

BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN NO VERBAL PARA LOS PROCESOS DE
SELECCIÓN

MARÍA PAULA BORDA ESQUIVEL

Trabajo de grado para optar al título de Comunicadora Social Organizacional

Director

MANUEL OTÁLORA BAQUERO



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTÁ D.C.

2015

ARTÍCULO 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
1. INTRODUCCIÓN	13
2. OBJETIVOS.....	16
2.1 Objetivo General.....	16
2.2 Objetivos específicos	16
3. MARCO DE REFERENCIA.....	17
3.1 La comunicación verbal y no verbal: ¿qué son?	17
3.2 ¿Por qué es importante el lenguaje no verbal?	18
3.3 Los elementos del lenguaje no verbal: aproximación a cada uno de los elementos..	20
3.3.1 <i>La Kinesia: el lenguaje del cuerpo</i>	<i>20</i>
3.3.2 <i>El origen de las acciones no verbales.....</i>	<i>20</i>
3.3.3 <i>Usos de los gestos no verbales.....</i>	<i>21</i>
3.3.4 <i>La codificación de los gestos y su significado.</i>	<i>22</i>
3.3.5 <i>Paralingüística: el significado más allá de las palabras y sus elementos.</i>	<i>23</i>
3.3.6 <i>Los gestos faciales y sus connotaciones en la comunicación.....</i>	<i>30</i>
3.3.7 <i>La proxémica; el espacio en el que nos movemos importa</i>	<i>31</i>
3.4 La relación entre la comunicación no verbal y el éxito personal.....	34
3.5 La percepción y las primeras impresiones; por qué es importante dar una primera buena impresión en los procesos de selección.....	35
4. ANÁLISIS SITUACIONAL: Los procesos de selección y su evolución a través de la historia de las organizaciones	38
4.1 El surgimiento de la selección de personal como se conoce hoy en día.....	40
4.2 Cambios en la gestión de recursos humanos de cara a los procesos de selección de personal.....	45
5. LOS PROCESOS DE SELECCIÓN ASERTIVOS Y SU IMPORTANCIA PARA LAS ORGANIZACIONES	47
5.1 Algunos problemas a evitar en los procesos de selección	48
5.2 Etapas de los procesos de selección según Manager’s Toolkit De Harvard Business Studies	49
5.2.1 <i>La formulación y descripción del puesto</i>	<i>49</i>
5.2.2 <i>El anuncio del puesto y la búsqueda del candidato idóneo.....</i>	<i>50</i>
5.2.3 <i>El proceso de selección organizacional</i>	<i>50</i>
5.2.4 <i>La entrevista: el momento decisivo.....</i>	<i>51</i>
6. DIAGNÓSTICO.....	55

6.1 Perfil de los entrevistados.....	55
6.2 Análisis de resultados de las entrevistas realizadas a los ejecutivos	57
6.2.1 <i>La entrevista es la etapa definitiva de un proceso de selección</i>	57
6.2.2 <i>Tiene más peso el comportamiento de un entrevistado que su currículum.</i>	57
6.2.3 <i>Es evidente la falta de preparación en los entrevistados</i>	59
6.3 Plan estratégico de comunicación: Cartilla con recomendaciones sobre el lenguaje no verbal para los procesos de selección.....	63
6.3.1 <i>¿Por qué surge la idea?</i>	64
6.3.2 <i>¿Por qué una cartilla?</i>	64
6.3.3 <i>¿Qué compone la cartilla?.....</i>	65
7. CONCLUSIONES	72
ANEXOS.....	74
Formato de entrevista.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Perfil de los entrevistados	55
Tabla 2. Matriz DOFA.....	57
Tabla 3. Plan estratégico de comunicación: cartilla con recomendaciones sobre el lenguaje no verbal para los procesos de selección	63

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ejemplos emociones a través de expresiones del rostro.....	26
Figura 2. Ejemplos de sonrisas	27
Figura 3. Posturas	29
Figura 4. La comunicación no verbal	31
Figura 6. Portada de la cartilla	65
Figura 7. Tabla de contenido	66
Figura 8. Introducción de la cartilla.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 9. Las percepciones y las primeras impresiones.....	67
Figura 10. Manejo de las primeras impresiones	68
Figura 11. ¿Por qué es importante el lenguaje no verbal en el mundo laboral?	68
Figura 12. Seis expresiones universales	69
Figura 13. Proxémica.....	70
Figura 14. ¿Qué hacer y qué evitar hacer en una entrevista de trabajo?.....	71
Figura 15. ¿Qué hacer y qué evitar hacer?.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 16. Los errores más comunes de comunicación no verbal en las entrevistas de trabajo..	72

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación no verbal como una herramienta clave para los procesos de selección

En un mundo donde la comunicación de todo tipo se plantea en el imaginario como algo intrínseco, es posible afirmar que se han dejado de lado ciertos aspectos necesarios a la hora de analizar la manera como nos comunicamos. En general, dentro del proceso de comunicación existen varias herramientas de las cuales nos valemos las personas para transmitir un mensaje ya sea de forma explícita o implícita, de forma oral o gestual. Por lo tanto, para hablar de comunicación no verbal es indispensable tener claros los significados conceptuales que se desarrollan en este tipo de procesos comunicativos. Según McGraw Hill (2010, pág. 72) , en *La comunicación no verbal* se genera un proceso de comunicación que se compone en un 35% de la parte verbal y el 65% restante de la comunicación no verbal (gestos, señales, movimientos, distancia, etc.).

Así que la mayor parte de los mensajes que transmitimos a los demás se dan por medio del lenguaje no verbal. En ese sentido, la comunicación verbal no puede pensarse como una unidad aislada, sino como un conjunto que incluye a la comunicación no verbal y sus componentes, que aportan significados que deben ser analizados en conjunto para entender el mensaje en su totalidad.

Al entender que los elementos de la comunicación verbal y no verbal trabajan de forma paralela y complementaria, es necesario resaltar que cada unidad de comunicación tiene diferentes propósitos, en los que ocurren procesos como la afirmación, repetición, contradicción, explicación, etc. Asimismo, las emociones juegan un papel fundamental dentro de la comunicación no verbal, ya que sus expresiones no se pueden ocultar fácilmente en este tipo de lenguaje. Es decir, el lenguaje no verbal es aquel que pone en evidencia los estados emocionales en los que se encuentran las personas. Por lo tanto, la manera de identificar este tipo de relación entre la comunicación no verbal y las emociones puede ser por medio de las expresiones faciales, el movimiento de las manos, la postura corporal, la distancia con la que se habla con el interlocutor y mediante estos gestos se regula el comportamiento de las personas (Hill, 2010)

Un claro ejemplo del juego entre las emociones y el lenguaje no verbal es en el escenario de una fiesta. En esta situación, las personas están conociendo gente nueva y están comportándose de una forma determinada; la postura corporal, los movimientos de las manos, el contacto físico, la proximidad de los individuos a la hora de hablar, etc. Todos estos factores determinan el interés de cada uno dentro del escenario o la situación en la que se encuentran y a la vez, evidencia la empatía o apatía existe entre una persona u otra.

Varios estudios realizados por psicólogos y antropólogos, en su mayoría con relación a la importancia del lenguaje no verbal, afirman que este abarca una relevancia del 93% (gestos, movimientos, señales, etc.), mientras que la del lenguaje verbal sólo abarca el 7% restante (Mehrabian, 1981).

Después de entender lo relevante que es el lenguaje no verbal en cualquier tipo de situación, es necesario determinar el desarrollo de este proceso, el cual está conformado principalmente por tres partes:

Una parte formada por los gestos, el movimiento de las manos, las posturas y las miradas. Otra parte que la constituye el tono de voz y la velocidad e intensidad al hablar. Una última que engloba aspectos como la distancia corporal que toman las personas para sentirse cómodas y seguras. Esta dependerá de los interlocutores y de las circunstancias en las que los sujetos se encuentren.

En esta misma línea, el primer concepto que se va a trabajar es el de comunicación no verbal, y se va a analizar desde el punto de vista que propone la Escuela de Palo Alto en uno de sus libros más importantes, *La nueva comunicación* (1984).

Antes de desglosar el pensamiento de la escuela de Palo Alto se debe establecer que la comunicación fue estudiada por este grupo de pensadores como un proceso holístico en el que los factores que la componen entran a jugar un todo en el resultado de la misma y no solamente un papel aislado. Uno de los axiomas de comunicación propuestos por Paul Watzlawick es que

no es posible no comunicar; es decir, todo comportamiento de un individuo va a tener un significado para los demás que lo estén presenciando, así este no lo haya concebido de la misma manera o no lo haya hecho intencionalmente.

De igual modo, para esta Escuela, la comunicación debe concebirse como un sistema unificado de señales que se entrelazan unas con otras para formar un significado total en el que todos los elementos convergen y generan el resultado final.

Dentro de la teoría que se explica en *La Nueva Comunicación*, se dice que los gestos son universales pero sus significados no, puesto que están ligados a la cultura de la que provienen y, por lo tanto, lo que importa no es el gesto en sí mismo sino la interpretación que se le dé al mismo. Por lo anterior, se ha escogido dirigir el trabajo a un público muy concreto (comunicadores organizacionales de la Javeriana de Bogotá cursando últimos semestres) para que estos códigos culturales sean lo más parecidos y cercanos posible, y con el fin de que haya un margen de error pequeño para la interpretación que se le dé a los significados de los gestos.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Realizar un compendio de buenas prácticas de comunicación no verbal con el fin de que los comunicadores organizacionales de la PUJ lo utilicen para prepararse en los procesos de selección profesionales a los que se van a enfrentar antes de graduarse y de ahí en adelante; y mejorar las posibilidades de ingresar en las organizaciones a las que se presenten.

2.2 Objetivos específicos

- Sintetizar lo más relevante del análisis documental existente sobre las categorías de análisis del proyecto.
- Realizar entrevistas a los ejecutivos y responsables de los procesos de selección en varias organizaciones.
- Diseñar una cartilla de buenas prácticas y recomendaciones sobre el lenguaje no verbal para los comunicadores que estén a punto de presentar entrevistas presenciales en los procesos de selección de las organizaciones.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 La comunicación verbal y no verbal: ¿qué son?

La comunicación verbal es un tipo de comunicación que tiene, por lo general, una correspondencia arbitraria entre la palabra y el objeto nombrado. Es decir, no existe una similitud explícita entre estos dos, sino que se le asigna un nombre a algo debido a algún consenso cultural o a una convención que se ha formado entre los individuos.

Se diferencia entonces de la comunicación no verbal, ya que en esta, por lo general, existe una relación directa y explícita entre lo que se quiere decir y los gestos con los que se dicen las cosas. No obstante, existen casos en los que las personas pueden manipular sus gestos y expresiones corporales para expresar lo contrario a lo que están sintiendo, pero esto requiere de una consciencia frente al acto y la intención con la que se quiere realizar, así como de un poder de control sobre la situación. Un ejemplo de lo anterior es un excelente actor quien tiene la capacidad de adaptar su comportamiento dependiendo del rol asignado y hacerlo creíble ante los demás.

Se dice que el lenguaje del cuerpo tiene unas raíces evolutivas más antiguas y por lo tanto este tipo expresión es más universal, porque no ha evolucionado tanto como los idiomas. Ésta es una de las razones por las que podemos ver un programa de televisión en un idioma desconocido y aun así entender parte del contenido y del sentido del mismo (Yves, 1984, página 14).

La comunicación no verbal se utiliza en ocasiones en las que es más necesario definir el tipo de relación que existe entre los individuos que para dar información, como es en el caso de la comunicación verbal. Sin embargo, algunas veces, el lenguaje no verbal puede llegar a ser muy ambiguo, pues está ligado al contexto en el que la persona se encuentre. Por ejemplo, existen países del mundo como China, en los que escupir no es una muestra de mala educación o de falta de modales, a diferencia de lo que puede llegar a significar en países como Colombia en donde ese gesto es considerado un insulto y una muestra de pocos modales. En este sentido, el lenguaje

no verbal se define por el contexto en el que se genera el mensaje, se traduce e interpreta. Otro ejemplo es un regalo hacia otra persona; este gesto puede ser interpretado como una muestra de afecto o como un soborno dependiendo de la situación en la que se encuentre y del contexto previo.

Otro componente que se debe tener en cuenta de la comunicación no verbal es que no está bajo nuestro absoluto control y no somos conscientes de las señales que emitimos a los interlocutores, así no exista la intención directa de hacerlo. Este tipo de señales son determinantes para la primera impresión que causamos en las relaciones interpersonales.

“El hombre es un ser multi-sensorial; ocasionalmente verbaliza”. Ray Birdwhistell, antropólogo norteamericano (1952, p.65)

Fue Darwin (1844) quien documentó por primera vez que las principales expresiones emocionales en los primates (felicidad, miedo, dolor), son muy parecidas a las de los humanos en términos de características. Mensajes complejos pueden ser transmitidos e interpretados sin utilizar una sola palabra; las hormigas y las abejas son un fiel ejemplo de un sistema complejo que no utiliza el lenguaje verbal codificado sino un sistema de señas con las cuales logran sistemas eficaces y organizados de vida.

Los humanos, a diferencia de los animales, hemos desarrollado un complejo sistema de comunicación tanto verbal como escrito, que es acompañado y complementado por el lenguaje del cuerpo. Y así como lo dijo Paul Watzlawick, “No es posible no comunicar” (1967, p.49) pues los seres vivos estamos mandando constantemente mensajes de manera inconsciente y sin la necesidad de producir ni un solo sonido.

3.2 ¿Por qué es importante el lenguaje no verbal?

