



**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACION SEDE-CUENCA**

CARRERA DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO

**“ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE UN MANUAL PARA
ESTUDIANTES DE LA UPS - SEDE CUENCA, CON
ASPECTOS RELACIONADOS A UN CORRECTO
DESENVOLVIMIENTO DENTRO DEL PROCESO DE UNA
ENTREVISTA LABORAL
JUL/2011 - DIC/2011”**

**Producto previo a la obtención del Título de:
Licenciada en Psicología del Trabajo**

**DIRECTORA DE PRODUCTO
MASTER LORENA CAÑIZARES**

**AUTORA
XIMENA DELGADO**

CUENCA – ECUADOR

2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, las ideas, el análisis, criterios y reflexiones vertidas en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Ximena Alexandra Delgado Quispe

Yo, Máster Lorena Cañizares, Directora de Carrera de Psicología del Trabajo de la Universidad Politécnica Salesiana Sede-Cuenca:

CERTIFICO

Que la Sra. Ximena Delgado, bajo mi dirección, ha culminado su producto, cumpliendo con todos los requisitos impuestos por el reglamento de la Universidad. Por lo que autorizo su presentación.

Máster Lorena Cañizares

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con todo mi corazón a mi querido esposo, Javier Enrique, quien con paciencia esperó por mí durante largas jornadas de esfuerzo, para alentarme que siga adelante durante todos estos años de estudio. A quienes son el motor de mi vida, mis hijos, David, Nicole y Carito, quienes día a día con su amor, sus sonrisas y sus palabras me motivaban para que concluya con mi objetivo. A mis padres por estar siempre junto a mí aún a la distancia, con su inmenso cariño y sus sabios consejos. Este es mi regalo para ustedes.... les amo.

AGRADECIMIENTO

Ahora que estoy a punto de finalizar mi producto, doy gracias a Dios por darme la fuerza de voluntad para mirar siempre hacia adelante, y sin pretender parecer vanidosa, quiero manifestar que me siento orgullosa de mi esfuerzo y trabajo realizado durante estos años de estudio, sin embargo esto no hubiese sido posible sin el apoyo incondicional de mi familia a quienes agradezco por cada una de sus palabras de amor, aliento, y de comprensión. Sé que no fue solo mi esfuerzo, también el de ustedes porque tome el tiempo que era suyo para cumplir con mi sueño de llegar a ser una profesional, gracias por ser parte de mi vida.

Agradezco a una persona muy especial, quién desde el primer día de clases en la universidad, motivo a sus estudiantes para culminar con la carrera, y ciclo a ciclo se convirtió más que en una excelente Docente, en una gran amiga, la Máster Lorena Cañizares, Directora de la Carrera de Psicología del Trabajo, quien con su guía, sugerencias y apoyo me ayudó en momentos difíciles e hizo posible que ahora concluya con este proyecto.

PRESENTACION

El presente producto tiene como principales beneficiarios a los estudiantes de último año de todas las carreras de la Universidad Politécnica Salesiana, con la finalidad de prepararles objetivamente para una entrevista laboral, entregándoles las bases y las herramientas necesarias que contribuyan a un mejor desenvolvimiento dentro de este aspecto y de esta forma optimizar sus conocimientos, resaltar su potencial, desarrollar un crecimiento mental para generar programaciones personales positivas que favorezcan su futuro profesional y así asegurar un mejor nivel de vida, pues el conocimiento académico, la preparación constante en diversas áreas son indispensables, sin embargo, el prepararse estratégicamente para participar dentro de un proceso de selección y saber vender su imagen, en conjunto con las habilidades y destrezas (competencias) adquiridas permitirán obtener mejores posibilidades para ser parte de una organización.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

- a) Análisis Situacional.....2
- b) Contextualización.....2
- c) Indicadores Del Problema.....4
- d) Efectos Que Genera.....4
- e) Planteamiento4-5

CAPITULO I

1.1 LA COMUNICACIÓN - CONCEPTUALIZACIÓN

- 1.1.1 EMISOR**
- 1.1.2 CÓDIGO**
- 1.1.3 MENSAJE**
- 1.1.4 RECEPTOR**
- 1.1.5 CANAL**

1.2 PERCEPCIÓN

1.3 PERCEPCIÓN SOCIAL

- 1.3.1 EMPATIA**

CAPITULO II

2.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN

2.2 COMUNICACIÓN VERBAL

2.3 COMUNICACIÓN NO VERBAL

2.4 PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA CONDUCTA O LENGUAJE NO VERBAL

- 2.4.1 KINESTESIAS:**
- 2.4.2 PROXEMIAS:**
- 2.4.3 PERCEPCIÓN DEL ENTORNO PROPIO**
- 2.4.4 PERCEPCIÓN Y USO DEL TIEMPO**

