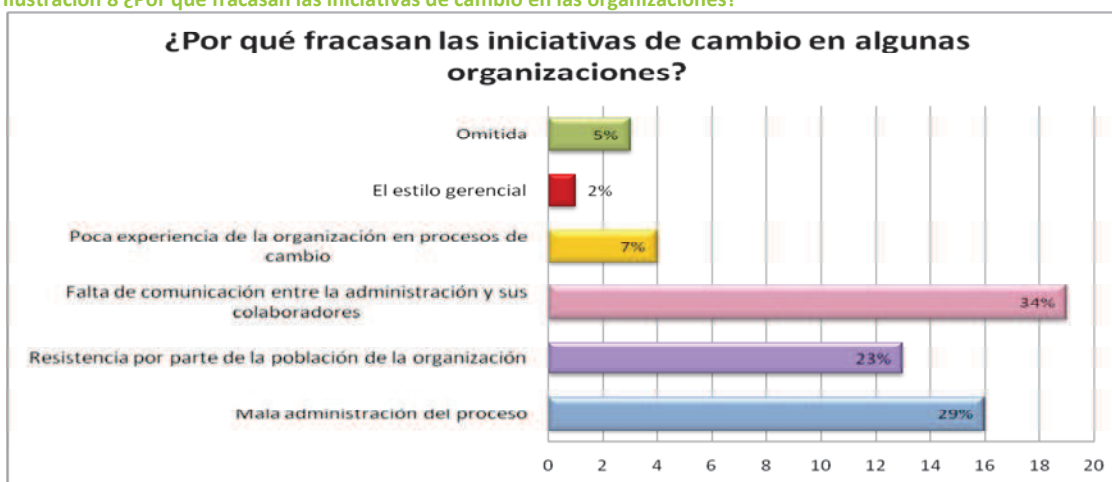
La administración el cambio y la gestión de la innovación son necesarias para fomentar una cultura de cambio en las organizaciones, sin embargo, los resultados se inclinan por competencias que forman parte de estas dos habilidades. El sentido común es una competencia que no se encuentra en las opciones, pero, el 2% de la población lo considera necesario.

PARTE C. CULTURA, CAMBIO E INNOVACIÓN

6. ¿Por qué considera usted que fracasan las iniciativas de cambio en algunas organizaciones?

	Total	%
Mala administración del proceso	16	29
Resistencia por parte de la población de la organización	13	23
Falta de comunicación entre la administración y sus colaboradores	19	34
Poca experiencia de la organización en procesos de cambio	4	7
El estilo gerencial	1	2
Omitida	3	5
Total	56	100

Ilustración 8 ¿Por qué fracasan las iniciativas de cambio en las organizaciones?



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Dentro de los principales motivos que presentan los autores en relación con la resistencia al cambio, los encuestados que viven la realidad empresarial identifican como las principales causas de este por: la falta de comunicación entre la administración y sus colaboradores, una mala administración del proceso y resistencia por parte de la población de la organización.

En las respuestas de la pregunta Nº 5 la administración del cambio es una de las últimas competencias que señalan como indispensables, sin embargo, en esta pregunta podemos ver que un 29% de la población considera la mala administración del proceso como la segunda causa de resistencia al cambio.

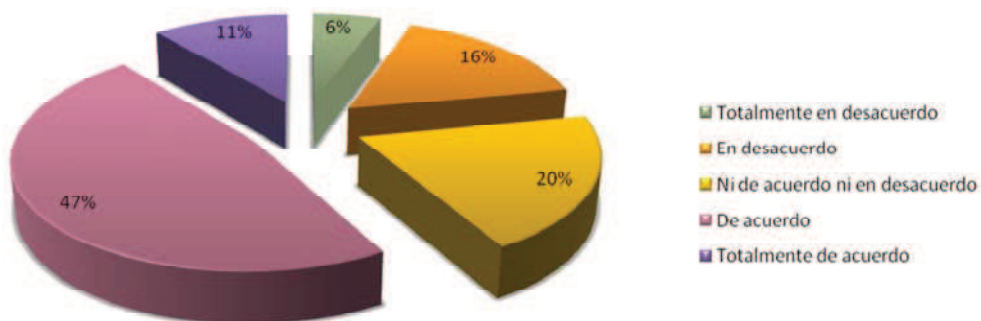
Además, otros de los encuestados le atribuyen la resistencia no solo a la cultura organizacional, sino como parte de la cultura de Costa Rica, y por miedo a salir de la zona de confort en la cual se encuentran los colaboradores, igualmente, por la falta de seguimiento en el proceso cada vez que se decide llevarlo a cabo.