El psicólogo armenio Albert Mehrabian (1981) sugirió hace más de cuarenta años que en las comunicaciones cara a cara con otros individuos existen siempre tres componentes: lo que se

dice, la manera como se dice y el lenguaje del cuerpo. La conclusión más impresionante de este estudio fue que si lo que se dice no concuerda con lo que se ve en el lenguaje corporal, es el cuerpo el que está diciendo la verdad.

Así pues, los porcentajes de la Regla de Mehrabian son los siguientes:

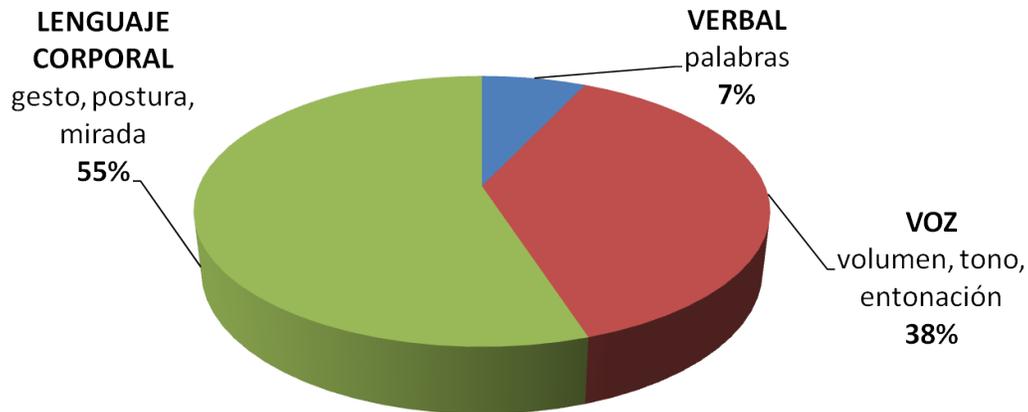


Gráfico 1. Porcentajes de la Regla de Mehrabian

Fuente: Mehrabian & Ferris, 1967

Las palabras utilizadas pueden ser lo que la otra persona quiere transmitir como información, pero la forma en que se da a conocer esta información es lo que da el significado verdadero que se puede estar escondiendo detrás de las palabras.

Al analizar esta figura se puede concluir que, según el profesor Mehrabian & Ferris, en su texto *Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels* (1967), la comunicación verbal ocupa un mínimo porcentaje de los mensajes que mandamos a los individuos con los que interactuamos y del resto se ocupa lo que nada tiene que ver con los mensajes verbales. De ahí la importancia de ser conscientes de lo que hacemos con nuestro cuerpo y de la manera como transmitimos las ideas que tenemos en la cabeza.

Si se quiere llegar a saber lo que una persona está diciendo más allá de lo que indican sus palabras, es necesario aprender a reconocer el lenguaje no verbal y a buscar la congruencia de la

que habla Paul Ekman, en *Emotion in the Human Face* (1992), es decir, buscar que lo que se dice con palabras tenga congruencia con lo que se está expresando con el cuerpo. De esta forma, lograremos identificar lo que realmente se está queriendo decir y podremos sentir empatía en el caso de requerirla, o estar preparados para enfrentar si esa persona tiene la intención de aprovecharse. En otras palabras, este tipo de aprendizajes acerca del lenguaje no verbal ayudan a predecir la conducta inmediata de las personas en una situación determinada.

3.3 Los elementos del lenguaje no verbal: aproximación a cada uno de los elementos.

La conexión entre lo físico y lo emocional se manifiesta en las expresiones verbales y corporales que emitimos de forma consciente o inconsciente.

3.3.1 La Kinesia: el lenguaje del cuerpo

Corresponde al lenguaje del cuerpo, que incluye gestos, movimientos del cuerpo, movimientos oculares (parpadeo, duración de la mirada, dirección de la mirada), postura, expresiones faciales, entre otros. Como existen varios tipos de señales comunicativas, algunas se usan para informar mientras que otras pueden ser simples señales que expresan emociones. Ekman & Friesen (1969), dos de los teóricos más influyentes y prolíficos en este tema, desarrollaron un sistema de clasificación de los comportamientos no verbales y establecieron tres variables que influyen en los actos no verbales: el origen, los usos y la codificación.

3.3.2 El origen de las acciones no verbales

El término ‘origen’ se refiere a cómo el comportamiento no verbal originalmente se convirtió en parte del repertorio de acciones de una persona, es decir, en la fuente de una acción. No todas las condiciones involucradas en el origen son repetidas necesariamente en el uso posterior de las acciones. Por ejemplo, la rotación del brazo en dirección de una rueda puede haber sido aprendido originalmente como parte de la tarea de aprender a manejar un carro, pero puede ser utilizada más adelante como parte de una conversación, sin tener un carro presente, simplemente para referirse a problemas de dirección o de manejo.

Se pueden distinguir por lo menos tres tipos de orígenes:

El primer origen del comportamiento no verbal es la relación entre eventos estimulantes y la actividad no verbal, que es construida en el sistema nervioso de cualquier miembro de una especie. Los reflejos son el mejor ejemplo de este origen.

El segundo origen es la experiencia común a todos los miembros de las especies. Por ejemplo, a pesar de la cultura, las manos siempre serán utilizadas para llevar la comida hacia la boca, sin importar si utilizan instrumentos o no.

El tercer origen es la experiencia, por lo que varía de acuerdo a la cultura, clase social, la familia o el individuo. Algunos comportamientos no verbales son aprendidos como parte de una tarea instrumental en la cual el objetivo es dominar una actividad en particular (manejar, nadar, cosechar, etc.). Otras acciones no verbales son aprendidas como el resultado de interacciones sociales en las cuales el objetivo es establecer o mantener un tipo de interacción social con quien sea que se esté relacionando. Algunas acciones no verbales son aprendidas explícitamente con atención consciente del aprendiz hacia el tutor, o simplemente desde el aprendiz.

El origen de las acciones no verbales puede ser fisiológico, es decir, impuesto por el sistema nervioso de un individuo, pero también puede tener origen en el entorno o cultura (creencias, costumbres). Un ejemplo de esto se puede ver en el gesto de subir los pies sobre la mesa, pues en un país como Estados Unidos este gesto se interpreta como una acción normal realizada sobre todo por los hombres, mientras que en la cultura musulmana este gesto es considerado como un insulto.

3.3.3 Usos de los gestos no verbales.

Los gestos de comunicación no verbal se pueden utilizar con diferentes propósitos como repetir, realzar o ilustrar un mensaje que se ha dicho verbalmente. También sirven para

contradecir lo que se está diciendo oralmente e incluso pueden no tener ninguna relación con el mensaje dicho.

Un ejemplo de esto puede ser una conversación entre dos personas, en la que una de ellas está parada de brazos cruzados porque tiene frío, lo cual no tiene nada que ver con la conversación que se está dando entre ellos dos.

3.3.4 La codificación de los gestos y su significado.

Esta categoría hace alusión a la relación entre el signo y su significado de los actos no verbales que se divide en:

Arbitraria: es cuando el acto no verbal no se parece en nada a lo que el acto significa. Por ejemplo, cruzar el dedo índice y corazón para desear buena suerte no tiene una relación directa o explícita, pero aún así se utiliza en muchas culturas con este significado.

Icónica: es cuando el acto no verbal se relaciona con su significado. Por ejemplo, cuando una persona cierra el puño de su mano y lo levanta para indicar una amenaza de golpear a otra persona.

Existen varios tipos de actos no verbales que se pueden clasificar en cuatro categorías: los emblemas, los ilustradores, los reguladores y los adaptadores.

Emblemas: son actos no verbales que tienen un significado que ha sido determinado por el uso social. Estos suelen realizarse a través de las manos y la cara.

Ilustradores: son aquellos gestos que van relacionados con la comunicación verbal y su función consiste en reforzar el significado de lo que se ha expresado oralmente. Un ejemplo es cuando se utilizan las manos para señalar un lugar mientras se dan instrucciones orales como signo para reforzar la idea de un lugar. Éstos son muy importantes en la comunicación que se da cara a cara o la que se da frente a cámaras, pues el refuerzo de significados toma un gran valor. Cuando los

ilustradores se difunden entre los miembros de una cultura o comunidad y se vuelven un poco más formales, pueden llegar a convertirse en emblemas.

Reguladores: son los actos no verbales que tienen la función de organizar o dirigir la conversación que se está llevando a cabo en un momento determinado entre los interlocutores. Los reguladores más comunes son los gestos de asentimiento o negación con la cabeza, que corresponden al sí y al no respectivamente. El buen uso de estos reguladores ayuda a generar una impresión positiva del individuo que se está expresando, y su buen uso va a facilitar tener el control sobre una situación determinada como una negociación, debate o discurso.

Adaptadores: consisten en movimientos, gestos o acciones que se utilizan de forma inconsciente para conducir los sentimientos y controlar la respuesta, es decir, se usan para adaptar la orientación de lo que se quiere decir. Se les denomina adaptadores porque se desarrollan durante la niñez como un esfuerzo por satisfacer necesidades, desarrollar contactos sociales, descargar emociones, entre otros. Algunos adaptadores típicos son tocarse la barbilla o peinarse el pelo con las manos.

3.3.5 Paralingüística: el significado más allá de las palabras y sus elementos.

Elementos como la voz, la entonación, las pausas en el discurso y el ritmo con el que se habla son elementos considerados como paralingüística. La paralingüística se ocupa de los aspectos no relacionados con la significación de las palabras, sino en la forma en la que se dicen las mismas. Estos elementos permiten transmitir las emociones que se les aplican a las palabras dichas; por lo que, por ejemplo, usar un tono de voz adecuado asegura una comunicación más asertiva.

A continuación se dará una explicación de cada uno de los elementos:

Tono de voz: éste puede regularse y modularse mediante la tensión de las cuerdas vocales y su uso está ligado directamente con los sentimientos del interlocutor. Se distinguen tres tonos de voz al hablar: ascendente, descendente y mixto. El primero expresa duda, interrogación o

indecisión, el segundo expresa determinación, confianza y duda y el tercero sugiere sarcasmo o ironía.

El ritmo: el ritmo que debe emplear una persona para hablar de forma entendible debe estar entre 100 y 150 palabras por minuto. Si el ritmo sobrepasa las 200 palabras por minuto podemos llegar a tener problemas para entender lo que dice, o si habla por debajo de 100 palabras por minuto, se dice que es una persona bradilálica, que aburre a las personas mientras habla.

El volumen de la voz: el volumen se emplea para poner énfasis y regular el proceso de comunicación. Generalmente es relacionado con la intensidad del discurso de una persona, indicando así que alguien que hable con un tono bajo de voz puede tener un carácter tímido, sumiso o puede estar triste en el momento, mientras que una persona que habla con una intensidad fuerte transmite seguridad y autoridad.

Los silencios en medio de una conversación: son pausas que se hacen en la comunicación verbal, pues existen momentos en los que se hace necesario no decir nada para expresar ciertas cosas. Estos se pueden interpretar de forma negativa o positiva dependiendo del contexto. Los suspiros, por ejemplo, son una forma especial de los silencios y son expresiones que comunican deseo, alivio, fatiga, entre otras.

El timbre de la voz: el timbre de voz es el registro que tiene cada persona, y que nos permite distinguir a cada uno. Se distinguen en general cuatro grados de timbres de voz: muy alto, alto, medio-bajo y muy bajo.

La expresión facial, lo que transmiten los gestos: con lo que expresamos con la cara logramos transmitir una gran cantidad de información, especialmente a través de los ojos y de la boca. Según Paul Ekman (1972) y sus investigaciones acerca de las expresiones faciales, se pueden determinar las emociones de una persona al observar detenidamente sus gestos y reacciones ante los estímulos externos. Ekman (1978) también desarrolló el Sistema de

Codificación Facial de Acciones –FACS– en el cual se clasifican las emociones más detectables en los rostros de los seres humanos. Dentro de esta lista se encuentran emociones como:

Felicidad

Tristeza

Ira

Asco/repugnancia

Miedo

Sorpresa

Desprecio

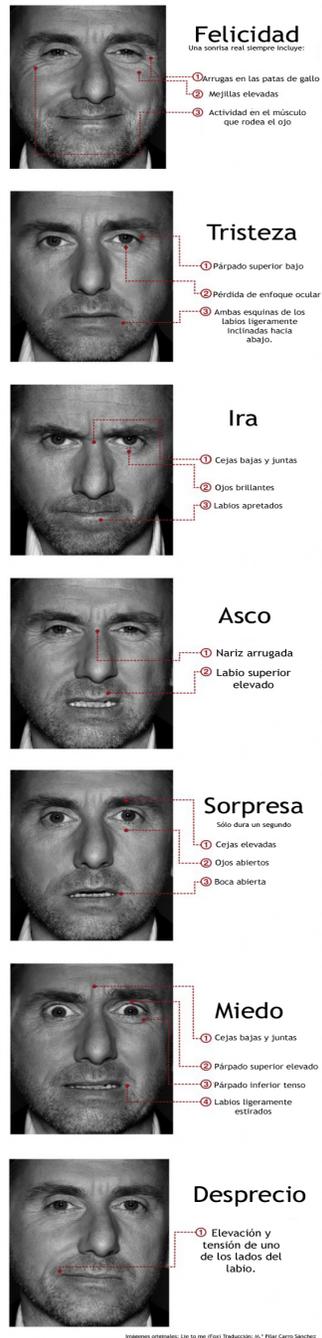


Figura 1. Ejemplos de emociones a través de expresiones del rostro

Fuente: (Expresiones faciales, s.f.)

