

UNIVERSIDAD DE PALERMO
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

Trabajo Final Integrador

Capacitación en competencias comunicacionales en perfiles Estadísticos.

Autor: Mena, Maximiliano

Tutora: Prof. María Laura Lupano

Índice

1. Introducción.....	3
2. Objetivos.....	4
3. Marco Teórico.....	5
3.1. Psicología Organizacional – Laboral.....	6
3.2. Competencia: Antecedentes.....	7
3.3. Las Competencias Laborales.....	9
3.4. Comunicación en la Organización.....	13
3.5. Comunicación Verbal o Directa.....	15
3.6. Comunicación No Verbal.....	16
3.7. Capacitación Organizacional.....	18
3.8. Capacitación por Competencias.....	21
3.8.1. Competencias de acuerdo a perfiles laborales.....	25
4. Método.....	26
4.1. Participantes.....	26
4.2. Instrumentos.....	28
4.3. Procedimiento.....	30
4.4. Tipo de Estudio.....	31
5. Desarrollo.....	31
5.1. Rol que desempeñan las competencias comunicacionales dentro de las tareas que realizan los empleados de perfil estadístico de la empresa elegida.....	31
5.2. Proceso de capacitación en habilidades verbales y no verbales.....	33
5.3. Opinión del mánager en Estadística sobre el uso de competencias comunicacionales del equipo que lidera.....	39
5.4. Impresión de los participantes luego de pasar por el proceso de capacitación en competencias comunicacionales	42

6. Conclusión.....	45
7. Referencias Bibliográficas y Anexos.....	50

1. Introducción

El presente plan de Trabajo Final Integrador responde a la Práctica y Habilitación Profesional que se realizó en una empresa multinacional dedicada al estudio e investigación de mercado orientada al consumo masivo.

Las horas fueron distribuidas dentro del departamento de Recursos Humanos en el área de Oportunidad y Desarrollo pudiendo estar en dos áreas dentro del departamento. Por un lado se tuvo acceso al proceso de reclutamiento y selección de candidatos propios donde se participó en el proceso de armado de perfiles, publicación de búsquedas, selección de curriculums acordes al perfil buscado, introducción al método de entrevistas por competencias, observación de entrevistas a candidatos para las diferentes puestos y perfiles, proceso de devolución de comentarios a managers, observación del proceso de alta y toma de datos para la confección de contratos.

Por otro lado, se participó en la observación del proceso de capacitación de competencias comunicacionales. Proceso por el cual los departamentos de Recursos Humanos de la región capacitan a su personal de perfiles estadísticos en competencias comunicacionales incrementando así sus habilidades de comunicación verbal y no verbal a la hora de hacer presentaciones a clientes internos y externos de la compañía. De aquí se desprende el tema que sea abordará en esta tesis.

2. Objetivos

El objetivo general de éste trabajo será describir el proceso de capacitación de competencias comunicacionales a perfiles Estadísticos.

Se deducen los siguientes objetivos específicos:

2.1. Describir el rol que desempeñan las competencias comunicacionales dentro de las tareas que realizan los empleados de perfil estadístico de la empresa.

2.2. Describir el proceso de capacitación en habilidades verbales y no verbales.

2.3. Describir la opinión del manager en Estadística sobre el uso de competencias comunicacionales del equipo que lidera.

2.4. Describir la impresión de los participantes luego de pasar por el proceso de capacitación en competencias comunicacionales .

3. Marco Teórico

3.1. Psicología Organizacional - Laboral

Para abordar una concepción de la Psicología Laboral – Organizacional es necesario partir de la noción de que la práctica psicológica en el ambiente del trabajo parte de las limitaciones del campo y de la idea de que las organizaciones son sistemas complejos (Descals, 2005). Descals (2005) plantea tres enfoques de abordaje diferentes. Por un lado un enfoque centrado en las diferencias individuales donde plantea que las limitaciones del campo de acción proviene de una visión mecanicista que propone estudios sobre el factor humano. Los mayores exponentes de este enfoque fueron Cattell y Müstemberg. Los estudios de Cattell estaban orientados a determinar el nivel de ejecución del ser humano en diferentes situaciones donde pone de manifiesto que los individuos poseen aptitudes diferenciales y que si esas están enfocadas en la tarea que realizan las desarrollarán de mejor manera. Esto dará lugar a que la psicología desarrollada por Cattell se defina como Psicología de las Capacidades Humanas en sus aspectos diferenciales.

Por otro lado Müstemberg realiza el mismo enfoque pero es el fundador de la psicología aplicada en el área industrial. Planteaba que la psicología podía aportar a una mejor selección del personal mediante el armado y conocimiento de los requerimientos de cada puesto y en consecuencia buscar los componentes psicológicos asociados al buen desempeño (Descals, 2005).

Descals (2005) plantea además un segundo enfoque que aborda de forma grupal el cual surge por la insuficiencia del modelo mecanicista o individual de concebir la organización. Su principal referente es Elton Mayo quien inicia la escuela de Relaciones Humanas y que, a través de diferentes investigaciones, encuentra la importancia de los fenómenos grupales como la interacción, la cohesión moral y los sentimientos de pertenencia.

Es así como en Estados Unidos el movimiento de las relaciones humanas desarrolla una crítica al enfoque individual transformando el valor del factor humano hacia un enfoque que tuviera en cuenta los sentimientos, las actitudes y la complejidad motivacional (Peiró, 1983, citado en Descals, 2005).

El tercer enfoque es de aproximación motivacional la cual se centra en el problema de cómo las necesidades de los individuos pueden ser combinadas con las de la organización para lograr mayor identificación y mayor productividad. Bajo este enfoque se visualiza que esta alianza de relaciones interpersonales, grupos y trabajo se podrían crear condiciones de desarrollo personal que a su vez ayudasen a las organizaciones a conseguir sus aspiraciones y objetivos (Descals, 2005).

Uno de los mayores exponentes del enfoque motivacional y que más aportes realizó fue Maslow (1991) quien plantea un principio básico de la tendencia innata del hombre al desarrollo personal, al crecimiento y la autoafirmación. La teoría supone que la necesidad se desencadena por una alteración en el equilibrio físico o psicológico del individuo lo que impulsa la acción requerida para restablecer el equilibrio. Si no se satisficiera la necesidad provocaría tensión y deseo de actuar.

Si bien la teoría de Maslow fue ampliamente criticada por su falta de sustento empírico, el enfoque motivacional sigue siendo uno de los ejes de la psicología organizacional. Vroom (1964, citado en Descals, 2005) plantea que la premisa básica del modelo motivacional o de expectativas refiere a que las personas en el trabajo son racionales, donde antes de realizar una tarea piensan en lo que tienen que realizar para obtener recompensas y lo que esas recompensas representan para ellos.

Hacia los años '60 a las organizaciones se les comenzó a estudiar desde la aproximación de los sistemas con los principios de la Teoría General de los Sistemas de Von Bertalanffy creando una nueva forma de concebirlas, ubicándola dentro de la teoría (Descals, 2005).

Bajo esta teoría un sistema es un conjunto de unidades que interaccionan entre sí y realizan una actividad en común que al aplicarlo a las organizaciones la Teoría General de los Sistemas supone en primer lugar que las organizaciones necesitan importar energía de distintas fuentes del entorno, al igual que los sistemas vivos. En segundo lugar, al igual que los sistemas abiertos, se transforma la energía disponible, las organizaciones reorganizan sus insumos creando productos, entrenando personas y procesando. En tercer lugar las organizaciones aportan ideas, productos o materiales que modifican el entorno de alguna manera, al igual que los sistemas vivos (Descals, 2005).

Las organizaciones, además de ser sistemas abiertos, son sistemas sociales ya que se caracterizan por tener estructuras de acontecimientos, actividades, roles y sucesos. La complejidad de los subsistemas que la integran y el mérito que se le reconoce al modelo de los sistemas es poner en manifiesto la unión entre los cambios, las relaciones, los individuos y la organización (Descals, 2005).

Por otro lado Leplat (1997) expone que las modalidades de análisis psicológico del trabajo presenta rasgos típicos y diferentes modalidades; así como también dos vías de estudio: aquella de las exigencias y aquella de la actividad que responde a las exigencias. Resume que el análisis psicológico del trabajo se realiza sobre la actividad en situación de trabajo, o sea sobre el terreno de los lugares de trabajo. Esto se diferencia de aquellos que únicamente obtienen datos relativos al trabajo prescrito y no de los directamente recogidos en la situación de actividad de personas determinadas. Un análisis psicológico del trabajo integra ambos niveles de datos y realiza un análisis más amplio (Leplat, 1997).

A través de Favrege (1955, citado en Leplat, 1997) plantea que el objetivo del análisis psicológico del trabajo se encuentra ampliamente ligado a las finalidades de la práctica. De esta manera menciona cuatro objetivos 1) Selección, orientación y promoción de profesionales; 2) Formación profesional; 3) Cualificación en el trabajo y 4) Concepción física del trabajo.

Los estudios que al principio se centraban sobre el puesto de trabajo y aquellos que mejor pudieran desempeñar la tarea se fueron diversificando hacia diferentes áreas. En este sentido un punto de la evolución de la psicología en el área laboral se interesó, no sólo por el puesto de trabajo exclusivamente, sino que abordó su medio ambiente físico, organizativo y social. Posteriormente el avance tecnológico puso en agenda el hecho de que las tareas requieren una

actividad cognitiva más grande, ya que el operador no interviene directamente sobre los objetos, por lo que el análisis cognitivo por parte de los psicólogos se ve impulsada (Leplat, 1997).

3.2. Competencias: Antecedentes

Leplat (1997) plantea que hacia los años '80 surge un segundo desafío, además del cognitivo, que refiere al conocimiento que deberán adquirir los trabajadores respecto al sistema, es decir las competencias de los trabajadores que han de elaborar soluciones a partir de sus conocimientos. Por lo tanto es necesaria la capacitación, formación y gestión del personal para que puedan adquirir las competencias.

La psicología laboral ha ido de la mano de los diferentes abordajes y corrientes que la psicología general ha adoptado. Perez Jáuregui (2012) resume el objetivo de la psicología laboral y organizacional como centrada en el individuo, los grupos y las organizaciones. De esta manera el psicólogo en el ambiente laboral se ubica en el eje fundamental de promover salud, bienestar y crecimiento en las organizaciones y esto implica estar acoplado a los objetivos de producción y ganancias.

En el sobrevenir de la actualidad se fue configurando el tema de las competencias laborales ya que su aplicación brinda numerosos beneficios en distintos ámbitos y contextos donde se optimizan las respuestas y atención a clientes tanto internos como externos. Es así como el modelo por competencias es parte de la visión estratégica para la competitividad de las organizaciones donde la clave del logro está en que cada vez las empresas se diferencian más por el conocimiento acumulado y por el talento de su gente (Perez Jáuregui, 2012).

Asimismo plantean que la extensión de la noción de competencias planteadas por McClelland en 1973 se hacen extensivas al ámbito laboral ya que comprobaban que los títulos académicos y los test de inteligencia no podían predecir la fiabilidad a la adaptación y resolución de los problemas de la vida cotidiana y del ámbito laboral por sí solos. Así plantea la variable competencia como aquellas condiciones que permiten predecir mejor el rendimiento laboral (Perez Jáuregui, 2012). Alles (1998) propone que las competencias que plantea McClelland surgen del análisis que realiza de las motivaciones humanas. Es así como plantea tres sistemas de motivación que gobiernan el comportamiento de los sujetos basado en los descubrimientos acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos.

En esta línea plantea en una primera etapa la motivación por el logro fue el constructo más intensamente investigado el cual, en base a los resultados, debería haberse denominado el motivo de la eficacia ya que se sustenta en el interés recurrente por hacer algo mejor, lo que implica estándares de comparación interno y externo. El mejorar o hacer algo mejor refiere a obtener un mismo resultado con una mejor economía de recursos y trabajo, obtener mejores resultados con el mismo monto de trabajo u obtener un mayor output con menos trabajo (Alles, 1998).