7. Una empresa que pertenece a un mercado globalizado, posee una cultura que se adapta fácilmente a los cambios que demanda el entorno.

	Total
Totalmente en desacuerdo	3
En desacuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11
De acuerdo	26
Totalmente de acuerdo	6
Omitida	1
Total	56

Ilustración 9 Una empresa que pertenece a un mercado globalizado se adapta fácilmente a los cambios

Una empresa que pertenece a un mercado globalizado, posee una cultura que se adapta fácilmente a los cambios que demanda el entorno.



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Según los datos obtenidos, la mayoría de la población encuestada coincide en que las empresas que pertenecen a un mercado globalizado se han empeñado en realizar una ardua labor en fomentar una cultura de cambio, ya que conocen las fuerzas de cambio de la organización, por lo tanto, los colaboradores no temen innovar y toman riesgos con el fin de ser una empresa más eficaz dentro del ambiente dinámico en el cual se encuentran ya que superan la resistencia y facilitan que se pongan práctica las ideas innovadoras y los cambios necesarios.

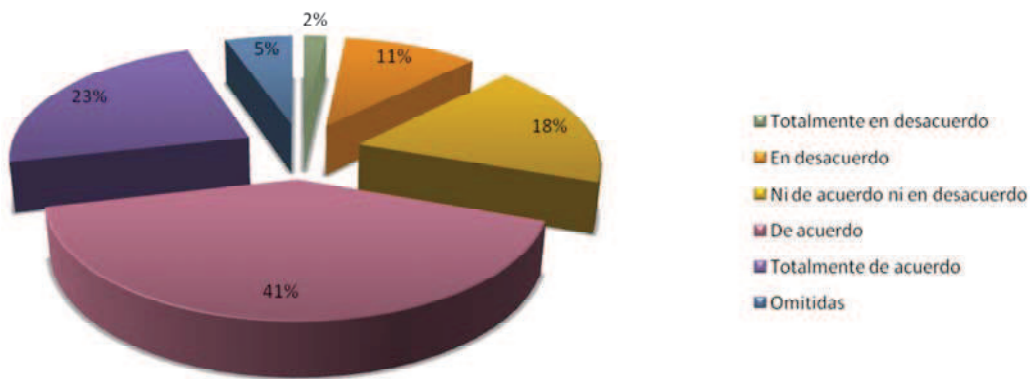
Asimismo, han desarrollado agentes de cambio, quienes se encargan de administrar este proceso socializando la información y estudiando los factores de interés de la población para disminuir las expectativas y el estrés que puede llegar a causar en el personal. Al tenor de lo expuesto, las organizaciones que se adaptan fácilmente los cambios del entorno son una organizaciones de aprendizaje, con campeones de ideas, agentes de cambio y una cultura con disposición al cambio, innovación y tomadora de riesgos, lo que la trasforma en una empresa competitiva y de la mano con la globalización.

8. Innovar constantemente ayuda para que un proceso de cambio, a gran escala, sea aceptado fácilmente por la organización.

	Total
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
De acuerdo	23
Totalmente de acuerdo	13
Omitidas	3
Total	56

Ilustración 10 Innovar constantemente ayuda a que el cambio sea aceptado fácilmente

Innovar constantemente ayuda para que un proceso de cambio, a gran escala, sea aceptado fácilmente por la organización.