Más adelante, en 1999, Ekman agregó otras emociones a la lista:

Alivio
Culpa
Diversión
Desprecio
Entusiasmo
Felicidad
Ira
Miedo
Orgullo
Satisfacción
Sorpresa
Tristeza
Vergüenza

Dentro de estas expresiones del rostro, se destaca la sonrisa, porque proporciona gran cantidad de información. Las sonrisas, según Ekman (1992, p.48) se pueden clasificar en varios tipos como la sonrisa sencilla, la sonrisa superior, la de baja intensidad o la de alta intensidad. (Ver Figura 2).

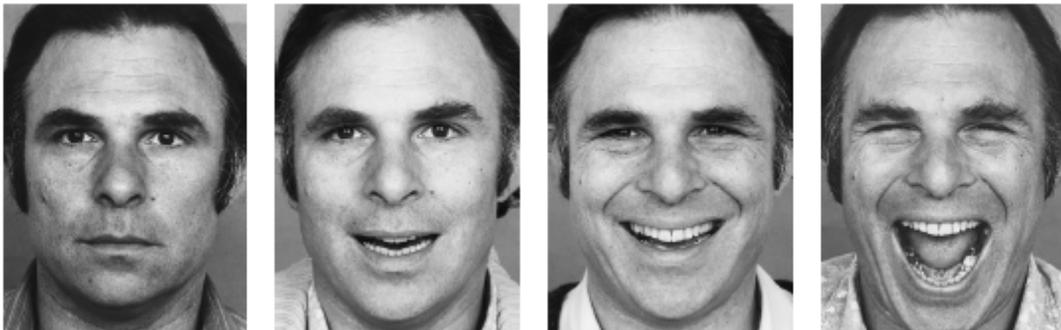


Figura 2. Ejemplos de sonrisas

Fuente: (Paul Ekman, s.f.)

La sonrisa superior es la que deja ver los dientes superiores, y es utilizada generalmente en situaciones de alegría y ante personas de confianza. No es muy recomendable en situaciones de

trabajo o para procesos de selección en general, según lo afirma Robert Wendover (1989), en su libro sobre los procesos de contratación, *Smart Hiring* (Wendover, 1989).

3.3.5 *La mirada; una herramienta de comunicación poderosa.*

Otro componente clave en la comunicación no verbal es la mirada, dado que con esta podemos transmitir información importante. En el texto *La Nueva Comunicación* (Winkin, 1984) se exponen los resultados de varios estudios realizados con chimpancés, en los que se experimenta con el poder que la mirada tiene sobre estos animales. Encontraron que los primates reaccionaban dependiendo de la duración de la mirada, de la actitud de la mirada de la persona que se acercaba e incluso podían sentir cuándo alguien los miraba fijamente teniendo los ojos vendados.

Así pues, se pueden distinguir tres tipos diferentes de miradas.

Mirada laboral: es la que se debe dar en ambientes laborales y debe procurar mantenerse por encima del nivel de la cabeza del interlocutor.

Mirada íntima: los ojos de los interlocutores pueden recorrer el cuerpo del otro.

Mirada social: en este tipo de mirada se permite que los ojos bajen a un nivel inferior de la cabeza del interlocutor y que mire hacia el entorno mientras establecen la conversación.

La postura; la forma en que el cuerpo habla por una persona.

Adicional a los tipos de mirada, se encuentra la postura como un elemento que revela información acerca de nuestros pensamientos y sentimientos. Este elemento consiste en el modo en que mantenemos el cuerpo cuando estamos de pie, sentados, caminando, o interactuando con otra persona, animal u objeto. La postura acompaña a la comunicación verbal así como lo hacen los gestos del individuo que se está expresando, pero solo esta transmite mucha información que podría no estar expresando verbalmente. Por ejemplo, una persona parada sola en una esquina

cruzada de brazos y encorvada podría sugerir que tiene frío o que está aburrida esperando algo o a alguien. La postura logra reflejar el estado emocional de una persona en el momento e incluso parte de su personalidad. Las personas introvertidas suelen caminar encorvadas, de brazos cruzados, caminan con pasos cortos, etc. En cambio, las personas extrovertidas caminan erguidas, con la mirada alta y dan pasos más largos. (Hill, 2010, p.45).

Figure 173



Figura 3. Posturas

Fuente: (Posturas, s.f.)

En esta imagen se pueden ver tres posiciones que comunican mensajes distintos; en la imagen de la izquierda se puede ver una posición de reflexión; en la de la mitad, se ve una pose de poder; y en la de la derecha, una posición que transmite que el sujeto está cerrado a la comunicación pues está de brazos y piernas cruzadas.

Las piernas son una pieza clave a la hora de analizar la postura de un individuo. Por lo tanto, se debe prestar especial atención a la forma en la que estas se encuentran; las piernas cruzadas, semiabiertas, estiradas, etc., demuestran rasgos de la personalidad o el estado de ánimo en el que

se encuentran las personas. Por ejemplo, una persona que suele sentarse con las piernas estiradas en la mayoría de situaciones y escenarios suele ser una persona prepotente, o que quiere demostrar superioridad sobre los demás.

Al analizar la postura de una persona con la que estamos hablando podemos concluir su nivel de receptividad hacia la información que se le está dando y su nivel de interés en la misma. Así como lo afirma Ray Birdwhistell (1959) no es posible no comunicar. Siempre estamos en constante comunicación y de forma inconsciente nuestro cuerpo está mandando señales e información a todas las personas que están a nuestro alrededor. De aquí surge la importancia de ser conscientes del poder que tiene nuestro cuerpo y nuestros gestos en el día a día.

3.3.6 Los gestos faciales y sus connotaciones en la comunicación

La comunicación no verbal hace referencia a los hábitos adquiridos por aprendizaje y por influencia del medio en el que vive un individuo específico. La cultura determinará los gestos que una persona aprenda y su significado. Es por esto que los gestos tienen significados que varían según el contexto, las situaciones, las culturas, y el contexto general en el que se dé la interacción. Por ejemplo, el gesto de sacar la lengua en occidente es algo vulgar y no tiene una connotación positiva, en cambio entre la cultura tibetana tiene una connotación positiva y significa amabilidad y cortesía.

Paul Ekman se ha dedicado a estudiar el significado de los gestos y de las microexpresiones faciales y ha concluido que estos varían dependiendo de las culturas y de las edades. Por ejemplo, los niños tienden a taparse la boca a la hora de mentir mientras que un adolescente se roza la boca sutilmente y un adulto va a desviar este gesto hacia la nariz (Hill, 2010).

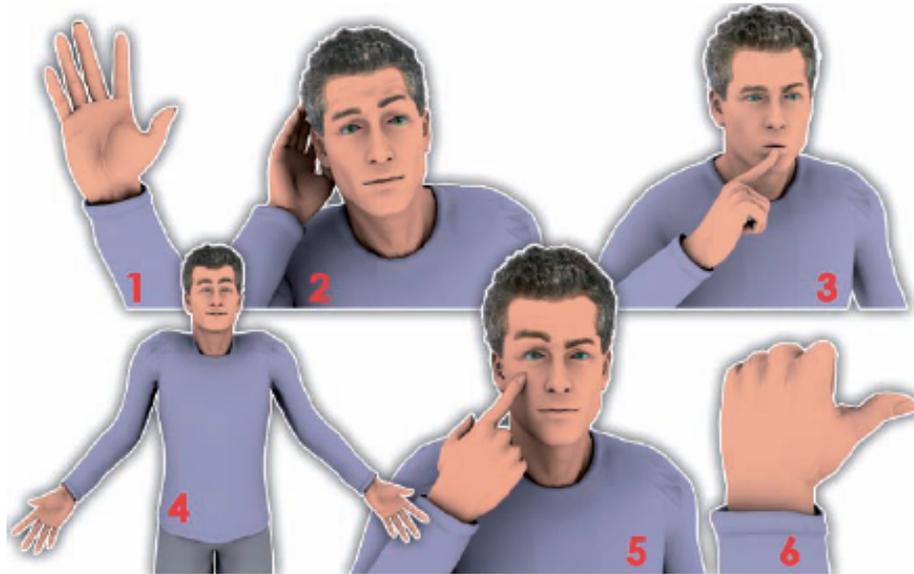


Figura 4. La comunicación no verbal

Fuente: (Hill, 2010).

El significado de los gestos corresponde respectivamente con:

¡Alto!

No se escucha.

¡Silencio!

No lo sé.

¡Ojo, ten cuidado!

Lléveme en su vehículo.

3.3.7 La proxémica; el espacio en el que nos movemos importa

El concepto de proxémica fue acuñado por el antropólogo Edward Hall (1963, p.75) para hacer referencia al espacio personal que nos rodea y nuestra interacción con el mismo. Es una disciplina que se encarga de estudiar el espacio y la distancia que utilizamos para relacionarnos con los demás individuos. Esta distancia puede depender de varios factores como el grado de intimidad que se tenga con el otro, la personalidad de cada uno, la edad, el motivo del encuentro,

la cultura, etc. Así pues, un encuentro por motivos de trabajo no debe llevarse a cabo a una distancia muy próxima, pues esta significa cierto grado de intimidad que no está bien visto en ámbitos laborales.

Las distancias con las que nos relacionamos con el resto de las personas están delimitadas por unas medidas aproximadas que marcan el tipo de relación o de situación en la que se encuentra un individuo determinado (Hill, 2010, p.75). Estas distancias son las siguientes:

Distancia íntima: aproximadamente es de 45 cm. Esta es la distancia que se utiliza para relacionarse con familiares o amigos cercanos.

Distancia personal: aproximadamente de 45 a 120 cm. Se utiliza con personas conocidas en encuentros no íntimos. Estas distancias pueden variar entre culturas. Por ejemplo, la distancia occidental es de 45 a 120 cm pero en las culturas orientales esta distancia debe ser alrededor de 120 cm para que no incomode a los demás.

Distancia social: de 120 cm a 360 cm. aproximadamente. Se utiliza para conversaciones formales con desconocidos. Esta es la distancia que se debe mantener en las relaciones laborales y en cualquier ámbito o situación laboral.

Distancia pública: 360 cm o más. Esta es la distancia que se utiliza para situaciones como conferencias, discursos, charlas corporativas, etc.

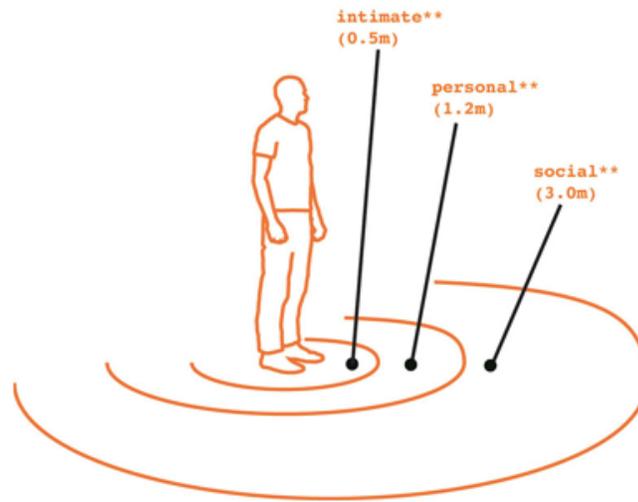


Figura 5. Distancias aproximadas de acuerdo al tipo de relación

Fuente: (Referencia delenguaje corporal, s.f.)

En la imagen anterior se puede apreciar la división que se ha sugerido para los espacios que se deben ser manejados para mantener unas relaciones sociales prudentes y aceptables. Se distinguen tres distancias en esta imagen: la distancia social, la distancia personal y la distancia íntima.

El manejo apropiado del espacio y la distancia es clave para relacionarse con las personas, pues al no respetar estas distancias podemos lograr que se sientan incómodas, agredidas o invadidas en su espacio personal. O por el contrario, si el espacio que se maneja es demasiado amplio podemos dar a entender que existe un desinterés de nuestra parte hacia por la otra persona.

Es muy importante recalcar que en este trabajo de grado, el objetivo no es enseñarle a los comunicadores a leer el lenguaje no verbal de las personas ni tampoco aprender a controlar el propio al punto de poder comunicar o de fingir lo que no es, sino simplemente mostrar la gran importancia y el papel que juega el lenguaje no verbal en la comunicación de cualquier persona

para que, quien lea este trabajo, se concientice de su importancia y pueda llegar utilizar las herramientas y la información que aquí se proveen a su favor.

3.4 La relación entre la comunicación no verbal y el éxito personal

Cada persona vive y se desenvuelve en sociedad gracias al acercamiento y la interacción con las personas a su alrededor. La comunicación es el conducto por el cual nos relacionamos todos. Por lo anterior, si queremos ser exitosos en una comunidad, cualquiera que sea, debemos poder relacionarnos de la mejor manera, lo cual hace que tengamos la necesidad y casi la obligación de aprender y entender acerca de nuestra conducta no verbal y de lo que comunicamos con nuestras acciones con el fin de lograr el éxito (Egger, 2012, p.12)).

“Lo más importante en la comunicación es escuchar lo que no se está diciendo.” Peter Drucker. Management Consultant (2001, p. 45).

Es importante tener en cuenta que la comunicación que se da entre humanos es un proceso complejo que está sujeto a cambios repentinos e inesperados, pues cada persona está sujeta a un contexto y a un universo único que genera diferentes tipos de situaciones. Por lo anterior, así como no se puede juzgar a una persona por un solo aspecto de su situación determinada, lo que sucede con el lenguaje no verbal es que no se puede interpretar una sola expresión como única y sacar conclusiones a partir de esta; hay que buscar un conjunto de expresiones que tengan congruencia entre sí. Hay que reconocer un conjunto de signos o señales que ayuden a entender el verdadero significado de las palabras que están siendo dichas por una persona (Egger, 2012).