Castro Solano (2004) propone una investigación actualizada para revisar el rol y competencias del psicólogo en ámbito laboral analizando el ajuste entre las competencias del psicólogo y las necesidades de sus perfiles obteniendo las opiniones de los graduados, alumnos y expertos

respecto a las competencias que más valoran en el rol del Psicólogo Laboral. Como resultado obtuvo que los expertos valoran destrezas redacción de informes psicológicos, la elaboración de perfiles de puestos, las tareas de selección de personal, la evaluación con técnicas psicométricas y proyectivas, el desarrollo de programas de capacitación de personal y el manejo de paquetes informáticos básicos. Lévy-Leboyer (1997) aporta que el concepto de competencias surge en psicología como una alternativa al concepto de rasgos. Es el enfoque diferencial de McClelland quien propone la conveniencia de identificar variables que representaran el rendimiento laboral y que no mostraran sesgos en función del género, raza o estatus socioeconómico del personal.

Este concepto de competencias estaba anclado en las raíces del asesoramiento clínico en psicología entrañando las dificultades del sujeto a la hora de alcanzar metas. Bajo esta óptica el proceso implica ocuparse de la imagen que tiene el sujeto de sí mismo, de la manera en que afronta la realidad de su vida diaria, las estrategias de identificación y solución de problemas a las que recurre rutinariamente y de la manera que maneja sus relaciones interpersonales.

3.3. Las Competencias Laborales

El análisis de competencias parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo. En un primer nivel se refleja el grado de pericia y conocimiento experto en asuntos culturales y científicos. En segundo lugar surge el talento por el quehacer, habilidades, destrezas y capacidades genéricas o específicas.

Por último aflora su estilo ante sí mismo, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales. Es decir su voluntad, motivos, deseos, gustos y valores (Lévy-Leboyer, 1997).

Siguiendo a Ruiz, Jaraba y Romero (2008) las competencias laborales suponen un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que estos deben alcanzar en el espacio laboral.

Plantean además que el ámbito de las organizaciones se ha dado viraje en lo relativo a la gestión del capital humano; el modelo que se venía empleando en las organizaciones, donde se evidenciaban la idoneidad y la competitividad de una persona en un puesto de trabajo por sus cualidades o atributos generales, empezó a ser desplazado por otras perspectivas orientadas a las tareas en sí mismas, y a la verificación en la práctica de la ejecución efectiva en dichas funciones (Ruiz, Jaraba & Romero, 2005).

Alles (1998) propone que los sujetos que tienen altos estándares de logros prefieren actuar en situaciones donde tenga posibilidades reales de mejoras de la clase de mayores y mejores resultados con menos trabajo; en tanto no son atraídas o motivadas por situaciones o posibilidades donde no hay opciones de mejora, por lo que no son atraídos por trabajos muy fáciles o muy difíciles. Esto refiere a que los sujetos con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por los resultados.

Por otro lado la necesidad el poder como agente motivacional representa una preocupación recurrente presente en los sujetos. Aquellos que tienen un alto desempeño de empoderamiento presentan sentimientos de fortaleza física o psicológica más altos. Esto se asocia a actividades competitivas y asertivas con el interés y objetivo de obtener reputación y prestigio. Por último el tercer sistema refiere a la pertenencia como factor motivacional derivado de la necesidad de compartir con otros (Alles, 1998).

Es claro que los sistemas de motivación en la actualidad se combinan con una realidad ultra tecnológica que impacta en consecuencias en materia de empleo, cualificación, formación, motivación y remuneración lo cual implica un acercamiento dinámico con una visión enfocada en la gestión preventiva de los recursos humanos conjunto con un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en los puestos de trabajo; además de los nuevos encuadres en selección de personal y el desarrollo de empleados (Peretti, 1998, citado en Alles, 1998).

Si bien fue McClelland quien impulsa los conceptos de competencias fueron Spencer y Spencer quienes más lo han trabajado en el área laboral. Éstos plantean que las competencias son en definitiva características fundamentales de los sujetos que indican formas de comportamiento o de pensar que se generalizan en diferentes situaciones y perduran en el tiempo (Alles, 1998). Spencer y Spencer (1993) sostienen que existen cinco tipos de competencias fundamentales:

- Motivación: refiere a los intereses que un sujeto considera o desea consistentemente. Éstas dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia acciones u objetivos.
- Características: físicas o respuestas consistentes a situaciones determinadas, como el autocontrol o la iniciativa.
 - Concepto propio o de sí mismo: actitudes, valores o imagen propia del sujeto.
 - Conocimiento: información que un sujeto posee sobre áreas específicas.
 - Habilidades: capacidad de realizar determinadas tareas físicas o mentales.
 - El nivel de competencias de un sujeto tiene implicancias en el planteamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad generalmente son características visibles y superficiales pero las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones subyacen de modo más profundo en la personalidad del sujeto.

Para estos autores, la competencia de autoconcepto se ubica en el medio del modelo.

Las actitudes y valores como la autoconfianza puede ser modificada con entrenamiento, psicoterapia, o con diferentes experiencias de desarrollo.

En puestos de trabajo más complejos, explorar las competencias tiene mayor importancia para predecir cuestiones de performance más que para explorar habilidades relacionadas específicamente con la tarea a desarrollar o inteligencia. Lo que distingue una performance superior en estos puestos de trabajo tienen que ver con la motivación, las habilidades

interpersonales, y habilidades políticas, que casualmente son competencias. (Spencer & Spencer, 1993)

Figura 1

Modelo del Iceberg, tomado de Spencer y Spencer (1993) Cooper (2000) realiza un análisis global de las competencias dentro de una organización y diferencia las competencias en centrales o principales y laborales. Las primeras son aquellas que trascienden cualquier producto o servicio particular, o cualquier unidad de negocio dentro de la organización. Por el otro lado, las competencias laborales se centran en los individuos en vez de en la organización, y pueden variar de acuerdo a la posición. Se miden evaluando al individuo, en vez de a la organización. De este modo, se utilizan para identificar los niveles de competencia y las calificaciones del empleado. Son estas competencias específicas de cada puesto y que se evalúan en las entrevistas por competencias al evaluar las calificaciones individuales del candidato.

Spencer y Spencer (1993) definen a la competencia como una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a criterios de referencia efectivos o performance superior en un trabajo o situación. De este modo los conceptos que caracterizan según estos autores a la competencia son 3. Por un lado se tratan de características subyacentes que refieren a modos de pensamiento o comportamiento, generalizables más allá de diferentes situaciones, que perduran a lo largo del tiempo.

Por otro lado indican las relaciones causales, predicen habilidades o comportamientos, consiguiendo predecir resultados en el trabajo. Y además poseen un criterio de referencia, en tanto sea una característica que prediga algo significativo. Es decir, una característica que no marca una diferencia en la performance no es una competencia, por lo cual no debería ser usada para evaluar candidatos.

Consecuentemente Spencer y Spencer (1993) proponen que las competencias de Habilidad y Conocimiento tienden a ser características que están relativamente en la superficie, visibles y son más fáciles de desarrollar con un entrenamiento adecuado. Por el contrario el Autoconcepto, Rasgos y Motivos se encuentran menos susceptibles de visibilidad, más profundas en la personalidad. Es más efectivo seleccionar candidatos con estas competencias que desarrollarlas.

Lévy-Leboyer (2002) plantea que si bien el concepto de competencias es un constructo que se viene trabajando hace tiempo es de reciente llegada a la psicología del trabajo refiriendo a que las competencias en esa área indica aptitudes, intereses y rasgos de la personalidad. Uno de los problemas con que se encuentra en el manejo de estos diferentes elementos, como sucede con otras palabras utilizadas en psicología, radica en el hecho de que tienen un sentido difuso en el lenguaje corriente y que son términos que la psicología diferencial ha dado un significado preciso.

Estudios de validez muestran que las aptitudes mentales medidas por test determinan el éxito profesional en tanto forma directa, en la medida en que son requeridas por la actividad y, por otro lado, de forma indirecta ya que es la inteligencia la que facilita la adquisición de

competencias en base a las experiencias que ofrece el trabajo (Hunter, 1986, citado en Lévy-Leboyer, 2002).

Las misiones de las organizaciones recurren a varias aptitudes y rasgos de personalidad que deben estar bien integradas y que de los conocimientos teóricos y saberes adquiridos sobre el terreno dependerá el éxito de las misiones. Así las aptitudes y rasgos de la personalidad permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de los comportamientos en la ejecución de tareas; y las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión; es así como constituyen una categoría específica de características individuales que se vinculan estrechamente con valores y conocimientos adquiridos. Por lo tanto las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no se encuentran presentes en el sujeto (Lévy-Leboyer, 2002).

En este sentido Lévy-Leboyer (2002) propone que las aptitudes diferentes desempeñan un importante papel durante la adquisición de todas las competencias pero el rol de las aptitudes intelectuales y de las capacidades cognitivas es de vital importancia.

Entonces resume que las aptitudes y los rasgos de personalidad se definen por las diferencias individuales y las competencias se encuentran estrechamente ligadas a las actividades profesionales y a las misiones que forman parte de un puesto.

La exploración de competencias importa en tanto predicen el desempeño del empleado más que para explorar habilidades relacionadas con la tarea o la inteligencia ya que son la motivación, las habilidades interpersonales y políticas las que marcarán la tendencia del desempeño en tanto son competencias (Spencer & Spencer, 1993).

A partir de estas ideas se comenzará a visualizar la comunicación como forma de competencia requerida. Para eso iniciaremos revisando la comunicación organizacional, sus antecedentes y funcionalidad hasta llegar a la comunicación como forma de proyección y relación de un empleado entre lo que hace y como lo expone.

3.4. Comunicación en las Organizaciones

La comunicación organizacional fue definida por Goldhaber (1991) como una disciplina que debe sus raíces a diferentes disciplinas como la sociología industrial, la antropología, la psicología industrial y teorías como de la comunicación y la oratoria.

El inicio de la relevancia de la comunicación dentro de las organizaciones parte de la propuesta de Chester Barnard (1938, citado en Goldhaber, 1991) quien dijo que la tarea más importante de un ejecutivo es la comunicación, demostrando que el sujeto dentro de una organización es una persona comunicativa. Además Goldhaber propone que estos sujetos están contextualizados dentro de una organización figurada ésta como un sistema vivo y abierto que se encuentra interconectado por un flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y encarnan diferentes roles.

Asimismo propone, a través de Thayer (1973, citado en Goldhaber, 1991), que la teoría inherente al estudio de la comunicación organizacional es el método general de los sistemas de

la comunicación. Este autor define a la comunidad organizacional como un flujo de datos que configura un proceso de comunicación. Identifica tres sistemas de comunicación; por un lado los sistemas operacionales que refieren a los datos de tareas u operaciones; por otro lado los sistemas reglamentarios los cuales hacen referencia a órdenes, reglas e instrucciones dentro de una organización y, finalmente, el sistema de mantenimiento o desarrollo donde se encuentran representadas las relaciones públicas, relaciones con empleados, publicidad y capacitación.

En tanto también cita a Greenbaun (1987, citado por Goldhaber, 1991) cuando contextualiza la necesidad de marcar dos tipos de comunicaciones fundamentales dentro de la organización y estas refieren a comunicaciones formales e informales donde separa las comunicaciones internas y externas considerando que la comunicación cumple con un rol de coordinador de objetivos tanto personales, de la organización y como así también los de las actividades que generan problemas.

Define que el mensaje deviene de la información. Es esta información la que es percibida y a la que los receptores le dan un significado, por lo tanto es información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos que se generan en la interacción humana (Goldhaber, 1991).

Dentro del mensaje organizacional Goldhaber (1991) detalla tres taxonomías de análisis. Modalidad del lenguaje refiriendo a las formas del mensaje verbal donde se encuentran conferencias, cartas o conversaciones; hace foco principalmente en que el lenguaje verbal requiere la una elección de la palabra exacta a utilizar. Por otro lado el lenguaje no verbal haciendo referencia al lenguaje corporal, conducta de contactos, espacio personal, objetos y medio ambiente.

Además plantea la taxonomía de los supuestos receptores que son las personas que se encuentran dentro y fuera de la organización conformando mensajes internos y externos respectivamente.

Asimismo propone el método de difusión que identifica a la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes entre personas y son extendidos dentro de la organización e incluye los métodos que se utilizan para ser extendidos. Estas refieren a acciones como hablar, pensar, escribir y hablar donde en necesaria la capacidad y habilidad individual. Por otro lado los métodos donde se ponen en juego actividades de comunicación oral y escrita.

Finalmente el propósito del flujo que es determinado por el motivo por el cual se crea un mensaje y su función dentro de la organización. Para esto cita tres razones generales de generación de mensajes: de tarea, relacionado a los productos o servicios que importan a la organización; son mensajes que mejoran de alguna manera la organización, sus productos y

desempeño. Por otro lado mensajes de mantenimiento los cuales pueden ser mensajes de políticas o regulaciones que benefician a la organización en su perpetuación. Y los mensajes

humanos que se dirigen a las personas dentro de la organización impactando en las actitudes, la moral, motivaciones, realizaciones y satisfacciones del personal de la organización (Goldhaber, 1991).