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

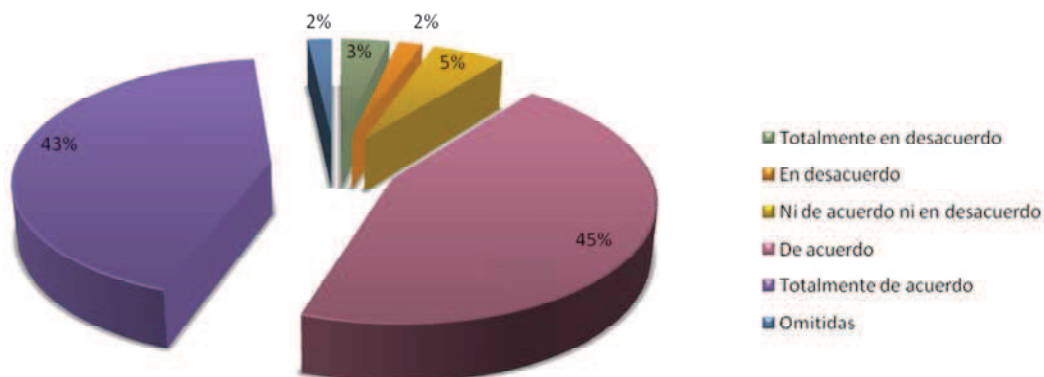
De acuerdo con los datos obtenidos un 41% se encuentra de acuerdo con la premisa anterior y un 23% está totalmente de acuerdo, en este sentido, un 64% de la población confirma que realizar constantemente procesos de innovación en ayuda para que el cambio sea aceptado fácilmente en la organización, esto se debe a que la organización adopta el cambio hasta que este se convierte en una constante. Debido a que si la innovación forma parte de cambio en los procesos y vuelta la estructura de la organización más flexible.

9. La mala administración del proceso impide que se tenga una cultura de cambio en las organizaciones

	Total
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	25
Totalmente de acuerdo	24
Omitidas	1
Total	56

Ilustración 11 La mala administración del proceso impide que se tenga una cultura de cambio

La mala administración del proceso impide que se tenga una cultura de cambio en las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos un 88%; compuesto por un 45% que dice estar de acuerdo y un 43% totalmente de acuerdo, coincide en que la mala administración del proceso de cambio es el uno de los motivos por los cuales existen resistencia en las organizaciones. En este sentido, se confirma el resultado obtenido en la pregunta N° 6.

La carencia de personal especializado en cambio y la poca continuidad que se le da a este, es motivo para que la resistencia se vuelva parte de la cultura, lo cual, provoca que a pesar de que el cambio sea poco significativo va a generar asperezas entre la administración y el recurso humano. Lo ideal es desarrollar talentos con disposición al cambio, quienes posean buenas relaciones interpersonales y sean escuchados por el resto de la población organizacional para comenzar a realizar un cambio.

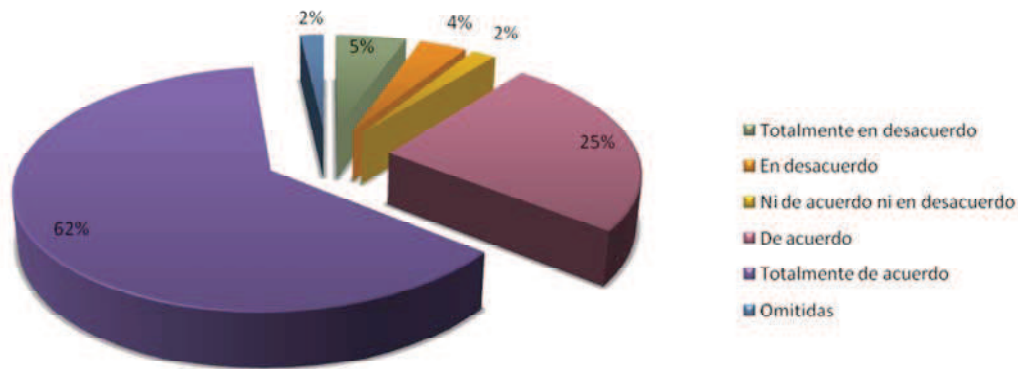
Además, un 2% se encuentra en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo con esta premisa, por lo tanto, consideran que la administración del cambio no es relevante para formar una cultura de con disposición a este. O que en sus empresas este es un obstáculo ya superado.

10. La comunicación es la clave para asegurar el éxito en un proceso de cambio

	Total
Totalmente en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
De acuerdo	14
Totalmente de acuerdo	35
Omitidas	1
Total	56

Ilustración 12 La comunicación es la clave del éxito para el cambio

La comunicación es la clave para asegurar el éxito en un proceso de cambio.



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La comunicación es fundamental para asegurar el éxito en un proceso de cambio, así es como lo define la población estando un 62% totalmente de acuerdo y un 25% de acuerdo con esta premisa, sumando un 87%.

Este resultado se encuentra ligado y reafirma el análisis de la pregunta N° 6 donde se indica que es la falta de comunicación el mayor obstáculo que tienen las organizaciones para implementar cambios, asimismo, demuestra porque es una de las competencias más buscadas por las empresas.