La mayoría del tiempo nuestra expresión corporal es espontánea, instantánea e inconsciente, así que cuando una persona toma consciencia del lenguaje no verbal de los demás y del propio, tiene una ventaja social que le da de alguna manera cierto conocimiento y condición de diferencia. En otras palabras, cuando una persona es capaz de controlar su lenguaje corporal adquiere una ventaja sobre su desempeño en comunidad. (Egger, 2012, p.)

Con base en lo anterior y siguiendo la teoría de Mehrabian (1967), podemos concluir que lo más importante en cualquier situación de interacción con los demás, especialmente en una entrevista de trabajo presencial en la que se tiene cara a cara a un entrevistador entrenado para leer el lenguaje no verbal, es lo que se hace con el cuerpo, el tono y el volumen de la voz más que lo que se le dice al entrevistador. Complementario a esto, Eggert (2012, p.15) asegura que para el cuerpo es muy difícil mentir. Cuando alguien esté hablando o interactuando con uno, se debe buscar la congruencia entre lo que se dice y lo que se ve y, en caso de que exista incoherencia entre lo que se escucha y lo que se observa, se debe hacer caso a lo que el lenguaje corporal está diciendo o insinuando. De igual modo, el lenguaje no verbal es situacional y está determinado por el contexto de cada individuo; es un comportamiento que se moldea de acuerdo con la cultura y con lo que diga la etiqueta de cada sociedad (Fast, 1970, p.35).

3.5 La percepción y las primeras impresiones; por qué es importante dar una primera buena impresión en los procesos de selección

La percepción se define como el reconocimiento e interpretación sensorial de una persona o situación cuando se les ve por primera vez, para después asignarle un significado de acuerdo con experiencias pasadas (Eggert, 2012,p.14).

Según un estudio realizado por el Dr. Michael Solomon (1977) para su trabajo de PhD en la universidad de New York, cuando conocemos a una persona por primera vez, el instinto de supervivencia nos hace querer estar a salvo, y para esto se hace necesario reconocer a los demás lo más pronto posible para saber qué tan confiables son, así que esto se debe hacer con la poca información que obtenemos en primera instancia. De este estudio surgió una teoría conocida como *El efecto 7/11* la cual sugiere que cuando conocemos a una persona por primera vez hacemos 11 decisiones en los primeros siete segundos de interacción. Estas decisiones son:

Nivel económico – de dónde vienen, qué tan adinerados son, etc.

Nivel educativo – qué tan inteligentes son y cuál es su nivel académico.

Qué tan honesto es.

Qué tan confiable es.

Nivel de sofisticación.

Género, orientación sexual; qué tan deseable es y su disponibilidad.

Nivel de éxito.

Trasfondo político – qué tan dados son a votar.

Valores – si se comparten los mismos valores o no.

Origen étnico.

Nivel de deseo social – qué tanto quiero que esa persona sea cercana.

Otros estudios, como el realizado por Willis y Teodorov en el año 2006, titulado *First impressions: making up your mind after 100 ms exposure to a face* o el realizado por Knapp y Hall en el año 2006, titulado *Nonverbal communication in Human Interaction*, sugieren que en situaciones de procesos de selección, los entrevistadores suelen tomar sus decisiones sobre los candidatos a los cuatro minutos de haberlos conocido, y otros estudios psicológicos aún más radicales sugieren que estas decisiones no toman cuatro minutos en realizarse sino solamente una décima de segundo para hacer un juicio con solo mirar a la cara a alguien.

“No existe una segunda oportunidad para dar una primera buena impresión” Anónimo.

En la mayoría de situaciones se dispone de tiempo para conocer más a fondo a las personas y en la medida en que avanza el tiempo, se tienen más oportunidades de corregir las malas impresiones que se formaron en esos primeros momentos, pero en el caso de situaciones como una entrevista laboral, en la que los entrevistadores tienen el poder de hacer preguntas y de indagar, no existe una oportunidad para una siguiente impresión. Así que esos momentos se vuelven cruciales, pues muchas desventajas pueden surgir si no se genera una buena primera impresión.

Otro tipo de situaciones determinantes son las de selección de candidatos para un puesto determinado, en este caso, los entrevistadores suelen emplear algo que es conocido como “atención selectiva” la cual consiste en un proceso en el que:

El entrevistador tiene una tendencia a hacer preguntas que faciliten respuestas que sólo soportan y confirman su impresión inicial sobre el entrevistado.

De este modo, cualquier información que sea contraria a la primera impresión del candidato es ignorada o descartada.

La información suministrada que sea contraria a la primera impresión que dio el entrevistado es atribuida a las ventajas de la situación o del ambiente en que se encuentra y no se atribuyen a la persona como tal.

No obstante, no es que las primeras impresiones sean siempre las correctas sino que al contrario, las primeras impresiones suelen estar muy inclinadas por cualquier tipo de sesgo social, racial, étnico, de género, etc., por lo que muchas veces se cometen errores al juzgar a las personas solamente por su físico. La particularidad de las entrevistas de trabajo es que no se da el tiempo suficiente para conocer a las personas más allá de lo que se puede mostrar en un corto lapso de tiempo, que es asignado específicamente para responder a unas preguntas que han sido previamente preparadas y tienen un objetivo específico. Por ende, las primeras impresiones juegan un papel de vital importancia para las decisiones que toman los entrevistadores.

Con el propósito de saber más acerca de la comunicación no verbal y los elementos que la conforman, se hará una descripción de sus componentes principales, para así poder entender a fondo cómo funciona el lenguaje que utilizamos en todo momento y hasta de manera involuntaria. El objetivo de conocer estos componentes del lenguaje no verbal, es poder ser conscientes de su poder y ser capaces de utilizarlos de manera deliberada a nuestro favor.

4. ANÁLISIS SITUACIONAL: Los procesos de selección y su evolución a través de la historia de las organizaciones

Con el objetivo de mostrar el panorama de los procesos de selección en Colombia, y en el mundo en general (principalmente occidental), es necesario realizar un recuento de lo que han sido los procesos de selección desde sus inicios y cómo éstos han evolucionado a través de la historia en Colombia y en el mundo. Para lo anterior, se revisaron varias referencias teóricas que ilustran la importancia de estos procesos de selección para un correcto funcionamiento y desempeño de una organización.

Idalberto Chiavenato, reconocido teórico de las ciencias administrativas, establece que “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos.” (2000, p.172). Así pues, este proceso consiste en una serie de etapas que deben ser definidas de manera clara y contundente y, según Chiavenato, deben realizarse de la siguiente forma:

Detección y análisis de las necesidades de selección. Requerimiento.

Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.

Definición del método de reclutamiento.

Concertación de entrevistas.

Entrevistas + técnicas de selección.

Elaboración de informes.

Entrevista final.

Las organizaciones han ido cambiando sus estructuras internas con el paso del tiempo, dado que la evolución de la humanidad y de sus necesidades ha hecho indispensable reorganizar la forma en que están constituidas las empresas para su adaptación y correcto funcionamiento. A finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, las organizaciones pertenecientes al sector privado comenzaron a delegar la función de la selección de personal a alguna persona dentro de las oficinas cuya labor se limitaba a supervisar y a controlar la nómina exclusivamente. Alrededor

de la década de 1920 en Estados Unidos, se estableció el primer departamento de selección de personal de manera oficial. El avance más significativo que se logró en la administración de personal se dio a partir de la década de 1930 con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas en la cual se daba mucho más protagonismo a las facultades humanas de cada persona que a sus aptitudes para el trabajo en el que se desenvolvían.

La teoría de las relaciones humanas se originó, principalmente, por la necesidad que existía a principios del siglo pasado de humanizar y democratizar los conceptos mecanicistas de la teoría clásica de la administración. Esta fue una conclusión a la que llegó Elton Mayo (1930) uno de los teóricos organizacionales más reconocidos, después de realizar lo que fue conocido como el experimento Hawthorne desarrollado entre los años 1927 y 1932, con el cual se dio a conocer que los métodos mecanicistas y rígidos de la teoría clásica organizacional no estaban contribuyendo con el rendimiento de los empleados y que, al contrario, cuando se tenían más en cuenta los aspectos y necesidades humanas de las personas, el rendimiento aumentaba y las personas trabajaban más a gusto dentro de las organizaciones. Esta teoría comenzó a considerar que cada individuo tiene una personalidad y un contexto diferente que incide en su comportamiento, y que este influye a su vez en el comportamiento de las personas con quien convive en el ambiente de laboral (Chiavenato, 2000, p.84).

Este cambio de mentalidad en las organizaciones generó una serie de cambios estructurales clave, que influyeron de manera importante en la concepción de los procesos de selección como los conocemos hoy en día. Anteriormente, lo que más se tenía en cuenta a la hora de seleccionar personal eran las aptitudes físicas o intelectuales que tenía un individuo para cierto trabajo, pero después del surgimiento y la propagación de la teoría de las relaciones humanas, se comenzó a tener más en consideración en aptitudes humanas junto con las cualidades de cada individuo como persona, y no solo como ejecutante de una tarea. El proceso de selección no existe en abstracto, sino que es un producto de la relación hombre-trabajo, y es necesario analizarlo en su dinámica. Son múltiples las disciplinas y enfoques vinculados a este proceso; pero, su historia y desarrollo se encuentran íntimamente ligados a las disciplinas de la administración y la psicología.

4.1 El surgimiento de la selección de personal como se conoce hoy en día

La selección de personal, tal como hoy se conoce, es una práctica que a nivel histórico no tiene antecedentes recientes. Esta actividad, que hoy aparece en la mayoría de los lugares de trabajo como una realidad indudable – las pruebas psicológicas, las entrevistas, la alusión a un “mercado laboral”, etc. – es una concreción relativamente reciente. Tan solo un siglo antes, el proceso a través del cual un hombre se vinculaba al trabajo, difería radicalmente de los múltiples procesos actuales. Esta variación obedece, entre otras cosas, a cambios tecnológicos, sociales y especialmente económicos, que han determinado una concepción distinta del ser humano y de su relación con el trabajo.

Basta revisar el proceso de industrialización para apreciar la forma en que se acentúa la relación entre el trabajo, el capital y el valor social, y para evaluar el modo en que el proceso de selección se ha ido convirtiendo en una herramienta de grandes proporciones. Al punto que no solo es un proceso habitual y legitimado sino que al convertirse en uno de los procedimientos más populares dentro de las organizaciones ha podido proyectarse como un negocio independiente y externo a ellas mismas.

El concepto de selección de personal aparece en condiciones históricas muy específicas y se relaciona con la incursión del proceso a través del cual la imposición de la lógica económica fue atravesando todas las instancias de la vida cotidiana, especialmente la de los lugares de trabajo. Es de importancia entonces, considerar las condiciones en las que esta transformación se llevó a cabo.

Antiguamente, la elección de un trabajo estaba ligada a la tradición familiar, y la posibilidad de ejercerlo estaba asociada a la enseñanza de un experto y no al conocimiento previo que se tuviera sobre el oficio. La imposibilidad de formar a alguien en cierta ocupación solo tenía caso en el lugar de una ineptitud física o mental que le impidiera hacerlo. Sin embargo, el desarrollo de la historia y, especialmente la transformación de la estructura y fines del trabajo, permite observar el modo en que esta circunstancia se ha transformado.

A mediados del siglo XVII, como lo señalan Zvorikine & Chukhardin (1977, p.56), el acrecentamiento de la población y las mejoras locales del nivel de vida habían determinado un aumento en el consumo. Las manufacturas que hasta entonces solo eran una actividad más, se habían convertido en la principal forma de producción y las técnicas que la rodeaban seguían siendo las mismas: el trabajo manual predominaba todavía y por consiguiente, el desarrollo de la producción seguía siendo muy lento. Sin embargo, la urgencia de su crecimiento obligó a intensificar el trabajo y exigió una distribución de las tareas que simplificó de manera notable un gran número de operaciones, hasta el punto en que se inició el reemplazo del trabajo manual por el trabajo de las máquinas, creando así instrumentos de trabajo más especializados y eficaces, que sustituirían en parte a la fuerza humana. Fue en esta época donde hicieron su aparición las primeras máquinas y su uso extendido determinó el inicio de la producción capitalista.

La producción capitalista se entiende como el régimen fundado en el predominio del capital como elemento de producción. “Su principal característica es la propiedad privada de los medios de producción y de los recursos económicos, así como el uso de la moneda como medio de intercambio y la libre iniciativa de los individuos” (Durván, 1994, p. 94). La economía capitalista se caracteriza básicamente por la producción industrial masiva, busca la optimización de los costos económicos por la creación de una demanda que pueda absorber esta producción industrial y por el ánimo de lucro como motor del sistema. Esta radical transformación en la forma de producción e intercambio, fue el resultado de una revolución tecnológica y social que se extendió desde finales de siglo XVIII hasta las primeras décadas del siglo XIX y se conoce como la Revolución Industrial, un período en el que se transforma la función del hombre y se inicia la influencia determinante de las leyes económicas sobre todos los aspectos de la vida cotidiana en las poblaciones y en el ser humano.

La revolución industrial modificó la función del hombre en la producción y, por consiguiente, en la creación de los valores materiales y espirituales. La industria mecanizada revolucionó todas las relaciones sociales y separó definitivamente a los diferentes grupos que participaban en la producción (Zvorikine y Chukhardin, 1997, p.367).

Anteriormente, la sociedad agrícola estaba basada en la producción para el uso y consumo, pero ahora, con la introducción de estos cambios se pasó a una sociedad industrial basada en la producción para el intercambio. Si anteriormente las personas consumían lo que producían, ahora, con la Revolución Industrial, se separaban estas dos funciones dando lugar a lo que hoy se conoce como productores y consumidores. Este cambio condujo rápidamente a la extensión del mercado, un nuevo mecanismo a través del cual las mercancías y servicios producidos por unos, llegan a manos de otros.