2.5 COMUNICACIÓN EMOCIONAL

- 2.5.1 LA EMOCIÓN**
 - 2.5.1.1 SISTEMA COGNITIVO**
 - 2.5.1.2 SISTEMA MOTOR**
 - 2.5.1.3 SISTEMA FISIOLÓGICO**

CAPITULO III

3.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL

3.2 INTELIGENCIA CONCEPTUALIZACIÓN

3.2.1 INTELIGENCIA TRIDIMENSIONAL

3.2.2 INTELIGENCIA COMPONENTIAL

3.2.3 INTELIGENCIA EXPERIENCIAL

3.2.4 INTELIGENCIA CONTEXTUAL

3.3 TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

3.3.1 INTELIGENCIA LINGÜÍSTICA

3.3.2 INTELIGENCIA LÓGICA-MATEMÁTICA

3.3.3 INTELIGENCIA ESPACIAL

3.3.4 INTELIGENCIA MUSICAL

3.3.5 INTELIGENCIA CORPORAL-CINESTÉSICA

3.3.6 INTELIGENCIA INTRAPERSONAL

3.3.7 INTELIGENCIA INTERPERSONAL

3.3.8 INTELIGENCIA NATURALISTA

3.4 QUE ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y PORQUÉ LA DEBEMOS DESARROLLAR

3.5 LAS EMOCIONES SEGÚN LA PNL (PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA)

CAPITULO IV

4.1 LENGUAJE CORPORAL - CONCEPTUALIZACIÓN

4.2 ASPECTOS POSITIVOS DEL LENGUAJE CORPORAL

4.3 ASPECTOS NEGATIVOS DEL LENGUAJE CORPORAL

4.4 TIPOS DE LENGUAJE CORPORAL

4.4.1 LENGUAJE CORPORAL NEGATIVO

4.4.2 LENGUAJE CORPORAL POSITIVO

4.5 QUÉ REFLEJA EL LENGUAJE CORPORAL

4.5.1 MANIFESTACION CORPORAL Y SU SIGNIFICADO

4.5.2 QUÉ REVELA EL COMPORTAMIENTO NO VERBAL, ¿ QUÉ NO NOS REVELA LA CONDUCTA VERBAL?

CAPITULO V

5.1 LA ENTREVISTA

5.2 TIPOS DE ENTREVISTA

5.2.1 ENTREVISTA DIAGNÓSTICA

5.2.2 ENTREVISTA PROSPECTIVA O DE INVESTIGACIÓN

5.2.3 ENTREVISTA TERAPÉUTICA O DE CONSEJO

5.2.4 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

5.2.5 ENTREVISTA DE RUTINA

5.2.6 ENTREVISTA DE VALORACIÓN

5.2.7 ENTREVISTA PARA COMUNICAR ÓRDENES

5.2.8 ENTREVISTA DE SALIDA

5.3 LA ENTREVISTA LABORAL O DE SELECCIÓN

5.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA

5.4.1 ENTREVISTA PRELIMINAR

5.4.2 ENTREVISTA CENTRAL

5.4.3 ENTREVISTA DE EMPLEO O DESEMPLEO

5.5 CONSTRUCCIÓN DEL PROCESO DE LA ENTREVISTA

5.5.1 ENTREVISTA ESTRUCTURADA

5.5.2 ENTREVISTA ESTANDARIZADA SOLO RESPECTO A LAS PREGUNTAS

5.5.3 ENTREVISTA DIRIGIDA

5.5.4 ENTREVISTA NO DIRIGIDA

5.6 OBJETIVO DE LA ENTREVISTA LABORAL

CAPITULO VI

6.1 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

6.2 ORIGEN DE LAS COMPETENCIAS

6.3 IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

6.4 QUÉ BUSCA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

6.5 OBJETIVO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

6.6 COMPETENCIAS – CONCEPTUALIZACIÓN

6.7 PRINCIPALES COMPETENCIAS QUE UN CANDIDATO DEBE TOMAR EN CUENTA

CAPITULO VII

7.1 IMPORTANCIA DE LA PRIMERA IMPRESIÓN DENTRO DE LA ENTREVISTA

7.2 ASPECTOS RELEVANTES DENTRO DE LA PRIMERA IMPRESIÓN

7.2.1 RAPPORT

7.3 LA PRIMERA IMPRESIÓN QUE EL ENTREVISTADOR SE LLEVA DEL EVALUADO

7.4 LA IMPRESIÓN QUE DEJA EL ENTREVISTADO

7.5 POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA EL EVALUADOR LAS SEÑALES NO VERBALES

7.6 LA IMPORTANCIA DE PRESENTARSE CORRECTAMENTE A UNA ENTREVISTA

CAPITULO VIII

8.1 INTERACCIÓN DENTRO DE LA ENTREVISTA LABORAL - CUADERNILLO

CAPITULO IX

9.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1.1 CONCLUSIONES

9.1.2 RECOMENDACIONES

9.2 GLOSARIO

9.3 BIBLIOGRAFIA

9.4 ANEXOS

INTRODUCCIÓN

- a) Análisis Situacional**
- b) Contextualización**
- c) Indicadores del Problema**
- d) Efectos Que Genera**