Generalmente la cultura tiene esta resistencia al cambio, simplemente porque no se encuentran informados sobre en qué consiste y la forma en cómo se verán afectados o favorecidos con lo “nuevo”. En este sentido, es obligación de los gerentes informar a la población y de esta forma los hace sentirse partícipes de este proceso.

No obstante, un 5% se encuentra totalmente en desacuerdo con dicha afirmación y un 4% en desacuerdo.

CONCLUSIONES

1. La población meta, son profesionales quienes se encuentran actualizados en materia de Comportamiento Organizacional, sin embargo; un 29 % de los profesionales desconoce la funciones específicas que realizan los especialistas en ésta área.
2. Las organizaciones se han esforzado por darle importancia a los estudios sobre clima, cultura y comportamiento dentro de ellas, ya sea, creando una sección exclusiva o integrándola como parte de la gestión de recursos humanos. No obstante, en la mayoría de las entidades, aún no se han desarrollado investigaciones al respecto.
3. Para fomentar una cultura de cambio e innovación, las organizaciones buscan las siguientes competencias en los profesionales en Comportamiento Organizacional:

Ilustración 13 Competencias de un Profesional en CO



Fuente: Elaboración propia

4. La comunicación es un elemento clave para que todo dentro de la empresa funcione, especialmente, cuando se realizan cambios los cuales afectarán a la población. Y este es el principal motivo por el cual las personas se resisten al cambio, ya que no se encuentran informadas ni identificadas con la empresa.
5. Las organizaciones que pertenecen a mercados globalizados, tienen mayor disposición al cambio, esto debido a que es parte de la cultura y la misma entidad se encarga de realizar

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

procesos cambio e innovación constantemente ya que el mercado se lo exige y asegura su supervivencia.

6. Algunas organizaciones aún carecen de habilidades administrativas en materia de cambio, en este sentido, desconocen el proceso completo y si logran realizarlo con “éxito” no le dan el seguimiento correspondiente, por lo tanto, se deshace el avance que se tuvo.

RECOMENDACIONES

1. Investigar a fondo sobre el impacto que tiene la cultura cuando la administración decide llevar a cabo un proceso de cambio sin comunicar; y a la vez determinar cual es la conducta que adoptan los individuos cuando se sienten amenazados.
2. Establecer cuales son los canales de comunicación que utilizan las organizaciones, para lograr valorar la efectividad de estos y verificar si el mensaje se transmite de forma clara y precisa. Esto con el fin de suprimir los obstáculos que se presentan tanto en la comunicación ascendente como descendente.
3. Identificar los agentes de cambio de las organizaciones, y determinar si la labor que han realizado se ha encontrado alineada a los objetivos establecidos, igualmente, verificar si la población se siente identificada.
4. Comprobar si las competencias que buscan las organizaciones en los profesionales en Comportamiento Organizacional, son equivalentes a las que posee el talento humano encargado de esta área dentro de cada empresa.

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

BIBLIOGRAFÍA

- Ducci, M. A. (23-05 de Mayo de 1996). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. Recuperado el 25 de Mayo de 2011, de OIT/CINTERFOR/CONOCER:
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/pdf/mexc1.pdf>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México: CENGAGE Learning.
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y Organizaciones que aprenden. *Educar*(27), 31-85.
- Guillen, S., & Paniagua, F. (2006). Colaboración y Negociación del Comanejo. *Guía para el manejo colaborativo de áreas protegidas*.
- Kotter, J., & Cohen, D. (s.f.). *El corazón del cambio*.
- Noguera, Y. (07 de Febrero de 2005). *Innovación Empresarial*. Recuperado el 15 de Junio de 2011, de El Financiero: <http://www.elfinancierocr.com/accesolibre/2005/febrero/innovacion.pdf>
- Ortiz, A., & Rivero, G. (2007). *Desmitificando la Teoría del Cambio*. Recuperado el 21 de Mayo de 2011, de Root Change:
http://www.rootchange.org/about_us/resources/DemistificandolaTeoriadeCambio.pdf
- Pellarés, M. (2007). *Proactividad y éxito profesional*. Recuperado el 17 de Junio de 2011, de Area de Recursos Humanos: <http://www.areasrh.com/coaching/proactividad.htm>
- Reyes, M. (28,29,30 de Setiembre de 2010). *IV Congreso Internacional Universitario: El Management del Futuro: Innovación en Gestión*. (OIT/CINTERFOR, Intérprete) Ministerio de Defensa (Pentagonito) IV Congreso Internacional Universitario: El Management del Futuro: Innovación en Gestión, San Borja, Lima, Perú.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion / Prentice Hall.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Andalia, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Recuperado el 26 de junio de 2010, de ACIMED:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=8&sid=c820a07f-92b9-4e28-a1d0-1a22cb2e5785%40sessionmgr12>