Las nuevas relaciones dentro del trabajo fueron marcadas por la división entre los propietarios de los nuevos medios productivos y los trabajadores, que adquieren la calidad de asalariados de los primeros. La imposición del sistema capitalista como nuevo sistema de vida, llevó a muchas inconformidades por parte de los obreros, quienes crearon sindicatos y organizaciones que luchaban por los derechos laborales dignos de los obreros.

Teoría de la calidad total: respalda la reflexión de cambiar la inclinación de la pirámide y optar por una orientación circular y ya no descendente.

Al enfatizar en el sector humano, Taylor (1977) reconoció la selección de personal como un aspecto relevante para productividad empresarial. La historia de la psicología industrial señala que Taylor (citado en Heinz, 1978) en asociación con Münsterberg, psicólogo de la Escuela de Wundt, inició una serie de investigaciones que culminaron con la publicación, en 1912, de una obra en la que se formulaban los principios de la selección de personal. Esta obra cobró tal importancia que algunos señalan que a partir de entonces se puede hablar del inicio de la psicotécnica y en consecuencia, se explica la aparición de numerosos centros de selección y orientación profesional.

En su famosa publicación *Principios de Administración Científica*, Taylor (1911) afirmaba que la selección cuidadosa del trabajador era uno de los cuatro elementos que constituyen la esencia de la administración científica, pero desconocía en ella los aspectos de personalidad y la

posibilidad de desarrollo y autonomía del trabajador para privilegiar los aspectos de tipo físico. “La selección del hombre no representa tener que encontrar algún individuo extraordinario, sino simplemente separar, entre hombres muy corrientes, los pocos que resulten especialmente apropiados para este tipo de trabajo” (Cerón y de Cerón, 1979, p. 53).

En estos y muchos aspectos, la vida diaria de los países industrializados adquirió los rasgos del industrialismo: mecanización, producción en masa y actitud científica; la vida cotidiana se vio influenciada por la estructura de la industria o por sus productos, y las actitudes científicas de racionalidad y aceptación del cambio, penetraron inclusive aquellos aspectos que no habían sido modificados por la mecanización o la organización productiva.

En el ámbito laboral, la mecanización no sólo se dirigió a estudiar y a aplicar los “tiempos y movimientos” de Taylor sino que también los nacientes procesos de gestión humana fueron invadidos por la necesidad de sincronización. Los procesos de selección y contratación fueron homogenizados también.

Se utilizaron *tests* uniformizados para identificar y descartar supuestamente ineptos, especialmente en el servicio civil. Las escalas de salarios fueron uniformizadas a todo lo largo de las industrias, al igual que las horas de almuerzo, fiestas y procedimientos para dilucidar quejas.

Henry Fayol marcó una pauta en la diferenciación de aptitudes para los distintos tipos de trabajo que existen. En sus propuestas, Fayol introdujo lo que denominó “las funciones básicas de la empresa” (1976, p 135) con lo que necesariamente abordó el tema de las funciones de los cargos y de las personas competentes para realizarlos. Resaltaba Fayol el hecho de que “a medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la importancia de las funciones administrativas y al contrario, a medida que se desciende, aumenta la extensión de las funciones técnicas” (1976, p.143).

Entendiendo las responsabilidades así, Fayol se lanzó a establecer el grado proporcional de cada función esencial en determinados cargos, procedimiento fundamental para el moderno proceso de selección.

Aunque las descripciones de cargos no se prestan para evaluaciones numéricas, Fayol buscó traducir en números la importancia de las seis capacidades que había considerado como básicas de una empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Así, en un primer intento por describir cargos, introduce, aparte de las capacidades mencionadas, cualidades personales y de conocimiento pertinentes a la función, las cuales afirma que estaban también en relación proporcional a la función de ejercer: “A cada grupo de operaciones o función especial, corresponde una capacidad especial. Cada capacidad reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos [...] cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales, experiencia” (1916, p.140).

Esta nueva orientación, que enfatizaba en las características de la tarea y que introducía otros aspectos diferentes a los físicos, facilitó el desarrollo de técnicas de selección que condujeron a la creación de numerosos centros de selección y orientación. Como ejemplo de ello, en algunos países como Estados Unidos, se habían fundado desde 1913 instituciones como la National Vocational Guidance Association, creada para promover la orientación profesional y la adaptación vocacional. Simultáneamente, en Inglaterra se constituía el National Institute of Industrial Psychology; en Francia el Laboratorio Sicotécnico de la sociedad de ferrocarriles; y en otros países europeos una serie de asociaciones dirigidas a promover la investigación en relación a los problemas prácticos del trabajo.

Aunque es claro que la selección ya tenía bastantes fundamentos y había logrado un desarrollo en cuanto al método y las técnicas, no se puede negar que las Guerras Mundiales y las demandas del Ejército tuvieron una fuerte influencia en su posterior evolución. En Italia, por ejemplo, el progreso de la selección estuvo ligado íntegramente a las necesidades creadas por las instituciones militares, pues la psicología industrial se inició como un servicio de la Aviación Militar, del Ejército y de la Marina. (Cerón y de Cerón, 1979, p.85).

En la búsqueda por una mayor eficiencia y dentro del marco mundial que obligó a volver de nuevo la mirada sobre el hombre, surgió el enfoque humano de la administración. La teoría pionera fue la de las relaciones humanas, cuyo representante principal fue Elton Mayo (1930), quien puso de relieve la necesidad de una comprensión más profunda de los aspectos sociales y conductuales de la administración. Con sus estudios, esta escuela de pensamiento, conocida como la escuela de las relaciones humanas, introdujo la importancia de los factores psicológicos añadiendo una nueva dimensión a la administración de personal.

Esta corriente se preocupó más por el desarrollo del trabajador después de su vinculación, que por el proceso mismo de selección. Mayo afirmaba:

Es errónea – si no del todo, por lo menos en gran parte – la creencia de que la conducta de un individuo dentro de la fábrica, puede predecirse antes de ser empleado, sobre la base de un examen laborioso y preciso mediante *tests* de su capacidad técnica y de otros tipos. Daría mejores resultados el examen de las habilidades sociales que ha desarrollado y de su adaptabilidad general. (1930, p. 50)

A medida que los aspectos de personalidad y bienestar se hicieron importantes, las organizaciones se complejizaron cada vez más en todos sus procesos: nuevas técnicas y nuevas maquinarias, análisis de salarios y nuevos estilos de comunicación entre departamentos y entre trabajadores.

4.2 Cambios en la gestión de recursos humanos de cara a los procesos de selección de personal

El término recursos humanos, según Puchol (1994), es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya él mismo era empleado por representantes de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas, y señala que algunos

autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del *management* japonés.

Los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que permitan alcanzar niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional al ser humano.

Así, hoy en día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización, y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual y potencial humano. Se plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento (Drucker, 1992). Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y perspectiva de la sociedad.

5. LOS PROCESOS DE SELECCIÓN ASERTIVOS Y SU IMPORTANCIA PARA LAS ORGANIZACIONES

La selección de personal en una compañía es una de las tareas más importantes y fundamentales para asegurar el buen funcionamiento de la misma. Escoger a las personas idóneas y capacitadas para un cargo aumenta las posibilidades de que las metas sean cumplidas y que el rendimiento de la empresa sea óptimo. Por lo anterior, el proceso de buscar personal debe ser minuciosamente preparado y se debe estudiar muy bien a los candidatos que se presentan para el cargo dependiendo de los requisitos que demanda el cargo a ocupar.

Se debe buscar a la persona que va a dirigir el proceso de selección; se tiene que definir las aptitudes, conocimientos, habilidades con que debe contar el candidato y los objetivos que tiene que cumplir; elaborar una descripción clara de la entrevista que se llevará a cabo; definir el sueldo, que concuerde con la carga de trabajo; el nivel de preparación de la persona, y el presupuesto disponible en la empresa; el personal que se encargará de orientar y entrenar a esta persona, etc.

Acerca de este tema se han escrito numerosos libros y textos en los que se recopila información sobre lo que sucede al interior de una organización al momento de escoger a su personal. Una de las teorías más nombradas en este ámbito es la Teoría del Iceberg o The Iceberg Theory of Staff Selection (Iles, 1999).

Esta teoría de selección de personal se centra en analizar las capacidades de los empleados o mejor, de los potenciales empleados. Las capacidades de las personas en distintas áreas determina el potencial que tienen para satisfacer las necesidades de una organización. Como consecuencia de lo anterior, es que se utilizan herramientas como entrevistas y observaciones, dado que resultan muy útiles a la hora de determinar sus capacidades y aptitudes para las tareas que se deben llevar a cabo.

Este modelo toma en consideración seis aptitudes principales: los conocimientos, las habilidades, el rol social, la imagen de sí mismo, el carácter y la motivación. La habilidad y el conocimiento están situadas en la parte de arriba del *iceberg*, que es la que se ve fácilmente. Estas dos características representan alrededor de un 20% de las capacidades de una persona y son las más factibles a la hora de determinar las aptitudes de una persona. Las características restantes (función social, imagen de sí mismo, carácter y motivación) representan el 80% de las capacidades de una persona, pero éstas son mucho más difíciles de evaluar y de establecer.

Cada persona que entre a hacer parte de una compañía debe contribuir a mejorar el rendimiento de la misma. Richard Luecke y Christopher Barlett (2013, cap.1), en su libro *Manager's Toolkit*, explican paso a paso lo que debe saber un gerente de primera mano para poder desempeñar su trabajo de forma idónea. Dentro de este amplio manual de instrucciones para gerentes se encuentra una descripción detallada frente a qué se debe buscar y qué se debe llevar a cabo para lograr un proceso de selección exitoso y productivo. El capítulo que explica este tema se llama *Contratando a los mejores* y se desglosa más o menos de la siguiente manera:

5.1 Algunos problemas a evitar en los procesos de selección

Johnny Taylory y Gary Stern en *The trouble with HR* (2009), señalan varios errores comunes que se cometen a la hora de contratar nuevas personas dentro de una compañía. El primer problema es que si el departamento financiero es el que controla y decide este proceso en lugar de trabajar de la mano con un supervisor de recursos humanos, el proceso se puede ver afectado y la selección del personal puede no ser la ideal. Otro error en el que se puede incurrir con mucha facilidad es que se escojan a las personas basando sus criterios en su hoja de vida y referencias, sin hacer entrevistas en las que se puede ahondar en detalles de sus vidas personales o de sus opiniones al respecto de temas diferentes a los laborales.

Es de vital importancia averiguar cuál es la motivación del candidato para buscar el puesto para el que está aplicando y si este va a lograr encajar en la compañía y en el cargo. Deben

existir estrategias fuertes a la hora de la selección del personal para lograr fortalecer a las organizaciones desde su estructura base que son sus empleados.

5.2 Etapas de los procesos de selección según Manager's Toolkit De Harvard Business

Studies

5.2.1 La formulación y descripción del puesto

La descripción del puesto tiene varios propósitos; el proceso de contratación sirve como punto de partida para anunciar de forma clara y directa el cargo que se está ofreciendo, los requisitos que se deben tener para aplicar, explicar con detalles las funciones, etc. Este proceso también sirve el propósito de orientar al personal contratado en sus funciones y responsabilidades; y le sirve también a su supervisor para controlar y medir el rendimiento.

Robert Wendover (1989), el autor del libro *Smart Hiring*, señala que es clave elaborar una descripción del puesto que se está ofreciendo con el fin de saber si este es realmente necesario. De esta forma, se puede definir qué impacto tendrá el nuevo empleado sobre la organización, sobre el resto del personal, por cuánto tiempo habrá necesidad del trabajo, etc. La correcta elaboración de la descripción del trabajo va a asegurar, no solamente la contratación de la persona idónea, sino también si esta persona encajará bien en el puesto y se adaptará a la cultura organizacional del lugar a donde llegue.

Wendover (1989, p.35) especifica los siguientes componentes del proceso de contratación ideal:

Una breve descripción del cargo, sus funciones básicas y el papel que va a ejercer esta persona dentro de la organización.

Una lista de las funciones que deberá cumplir y llevar a cabo en este cargo.

Nombrar al supervisor que estará encargado de evaluar el desempeño del nuevo empleado.

Los requerimientos para el puesto (pregrado, posgrado, certificados, idiomas, habilidades técnicas, etc.).

Posibles fuentes de satisfacción personal y profesional para el empleado en el puesto.

La capacitación que proveerá la organización para el correcto funcionamiento en el puesto.

Formas de evaluación y medición del rendimiento.

Las oportunidades de crecimiento de la persona dentro de la organización si cumple con las expectativas de rendimiento.

5.2.2 El anuncio del puesto y la búsqueda del candidato idóneo.

Después de haber realizado la descripción del puesto y la planeación de las funciones, se debe comenzar con la búsqueda del candidato que va a desempeñarse en el cargo. Esta búsqueda debe realizarse desde adentro de la organización y fuera de la misma; el objetivo es encontrar a la persona más calificada y con las mejores posibilidades de adaptación.

Michael Sand (2005), el autor del libro *How to manage a Nonprofit organization*, sugiere que entre más amplia sea la búsqueda, mejores posibilidades existen de encontrar a los mejores candidatos. La sugerencia en este caso va a que el puesto debe ser anunciado ampliamente con el fin de recibir la mayor cantidad de hojas de vida que encajen con los requerimientos para así obtener muchas opciones. Sand (2005) sugiere notificar a los empleados de la organización para que corran la voz así como contratar a empresas que ofrecen servicios de reclutamiento o servicios similares para que ayuden a hacer el proceso de búsqueda más fácil y rápidamente.