3.5. Comunicación verbal o directa.

Borba (2002, citado en Arnold & Silva, 2011) formula que es importante darse cuenta de que el término comunicación tiene muchas percepciones. Puede ser desde una llamada telefónica a la forma en que una persona se comunica con otros, entre otras configuraciones más complejas. Basado en estos significados Arnold y Silva (2011) explican que la comunicación sirve, entre otras funciones, como un elemento esencial en el proceso de aproximación y la integración de los propósitos esenciales de la organización, misión y visión.

Arnold y Silva (2011) indican que el mayor impacto en las comunicaciones radica en el avance de la tecnología, a su vez, ha tenido un impacto en el lugar de trabajo con máquinas de fax, correo electrónico, internet y los teléfonos celulares que reducir la necesidad de desplazamientos y el transporte. La elección de correo electrónico, por ejemplo, es tan nuevo que todas sus ventajas y desventajas no son plenamente conocidas o documentadas, si bien no es el medio que asegure comunicación efectiva, el proceso de comunicación de doble vía se construyó entre las partes interesadas.

Roig (2002) plantea que toda comunicación es persuasiva, lo que implica convencer al otro respecto de algo. Para que esto suceda debe existir intensidad en tanto se adopta una posición en relación al efecto que se desea provocar sobre los receptores. Esto provoca que dentro de la cadena de comunicación, al haber un emisor y un receptor, las persuasiones sean bidireccionales. Esta interacción es probable que quien maneje la comunicación más fehaciente o que sea más creíble será quien en definitiva ejercerá una comunicación persuasiva más eficaz y eficiente.

Por otro lado en la comunicación directa inter e intragrupal comprende una interacción con integrantes que poseen diferentes roles y discursos. Por lo tanto dentro de los grupos no sólo la comunicación tiene carácter persuasivo, sino también disuasivo donde el poder residirá en la verosimilitud del discurso, en tanto lo verosímil está relacionado con el liderazgo. La comunicación directa u oral es un proceso esencial en el mantenimiento de las relaciones dentro de un grupo, pero además la comunicación no verbal se encuentra imbuida dentro de la comunicación (Roig, 2002).

Reyes Martínez (2013) especifica que comunicar una idea de forma efectiva tiene que ver con la preparación, práctica y ensayo consciente, ya que los buenos presentadores de ideas no nacen, se hacen, a través del estudio de técnicas que faciliten la presentación de sus ideas, a través del autocontrol, la autodisciplina y el manejo de la comunicación, en beneficio propio y de la audiencia a la que va dirigido el mensaje. Hay que asegurarse de que se den los elementos indispensables para que las personas comprendan lo que se desea expresar, ya que

esto representa el producto final que se va a entregar, ya sea un artículo, un servicio, o una presentación que impacte, por su contenido, fuerza y dominio del escenario.

3.6. Comunicación no verbal

La comunicación no verbal está presente en cada acto de comunicación y es un proceso por el cual los sujetos otorgan significado a determinados eventos. La expresión corporal implica la totalidad de los movimientos del cuerpo y la postura, las cuales se unen directamente a las particularidades físicas de cada sujeto. Se pueden observar tres tipos de movimientos: los gesticulares, los faciales y los de postura. En comunicación el lenguaje es el ingrediente más trascendental y existe un conjunto de mensajes que no llegan a ser palabras proclamadas. En este sentido la postura corporal refiere a las posturas que adopta el cuerpo humano y que comunican de forma activa o pasivamente algún tipo de mensaje; la postura es una de las formas de comunicación no verbal de más sencilla de develar (Roig, 2002).

Roig (2002) entiende que la comunicación no verbal es un proceso complejo en el cual intervienen las personas, el tono de voz y los movimientos del cuerpo. Además resume las siguientes características:

- Usualmente la comunicación no verbal guarda relación de interdependencia con la comunicación verbal.
- En ciertos casos, cuando la comunicación verbal es insuficiente la comunicación no verbal cobra mayor significación.
- La comunicación no verbal no escapa a ninguna situación comunicativa.
- Hay un predominio de las funciones expresivas o emotivas sobre las referenciales.
- Los sistemas no verbales se configuran en cada cultura.
 - Los sistemas no verbales configuran comportamientos determinados.

En sus inicios el estudio de la comunicación no verbal estaba dirigida a agentes de ventas, gerentes y ejecutivos, pero más tarde se amplió de tal manera que toda persona ya que cualquier sujeto puede usarlo para comprender mejor el acontecimiento como el encuentro cara a cara con otra persona.

Así es como las actitudes corporales reflejan las actitudes y orientaciones persistentes en el individuo donde estas posiciones o posturas, sus variaciones o falta de ellas representan la forma en que uno se relaciona y orienta hacia los demás. Por otro lado las expresiones faciales son los mayores indicadores para interpretar la alegría, la tristeza, el miedo, la rabia, sorpresa, y demás emociones que el interlocutor podría estar sintiendo en el proceso de comunicación (Roig, 2002).

Ante un grupo de personas Roig (2002) indica que un disertante no debe ofrecer el perfil o la espalda mientras habla en tanto se dirige a la audiencia debe mirarlos y dejarse mirar de frente y girando hacia unos y otros de forma lenta, de lo contrario, posturas torcidas, miradas de lado son interpretadas como rigidez, reserva o amenaza.

Asimismo Reyes Martínez (2013) explica que para el éxito de una presentación se debe tener en cuenta los componentes no verbales que sustentan y acompañan la presentación dentro de

un contexto definido: posturas, gestos, ademanes, miradas, pequeños movimientos, vestimenta, peinado, accesorios, entre otros elementos que son observados con atención por la audiencia y esto, sin duda, tiene un impacto definitivo en el éxito o fracaso de una presentación.

Un punto que Reyes Martínez (2013) agrega es la importancia del entorno ya que es un aspecto que tiene que ver con la familiarización del escenario en el que va a realizar su presentación, haciendo una valoración del espacio y entorno, elementos físicos de apoyo necesarios para la exposición y todos los elementos físicos que favorezcan la atención de la audiencia en el expositor. Crear o preparar una atmósfera de confort, tanto para el expositor, como para el público. Otro punto a tener en cuenta es el aspecto, los objetos que una persona usa o que la rodean dicen cosas acerca de ella. La elección de la ropa y los accesorios informan de sus preferencias, el modo de ser, las actividades y el estatus de quien los porta, recordando que lo importante es que se van a transmitir ideas, conocimientos, datos y no anatomía o arreglo personal exagerado.

3.7. Capacitación Organizacional

El término capacitación se encuentra muy ligado a una connotación profesional, donde se establece un circuito de transferencia de lo aprendido al trabajo en un contexto determinado y en relación a las competencias profesionales y los roles establecidos (Gore, 2003).

Por otro lado y teniendo en cuenta el desarrollo de competencias, las organizaciones utilizan capacitaciones, entrenamientos o diferentes formas como herramientas para la incorporación de nuevas conductas o modificar rutinas (Gore, 2003).

Blake (2000) formula que la necesidad de capacitación se manifiesta, cuando una función o tarea requerida por una organización, no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer, quienes deben efectuarla de los conocimientos y/o habilidades requeridas para su ejecución en dicho nivel. Por lo tanto podemos decir que en una primera aproximación, las necesidades de capacitación pueden agruparse en tres grandes conjuntos:

- Necesidad por discrepancia: cuando una tarea o función está efectuándose insatisfactoriamente, es decir que lo que se está obteniendo discrepa con lo que se desea obtener y esta diferencia obedece a un déficit de conocimientos y habilidades.
- Necesidad por cambio: una tarea o función será modificada en su forma de realización y los conocimientos y habilidades en uso para la actual modalidad no habilitan directamente para la nueva ejecución.
- Necesidades por incorporación: cuando se agregará una nueva tarea o función desconocida para las personas que deban desempeñarla.

Gore (2003) plantea que la capacitación organizacional es un proceso educativo donde se busca lograr ciertos aprendizajes pero que no se agota en este único sentido de descripción del

aprendizaje que se logra repitiendo ideas o movimientos de forma mecánica, sino que se puede señalar que el aprendizaje incluye procesos de análisis, discusión y reflexión.

Por lo expuesto hasta el momento, Gore (2003) concluye que la capacitación organizacional es un proceso planificado de adquisición de nuevos conocimientos que son susceptibles de ser transferidos a las rutinas de trabajo para ser transformadas en la medida de las necesidades de cada puesto. Bajo este criterio propone que esta adquisición de nuevos conocimientos no sólo resuelve problemas sino que sirve para cuestionar los criterios a partir de los cuáles estos son resueltos.

Las organizaciones no sólo necesitan conocimientos sobre cómo operar sino sobre cómo modificar sus operaciones o conocimiento, sobre cómo cumplir ciertas tareas y sobre qué tareas deben ser cumplidas. Las organizaciones deben saber su contexto y también deben saber su propio conocimiento dentro de un contexto cambiante (Gore, 2006).

En línea con esta idea, Martínez y Martínez (2009) introducen la idea de que la capacitación se ha convertido en una de las herramientas que mejora la competitividad y fortalece la cohesión dentro de las empresas, por tal motivo exige una adaptación permanente de los recursos humanos en los procesos productivos. Por lo tanto la gestión de capacitación es cada vez más compleja debido a la variedad tecnológica, comunicación que plantea la globalización.

En tanto Sosa, Figueroa y Fennema (2007) proponen que el aprendizaje organizacional exige un desarrollo de la inteligencia individual, grupal y organizacional siendo que la capacitación y aprendizaje es la principal herramienta por la cual se produce una retroalimentación del capital intelectual.

Kraebber y Greenan (2012) sostienen que los empleadores desean habilidades que tradicionalmente han sido competencia de las escuelas secundarias y de carreras post-secundaria o de los sistemas de formación técnica: la lectura y la escritura, las matemáticas aplicadas, y las habilidades técnicas y funcionales específicas a un área ocupacional. Sin embargo, los empresarios también quieren que los empleados posean competencias genéricas, habilidades esenciales y técnicas aplicadas. Estos incluyen saber aprender, las habilidades interpersonales como por ejemplo, trabajo en equipo, liderazgo, servicio al cliente y negociación.

Por otro lado, competencias aplicables a los lugares de trabajo como la escucha efectiva y habilidades de comunicación oral, la recopilación y análisis de información, resolución de problemas, pensamiento crítico o creativo, organización, planificación, toma de decisiones, y atributos personales como la motivación, la integridad, la fiabilidad y la autogestión. Muchas de estas habilidades estaban reservadas para puestos de gestión, sin embargo ahora se considera necesario que las personas en todos los niveles (Kraebber y Greenan, 2012).

Los conocimientos generalizables son básicos y necesarios para el éxito dentro programas y ocupaciones. Matemáticas, comunicaciones interpersonales y habilidades de razonamiento son importantes para que los estudiantes alcancen el éxito su experiencia laboral. Además un positivo autoconcepto es importante para todas las personas. El concepto de sí mismo refiere a las ideas o percepciones acerca de uno y está ligada a la elección de carrera, así como la entrada y el éxito en la fuerza de trabajo (Kraebber & Greenan, 2012).

3.8. Capacitación por Competencias

El objetivo de la formación y el desarrollo del empleado consisten en conjunto de actividades con el propósito de mejorar su rendimiento presente o futuro de modo que aumenta su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos y habilidades. Así la formación proporciona al empleado habilidades específicas o corrige diferencias en su rendimiento y, por otro lado, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar al empleado las habilidades que necesita para el futuro (Aquino et. al, 2010).

El rendimiento se ve afectado por factores de situación como la tecnología, localidad de la supervisión, etc. y Aquino et. al (2010) proponen formular tres preguntas que ayudan a la organización a descubrir las deficiencias de rendimiento en base a tres ejes: sobre el eje de las habilidades plantea formular ¿Es capaz el empleado de hacer el trabajo? El eje de los Conocimientos se podría formular la pregunta ¿Sabe el empleado cómo hacer su trabajo? Y finalmente sobre el eje de las actitudes la pregunta es ¿Quiere el empleado o está motivado para hacer el trabajo?