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

Varela, R. (2008). *Innovación empresarial Arte y Ciencia en la Creacion de Empresas*. Bogotá: Editoroal Pearson Educacion.

Vargas, F. (2004). *40 Preguntas sobre competencia laboral*. Recuperado el 21 de Mayo de 2011, de OIT/CINTERFOR:
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm>

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.

Anexo 1. Encuesta

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

¿Necesitas un cambio?

Introducción:

La presente encuesta tiene como objetivo determinar las competencias que debe poseer un profesional en Comportamiento Organizacional para fomentar una cultura de cambio e innovación en las organizaciones; y es parte de una investigación para optar por el grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT); por lo tanto, los datos obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos. En este sentido, se garantiza confidencialidad con el uso de los mismos.

Instrucciones:

Responda de manera clara y objetiva la información que se le solicita en cada uno de uno de los ítems, si posee alguna consulta al respecto, puede comunicarse con la encargada de la encuesta, Bach. Ileana Elizondo Jiménez, al correo electrónico: ielizondoj@gmail.com

Parte A. Comportamiento Organizacional

1. ¿Sabe usted que es Comportamiento Organizacional y la función que desempeñan los profesionales de este campo de estudio?

Sí

No

2. ¿Posee su empresa un profesional dedicado a investigar las tendencias que afectan el clima, la cultura y el comportamiento de la organización?

Sí, existe una sección dedicada exclusivamente a este tipo de investigación.

Sí, sólo que es parte de la gestión que realiza el departamento de Recursos Humanos (o similar).

No, pero se contrata a una empresa para que lleve a cabo una consultoría cuando la gerencia lo considere necesario.

No se ha realizado ninguna investigación al respecto

Otro (especifique)

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

Parte B. Competencias Profesionales

Competencias técnicas

Seleccione las cinco competencias que considere más importantes y enumérelas con un valor de 1 a 5, siendo 1 la de mayor importancia y 5 la de menor importancia

3. Competencias TÉCNICAS que busca en un profesional en Comportamiento Organizacional para fomentar la organización una cultura de cambio e innovación

	1	2	3	4	5
Conocimiento de la industria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Métodos investigativos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominio segundo idioma	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominio de conceptos teóricos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación de procesos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso de nuevas metodologías	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Competencias humanas

Seleccione las cinco competencias que considere más importantes y enumérelas con un valor de 1 a 5, siendo 1 la de mayor importancia y 5 la de menor importancia.

4. Competencias HUMANAS que busca en un profesional en Comportamiento Organizacional para fomentar la organización una cultura de cambio e innovación

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

	1	2	3	4	5
Motivación al personal	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Habilidades interpersonales	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidades interculturales	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación asertiva	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatía	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidencialidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromiso	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honestidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competencias conceptuales

Seleccione las cinco competencias que considere más importantes y enumérelas con un valor de 1 a 5, siendo 1 la de mayor importancia y 5 la de menor importancia.

5. Competencias CONCEPTUALES que busca en un profesional en Comportamiento Organizacional para fomentar la organización una cultura de cambio e innovación

	1	2	3	4	5
Pensamiento crítico	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Capacidad de resolución de conflictos	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

	1	2	3	4	5
Diseño de estrategias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración del cambio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de la innovación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Síntesis de datos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte C. Cultura, cambio, innovación

Indique que tan de acuerdo se encuentra usted con la siguiente premisa.