5.2.3 El proceso de selección organizacional

La segunda etapa de los procesos es la de evaluación de las solicitudes y hojas de vida. Esta etapa consiste en juntar referencias personales y profesionales para su revisión y análisis, y por último la realización del proceso de entrevistas. Las hojas de vida o *currículums* de las personas presentan información vital y diferente a la que podrían proporcionar en formularios que sesguen la información sobre cada uno. Esta es una herramienta que permite presentar información acerca

de su preparación profesional y personal, por lo que puede dar información adicional que puede ser de mucha utilidad.

Asimismo, la evaluación de estos *currículums* debe hacerse de manera cuidadosa y detallada tratando de mantener la imparcialidad y objetividad en todo momento. Es muy importante también, verificar la veracidad de la información proporcionada en los *currículums* presentados. Wendover (1989), sugiere que las cartas de recomendación no son tan útiles pues éstas suelen no contener aspectos negativos de los trabajadores, excepto en casos especiales en los que las relaciones laborales se hayan acabado por malentendidos o problemas internos.

Es más recomendado, según Wendover (1989), hablar con el supervisor previo del aspirante, pues de esta forma se pueden formular preguntas directas que indaguen sobre el desempeño de este individuo. En este tipo de llamadas se puede preguntar acerca de su rendimiento en el trabajo, sus fortalezas, sus debilidades, sus mayores dificultades, su capacidad de trabajar bajo presión, entre muchos otros aspectos. De igual forma, aunque el supervisor no estaría dispuesto a poner este tipo de comentarios en una carta de recomendación, es muy factible que hable con sinceridad en una conversación.

Por otro lado, según Bob Nelson y Peter Economy en su texto *Managing for Dummies* (1996), la verificación de las referencias muchas veces es la única oportunidad para descubrir si los candidatos realmente son lo que dicen ser, antes de contratarlos. Al proceder con la verificación de referencias se persiguen los siguientes objetivos: verificar la veracidad de la información dada en el *currículum* por el candidato y adquirir una visión más clara de quién es el aspirante y cómo es su comportamiento laboral. El contratante debe asegurarse de verificar las referencias académicas con las instituciones que correspondan y verificar las referencias personales que se han proporcionado.

5.2.4 La entrevista: el momento decisivo

La entrevista es otro aspecto crítico del proceso, especialmente cuando se trata de puestos importantes. *Manager's Toolkit* (2004) sugiere tres etapas: El inicio puede hacerse por teléfono,

seguido por una entrevista preliminar cara a cara y luego, una entrevista final. En esta, muchas veces se incluyen todos los individuos impactados por la contratación.

Es fácil obtener información sobre los aspirantes si se escucha con atención lo que dicen sobre sí mismos, es decir, es mejor dar pie con una pregunta específica y dejar que ellos hablen más que los contratantes o entrevistadores (Harvard Business Essentials, 2003). La entrevista ya sea por teléfono o presencial es un componente clave, pues mediante ésta se logran conocer muchos detalles de la personalidad que no es posible conocer a través del *currículum* o de referencias laborales.

Según estudiosos del tema de negocios y administración Belker & Topchik (2011), cuando se le pregunta a los gerentes de organizaciones diferentes cuál es el factor más relevante a la hora de contratar personal, las respuestas casi siempre son la experiencia, sus estudios y habilidades; y en general, olvidan mencionar la actitud de los aspirantes. Según Wendover (1989, p.47), todos los factores de preparación de una persona tales como los mencionados anteriormente, pierden mucho valor cuando la actitud de un individuo no es la correcta. En cambio, si una persona demuestra una actitud positiva y entusiasta se le puede enseñar con el tiempo lo que necesita saber para desarrollar sus habilidades y adquirir experiencia al mismo tiempo.

Por lo anterior, las entrevistas presenciales adquieren un gran valor a la hora del proceso de contratación, pues es en este momento en el que se confirma si el candidato tiene una buena actitud hacia el empleo al que aplica. Si el perfil que buscan para el puesto concuerda con el de la persona que aplica, entre muchos otros detalles que se revelan a través del lenguaje del cuerpo.

Según Max Eggert (2012) las personas dedicadas a realizar procesos de contratación, suelen tomar sus decisiones sobre la persona a la que entrevistan en los primeros cuatro minutos y lo que es peor, la primera impresión sólo toma siete segundos en crearse a partir del primer contacto, a esto se le llama el efecto 7/11, término acuñado por el Dr. Michael Solomon (1977), PhD del Graduate School of Business de Nueva York. Este efecto se explicará en detalle más adelante pues tiene relevancia en la parte psicológica de los procesos de contratación.

Manager's Toolkit (2004) recomienda que la entrevista conste de tres partes: la apertura, el cuerpo o la parte central y la clausura. Sugiere también que la apertura y la clausura tengan un porcentaje de sólo el 10% del tiempo cada una, dejando el 80% restante al cuerpo o parte central de la entrevista pues es en esta fase en la que se logran recoger la mayor cantidad de información necesaria y útil para la evaluación del aspirante y asimismo para poderle dar a conocer la institución a la que está aplicando.

Se recomienda empezar la apertura con preguntas generales para obtener un panorama del candidato antes de entrar en preguntas específicas.

Las preguntas deben estar bien formuladas, es decir, deben cumplir un propósito específico o de lo contrario se constituyen en una pérdida de tiempo, tanto para el entrevistador como para el aspirante. Estas preguntas deben estar bien formuladas, tener relación con los criterios necesarios para tomar una decisión acertada, estimular la comunicación entre las dos partes, no ser amenazantes y siempre relacionadas con el trabajo.

Existe una variedad de preguntas que sugiere la literatura sobre el tema de contratación que pueden incluir algunas como: ¿Cuál es su motivación para venir a esta organización?, ¿Qué cree usted que puede aportar a la organización?, ¿Cómo se define usted como persona?, etc. Se recomienda que el entrevistador trate de mantener una mente abierta y le dé el espacio al aspirante para que hable y se exprese, debe tomar atenta nota a lo que pueda ser de utilidad para la organización. No obstante, el entrevistador tiene la obligación de mantener el control de la entrevista, es decir, no dejar que el aspirante se extienda en temas que no tienen que ver con el objeto de la entrevista, indagar cuando las respuestas quedan incompletas y explorar lo suficiente para poder descubrir el carácter de la persona entrevistada. Esta persona debe, en lo posible, tratar de guardar las reacciones para sí mismo para tratar de no desviar la atención del candidato y al final debe escribir un resumen de la entrevista para la organización (Harvard Business Essentials, 2003, p.45).

6. DIAGNÓSTICO

Con el siguiente cuestionario se busca indagar sobre la importancia que le dan a la comunicación no verbal algunos ejecutivos de alto nivel o personas que están a cargo de los departamentos de Recursos Humanos en varias organizaciones, con el fin de mostrar qué es lo que más recomiendan y a qué le dan más importancia a la hora de entrevistar a candidatos en una entrevista presencial. Esta idea surgió debido a la necesidad que sienten la mayoría de los estudiantes de comunicación social con énfasis organizacional de la PUJ, de sentirse seguros y preparados a la hora de presentar una entrevista de trabajo, lo cual es un requisito indispensable de grado. Esta fue una inquietud muy fuerte que presencié durante mis últimos semestres de universidad pues en la PUJ no existe un programa dedicado a brindar educación y entrenamiento sobre el lenguaje no verbal y, habiendo investigado para esta tesis de grado sobre el tema, me di cuenta de la gran importancia que tienen los factores de la comunicación no verbal para lograr una entrevista de trabajo asertiva y con buenos resultados.

En esta encuesta se entrevistaron a 15 altos ejecutivos que tienen una vasta experiencia en el área de selección de personal, ya sea porque trabajan o han trabajado en el área de recursos humanos, o porque han tenido que entrevistar a muchas personas debido a que estaban buscando personal para un puesto determinado.

6.1 Perfil de los entrevistados

Tabla 1. Perfil de los entrevistados

Entrevistado	Profesión	Cargo	Empresa	Tipo de empresa
John Ahumada	Psicólogo	Director de recursos humanos	FOXTelecolombia	Productora de contenidos para cine y televisión.
Leonardo Sánchez	Ingeniero industrial	Vicepresidente financiero	FOXTelecolombia	Productora de contenidos para

				cine y televisión.
Juan Pablo Rincón	Comunicador social	Jefe de casting y prensa	FOXTelecolombia	Productora de contenidos para cine y televisión.
Adriana Gómez de Sinisterra	Psicóloga	Headhunter	Independiente	N/A
Juan José Cabal	Administrador de empresas	Gerente general	Gelbee Colombia	Portal de compras por internet
Lina María Cabal	Ingeniera industrial	Jefe de recursos humanos	Gelbee Colombia	Portal de compras por internet
Francisco Forero	Ingeniero electrónico	Director de productos especiales	FOXTelecolombia	Productora de contenidos para cine y televisión.
Daniel Santos	Administrador de empresas	Director de mercadeo	OFD Comercial	Comercializadora de productos agrícolas.
Luis Carlos Echeverry	Ingeniero industrial	Vicepresidente comercial	Bamboléate	Portal de compras por internet
Cristina Espinosa	Psicóloga	Jefe de recursos humanos	BCR consultoría	Consultora de comunicaciones
Daniela Tenorio	Comunicadora social	Ejecutiva de cuenta	G&P asociados	Mediana empresa de publicidad
Anderson Gómez	Administrador de empresas	Director de mercadeo y comunicaciones	OFD Comercial	Comercializadora de productos agrícolas.
Luis Fernando Ortiz	Comunicador social	Jefe de relaciones públicas	OFD Comercial	Comercializadora de productos agrícolas.
Hernando Campo	Comunicador social	Headhunter	Independiente	N/A
José Luis Ortega	Comunicador social	Headhunter	Independiente	N/A

En la siguiente matriz se desglosan las debilidades, oportunidades, fortalezas y debilidades que existen actualmente con relación al tema del lenguaje no verbal en los procesos de selección y entrevista.

6.2 Análisis de resultados de las entrevistas realizadas a los ejecutivos

Después de haber entrevistado a quince ejecutivos de diferentes organizaciones del país, se organizaron las respuestas con el fin de ver cuáles fueron los resultados más relevantes con respecto al tema de la importancia de la comunicación no verbal en los escenarios de procesos de selección. Según la información recopilada anteriormente, se puede destacar la importancia del lenguaje no verbal en aspectos como:

6.2.1 La entrevista es la etapa definitiva de un proceso de selección

La gran mayoría de los ejecutivos entrevistados coincidieron en que la entrevista es una etapa clave y decisiva en un proceso de selección, pues es cuando más información se recibe sobre una persona. Lo anterior sucede durante un encuentro presencial, y se pueden percibir detalles sobre la personalidad de una persona, se puede detallar la forma en que se viste, se le pueden hacer preguntas que se salgan de contexto solamente para ver sus reacciones y la forma en que maneja el estrés y la presión, etc.

Lo anterior soporta la idea central de este trabajo de grado y es que una persona debe prepararse de forma íntegra para una entrevista de trabajo, es decir, debe informarse sobre la empresa a la que va a aplicar y así mismo debe cuidar la forma en que se viste, saludar de forma contundente, adoptar una buena postura durante la duración de la entrevista, entre muchas otras recomendaciones más.

6.2.2 Tiene más peso el comportamiento de un entrevistado que su currículum.

Dentro de los hallazgos principales de la entrevista realizada a los ejecutivos, está que para ellos pesa más el desempeño de una persona en la entrevista que los estudios o la experiencia que

puedan tener plasmada en su hoja de vida. Dentro de los factores que mencionaron los ejecutivos y que se pueden considerar como parte de su comportamiento se encuentran:

La presentación personal: todos los encuestados manifestaron de alguna u otra forma que los candidatos deben hacer su mayor esfuerzo por llegar lo mejor presentados posibles a la entrevista para dejar la mejor impresión pues, en caso de quedar seleccionado, esto va a ser un factor determinante a la hora de desenvolverse dentro de una compañía.

La puntualidad: este factor demuestra el interés y la seriedad de una persona y su actitud responsable frente al trabajo. Es muy importante llegar siempre por lo menos diez minutos antes de la hora citada para tener tiempo de familiarizarse con el espacio y prepararse para entrar tranquilo y relajado.

La postura: varios encuestados manifestaron que es de vital importancia que la postura del candidato sea adecuada durante la entrevista, es decir, que se sienten de tal manera que demuestren interés y respeto por la situación en la que están.

Investigar sobre la organización a la que se está presentando y tratar de empaparse sobre el contexto de la misma. Varios encuestados aseguraron que el hecho de que un candidato no sepa sobre la empresa a la que está aplicando, demuestra desinterés en la misma por lo que automáticamente se descalifica o se disminuye puntos a favor a sí mismo.

Control sobre los nervios: si usted es una persona que sufre de nervios y le cuesta controlarlos, lo mejor es que llegue con buen tiempo de antelación al lugar de la entrevista para tener tiempo de adaptarse y de asimilar el ambiente y así poder estar más tranquilo a la hora de la entrevista. Nunca es bueno mostrarse muy nervioso o muy ansioso ante un entrevistador, pues esto demuestra inseguridad y falta de confianza en sí mismo.

6.2.3 Es evidente la falta de preparación en los entrevistados

En los estudiantes que llegan a presentar entrevistas de procesos de selección por primera vez, se hace evidente el nerviosismo y la falta de preparación para estas situaciones, según lo expresado por varios ejecutivos. La forma de vestir, la postura, el saludo y la mirada durante la entrevista son los factores más comunes que delatan los nervios de los entrevistados.