La formación y capacitación refiere habitualmente a la mejora de las habilidades que se necesitan para un mejor desempeño en el trabajo actual pero a su vez desarrolla los conocimientos de trabajo de cara al futuro. Asimismo para la organización es una herramienta de mejora en el desempeño y rendimiento habitual del individuo mediante cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado. En una mirada amplia esta experiencia tiene como propósito: producir nuevos conocimientos, actualizar habilidades, preparar a los sujetos a los cambios en su carrera y en la organización, modificar las habilidades deficientes y conocimientos, y por último mejorar las actitudes hacia el trabajo y la organización (Aquino et. al, 2010).

Asimismo la formación y desarrollo contribuye a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y mejora el clima laboral. Por lo tanto impacta en la retención, rotación, ausentismo y productividad de empleados. Para esto es muy importante el proceso de planificación de recursos humanos mediante el cual es posible detectar los conocimientos necesarios a mediano plazo gerenciando la preocupación por utilizar sus recursos humanos de forma efectiva en el momento presente y de cara al futuro (Aquino et. al, 2010).

El desarrollo de los empleados es considerado en la mayoría de las organizaciones un proceso integral de la planificación de la carrera. Durante los últimos 20 años las actividades de desarrollo se han centrado en los empleados de dirección y profesionales ya que eran considerados el recurso humano más importante de la organización, sin embargo últimamente

las organizaciones han empezado a considerar que si quieren alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo deben llegar e incluir a otras categorías de empleados (Aquino et. al, 2010).

Bajo esta mirada las organizaciones se conceptualizan como creadoras de conocimiento propuesto por Nonaka (1994, citado en Sparrow, 2002) donde la empresa es un institución diseñada para proteger el conocimiento de la apropiación por parte de los competidores.

Sparrow (2002) propone que el rol del psicólogo laboral debe contribuir al desarrollo de una teoría de empresa basada en el conocimiento aportando debate acerca de la forma en que deben gestionarse los activos basados en el conocimiento y sobre las capacidades individuales que deben ser evaluadas por psicólogos del trabajo y de las organizaciones.

Reconoce que los campos de la gestión del conocimiento y del aprendizaje configuran dos distinciones aportadas por Sepender (1998, citado en Sparrow, 2002):

1. Conocimiento y aprendizaje explícitos versus conocimientos y aprendizaje tácitos: formas de conocimiento, procesamiento y aprendizaje que se encuentran fuera del modelo consciente y racional de cognición.

2. Conocimiento y aprendizaje que reside en el individuo versus que reside en la colectividad: por un lado teorías que consideran que la creación de conocimiento como un proceso que reside en el individuo y teóricos que piensan que la creación de conocimiento tiene lugar dentro de las instituciones.

El psicólogo laboral debe prestar atención a los conjuntos más destacados de diferencias y competencias individuales que funcionan para el diseño de las intervenciones de selección y/o de formación y desarrollo lo que genera competencia estratégica a nivel individual en dos ejes: 1) el estilo cognitivo, y las diferencias individuales y 2) cognición intuitiva y creativa (Sparrow, 2002).

Sparrow (2002) plantea que el conocimiento parcialmente se constituye por destrezas técnicas difíciles de concretar denominadas know how y además se constituye por una dimensión cognitiva, modelos mentales, creencias y perspectivas arraigadas en los empleados. Plantea cuatro modos básicos de enfocar la creación de conocimientos dentro de una organización:

1. Aprendizaje tácito a tácito: un sujeto comparte conocimiento tácito directamente con otro compañero mediante la observación, imitación y práctica, lo que implica competencias de socialización.

2. Aprendizaje explícito a explícito: partes inconexas de conocimiento explícito se combinan para generar uno nuevo, por lo tanto información sintetizada.

Este proceso requiere competencias organizacionales de combinación

3. Aprendizaje tácito a explícito: es considerada la forma más poderosa de creación de conocimiento, requiere competencia de articulación.

4. Aprendizaje explícito a tácito: un conocimiento nuevo, compartido, que se internaliza en los sujetos y produce una expansión, ampliación y reestructuración de sus conocimientos tácitos.

La competencia de internalización es la requerida para este proceso.

Para el desarrollo de las competencias sea cual fuere el nivel de partida, su empleo actual, su cualificación inicial, los empleados, los mandos, los técnicos deben aprender cosas nuevas de manera constante. Puede ser que se trate de tareas a cumplir que requiera el dominio de procedimientos originales, o tareas que respecto de un trabajo que deba organizarse de manera diferente, así como también tareas que deban realizarse en un nuevo ambiente o entorno cultural o profesional que condicione a los sujetos a mantener relaciones interpersonales inéditas. Por lo tanto el desarrollo de las competencias debiera ser una de las preocupaciones más importantes de las organizaciones (Lévy-Leboyer, 2002).

Lévy-Leboyer (2002) plantea que esta necesidad y visión de las organizaciones está implícita en el concepto mismo de las competencias. Asimismo las competencias son el resultado de las experiencias y que la gestión de las carreras profesionales puede realizarse por sí misma producida por la movilidad que es generadora de nuevas competencias.

Una de las mayores críticas que realiza Lévy-Leboyer (2002) es que el desarrollo de las competencias y la formación tradicional no se refieren entre sí dado que la orientación escolar y académica se realiza sobre la base de selecciones sucesivas y selecciones de disciplinas abstractas constituyendo elites las cuales garantizan el éxito en la carrera profesional lo que probablemente conceda menos dimensión al desarrollo y adquisición futura de competencias, alguna de las cuales refieren a competencias relacionales que generalmente han tenido un desempeño pobre o deficiente en las selecciones anteriores.

Wood (1994, citado en Lévy-Leboyer, 2002) describe que el desarrollo de las competencias no supone una relación de autoridad entre quienes definen las necesidades de formación y quienes acceden a ella. Se trata de que quienes quieran desarrollar sus competencias opten por una actitud que debe ser compartida y reconocida por los superiores de una empresa. Por lo tanto Lévy-Leboyer (2002) aporta que el desarrollo de competencias no debe integrarse como objetos de manuales de enseñanza ni tampoco colocada por una autoridad responsable, sino que es la voluntad del sujeto en plasmar sus necesidades de desarrollo y concretar las posibilidades encontrando los medios que favorecerán el desarrollo en integración con los responsables de la gestión de recursos humanos de la organización.

Al hablar de que las competencias se encuentran íntimamente ligadas con la experiencia se refiere a que ya no se enseñan en un simple paso de saberes del maestro al alumno sino que son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por los sujetos que participan. La experiencia permite la integración exitosa de los conocimientos y del *savoir-faire* destinado a crear y construir competencias inéditas. Desarrollar competencias de forma activa permite a cada sujeto realizar el control de adquisición y conseguir la confianza en sí

mismo resultante de la experiencia directa de las competencias puestas en práctica (Lévy-Levoyer, 2002).

3.8.1 Competencias de acuerdo a perfiles laborales

Arquero et al (2013) propone que perfiles de la rama de las Ciencias Económicas, como los Contadores, deben tener aptos niveles de capacidades comunicacionales sin el cual no podrían llevar a cabo su trabajo de forma adecuada en los que se resaltan la enorme importancia que tienen las capacidades de comunicación para los profesionales del área y la necesidad de desarrollarlas de forma integrada durante su formación.

Esta opinión está sustentada por los resultados de numerosos trabajos de campo donde la importancia de estas capacidades, y las deficiencias de formación en las mismas, fueron el tema central de trabajos de investigación, como el realizado por Ingram y Frazier (1980) por encargo de la American Accounting Association. Este trabajo recogió la opinión de académicos y profesionales respecto a la importancia de determinados aspectos relacionados con la comunicación para un contable. Los resultados indican la relevancia de las capacidades de comunicación para un profesional, reconocida por ambos grupos. Igualmente, se resalta que las deficiencias comunicativas son una causa frecuente, y de gran peso, para no contratar a un candidato (Arquero et al 2013).

Además los resultados de un estudio realizado por Clarke (1990, citado en Arquero et al, 2013), sobre una muestra de 500 contables profesionales en Irlanda, indican que las capacidades de comunicación oral y escrita se consideran las dos más importantes de entre 70 tópicos relativos a conocimientos y capacidades. En tanto un estudio realizado donde se encuestaron a 494 nuevos socios en firmas de contabilidad y consultoría de Estados Unidos para determinar la importancia de determinadas capacidades en la contratación y promoción del personal en esas firmas. Sus resultados determinaron que las habilidades comunicativas son esenciales en las consideraciones para ascensos, adquiriendo más importancia a medida que el puesto es de mayor responsabilidad (Bhamornsiri y Guinn, 1991, citado en Arquero et al 2013).

Räisänen y Rökköläinen (2009) realizaron un estudio a partir de la implementación de un ajuste en la capacitación y educación en la educación de nivel secundario y desarrollo profesional de Finlandia. Este ajuste se realiza bajo la recomendación del Parlamento y Consejo Europeo teniendo en cuenta que la cantidad de aprendizaje en los puestos de trabajo ha aumentado y la demostración de habilidades se ha introducido en todos los sectores y para todos los títulos. También se ha hecho hincapié en la importancia de las competencias básicas generales, como parte de la competencia profesional.

En este sentido Räisänen y Rökköläinen (2009) refieren que el propósito de los programas de educación y formación profesional debía centrarse en las siguientes áreas de habilidades:

- Habilidades sociales (por ejemplo, la capacidad de trabajar con otros y para hacer frente a situaciones sociales relacionadas con el trabajo)

- Habilidades de comunicación (por ejemplo, la presentación habilidades, competencias lingüísticas y habilidades de servicio al cliente requeridas en el trabajo)
- Competencia para aprender a aprender habilidades (por ejemplo, la capacidad de aprendizaje y la autoevaluación del desempeño del trabajo).

Finalmente la evaluación demostró que la educación y la formación profesional avanzan en línea con las metas de aprendizaje permanente y las necesidades de la vida laboral. Habilidades sociales y de comunicación forman parte de la educación y la formación profesional. La formación profesional se ha convertido y seguirá siendo cada vez más dependiente de las necesidades de la vida laboral, a través de pruebas de aprendizaje y competencia en el lugar de trabajo. Los entornos de aprendizaje se han convertido cada vez más orientados hacia la vida laboral (Räsänen & Rökköläinen, 2009).

4. Método

4.1. Participantes

Para el abordaje de la problemática presentada se contó con la participación de la coordinadora del área de Oportunidad y Desarrollo en tanto representante de Recursos Humanos quien presentó la importancia y objetivos de la capacitación en competencias comunicacionales destinada a los diferentes perfiles de la compañía, en este paso perfiles pertenecientes al área de estadística.

En tanto especialista del área abordada se contó con una entrevista con el gerente del departamento de estadística quien proporcionó su visión respecto a las competencias propias de su área y el impacto de contar con capacitaciones en comunicación y presentación.

Además se obtuvo entrevistas con los participantes a la jornada de capacitación quienes valoraron las competencias propias a las tareas que realizan dentro su área y el feedback respecto a la sesión de capacitación en comunicación.

A los fines del desarrollo y resguardo de los datos personales de los casos abordados se codificarán respecto a su rol dentro de la estructura del presente trabajo.

Coordinadora de Oportunidad y Desarrollo:

La Sra. T. (en adelante C), tiene 26 años, es licenciada en Relaciones Industriales, graduada de la Universidad Católica de Caracas. Es procedente de Venezuela y comenzó su trabajo en la empresa en el área de Recursos Humanos Venezuela y se traslada a Argentina para cubrir el puesto de coordinadora para la operación Argentina .

Gerencia de Estadística:

El Sr. D. (en adelante G), tiene 38 años, es Licenciado en Estadística graduado en el de la Universidad de Buenos Aires. Es empleado de la empresa y desde el inicio perteneció al departamento de Estadística de la empresa y fue nombrado Gerente de Estadísticas de dos sucursales.

Participantes de la Capacitación:

La Srta. C. (en adelante P1), tiene 32 años, es licenciada en Economía, graduada de la Universidad de Buenos Aires y tiene un posgrado en Estadística inconcluso. Ingresó a la empresa como analista estadístico, pasando luego como Analista Statops y actualmente desempeña tareas de Analista Statops CI, siendo sus principal tarea el análisis de datos cuestionados por parte del departamento de Client Services, revisando la situación de composición del dato, donde pudo estar el error, departamentos involucrados, resolución final y acciones a futuro para evitar el mismo error.