6. Una empresa que pertenece a un mercado globalizado, posee una cultura que se adapta fácilmente a los cambios que demanda el entorno.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. El estilo gerencial de su empresa se caracteriza por tener disposición al cambio.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional

ULACIT

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. Innovar constantemente ayuda para que un proceso de cambio, a gran escala, sea aceptado fácilmente por la organización

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

9. La mala administración del proceso impide que se tenga una cultura de cambio en las organizaciones.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

10. La comunicación es la clave para asegurar el éxito en un proceso de cambio

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Anexo 2. Banner



Disposición al cambio e innovación empresarial, la llave del éxito en las manos de los profesionales en Comportamiento Organizacional

Objetivo General

Establecer las competencias que requiere un profesional en Comportamiento Organizacional para fomentar en la población de las organizaciones una cultura de cambio e innovación

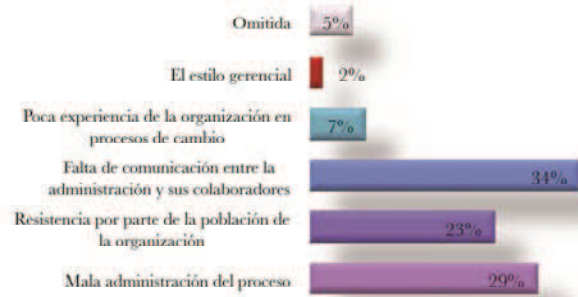
Resultados Obtenidos.

Competencias.



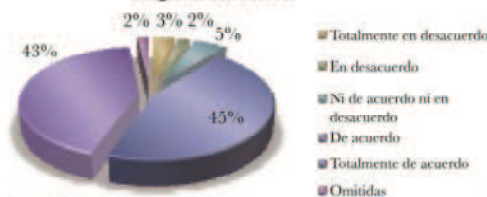
Resultados 1. Competencias profesionales.
Fuente: Elaboración propia.

¿Por qué fracasan las iniciativas de cambio en algunas organizaciones?



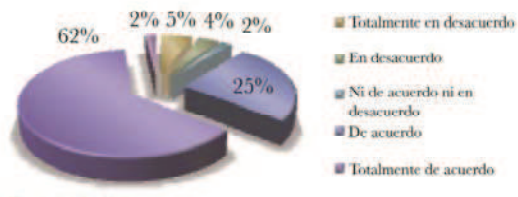
Resultados 2. ¿Por qué fracasan las iniciativas de cambio en las organizaciones?
Fuente: Elaboración propia.

La mala administración del proceso impide que se tenga una cultura de cambio en las organizaciones.



Resultados 3. Administración del proceso.
Fuente: Elaboración propia.

La comunicación es la clave para asegurar el éxito en un proceso de cambio.



Resultados 4. Comunicación la clave para el éxito.
Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

*Las competencias que buscan las empresas en los profesionales en Comportamiento Organizacional son:
Técnicas: Trabajo en equipo, liderazgo, innovación de procesos.
Humanas: Comunicación asertiva, motivación al personal, compromiso.
Conceptuales: Habilidad en la toma de decisiones, capacidad de resolución de conflictos, pensamiento crítico.

*La comunicación es un elemento clave para que todo dentro de la empresa funcione, especialmente, cuando se realizan cambios los cuales afectarán a la población. Y este es el principal motivo por el cual las personas se resisten al cambio, ya que no se encuentran informadas ni identificadas con la empresa.

*Algunas organizaciones aún carecen de habilidades administrativas en materia de cambio, en este sentido, desconocen el proceso completo y si logran realizarlo con "éxito" no le dan el seguimiento correspondiente.

Recomendaciones

*Investigar a fondo sobre el impacto que tiene la cultura cuando la administración decide llevar a cabo un proceso de cambio sin comunicar, y a la vez determinar cual es conducta que adoptan los individuos cuando se sienten amenazados.

*Establecer cuales son los canales de comunicación que utilizan las organizaciones, para lograr valorar la efectividad de estos y verificar si el mensaje se transmite de forma clara y precisa, esto con el fin de suprimir los obstáculos que se presentan tanto en la comunicación ascendente como descendente.

*Comprobar si las competencias que buscan las organizaciones en los profesionales en Comportamiento Organizacional, son equivalentes a las que posee el talento humano encargado de esta área dentro de cada empresa.

Bach. Ileana Elizondo Jiménez.
Optando por el título de:
Licenciatura en Comportamiento Organizacional.

Referencias Bibliográficas

Robbins, S. (2005). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Educación
Vargas, F. (2004). 40 Preguntas sobre competencia laboral.

28-0010 Seminario de Graduación de Comportamiento Organizacional
ULACIT