Por último, es importante advertir que los entrevistadores recalcaron que lo más importante es la actitud y la disposición para el trabajo, pues dentro de las respuestas que dieron los entrevistados, se encontró que para ellos importa más una buena actitud y disposición para trabajar y aprender que un listado de logros personales. Es importante aclarar que esto no aplica para todo tipo de puestos sino principalmente para los puestos de practicantes y/o principiantes pues cuando se buscan personas para cargos más elevados e importantes, los requerimientos y especificaciones cambian y se vuelven más exigentes con lo que al currículum respecta.

Encuesta a estudiantes de comunicación de la PUJ para indagar su posición acerca de la importancia de lenguaje no verbal en las entrevistas de trabajo

Con el objetivo de indagar sobre lo que piensan los estudiantes de comunicación de la PUJ acerca de la importancia del lenguaje no verbal en las entrevistas de trabajo, se realizaron una serie de preguntas a modo de encuesta a diez estudiantes con las que se pretende comprobar si les parece importante este tema o no para su futuro laboral y qué tanto saben del mismo.

Se encuestaron diez estudiantes que están cursando último semestre de comunicación en la PUJ y que están actualmente presentando entrevistas de trabajo o las han presentado recientemente para que, con base en estas experiencias, puedan aportar sus opiniones pertinentes.

Perfil de los entrevistados.

Tabla 2. Perfil de los entrevistados (estudiantes PUJ)

Entrevistado	Profesión	Cargo	Empresa
Mariana Botero	Comunicador social	Directora de cuenta	Iris
Maria Paula Tascón	Comunicador social	Periodista	CREO- Constructores de ética y responsabilidad social
David Tobón	Comunicador social	Jefe de prensa	La Música
Mateo Herrera	Comunicador social	Independiente	Independiente
Luciana Tascón	Comunicador social	estudiante	PUJ
Michelle Yidios	Comunicador social	Relacionista pública	E! Entertainment
Paula Marulanda	Comunicador social	Estudiante	PUJ
Camilo Rodríguez	Comunicador social	Independiente	Independiente
David Moncada	Comunicador social	Actor	Deisy Marroquin representaciones.
Laura Vallejo	Comunicador social	Independiente	Independiente

Resultados de la encuesta realizada a los estudiantes de comunicación de la PUJ.

Después de haber recolectado las respuestas de cada una de las encuestas, se organizaron los resultados de acuerdo a los temas más relevantes que surgieron. Según lo encontrado en la encuesta, se puede destacar los siguiente:

Los estudiantes piensan que la comunicación no verbal es un tema importante mas no lo conocen a profundidad.

En la encuesta se les pregunta sobre la importancia de la comunicación no verbal en la vida tanto laboral como personal y todos respondieron que les parece importante pero al mismo tiempo no conocen acerca del tema ni han cursado materias en la PUJ que les permita profundizar y

conocer el tema. La mayoría de los estudiantes encuestados manifiesta haber escuchado sobre el tema en algunas clases de la carrera pero no haber cursado una materia sobre el tema como tal y que por lo tanto les gustaría tener la oportunidad de estudiarlo en la PUJ.

La falencia que más se presenta durante las entrevistas de trabajo es el nerviosismo.

La mayoría de los estudiantes encuestado manifestó haber presentado una entrevista de trabajo y casi todos coinciden en que su mayor falencia durante la entrevista fue haber estado muy nerviosos e inseguros antes y durante esta. También hubo tres personas que aseguraron no saber cómo vestirse ni cómo sentarse durante la duración de la entrevista. Por otro lado, casi ninguno manifestó saber de alguna herramienta útil que les permitiera estar preparados para entrevistas laborales, razón por la cual llegaron sintiéndose inseguros y nerviosos.

Se evidencia una fuerte falta de preparación para las entrevistas de trabajo

Ninguno de los estudiantes encuestados manifestó haber recibido algún tipo de preparación para este tipo de procesos que además consideran muy importantes para su vida laboral. Por otro lado, quisieran poder mejorar su desempeño durante estas entrevistas laborales para así poder mejorar sus posibilidades de emplearse en las organizaciones de su agrado y preferencia, además de poder conseguirlo de forma rápida. En algunas respuestas se encontró que consideran que el hecho de llegar preparados a las entrevistas podría aumentar su seguridad al hablar y por lo tanto, mejorar su desempeño en las mismas.

Por último, casi el total de los encuestados manifestaron que quisieran tener acceso a información que les resulte útil como herramienta para poder presentar una entrevista de trabajo asertiva y poder aumentar su desempeño en las mismas. Consideran que la PUJ debería ofrecer estas herramientas a los estudiantes de últimos semestres para apoyarlos en estos procesos que pueden llegar a ser un factor generador de estrés y ansiedad entre ellos.

Tabla 2. Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
Desconocimiento del lenguaje no verbal	Abrir espacios para que se conozca y se

<p>por parte de los estudiantes de Comunicación Social con énfasis organizacional de la Javeriana.</p> <p>Las personas (profesores y estudiantes) de esta carrera se concentran más en el lenguaje verbal que en el no verbal.</p> <p>Existe una falta de legitimación acerca de la importancia del lenguaje no verbal</p>	<p>profundice en el estudio del tema.</p> <p>Crear materiales que generen conocimiento acerca del tema</p>
<p>Fortalezas</p> <p>El lenguaje no verbal es una herramienta útil para la vida laboral.</p> <p>El lenguaje no verbal ayuda a generar una ventaja adicional sobre la imagen de sí mismo.</p> <p>Según las respuestas obtenidas de los profesionales en el tema del lenguaje no verbal, es más importante la actitud y la presentación personal de un entrevistado que sus logros profesionales y/o académicos.</p>	<p>Amenazas</p> <p>La pérdida de oportunidades laborales debido a la falta de información y de educación sobre el tema.</p> <p>Generar una mala primera impresión con las personas que conocemos tanto en el ámbito profesional como en el personal, los cuales muchas veces pueden verse relacionados.</p> <p>Crear un sesgo de la persona debido a una mala primera impresión.</p>

Por lo explicado anteriormente, después de analizar los diferentes elementos encontrados en la matriz, el paso a seguir es mejorar el conocimiento y aplicación que se tiene acerca del lenguaje no verbal. En este sentido, elegí como opción una estrategia direccionada al diseño de un medio impreso. Esta herramienta será una cartilla de recomendaciones en cuanto a buenas prácticas de comunicación no verbal se hace indispensable para el buen desempeño de un comunicador social que se esté preparando para presentar procesos de selección en cualquier organización.

6.3 Plan estratégico de comunicación: Cartilla con recomendaciones sobre el lenguaje no verbal para los procesos de selección.

Tabla 3. Plan estratégico de comunicación: cartilla con recomendaciones sobre el lenguaje no verbal para los procesos de selección

Debilidades	Objetivo	Estrategia	Acciones
Falta de conocimiento del lenguaje no verbal. Poca importancia que le dan las personas al lenguaje no verbal. Falta de legitimación acerca de la importancia del lenguaje no verbal	Lograr que los comunicadores sociales con énfasis organizacional de la PUJ sean conscientes de la gran importancia que tiene el lenguaje no verbal en la vida profesional de cada uno.	Cartilla con recomendaciones de buenas prácticas de comunicación no verbal	Diseñar una cartilla de buenas prácticas de comunicación no verbal recomendadas para los comunicadores sociales organizacionales en el que se puedan encontrar consejos útiles y prácticos para los que estén a punto de enfrentar una entrevista de trabajo. Sintetizar el contenido más relevante del análisis documental realizado en la cartilla. También se hará a partir de una recopilación de recomendaciones hechas por ejecutivos de varias organizaciones que tienen una amplia experiencia realizando entrevistas laborales.

En este cuadro se puede apreciar de forma más holística el plan estratégico de comunicación que se efectuó para la realización de la cartilla.

6.3.1 ¿Por qué surge la idea?

La idea de la realización de una cartilla de buenas prácticas de comunicación no verbal para los procesos de selección surge de la necesidad de ampliar la información que se tiene acerca del lenguaje no verbal y de su impacto en la vida profesional de las personas, pero va más enfocado en la vida laboral de los comunicadores sociales de la PUJ, quienes no reciben una formación en estos temas que, según los teóricos y expertos en el tema, son de vital importancia para lograr hacer entrega efectiva de los mensajes que queremos comunicar a los demás. Esto se hace especialmente importante cuando se habla de ambientes laborales en los que los errores de comunicación pueden perjudicar la imagen de una persona y pueden llegar a quitarle oportunidades de obtener un puesto o afectar sus relaciones interpersonales dentro de una organización. Conocer y ser consciente del lenguaje no verbal propio y de los demás es muy útil para mejorar las habilidades de persuasión, es decir, poder convencer a los demás de lo que una persona está diciendo y lograr ganar credibilidad ante ellos.

Según lo anterior, para los comunicadores sociales con énfasis organizacional, quienes fueron el público escogido y a quien va dirigida esta estrategia, es indispensable este tipo de herramienta ya que la manera como nos comunicamos representa el tipo de persona que somos.

6.3.2 ¿Por qué una cartilla?

Para este propósito se escogió diseñar una cartilla o folleto, pues son medios que sirven como instrumentos divulgativos y para entregar una información determinada de forma efectiva y llamativa. También se escogió este tipo de medio impreso debido a que, gracias a la naturaleza del tema del lenguaje no verbal y a que hace tantas referencias a lo gráfico y a lo corporal, se deben incluir imágenes ilustrativas de las ideas que se quieren entregar. Este tipo de medio impreso exige redactar títulos y subtítulos claros, concisos y atractivos, se deben incluir

fotografías e imágenes ilustradoras, así como diagramas o dibujos que muestren cifras contundentes sobre los temas expuestos.

6.3.3 ¿Qué compone la cartilla?

Esta cartilla está compuesta por doce páginas, sin contar la portada, en las que se exponen mayoritariamente cifras y datos interesantes que pueden llegar a serles útiles a los comunicadores organizacionales de la PUJ o en general a un estudiante o profesional que esté buscando recomendaciones sobre el lenguaje no verbal para las entrevistas de trabajo en los procesos de selección de las organizaciones.

Para esta cartilla se escogieron colores llamativos y alegres, pues el objetivo es captar la atención del público al que va dirigido y que sea un medio impreso fácil y rápido de leer pero que también sea fácilmente entendido y recordado. Para lograr lo anterior, se escogió trabajar con cifras y datos recogidos de varios estudios sobre el lenguaje no verbal (especificados en la bibliografía) y se combinaron con imágenes ilustrativas de los mismos datos para hacer un refuerzo de las ideas expuestas y que puedan tener mejor recordación.



Figura 6. Portada de la cartilla

La portada incluye imágenes que hacen alusión a un ambiente laboral debido al público al que va dirigido (comunicadores organizacionales de la PUJ) por lo que se hace pertinente utilizar imágenes referentes a estos escenarios. Los colores utilizados fueron escogidos con el objetivo de crear un contraste llamativo y que las letras no se pierdan o se confundan con los otros colores a la hora de imprimir.



Figura 7. Tabla de contenido

La cartilla está compuesta por ocho partes: introducción, qué es el lenguaje no verbal y su importancia, qué es la proxémica y para qué sirve, la importancia de las primeras impresiones, la regla del 7/11, qué hacer y qué evitar hacer en una entrevista de trabajo, datos importantes y por último el resumen y la bibliografía.



Figura 8. Las percepciones y las primeras impresiones

En esta página se explica una teoría que ha influido mucho en el estudio de la comunicación no verbal y es la regla del 7/11 propuesta por el psicólogo Albert Mehrabian (1957) en la que se expone que en los primeros siete segundos de conocer a una persona, se toman once decisiones con respecto a ésta. Es decir que en esos primeros siete segundos se crea la primera impresión de una persona.

Se incluye una imagen del presidente de EE.UU de la época, Richard Nixon; saludando al presidente de Cuba, Fidel Castro con un apretón de manos. Esta imagen fue escogida para ilustrar lo que puede ser un saludo por primera vez en situaciones tan importantes como una conferencia con los políticos más influyentes del mundo.

En la siguiente página están especificadas esas once decisiones que hace una persona con respecto a la otra en los primeros siete segundos de conocerla. En un cuadro rojo al lado derecho de la página se aclara y se explica un poco más acerca de este estudio del Dr. Mehrabian y se hace explícita un poco más el porqué de la importancia de las primeras impresiones.

TIPS SOBRE LAS PRIMERAS IMPRESIONES

- 1 Es casi mandatorio no utilizar más de dos patrones de colores para un atuendo.
- 2 Hay que intentar estar a la moda pero ser conservador a la vez en la ropa, zapatos y estilo de peinado, a menos que se trabaje en la industria creativa.
- 3 Nada de joyas para los hombres aparte de un anillo de matrimonio.
- 4 No exhiba marcas ostentosas.
- 5 Los colores sólidos y oscuros lo harán ver más poderoso que los colores suaves y con patrones.
- 6 Coordine bien los colores.
- 7 Investigue y mire cómo se visten las personas exitosas en su profesión. Las revistas profesionales le pueden servir.
- 8 No escatime en los accesorios pues recuerde que un lapicero barato como un reloj ordinario pueden arruinar hasta el atuendo más costoso.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cuddy, A. Annet, 2012 "Make it or lose it: you become it". Conferencia en TED. Van Edwards, V. (ed.) 2012. 121. <http://www.payscale.com/Rec>.
 Paul E. Heenan Group (2013) *HRCS: Real Action Coaching System*. [Web log post]. Recuperado de <http://www.payscale.com/Rec>.

2. Cuddy, A. Annet, 2012 "Make it or lose it: you become it". Conferencia en TED. Van Edwards, V. (ed.) 2012. 121. <http://www.payscale.com/Rec>.
 Paul E. Heenan Group (2013) *HRCS: Real Action Coaching System*. [Web log post]. Recuperado de <http://www.payscale.com/Rec>.