El Sr. L. (en adelante P2), tiene 26 años, es Actuario, recibido en la Universidad de Buenos Aires . Ingresó al departamento de Estadística OPS, área destinada a la tarea operativa de análisis estadístico. Actualmente se desempeña en el área de Estadística MSci donde su principal tarea es soporte a Client Services Argentina y Uruguay resolviendo dudas sobre datos erróneos o dudosos y soporte sobre clarificación y capacitación sobre metodología estadística aplicada al dato, resolviendo dudas de procedimiento y criterios de análisis.

El Sr. C, (en adelante P3), tiene 25 años, es Licenciado en Economía, recibido en la Universidad de Buenos Aires . Ingresó al área de Estadística desempeñando tareas de armado de indicadores de variables en base a las solicitudes de clientes específicos donde se cruza información ya existente y se analizan puntos de mejora en la recolección del dato o apertura de nuevas variables de información para el cliente.

El Sr. DD, (en adelante P4), tiene 33 años y es Actuario recibido de la Universidad de Buenos Aires . Ingresó perteneciendo a un equipo de Estadística realizando tareas en el servicio ScanTrack y luego para ScanTrack Argentina donde abordaba el análisis de universos de facturación de supermercados de cadena, posteriormente pasa al área de Muestra Maestra Argentina, donde desarrolla tareas de análisis muestrales para la muestra de recolección de datos de la empresa representante de universos por tipo de negocio o canales. Posteriormente asume el rol de

Manager Sampling para Argentina, Perú y Uruguay liderando los equipos de COEs (Center of Excellence) deviniendo en un puesto global como Manager COI (Center of Inovation) del área Estadística Methods donde la tarea principal es el análisis de nuevas metodologías de recolección y análisis de información, colocación de nuevos servicios y productos.

Actualmente no tiene personas a cargo.

4.2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para la realización del presente trabajo son, por un lado, entrevistas semiestructuradas para la descripción del rol que desempeñan las competencias comunicacionales y las opiniones e impresiones, tanto a Gerente del área Estadística, coordinación del área de Oportunidad y Desarrollo, como a los participantes de la capacitación.

A su vez se utilizó la observación no participante de la jornada de capacitación y el material elaborado por el departamento de Oportunidad y Desarrollo para la capacitación de presentaciones efectivas a los empleados de perfil estadístico .

De este modo, las herramientas utilizadas serán las siguientes:

1) Entrevista a coordinadora de Oportunidad y Desarrollo

La entrevista es de modalidad semiestructurada que abarca los siguientes ejes: antecedentes laborales, año de ingreso a la empresa, área de trabajo actual, estudios, competencias cardinales , competencias valoradas en el trabajo, la importancia de capacitación en competencias comunicacionales a las diferentes áreas y desarrollo e implementación de la capacitación en comunicación, objetivos, áreas de mayor interés en desarrollo comunicacional (Ver anexo 1).

2)Entrevista a Gerente:

La entrevista es de formato semiestructurada que abarca los ejes de formación, tiempo , área de trabajo, puesto y equipo a cargo. También preguntas relacionadas con competencias laborales, competencias específicas de los puestos de Estadística, la perspectiva de Recursos Humanos como capacitador en competencias, percepción de la capacitación en competencias comunicacionales, relación respecto a competencias comunicacionales y las necesidades reales del equipo que lidera. Mejora en el desempeño de su equipo en tanto participante de la capacitación y revisión sobre otras competencias que crea necesarias de desarrollar o capacitar (Ver anexo 2).

3) Entrevista a Participantes:

La entrevista a participantes fue semiestructurada y reunió los datos personales, estudios cursados, áreas de desarrollo actual y anteriores. Además se abordó el concepto de competencias, la valoración que los participantes realizan del rol de Recursos Humanos en la capacitación y entrenamientos en competencias. Reconocimiento de competencias comunicacionales propias y del equipo al que pertenece, valoración de las competencias primarias para el puesto, percepción del desempeño futuro a partir de la capacitación en

Presentaciones Efectivas, abordaje de posibles capacitaciones y necesidades (Ver anexo 3).

4) Observación no participante de Capacitación: Se presenció de modo observacional la capacitación en Presentaciones Efectivas a empleados del área de Estadística llevada a cabo por Recursos Humanos. La capacitación tuvo una duración de una jornada laboral donde se obtuvo datos de la capacitación, expectativas de los participantes, comentarios, aportes, resultados de los ejercicios propuestos, análisis y perspectivas del grupo y propuestas de los

coordinadores de la capacitación. La capacitación tuvo formato teórico – práctico con instancias de chequeo de información.

4.3. Procedimiento

En primera instancia se presenció la capacitación en Presentaciones Efectivas destinada a analistas del área de Estadística como proceso de capacitación y desarrollo en competencias comunicacionales de presentación verbal y no verbal. La actividad fue dirigida por el área de Oportunidad y Desarrollo quienes velan por la capacitación, planes de carrera y desarrollo de los empleados. Para los fines de este trabajo se realizó una observación no participante para recabar los datos, ejes, actividades y resultados. Se obtuvo además el material regional de capacitación elaborado y proporcionado por el equipo de Recursos Humanos .

Por otro lado se realizaron entrevistas para constituir los estudios de caso. Las entrevistas semiestructuradas fueron orientadas de acuerdo a la posición que ocupan dentro de la compañía y participación en el proceso de capacitación en Presentaciones Efectivas.

Así se obtuvieron las entrevistas a: coordinadora de Oportunidad y Desarrollo del departamento de Recursos Humanos, Gerente del área de Estadística y participantes de diferentes servicios del departamento de Estadística. La participación fue de carácter voluntario.

En el caso de entrevista a la coordinadora de Oportunidad y Desarrollo se efectuó con anterioridad al proceso de capacitación. En tanto la entrevista a Gerente y Participantes se procedió con entrevistas posteriores al proceso de capacitación.

4.4. Tipo de estudio

Se llevó a cabo un estudio de tipo descriptivo de análisis de casos.

5. Desarrollo

5.1. Rol que desempeñan las competencias comunicacionales dentro de las tareas que realizan los empleados de perfil estadístico en la empresa.

En base al objetivo planteado se pudo obtener los comentarios de los diferentes casos entrevistados.

Así encontramos que la coordinadora del área de Oportunidad y Desarrollo “C” manifiesta, tal como proponen Spencer y Spencer (1993), que las competencias laborales, en una mirada general, refieren a una conceptualización de habilidades particulares que puede estar compuesta por partes duras y partes blandas. Pensando en una habilidad dura se refiere a habilidades medibles y propone el ejemplo de un líder y su habilidad de organización, siendo esta una cualidad dura ya que se puede medir en el tiempo y en el impacto en su trabajo y en el equipo que lleva adelante.

Con la habilidad o capacidad de organización C se refiere a que el líder o la persona tienen la capacidad de organizar su propia agenda, manejar buenos horarios, y mantener el control

sobre determinada cantidad de situaciones y opciones al mismo tiempo. Pero además propone que una habilidad tiene aspectos más “blandos” o “softt” que estarían ligados a la capacidad de inspirar a otros, de no ser visto como un jefe sino como una persona que “embarque” en un proyecto a su equipo de trabajo.

En sí, propone que hablar de competencias se trata de “conceptualizar metáforas” o “intangibles”. Propone que las competencias se configuran y se conceptualizan en base a necesidades y que refieren a este tipo de habilidades en el trabajo pero que el día de mañana podrían migrar o cambiar a formas totalmente diferentes, así las competencias no dejan de ser construcciones que se adaptan a necesidades.

En tanto a las competencias cardinales de la organización propone que la “capacidad de adaptación al cambio” es una de las más importantes, determinando que una persona no podría trabajar en la empresa si careciera de esta habilidad ya que es inherente a los clientes y al servicio. Por otro lado la capacidad de “simplificar” o “pensamiento integrador” lo presenta como crucial para el servicio complejo como el que maneja esta organización y como consecuencia obtiene un mejor uso del tiempo, por lo que es una habilidad ampliamente valorada.

Finalmente propone la “apertura” como competencia cardinal o central de la organización. Apertura es además uno de los valores de la empresa, con lo que manifiesta que es una habilidad que todos los empleados deben poseer y desarrollar para acompañar los objetivos propios y cardinales de la organización. Con esta competencia C refiere que la apertura acompaña procesos de cambio y permite la autocritica y analizar diariamente si lo que está haciendo está bien encaminado. Propone un ejemplo donde si un líder, ante una situación particular, escucha y es abierto a las soluciones y propuestas de su equipo de trabajo va a ser mucho más eficiente porque alguien va a dar con la solución indicada, y que muchas veces no hace falta ser graduado para ser un líder con apertura sino que es una de las habilidades que son trasladables porque se aplican a cualquier ámbito, no es como una habilidad de análisis que ciertos trabajos lo requieren y otros no.

Dentro de las competencias que requiere C considera que las competencias que más desarrollo necesitan al momento de la entrevista son la apertura y la aceptación de la diversidad. La dinámica de cambio afectan o impactan mucho en perfiles que no tienen la capacidad de adaptarse al cambio por falta de apertura, esto produce que no puedan hacer el cambio de rutina y aceptar las cosas buenas que trae un cambio organizacional. Y esta competencia es trasladable a cualquier empresa o situaciones de la vida cotidiana.

En lo que respecta a competencias, para un buen desempeño en el área de Estadística menciona que son de amplia valoración las habilidades y conocimientos técnicos, “sin éstos sería inviable la operación” menciona C. Con estas habilidades se refiere a competencias de análisis, organización, seguimiento y todas aquellas habilidades técnicas inherentes a su carrera y propias de la tarea. Por otro lado menciona habilidades de comunicación, presentación, empatía y la necesidad de poder expresar de forma coloquial conocimientos técnicos del área a clientes internos y externos.

C señala que la capacitación en presentaciones efectivas es correcta para perfiles estadísticos ya son perfiles que en general no tienen desarrolladas las habilidades de presentación y comunicación por su gran foco en habilidades de análisis y formas técnicas. C plantea que muchas veces al capacitarse en competencias muy técnicas las competencias más soft quedan sin desarrollarse y eso sería un problema de los perfiles más técnicos dentro de una organización.

Como propone Peretti (1998, citado en Alles, 1998) la realidad de las empresas actuales y los recursos humanos se enfocan en un acercamiento dinámico en un enfoque de desarrollo de los empleados para su permanente recalificación entendiendo, a la manera de Ruiz, Jaraba y Romero (2008) la ejecución de talentos se encuentra centrada en analizar las competencias requeridas en la tarea en sí y no de forma global por lo que muestra en qué áreas deben ser desarrollados los empleados y los desempeños de cada área de trabajo.

Estas ideas están en línea con lo que propone Lévy-Leboyer (2002) al aportar el análisis de la necesidad de una integración de los conocimientos técnicos con habilidades, aptitudes y rasgos de la personalidad. El éxito en el terreno laboral, el desempeño que una organización o manager espera, dependerá de esta correcta integración.

5.2. Proceso de capacitación en habilidades verbales y no verbales.

Para recuperar la información necesaria respecto al origen de la capacitación de habilidades verbales y no verbales (Presentaciones Efectivas) y de sus sustentos regionales para la aplicación a las distintas áreas se obtuvo la información necesaria desde la entrevista a la coordinadora de Oportunidad y Desarrollo.

Se trata de una capacitación de desarrollo para todos los empleados creada en la región en base a una grilla de capacitaciones en habilidades, conceptos y necesidades que los empleados de esta organización requieren para un mejor desempeño de sus tareas con la intención de desarrollar sus potencialidades.

Inicialmente surge de un programa de Trainees de Client Services donde se los capacita a todo nivel y la capacitación en comunicación no queda en manos de los jefes porque es una habilidad "soft" y la dicta Recursos Humanos. Si bien la actualización de contenidos depende de aprobaciones globales pero igualmente se adapta a las necesidades básicas de habilidades comunicacionales. Si bien el surgimiento es para Client Services se aplica a todas las áreas que tienen relación con clientes internos y externos, sobre todo aquellos que en esa relación implica presentaciones de exposición. C menciona que como feedback de esta capacitación obtuvo comentarios positivos.

Las áreas más operativas como Estadísticas, Data Acquisition, Operaciones son las áreas que mejor valoran la capacitación en todos sus ejes ya que por formación no tienen posibilidades

previas donde practicar la efectividad en una presentación, además de no tener teoría incorporada desde sus carreras de grado o postgrado. Pero los perfiles más comerciales manifiestan que lo más positivo de la capacitación refiere a las partes prácticas ya que en general tienen un mejor conocimiento de las instancias teóricas de la comunicación, el lenguaje verbal y no verbal, pero desconocen realmente como se ven ante una audiencia, por eso la parte práctica sigue siendo uno de los ejes más importantes de la capacitación.

La sesión tiene un formato teórico – práctico abordando los objetivos de facilitar una óptima comunicación interpersonal y desarrollar habilidades para la realización de Presentaciones Efectivas. Esto sobre tres ejes, el eje del diseño y organización en tanto se procura transmitir con claridad el objetivo propuesto y producir el impacto deseado. El eje de exposición destinado a dominar los aspectos que hacen al impacto personal y su influencia en el éxito de una presentación y, un tercer eje de Conducción, para reconocer y manejar tipologías y preguntas.

Del registro de la sesión de capacitación se destaca que se inicia con una práctica donde los participantes son filmados presentándose diciendo su nombre, formación, experiencia laboral, área en la que trabaja, tiempo, hobbies y expectativas del curso, en un tiempo límite de un minuto. Esta filmación, como menciona C en la entrevista, expone a los participantes a un estresor que los lleva a presentarse de la manera que les salga sin haber tenido tiempo de preparación y esto determinará un insight propio y un feedback de los compañeros respecto como se los ve en la presentación. Este video es reproducido una vez que ya han adquirido los conocimientos teóricos básicos respecto a Comunicación verbal y no verbal.

Luego comienza la parte teórica abordando en primera instancia el esquema básico de comunicación: Emisor sostenido en un canal y la posibilidad de ruidos sobre el mensaje y un feedback por parte del receptor. En este punto algunos comentarios de los participantes respecto al ruido que ellos ven en su comunicación diaria fueron: “Barrera Idiomática”, “Las emociones que se manifiestan en la comunicación” y “Hostilidades que se perciben en la comunicación”.

Un segundo punto refiere al impacto en la comunicación oral propuesto teóricamente como un triángulo donde se encuentran tres elementos: 1) Fondo: Lo que se quiere decir, 2) Forma: Cómo decirlo y 3) Comunicación No Verbal, graficando que el proceso de comunicación verbal representa el 10% de la comunicación y que el 90% restante está representado por lo No Verbal de la comunicación. Por otro lado proponen el enriquecimiento del lenguaje ara que la comunicación sea objetiva, clara y correcta. Para que esto suceda debe haber un uso correcto del lenguaje, una definición de forma aclaratoria de su significado cuando se utilizan términos técnicos en diferentes audiencias. Uso de frases cortas y vocabulario acorde al auditorio.

Hasta aquí se puede relacionar con lo que propone Greenbaun (1987, citado en Goldhaber, 1991) al plantear que la comunicación a nivel organizacional no escapa al método general de la comunicación en el cual el flujo de información o datos es fundamental donde hay un sistema de comunicación que se divide entre áreas internas y externas a la organización y debe comprender los distintos complementos que juegan un rol dentro de la comunicación.

Dentro de las taxonomías de Goldhaber (1991) lo que se ha visto respecto al componente no verbal dentro de la línea comunicacional refiere a la modalidad del lenguaje donde el autor propone que el lenguaje verbal requiere de elecciones exitosas de las palabras a usar y, por consiguiente, el contexto al lenguaje no verbal se debe atender el lenguaje corporal, conductas, espacio personal, etc.

Propone que en comunicación oral – verbal la emisión no equivale necesariamente a recepción ya que algunas palabras podrían no tener el mismo significado entre miembros de una audiencia. Y, además, hablar no siempre es comunicar ya que podemos comunicarnos sin hablar y que hablemos sin comunicar. Así lo comportamental, representado por el 90% en el impacto en la comunicación cara a cara, está compuesto por el tono de voz, la mirada, los gestos, el énfasis, la vestimenta, etc. Esto se relaciona con lo propuesto por Roig (2002) al mencionar que existe un conjunto de mensajes que no se encuentran en la palabra sino que se canalizan a través del cuerpo.

La capacitación propone que el lenguaje no verbal es un lenguaje universal, es un confirmador del mensaje verbal dando congruencia y credibilidad. Pero además puede encubrir o contradecir el mensaje real produciendo barreras en la comunicación. Por lo tanto la capacitación propone que los principales factores del lenguaje no verbal son:

- Los espacios personales: 4 zonas sobre el espacio que una persona considera propio. Zona íntima, zona personal, zona social y zona pública.
- Las posturas y actitudes corporales: trasluce la actitud y el estado emocional del presentador. Es preferible mantenerse de pie frente al grupo, moverse de manera equilibrada. Evitar agachar la cabeza, balancearse, apoyarse de un solo lado, cruzar los pies, mantener el cuerpo rígido.
- Los gestos y expresiones de la cara: Sirven para apoyar ideas. Deben ser vivaces, espontáneas, naturales. Estar relajado, actuar con normalidad, no cruzar los brazos, no tocarse los anillos, dijes, reloj, etc.
- La mirada: Es el primer elemento de contacto con el grupo. Es importante para persuadir, influenciar y dirigir un grupo.
- La voz: saber adaptar el tono de voz resalta. Mantener un ritmo adecuado permite evitar la monotonía y mantener la atención. El énfasis facilita la comprensión de los conceptos. El volumen audible y dicción apropiada ayudan al entendimiento y la claridad de lo que se está comunicando.
- Presencia: la audiencia se forma una fuerte imagen inicial del expositor a partir de su aspecto personal.

Lo visto hasta el momento se relaciona con lo expuesto por Reyes Martínez (2013) donde suma a los gestos y posturas lo contextual, el espacio físico, la mirada de la audiencia, la presencia, vestimenta, etc.

A partir de aquí se realiza un repaso de los principales puntos abordados y se realiza la segunda actividad que refiere a la proyección de los videos de las presentaciones realizadas al inicio de la capacitación. Aquí los participantes harán un insight observando su presentación y relacionando con lo que se vio teóricamente. Desde la observación no participante se obtuvieron los siguientes comentarios y reflexiones:

En este sentido P3 indicó que “ve que usa las manos para hablar”, de esta manera acompaña lo que está comentando dentro de su presentación. Y agrega que ve que “pierde emoción”, como una forma de desmotivación y entonación en la comunicación.

En tanto P2 ve que “solo mueve la cabeza” y que “rescata ideas mirando hacia arriba” en este sentido distrae la atención tratando de organizar las ideas que comunicará con un gesto de la mirada hacia arriba. Rescata que se ve preciso, ordenado y estético. Respecto al feedback los compañeros manifestaron que lo vieron “muy relajado” pero de una forma poco conveniente para la situación, esto lo manifiesta un compañero diciendo que esa relajación está “a un paso de no importarte si te escuchan”.

P4 ve en su video que se presenta con los dedos entrelazados, por momentos con los brazos cruzados, se balanceaba, se apoyó sobre una tarima alta y realizó un chiste. Sus comentarios positivos refirieron a que vio “un buen manejo del tiempo” y un “mensaje claro” y, como comentarios negativos manifestó “hice todo lo que no tenía que hacer” y “balanceo el cuerpo”. En lo que respecta al feedback de los compañeros marcaron los brazos cruzados y que no expresó muchos temas personales, sino que se enfocó a lo laboral exclusivamente.

P1 manifiesta que se ve muy quieta, que se escucha lo que dice pero lo dice de forma rápida. El feedback de los compañeros fue positivo, que fue la presentación más clara.

A continuación el proceso de capacitación sigue con la teoría sobre Presentaciones Efectivas e inicia con la actividad donde los participantes nombran cuales son las características de un buen presentador. Como feedback se obtuvo:

- P1: un buen presentador debe ser “confiable, prudente y valiente”. Siente que en su persona son habilidades que posee y que todas son desarrollables.
- P2: un buen presentador es “extrovertido, comprensivo y amable”. Siente que él debería desarrollar la comprensión.
- P3: un buen presentador debe ser “educado, modesto y tranquilo”. Siente que en él son cualidades o habilidades que tiene que desarrollar, que se esfuerza por tenerlas.
- P4: “Actitud abierta, riguroso y seguro de sí mismo” son las características de un buen presentador. Siente que en él son habilidades y características que lo representa.

La capacitación continúa dando los fundamentos de una Presentación Efectiva, donde proponen que una presentación es efectiva cuando una persona, por medio de una comunicación cara a cara, logra que las personas a las que se dirige aprueben, acepten, valoricen y compren una serie de ideas preparadas y expuestas. Las presentaciones tienen que

realizarse de forma adecuada, lo que implica “comunicar claramente una idea, cumplir con el objetivo de la presentación y estimular a la acción”.

Luego se capacita en los pasos de armado de una presentación: Análisis de la audiencia, tema, objetivo, título, investigación, selección y ordenamiento y guión. Además focaliza en la preparación personal ante una presentación: tener en cuenta que la ansiedad puede ser un factor de estímulo, implementar relajamiento físico y focalización en la temática.

La capacitación continúa con una identificación de tipos de auditorios y las dificultades que esto representa en estilos de preguntas, distracciones, trabajo de continuar alineados, etc.

Finalmente la jornada finaliza con un ejercicio de presentaciones donde cada participante debió ofrecer un producto inverosímil implementando lo visto, realizando una autocrítica.

- P1: venta de “Kit mata-vampiros”. Manifiesta que tuvo “dificultades en el redondeo” de la venta y “dificultades para el cierre”. Pero siente una mejora en el “hilado” de lo que comunicó y un mejor “control de los movimientos corporales”.

- P2: venta de “Polvo compacto verde”. Propone que fue una buena presentación, con “buen movimiento corporal”, equilibrado, fue “concreto y tuvo buena integración con la audiencia”.

- P3: venta de “Agua con fantasma dentro”. Se vio “más dinámico” pero cree que su exposición fue guiada por las preguntas de la audiencia y que a nivel corporal “falta dinamismo”.

- P4: venta de “Chaleco de Fuerza”: mejor uso de las manos, menor movimiento corporal y manifiesta que “logró transmitir la idea”.

El proceso de presentaciones representa una instancia de reaseguramiento de adquisición de herramientas para un mejor desempeño en la tarea. Y el proceso de reflexión muestra a los participantes que, como lo desarrolla Roig (2002), las posturas, gestos, orientación hacia la audiencia, etc, son grandes indicadores de como una persona se relaciona y orienta hacia los demás. Reyes Martínez (2013) indica que de tener un buen desempeño en presentaciones, pudiendo dimensionar claramente los componentes verbales y no verbales, será el éxito o fracaso de una presentación.

5.3. Opinión del manager en Estadística sobre el uso de competencias comunicacionales del equipo que lidera.

A partir de la entrevista realizada, el Gerente de Estadísticas señala que, según su conocimiento las competencias laborales a nivel general “son las herramientas que una persona requiere para desempeñarse idóneamente dentro del terreno laboral”.

Y en lo que respecta a las competencias que más valora dentro de su equipo de estadística menciona el conocimiento estadístico de la empresa, investigación de mercado, manejo de bases, y una característica, que se distingue a los perfiles estadísticos en general,

que refiere a un perfil más comercial o por lo menos más “interpretativo” y que pueda “bajar a tierra” datos duros de la estadística a un conocimiento más general y en definitiva más “comunicable” a cualquier área .

La capacidad de poder transmitirle a un cliente los criterios estadísticos utilizados para el análisis de muestra, información, mercados, universos, es fundamental para un perfil estadístico . El gerente siente que no solo es bueno para clientes externos, sino también para clientes internos.

El criterio del Gerente del área está ligado al pensamiento de Gore (2003) donde entiende que el desarrollo y capacitación de competencias son herramientas fundamentales para la incorporación de nuevas conductas o modificar rutinas.

En este sentido valora como “una de las mejores” capacitaciones de Recursos Humanos porque si bien el área recibe numerosas capacitaciones técnicas para la actualización en prácticas estadísticas que mantienen el servicio a la vanguardia, el gerente del área valora la capacitación de presentaciones y comunicación verbal y no verbal como fundamental para su equipo, recuerda que para él mismo fue una capacitación interesante ya que él mantiene exposiciones hacia clientes internos y externos, por lo tanto valora e impulsa que su equipo de trabajo lo realice y lo pueda implementar.

Siente que la competencia de comunicación verbal y no verbal es vital para su equipo, sobre todo en aquellos que ya están yendo a clientes externos. Los miembros de su equipo no tienen experiencias previas en presentaciones y el principal problema con que se encontró es que, al principio, tenía que presentarse él ante los clientes para evitar exponerlos a una situación en la que no estaban preparados. Al principio hizo un trabajo de monitoreo pero evalúa que con la capacitación de presentaciones efectivas ya van a estar mejor “armados” de herramientas para presentarse ante una audiencia propia o externa.