Figura 9. Manejo de las primeras impresiones

En esta página se dan varias recomendaciones para la presentación personal en las entrevistas de trabajo con el fin de tener bajo control, en la medida de lo posible, la presentación personal y poder generar una buena impresión en los entrevistadores.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL LENGUAJE NO VERBAL?

Entender el lenguaje no verbal es una herramienta muy importante en el lugar de trabajo debido a que éste constituye el **93%** de nuestra comunicación. Solamente el **7%** es constituido por la información que se dice de forma oral.

Figura 10. ¿Por qué es importante el lenguaje no verbal en el mundo laboral?

En esta página se explica, mediante una infografía, la importancia del lenguaje no verbal en el mundo laboral. Las infografías son imágenes combinadas con texto que explican ideas de una manera fácil y llamativa. Este tipo de herramienta está siendo muy utilizada en redes sociales debido a que son de fácil asimilación y tienen una alta recordación, además de que por ser imágenes pueden ser fácilmente compartidas entre los usuarios de estas redes.

De igual forma, las infografías deben ordenar la información en una secuencia lógica para que el público hacia el que va dirigido pueda entender los mensajes de forma rápida y fácil. En la imagen que está arriba se muestra una información con datos sobre la forma en que percibimos el mundo a través de los sentidos y de la cantidad de gestos y acciones no verbales que realizamos a diario, que afectan nuestra interacción con los demás y de las cuales no somos conscientes.



Figura 11. La importancia de las primeras impresiones

Los colores escogidos para esta cartilla son energéticos pues la idea es llamar la atención de los lectores y hacerles saber que la información que hay en ese material no es densa ni aburrida, sino que al contrario, se ve agradable y divertida. De igual forma se escogieron colores que contrasten para lograr que el texto no se vea opacado y se pueda perder dentro de las imágenes y los colores de la página.

En esta página se explica mediante gráficos y cifras los porcentajes que tienen los componentes de la comunicación en los seres humanos y su respectiva importancia. Esto se hace para crear un impacto y mayor de recordación en los lectores, para que entiendan la magnitud y la importancia de lo que se está queriendo comunicar.



Figura 12. Proxémica

En la siguiente imagen se ve la escogencia de los colores (anaranjado, azul vibrante, amarillo, verde, etc.) y se alcanza a notar claramente el poco uso de texto, lo cual tiene como objetivo específico hacer el material fácil de leer y de entender, pues el objetivo principal es que los comunicadores sociales lo lean de principio a fin y encuentren interesante esta información para que la puedan interiorizar.

En esta página se quiere mostrar cuáles son las distancias utilizadas normalmente por las personas dependiendo del escenario y de la situación en la que se encuentren. Del uso de este espacio depende qué tan cómodas se sienten las personas alrededor de uno y se nombran los espacios de acuerdo a su naturaleza.

¿QUÉ HACER Y QUÉ NO HACER EN UNA ENTREVISTA DE TRABAJO?

👎

- No haga: Recostarse en la silla es una muestra de aburrimiento y falta de interés.
- No haga: No se incline muy hacia adelante. Acorrallar a una persona es una señal de agresividad o de mucha ansiedad.
- No haga: Tensione los dedos o aprete la mano para cerrarla, transmite frustración.
- No haga: Cruzarse de brazos indica inseguridad y estar a la defensiva.
- No haga: Evite el contacto visual, indica nerviosismo, desinterés o desconfianza.
- No haga: No zapatee o mueva mucho sus pies. Significa nerviosismo, impaciencia o aburrimiento.
- No haga: Mirar detenidamente a la persona cuando esté hablando, puede ser intimidante.

👍

- Haga: Asuma una posición derecha, con la espalda recta. Demuestra confianza y lo hace parecer más alto, una característica física que ser interpretada de forma positiva.
- Haga: Tenga sus hombros rectos sin que sus manos toquen el cuerpo, muestra su honestidad.
- Haga: Use sus manos al hablar, muestra personalidad y demuestra que no esconde nada.
- Haga: Contacto visual, la conversación debe ser 2/3 con contacto visual especialmente cuando la persona hable, y 1/3 mirando a otros lados. Céntrese en la región triangular que se forma entre los ojos y la nariz de la otra persona.
- Haga: Plante sus pies en un solo lugar o cruce los tobillos. Esto le ayudará a mantener la postura y mostrar que está relajado y tranquilo.

Figura 13. ¿Qué hacer y qué evitar hacer en una entrevista de trabajo?

De acuerdo con lo explicado en las páginas anteriores, se introduce una nueva página con recomendaciones puntuales sobre qué hacer y qué evitar en una situación de entrevista laboral. Esta información está organizada en cifras concisas para que sea más fácil recordar la información que está expuesta allí. La información fue sintetizada en lo más relevante para no incluir demasiado texto y no hacer de la cartilla un material denso y aburrido



Figura 14. Los errores más comunes de comunicación no verbal en las entrevistas de trabajo

7. CONCLUSIONES

Después de realizar una investigación a profundidad acerca del lenguaje, la comunicación no verbal y su importancia en la vida laboral de las personas, y especialmente de los comunicadores sociales, se puede concluir que este es un tema al que las universidades, en especial la PUJ, debería darle más importancia, reforzar y brindarle las herramientas necesarias a sus estudiantes para que salgan mejor preparados a enfrentar procesos de selección en el mundo laboral y, en general, en las organizaciones a las que se presenten.

El lenguaje no verbal abarca la mayoría del porcentaje de la comunicación en los seres humanos por lo que su manejo acertado es indispensable para que una persona pueda comunicarse de manera asertiva y logre los objetivos que se propone tanto a nivel profesional como a nivel personal. Este último punto, se descarta por su importancia para los comunicadores sociales pues, así como lo dice su título profesional, su herramienta principal de trabajo es la comunicación y por lo tanto, deben saber hacer el mejor uso posible de esta para poder lograr ser unos profesionales exitosos en sus cargos.

A partir de la investigación teórica y práctica que se hizo en este trabajo, se recogió una información que se considera relevante para los comunicadores sociales de la PUJ y, en general, para una persona que esté a punto de presentar una entrevista de trabajo con el fin de lograr un compendio de buenas prácticas de comunicación no verbal para las entrevistas de trabajo que se presenta en un anexo de este trabajo en formato físico. En este compendio se muestran cifras y datos relevantes que, se espera, puedan llegar a servirles a las personas que vayan a enfrentar este tipo de proceso.

A partir de todo lo planteado en este trabajo, se puede llegar a la conclusión de que el lenguaje no verbal se ha dejado de lado o se ha dado por obvio, ya que desde que aparece el lenguaje verbal en nuestras vidas nos conformamos con su uso y desplazamos herramientas necesarias e intrínsecas en el ser humano. Los gestos, las posturas, las muletillas corporales, entre otros, ayudan a identificar elementos que se encuentran en el inconsciente de las personas. Al mismo tiempo, es prudente afirmar que, las primeras impresiones no deben ser siempre el sustento con el cual se sacan juicios o valores sobre una persona. Sin embargo, en una entrevista de trabajo el único recurso con el que contamos es un buen manejo de nuestras aptitudes, una actitud asertiva y el uso adecuado de un lenguaje verbal (en todos sus ámbitos), es decir, lo que se puede decir por medio de las palabras y la manera como nuestro cuerpo responde a la situación a la que nos estamos enfrentando.

ANEXOS

Anexo 1

Formato de entrevista

Nombre:

Profesión:

Ocupación:

- 1) Según su experiencia, ¿cuál cree usted que es la etapa más determinante y definitiva en un proceso de selección de personal?
 - a) Revisión de antecedentes
 - b) Entrevista presencial
 - c) Verificación de información mediante referencias

- 2) ¿Qué tanta importancia le da usted a la primera impresión que le genera un candidato a un puesto? En la escala de 1 a 5 siendo 1 el menor puntaje y 5 el máximo.
- 3) Aproximadamente ¿cuánto tiempo necesita usted con un entrevistado para decidir si es apto o no para un puesto específico?
- 4) Durante la etapa de la entrevista con el candidato al puesto, ¿qué factor diría usted que juega un papel más importante en términos de favorabilidad para el candidato?
 - a) Su actitud (postura, tono de la voz, entusiasmo, presentación personal, etc.)
 - b) Sus logros profesionales
 - c) Logros académicos
 - d) Género, raza, orientación sexual, orientación religiosa, etc.
5. En una escala de 1 a 5 (siendo el 1 la menor importancia y 5 la mayor), ¿qué importancia le daría a la presentación personal del entrevistado? ¿Por qué?
6. En una escala de 1 a 5 (siendo el 1 la menor importancia y 5 la mayor), ¿qué tan importante cree usted que es la entrevista presencial para un proceso de selección?

7. De acuerdo a su experiencia profesional, ¿cuál o cuáles serían sus recomendaciones principales para una persona que está a punto de ser entrevistado para un proceso de selección?

Anexo 2

Encuesta a estudiantes de comunicación de la PUJ para conocer su opinión acerca de la importancia de la comunicación no verbal en las entrevistas de trabajo.

1. Para usted (en una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor puntaje y 5 el máximo) ¿qué tan importante es una entrevista de trabajo en un proceso de selección?
2. ¿Sabe de alguna herramienta que le ayude a estar preparado para una entrevista de trabajo?
3. ¿Le parece importante estar preparado para presentar una entrevista de trabajo? ¿Por qué?
4. ¿Ha presentado alguna entrevista de trabajo? Si la respuesta es afirmativa, contestar las siguientes dos preguntas, si no, ignorarlas.
5. En una escala de 1 a 5 (siendo 1 el menor puntaje y 5 el máximo), ¿se ha sentido lo suficientemente preparado para la(s) entrevista(s) que ha presentado?
6. ¿Cuál sintió que fue su mayor falencia?
7. ¿Sabe qué es o ha escuchado acerca de la comunicación no verbal?
8. Para usted, ¿qué es la comunicación no verbal?
 - a) los gestos
 - b) la mirada
 - c) la postura
 - d) el tono de la voz
 - e) todas las anteriores
9. En una escala de 1 a 5 (siendo 1 el menor puntaje y 5 el máximo), ¿qué tan importante cree que es la comunicación no verbal para la vida profesional y por qué?
10. ¿Ha cursado materias en la PUJ sobre este tema o que aborden el tema?
11. ¿Piensa usted que deberían existir más asignaturas en la PUJ que enseñen sobre el tema? ¿por qué?

12. ¿Sabe de alguna relación que pueda existir entre el manejo asertivo de la comunicación no verbal y el buen desempeño en la vida laboral?
13. ¿Piensa usted que una profundización sobre la comunicación no verbal podría ayudar a mejorar su desempeño en las entrevistas de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Belker, McCormik y Topchik. (2011). *The first time manager*. AMACON, Nueva York. Sexta edición.
- Birdwhistell, R. (1952), *Introduction to Kinesics: An Annotation System for Analysis of Body Motion and Gesture*. Washington, DC, Department of State, Foreign Service Institute.
- Cerón & de Cerón. (1979).
- Chiavenato, I. (2000), *Administración de recursos humanos*, México, McGraw-Hill.
- Darwin, C.(1984), *La expresión de las emociones en el hombre y en los animales*. Alianza Editores.
- Drucker, P. (2001). *Management Consultant*.
- Egger, M. (2012), *Body language for business trips, tricks, and skills for creating great first impressions, controlling anxiety, exuding confidence, and ensuring successful interviews, meetings, and relationships*, Nueva York, Skyhorse Publishi.
- Ekman & Friesen . (1969).
- Ekman, P. (1992, mes). "Are there basic emotions?" en *Psychological Review*, vol. 99, pp.550-553.
- "Expresiones faciales"[en línea],disponible en; <http://www.paulekman.com/facs>, recuperado: 2010.
- Harvard Business Essentials. (2003). *Hiring and Keeping the Best People*. Nueva York.
- Hill, M. (2010), *La comunicación no verbal*, México D.F, McGraw-Hill.
- Iles, P. (1999). *Managing staff selection and assessment*. Reino Unido.

Knapp & Hall . (2006). *Nonverbal communication in Human Interaction*.

Luecke, R. & Barlett, Ch. (2013). *Manager's toolkit*.
McGraw-Hill. (s.f.).

Meharabian y Ferris. (1967). *Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels*.

Mehrabian, A. (1981). *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* .

Nelson, B. y Economy, P. (1996), *Managing for Dummies*.

Paul Ekman. (s.f.). Obtenido de <http://www.paulekman.com/facs>

Posturas. (s.f.). Obtenido de www.davidcorporatepartners.com

Referencia del lenguaje corporal. (s.f.). Obtenido de <http://writerswrite.co.za/body-language-reference-sheet>

Sand, M. (2005), *How to manage a Nonprofit organization*, , Career Press. AMACOM.

Solomon, M. (1977). *Tesis de Doctorado*.

Taylor. (1903). *Shop Management*.

Taylor, F. (1911), *Los principios de la administración científica*, , Harper & Brothers.

Taylor, J. y Stern. G. (2009), *The trouble with HR*. .

Thorndike, R. (1949), *Personnel Selection (Test and Measurement Techniques)*, ,John Wiley & Sons, New Cork.

Watzlawick. (1967).

Wendover, R. (1989), *Sobre los procesos de contratación*.

Willis, J. y Todorov, A. (2006), *First impressions: Making up your mind after 100 ms exposure to a face*, New York, Psychological Science.

Yves, W. (1984), *La nueva comunicación*,. México D.F, Editorial Kairós.

Zvorikine & Chukhardin. (1997).