En este sentido es posible seguir a Kraebber y Greenan (2012) quienes sostienen que los jefes buscan habilidades de formación que están más relacionadas con capacidades técnicas, pero que actualmente extienden sus necesidades de reclutar personal con conocimiento y habilidades más generalizables calificándolos de básicos y necesarios.

El feedback que recibió de su equipo posterior a la realización de la capacitación fue positivo y espera puedan implementar las herramientas en las tareas cotidianas, desde desarrollar un mail interno de explicación de procesos a una presentación hacia el cliente.

A continuación se expresarán los comentarios obtenidos en las entrevistas a los participantes en función a que son las competencias de su área y la capacitación de comunicación verbal y no verbal para comparar contra la visión del gerente.

P1 entiende que las competencias “son las capacidades que una persona aprende en base a su formación académica o desarrolla en su trabajo, es la habilidad de desarrollar una solución de un tema que surja en el trabajo, son capacidades”. Y respecto a las competencias que cree que son valoradas para realizar las tareas propias de su puesto menciona “capacidad de comprensión”, “capacidad de relaciones interpersonales”, “comunicación”, además de

competencias técnicas en matemáticas e idiomas. La comunicación es una competencia que siente como vital por su relación con diferentes áreas, algunas de ellas fuera de la oficina Argentina.

La capacitación en presentaciones le fue muy funcional, adicional a eso el área había reforzado en “tips” de cómo armar un mail de respuestas. Con esto siente que la comunicación es una de las necesidades a cubrir.

P2 propone que las competencias laborales son “virtudes”, los cambios” y “seguridad”.

P3 mencionó que las competencias en el área laboral refieren a “aptitudes que hay que tener para desempeñarse con éxito en tu trabajo”. Y profundizando respecto a lo que refiere a aptitudes las describe como “entrega, disciplina, capacidad técnica y solidaridad”. Desde su perspectiva las competencias más necesarias para su trabajo son: la capacidad técnica, estar bien formado y ser solidario. En lo que respecta a lo que su gerente valora como competencia para su desempeño propone el “conocimiento técnico” como el más valorable.

P4 comenta que las competencias laborales son “las diferentes capacidades de cada uno para aportar al trabajo”. Profundizando en capacidades propone que podrían ser “técnicas, relacionales, liderazgo y trabajo en equipo”. En lo que respecta a las competencias que su manager directo valora son “capacidad de liderazgo de proyectos, de organización y “especialmente técnicas”. Y otra competencia como la “buena comunicación”. “conocimiento” y “responsabilidad”. A nivel personal siente que sus competencias son “análisis”, “adaptable a

Por lo visto en las diferentes expresiones hay un fuerte lineamiento hacia competencias técnicas. Es vital que un área como Estadísticas las competencias núcleo para las tareas que realizan y que son valoradas tanto por el gerente como con los participantes. El gerente manifestó que una de las competencias que valora es la comunicación y que la capacitación en presentaciones la valora positivamente porque desarrolla a su equipo en una capacidad que analiza como necesaria por la exposición que tendrán con clientes internos y externos. Se ve que la mayoría de los participantes valoran como importante las competencias técnicas pero no todos han manifestado la comunicación como una competencia o habilidad valorada, pero no deja de estar presente dentro de las respuestas.

Retomando lo expresado por la coordinadora de Oportunidad y Desarrollo y el gerente de Estadísticas, donde manifiestan la necesidad de desarrollar competencias como la comunicación para un mejor desempeño en las tareas diarias es posible relacionar lo que propone Arquero et al (2013) que perfiles técnicos, como los egresados de carreras de capacidades de comunicación y esto impacta directamente en el contrato o no de un candidato.

Asimismo Räsänen y Rökköläinen (2009) plantean, a través de la disposición del Parlamento y Consejo Europeo, la necesidad de una abordaje de capacitación en competencias sociales, comunicacionales y de aprendizaje desde el sistema de educación formal para aquellas carreras de contenido técnico entendiendo que los que conseguirán mejores puestos de trabajo y mejor desempeño en sus funciones serán aquellos que puedan aplicar de forma

integrada conocimientos técnicos y habilidades sociales, comunicación, etc que son valorados dentro de las empresas.

5.4. Impresión de los participantes luego de pasar por el proceso de capacitación en competencias comunicacionales de la empresa.

Como se vio anteriormente el gerente del área de Estadística valora positivamente esta capacitación. De hecho él mismo ha tomado la sesión y cree que es una herramienta de importancia para el desarrollo de la habilidad de comunicación para su equipo. Si bien no es una habilidad o competencia que se requiera en otros puestos donde un perfil estadístico, en el caso de esta empresa es una herramienta fundamental por el trabajo integrado por áreas, donde estadística debe presentar a clientes internos y externos criterios de análisis y trabajo de base técnico pero que deben presentarse en un lenguaje que todos lo puedan entender.

P1 comentó que fue a la capacitación con gran expectativa de recibir consejos o “tips” para el uso diario de sus comunicaciones. Como resultado siente que la capacitación cubrió sus expectativas en tanto pudo obtener datos teóricos y prácticos para poner en práctica a la hora de sus presentaciones y comunicaciones cotidianas.

Uno de los puntos que más destaca es “poder ponerme en el lugar del otro que está escuchando”, tener en cuenta que lo que está comunicando lo tiene que hacer de una forma que el otro comprenda lo que está tratando de transmitir. Encuentra que la teoría del “ruido” es lo que más le interesó porque cree que es uno de los problemas que percibía dentro de sus comunicaciones. Además de consejos desde lo corporal como mirar a todos los participantes de una reunión y “mover menos las manos cuando hablo y redondear las ideas”.

P2 valoró positivamente la capacitación y menciona que los puntos que más utilizará en su práctica laboral tienen que ver con las dinámicas realizadas de poder verse en una filmación ya que lo ayuda a recordar cuales son “las formas físicas” referido a la postura, voz, mirada, etc.

P3 menciona que no fue a la capacitación con grandes expectativas y señala que “fue mejor de lo que esperaba” donde rescata las actividades realizadas, el poder verse como expositor y visualizar errores y posturas que creía no tener. Menciona que pondrá poner en práctica mejores formas de presentarse, de hecho cree que podrá utilizar la capacitación para respuestas diarias vía mail ya que “se pone en el lugar del que recibe y puede llegar a no entender algo tan técnico”.

P4 manifiesta que para él el objetivo principal de la capacitación fue “darle herramientas de presentación con mínimas pautas de cómo hacerlo”, entendiéndolo que la idea original no era una capacitación en profundidad y la valora de forma positiva calificándola de “creativa”. Propone que la competencia comunicacional debe ampliarse a la par del desarrollo de carrera, cree “inviabile” que una persona tenga un desarrollo dentro de una empresa o en su carrera laboral y no lo acompañe con un correcto desarrollo de competencias y habilidades que le son necesarias para su trabajo. Reflexiona que, si bien no ha tenido experiencias donde haya tenido inconvenientes en una presentación, señala que una de las faltas que tiene es que se “retrae” cuando no puede abordar a un público o audiencia, pero que a nivel comunicacional siente que es buena y que puede adaptar temas técnicos a “un lenguaje común”. Como pautas de la

comunicación que puso en práctica en su trabajo cotidiano indica que “la escucha, tratar de escuchar lo que el otro está diciendo” y el tema de los actores que están dentro de una audiencia. Marca que previo a exposiciones repasará sus notas y capacitación para recordar las pautas para tener un mejor control de su presentación.

Por lo expuesto hasta el momento es posible establecer una relación entre lo que los participantes valoran como más importante de la capacitación y lo que opinan los expertos, Gerente y Coordinadora, donde la importancia de la capacitación está fundada en una necesidad y esa necesidad es un impulso de desarrollo de los perfiles, que si bien la organización capacita para que el desarrollo esté pensado dentro de la misma organización, muchas de las habilidades o competencias que se desarrollan son trasladables a otras organizaciones, sobre todo pensando en habilidades con menor contenido técnico.

En general hay un anclaje entre las valoraciones de los participantes y lo que propone Aquino et al (2010) donde la actividad de presentarse refuerza en ellos la necesidad de modificar o potenciar una habilidad. Esta habilidad que tienen incorporada pero que a la hora de hacerlo efectivamente tiene algunas manifestaciones que hacen que no se presenten de forma efectiva. Esto produce un conocimiento sobre sí mismo y las capacidades que posee.

Las capacitaciones o entrenamientos a nivel organizacional son instancias educativas como plantea Gore (2003) donde hay una búsqueda de incrementar conocimientos y habilidades. Esta necesidad de desarrollo de habilidades surge en base a la visión de las organizaciones en tanto prevén que un puesto se podría desempeñar con calidad frente a nuevos desafíos, por lo tanto Blake (2000) establece que una de las necesidades que determinará una línea de capacitación por parte de la organización es la necesidad de incorporación, en tanto un puesto podría estar sumando una tarea o función desconocida para el puesto y empleado, sobretodo en un contexto como el que propone Kraebber y Greenan (2012) donde antes las habilidades buscadas estaban relacionadas a puestos gerenciales y actualmente son habilidades requeridas en puestos de todos los niveles.

Pero no hay que desatender que, si bien las organizaciones tienden a cubrir las necesidades de sus empleados en torno al desarrollo de competencias, debe existir por parte del empleado la motivación y una actitud que esté en línea con los objetivos de la empresa, tal como lo propone Wood (1994, citado en Lévy-Leboyer, 2002).

6. Conclusión

Como revisión final es posible ver que a nivel de describir el rol que desempeñan las competencias comunicacionales dentro de las tareas que realizan los empleados de perfil estadístico fue posible entender como una organización con gran capital de perfil técnico deber ser compensado y adaptado hacia una visión hacia el cliente. Esto configura la necesidad que todo desarrollo de capacitación tiene que tener. En este caso la necesidad radica en que perfiles de competencias técnicas para su trabajo cotidiano puedan, además, comunicar de

forma coloquial para que clientes internos y externos puedan comprender criterios técnicos de índole estadístico.

Por otro lado, en el abordaje de describir el proceso de capacitación en habilidades verbales y no verbales, se obtuvo un amplio acceso al material de capacitación y a la observación de la jornada pudiendo ver el feedback inmediato como resultado de las actividades y la lectura teórica. Fue una jornada muy intensiva donde se abordaron diferentes situaciones con el fin de recuperar herramientas en base a las necesidades propias y alcance de sus tareas.

En base a poder tener el acceso al material y a la observación de la jornada fue posible abordar el objetivo. Si bien se entiende que en una jornada las personas no desarrollan de forma experta sus habilidades de comunicación, el objetivo es que estos perfiles técnicos tengan una aproximación y mínimas herramientas de comunicación verbal y no verbal para la presentación ante audiencias.

En referencia a describir la opinión del manager en Estadística sobre el uso de competencias comunicacionales del equipo que lidera fue importante encontrar que el mismo gerente haya realizado esta capacitación y la valore positivamente para su equipo. Señala que el perfil estadístico de la empresa debe diferenciarse de otros estadísticos por su exposición a clientes y que la formación o desarrollo debe estar a cargo de Recursos Humanos.

En este sentido se es un gerente que piensa que esta capacitación cubre su expectativa respecto a Recursos Humanos como capacitador y desarrollador sobre puntos que están por fuera de las necesidades técnicas inherentes a su área, refiriendo que de ese tipo de capacitaciones han tenido numerosas, pero encontraba una falla en presentaciones y que hasta el momento previo a la capacitación debía ser él quien presentaba ante clientes y ahora posee un equipo que cuenta con mejores herramientas.

En tanto describir la impresión de los participantes luego de pasar por el proceso de capacitación en competencias comunicacionales se encontró que los participantes entrevistados han valorado positivamente la capacitación. Un punto ampliamente referido es el ponerse en el lugar del otro, en el lugar del receptor, para poder analizar los ruidos que se puedan producir en la transmisión del mensaje. Esto tiene que ver con la información técnica que manejan a diario, donde hacia el interior del equipo no habría inconvenientes de comunicación, pero hacia clientes la comunicación necesariamente tiene que ser acorde para un entendimiento completo. Si bien no hubo respuesta unánimes pensando la capacitación en referencia a presentaciones y audiencias, si han pensado y adaptado las herramientas a un trabajo más cotidiano, como la lectura y respuesta de un correo.

Para el abordaje de este trabajo se ha contado con un marco que cuenta con referencias que marcan la necesidad de capacitación y desarrollo de las personas dentro del ambiente de trabajo como forma de motivación, de desarrollo y autorrealización.

Históricamente se ha analizado como una persona produce y trabaja y cuáles son las maneras que una persona pueda producir más con mejores beneficios. Es claro que el término de competencia estandarizó la forma de entender las capacidades y habilidades de una persona – perfil a nivel laboral. Competencias que un sujeto posee por adquisición durante su formación

académica, generalmente de corte teórico, y otras que se van desarrollando en base a necesidades prácticas respecto del desempeño.

Ibarra Almada (2000) plantea que el enfoque de competencia laboral permite la definición de programas de capacitación, y no solamente con carreras basadas en especialidades o disciplinas, sino vinculados con lo que realmente se da en el mundo del trabajo integrando competencias de distinta naturaleza. Esto facilita la formación de los individuos, permitiendo la acumulación de su capital intelectual, el desarrollo de estándares comparables, y la generación de información oportuna y confiable para el mercado de trabajo sobre lo que los individuos saben hacer.

Si bien son numerosos los trabajos que plantean el desarrollo de competencias por vía de la capacitación, no se ha encontrado un volumen suficiente de trabajos teóricos – empíricos que refieran a la formación de perfiles técnicos como el estadístico. Esto puede tener relación con lo que menciona el Gerente entrevistado cuando indica que un perfil estadístico requiere habilidades de presentación y comunicación.

En línea con lo expuesto Sageev y Romanowski (2001) plantean el papel crucial que desempeña la comunicación en el lugar de trabajo en perfiles ingenieros y técnicos. El ritmo rápido de las organizaciones, el lugar de trabajo competitivo requiere que estos perfiles puedan transmitir información técnica de forma rápida a públicos diversos. En base a un estudio realizado por los autores en 1999 encuentran que estos perfiles no se encuentran adecuadamente capacitados en comunicación y que el error está en la base de la educación formal donde no hay instancias teórico prácticas de aprendizaje de habilidades de comunicación verbal, escrita o de presentaciones.

De hecho los expertos, como los integrantes de la Society for Manufacturing Engineers mencionan que los graduados técnicos e ingenieros tienen un vacío de habilidades de comunicación refiriendo que eso es una brecha en las competencias. Además profesores de la State University of New York at Buffalo dan cuenta de esta deficiencia ya que regularmente encuentran bajas habilidades de escritura y habilidades de presentación en los alumnos (Sageev & Romanowski, 2001).

La experiencia realizada muestra claramente las necesidades organizacionales en tanto el desarrollo de sus empleados para un mejor desempeño en su área y alcance laboral. Fue una experiencia enriquecedora donde se conoció un perfil con un visión técnico de gran desempeño y vital para el tipo de organización abordada. Pero además haber tenido la posibilidad de ser un observador de su capacitación y posterior conocimiento de expectativas y valoraciones al respecto.

La posibilidad de poder haber escuchado a los expertos de cada área como el Gerente de Estadística y su valoración sobre la capacitación y su necesidad y visión da muestra de que la actividad estuvo bien aplicada para sus recursos, dándoles la posibilidad de adquirir mínimas herramientas que hasta ese momento solo él ejecutaba al presentarse ante clientes, en esta

nueva configuración su equipo sería capaz, en base a prácticas, de presentarse ante clientes. Por otro lado escuchar la visión de Recursos Humanos, que si bien tiene una mirada sobre una organización dinámica que mira hacia un futuro de 100% empleados pertenecientes a una generación Y, la cual estaría dominada por otras motivaciones y tendrían habilidades mucho más desarrolladas, no pierde el hilo de las necesidades básicas de equipos de trabajo en transición, con mezcla de generaciones. Entiende que la Organización tiene un claro perfil hacia el cliente y que todas las áreas deben cumplir con habilidades de comunicación efectiva, sobre todo áreas técnicas y operativas como la abordada en este trabajo, señalando que áreas como Client Services están mucho más capacitados y entrenados en comunicación y presentación desde su carrera de grado o posgrado, ya sea por capacitación formal o por el mero hecho de tener que exponer trabajos académicos.

En una mirada global el tiempo de pasantía en el área de Recursos Humanos fue muy bien aprovechado desempeñando una práctica en diferentes temas, no sólo se abordó la capacitación, sino que además se realizaron tareas de reclutamiento y selección lo que produjo un paquete de información respecto a perfiles y su selección. Comprender lo que un manager busca y encontrarlo a través de la experiencia laboral y la entrevista cara a cara con los candidatos fue una experiencia integradora de la carrera y la experiencia laboral. Dado que las entrevistas que realiza el departamento de Reclutamiento y Selección no son estructuradas dan la posibilidad de profundizar en temas cruciales de la experiencia laboral, y de vida en algunos casos, que configuran al sujeto más allá de ser un candidato potencial aun puesto.

De esta manera se pueden evaluar competencias generales del tipo responsabilidad, trabajo en equipo, nivel de frustración ante un error, empatía, apertura al cambio, etc. Las cuales son competencias trasladables a otros trabajos y que suelen ser ampliamente valorables, pero además competencias técnicas específicas para cada puesto que usualmente son valoradas en una entrevista con el manager que busca cubrir una posición.

Por supuesto al ser una empresa dedicada a un rubro en particular se ha obtenido una visión recortada de necesidades sobre un perfil estadístico, otras empresas o consultoras dedicadas al coaching o capacitación seguramente tendrán una configuración más adaptable a cada situación. La empresa elegida se adapta a las necesidades de su negocio y desarrolla a los empleados para un mejor desempeño con habilidades trasladables y valoradas positivamente.

Si bien se entiende esta necesidad, a los efectos de los objetivos, resulta una limitación. Por otro lado, para tener un mejor entendimiento de los resultados y un mayor feedback de valoración se necesitaría mayor cantidad de casos para poder estandarizar respuestas cerradas y poder realizar una estadística, esto daría una mejor proyección y estaría alineado a los requerimientos actuales para el desarrollo de herramientas de capacitación en competencias.

Al notar que la brecha entre el conocimiento técnico que adquieren estos perfiles y sus habilidades de comunicación este trabajo se encuentra alineado con esa visión. Con el recorrido teórico tratado se entiende que todas las personas deben ser capacitadas para un mejor desempeño, el cual se proyecta en base a mejores y mayores competencias. Pero más

allá de las empresas los perfiles de carreras de ciencias exactas, las cuales son muy buscadas en el ambiente laboral, deberían tener un entrenamiento en comunicación y presentación, esto es un lineamiento a futuro, donde sería importante realizar estudios a fondo de aquellas habilidades que los perfiles técnicos no tienen por formación para poder dar un impulso a las empresas para que puedan brindar capacitaciones desde el momento de ingreso a la empresa.

Así como también repensar los currículos de la formación de grado y postgrado para generar un enriquecimiento de habilidades que son requeridas en los ambientes de trabajo.

7. Referencias Bibliográficas

- Alles, M.A. (1998). Empleo. El proceso de selección. La incidencia de la empleabilidad y el desempleo en la atracción e incorporación de recursos humanos. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Aquino, J., Aquino, G., Vola Luhrs, R. & Arecco, M.(2010). La formación y el desarrollo de competencias de los recursos humanos. En, J. Aquino (Ed.), Recursos Humanos. (pp. 167-199). Buenos Aires: Pearson.
- Arnold, E. & Silva, N. (2011) Perceptions of organizational communication processes in quality management. Revista de Psicología Pontificia Universidad Católica. 29 (1). Recuperado de : <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/download/1180/1139>.
- Arquero, J. L., González – González, J. M., Hassall, T. & Joyce, J. (2013). Autoconcepto en capacidades de comunicación y aprensión: un estudio comparativo de los estudiantes en los nuevos grados del área de Ciencias Económicas y Empresariales. Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review 16 (1) 24-31. Recuperado de: <http://zl.elsevier.es/es/revista/revista-de-contabilidad-spanish-accounting-review-368>
- Blake, O.J. (2000). ¿Qué es una necesidad de capacitación? En, O. J. Blake (Ed.), Necesidades de Capacitación. (pp. 22-43). Buenos Aires: Macchi.
- Castro Solano, A. (2004). Las Competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. Interdisciplinaria. 21 (2) 117-152. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/interd/v21n2/v21n2a01.pdf>
- Cooper, K. (2000). Introduction to Competency – Based Human Resources Applications. En,
- K. Cooper (Ed), Effective Competency Modeling and Reporting. (pp. 1-26). Boston: AMACOM.
- Descals, J.P. (2005). Antecedentes de la Psicología de la Organización. En, J.P. Descals (Ed.) Psicología de la Organización. (pp. 17-49). Madrid: Prentice Hall. (1993). Concepto de Comunicación Organizacional. En, G. M.
- Goldhaber (Ed), Comunicación Organizacional. Comunicación Organizacional. (pp. 12-34). Mexico: Diana.
- Gore, E. (2003). La construcción del Conocimiento Colectivo como Problema. En, E. Gore (Ed) La formación laboral y la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos. (pp. 17-20). Buenos Aires: Granica.
- Gore, E. (2006). Organizaciones y Aprendizaje. En, E. Gore (Ed), Aprendizaje y Organización: una lectura educativa de teorías de la organización. (pp. 21-25). Buenos Aires: Granica.
- Ibarra Almada, A. (2000). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. Boletín técnico interamericano de formación profesional. Competencias laborales en la formación

profesional. 149 95-108. Recuperado de: <http://www.oitcinterfor.org/art%C3%ADculo/formaci%C3%B3n-recursos-humanos-competencia-laboral>.

-Kraebber, S. & Greenan, J. P. (2012). The Relationship between Self-Concept and Self- Ratings of Generalizable Skills of Students in Postsecondary Career and Technical

-Programs. Journal of Career and Technical Education. 27 (1) 15-33. Recuperado de: <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JCTE/v27n1/kraebber.html>.

- Leplat, J. (1997). Algunos Jalones Históricos. En, El Análisis Psicológico del Trabajo (pp. 12-30). Madrid: Complutense.

- Lévy-Leboyer, C. (1997) Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000.

-Martinez, E. E. & Martinez, E. F. (2009). Capacitación por Competencias: Principios Métodos. Recuperado de http://www.sence.cl/sence/?page_id=1745.

-Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. Madrid: Díaz de Santos.

-Pérez Jáuregui, I. (2012). Paradigmas y niveles de análisis. Temáticas actuales de interés. En, I. Pérez Jáuregui (Ed), La evaluación psicolaboral: fundamentos y prácticas. (pp. 19- 33). Buenos Aires: Paidós.

-Räisänen, A. & Rökköläinen, M. (2009). Social and communicational skills in upper secondary vocational education and training. US-China Education Review. 6 (12) 36- 45. Recuperado de: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/76551133/social-communicational-skills-upper-secondary-vocational-education-training>.

-Reyes Martínez, A. (2013). Técnicas efectivas de presentación. Celerinet (1) 114-118. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/3588>

- Roig, F.A. (2002). Comunicación Directa. Nuevos Conceptos, Nuevos Escenarios. En, F.A.

-Roig (Ed), Comunicación no verbal y comunicación directa (85-110). Buenos Aires: De las Ciencias.

- Ruiz, M., Jaraba, B. & Romero Santiago, L. (2008). La formación en psicología y las nuevas exigencias del mundo laboral: Competencias laborales exigidas a los psicólogos.

-Psicología desde el Caribe. 21 136-157. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1645/1075>

- Sageev, P. & Romanowski, C. J. (2001) A Message from Recent Engineering Graduates in the Workplace: Results of a Survey on Technical Communication Skills. Journal of

- Engineering Education. 90 (4) 685-693. DOI: 10.1002/j.2168-9830.2001.tb00660.x. Sosa, M., Figueroa, L. & Fennema, C. (2007). Hacia una gestión Organizacional Inteligente:

- Sistemas de Soporte a la Gestión del Conocimiento. Buenos Aires: SEDICI Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/20488>.

- Sparrow, P. (2002). Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y psicología cognitiva: desentrañando importantes competencias individuales y organizacionales.
- Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. 18 (2-3) 131-156. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274002.pdf>
- Spencer, L. M. Jr, & Spencer, S. (1993). Definition of a "Competency". En, L.Spencer & S.
- Spencer (Eds), Competence at work: Models for Superior Performance (9-17). New York: Wiley 1993.