INTRODUCCION

a) ANALISIS SITUACIONAL

En forma global gran parte de la población, incluyendo a profesionales y futuros profesionales no están preparados para una entrevista laboral. Se preparan dentro del aspecto académico, mas no con los conocimientos necesarios y estratégicos que se requieren para ser parte de un proceso de selección dentro de una organización, con ello la entrevista, la presentación, el manejo adecuado del comportamiento corporal, una correcta comunicación, son aspectos que dentro del contexto académico no se lo puede encontrar. Desde luego se puede aprender, pero, esto significaría que ya se ha atravesado por dificultades, situaciones complicadas, negaciones a un puesto de trabajo lo que conlleva a escenarios difíciles de afrontar para los jóvenes profesionales, quienes aspiran obtener su título y conseguir de una manera más fácil un empleo y al no poder lograrlo se enfrentan a realidades desmotivantes que a la larga se transforman en frustraciones, además de que todas estas situaciones hacen que profesionales tengan que realizar trabajos que no están afines a sus estudios, perdiéndose de esta forma talentos que pudieron llegar a ser muy productivos dentro de una empresa y de la sociedad.

b) CONTEXTUALIZACIÓN

En un proceso de selección existen varias actividades que un aspirante debe estar en capacidad de cumplir, sin embargo la mayoría de personas no están listas para poder hacerlo, porque desconocen o desvaloran la importancia que ésta tiene convirtiéndose en un problema que afecta tanto a nivel personal como empresarial. Eso implica que al tener poco conocimiento sobre el tema y asistir a una entrevista sin previa preparación, no se podrá comunicar y transmitir de forma verbal y no verbal la idoneidad para un cargo, a través de aspectos tanto cognitivos como actitudinales.

La Universidad Politécnica Salesiana, y su preocupación por la excelencia en la educación de sus estudiantes, ha considerado oportuno, a través del Dpto. de Bienestar Estudiantil, solicitar de forma verbal a la carrera de Psicología del Trabajo, mediante su Directora, la facilitación de un producto en el que conste precisamente un manual con aspectos relacionados a un correcto desenvolvimiento dentro del proceso de una Entrevista Laboral, con la finalidad de encaminar a sus alumnos además del campo académico, en el desarrollo de formación personal que permitirá que sus futuros profesionales obtengan un mejor porvenir dentro del campo laboral y así evitar que se enfrenten a complicadas situaciones dentro de este ámbito.

Cabe mencionar que al realizar una muestra con estudiantes de las diferentes carreras de la U.P.S., de acuerdo a un cuestionario, adjunto en los anexos de este manual, pude conocer la incertidumbre, el temor e inseguridad que los estudiantes tienen acerca de presentarse a una entrevista, porque no se sienten preparados emocionalmente para hacerlo.

“Actualmente nos encontramos en una era definida como la sociedad del conocimiento en donde las empresas operan dentro de un entorno altamente competitivo, se producen cambios productivos continuos y la constante innovación se hace necesaria”¹.

Entonces, al no estar a la par con las innovaciones existentes dentro de las organizaciones, se convierte en un problema para quienes no están preparados, entre ellos los futuros profesionales que se crean demasiadas expectativas al considerar que lo único que servirá para obtener un cargo es el aspecto cognitivo, descuidando su perfil personal, su forma de vestir, su forma de comunicarse, de transmitir de forma efectiva sus requerimientos, de saber negociar sus conocimientos con el aspecto económico y así, lograr satisfacción personal convirtiéndose en un ente positivo-productivo dentro de la sociedad.

¹ GARCÍA MARTÍN, Antonio Pablo, Dirección y Gestión en el Siglo XXI, Revista de Cepromex, organismo de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Pag. números 12-13.

c) **INDICADORES DEL PROBLEMA**

De acuerdo a lo planteado anteriormente se puede observar como principales indicadores:

- Inexistencia de conocimientos básicos acerca de los pasos que se realizan dentro de un proceso de selección.
- Poco conocimiento acerca de la importancia que tiene la entrevista laboral
- Temor e inseguridad
- Poco o ningún conocimiento de cómo elaborar su hoja de vida.
- No saber cómo vestirse para asistir a la entrevista.
- Desconocimiento de la importancia que tiene el lenguaje corporal y verbal
- Falta de información acerca de las empresas y sus nuevos requerimientos.

d) **EFECTOS QUE GENERA**

La falta de preparación y conocimiento acerca del tema que se está tratando genera problemas tales como:

- Desmotivación
- Frustración
- Profesionales sin ejercer su profesión
- Baja autoestima
- Pérdida de talentos

e) **PLANTEAMIENTO**

Este producto busca ser muy objetivo y práctico con la finalidad de que sea útil para los estudiantes y futuros profesionales, por ello se ha dividido en tres partes:

Parte I: Manual.- Que contiene la parte teórico – científica que sustenta los aspectos más relevantes dentro de una entrevista laboral.

Parte II: Cuadernillo.- En el cual se podrá encontrar cada uno de los elementos necesarios para asistir a una entrevista laboral.

Parte III: Aplicación.- Dentro de este aspecto se realizó talleres con los estudiantes de últimos ciclos de las diferentes carreras de la Universidad Politécnica Salesiana detallados en Anexos adjuntos.

CAPITULO I

1.1 LA COMUNICACIÓN - CONCEPTUALIZACIÓN

1.1.1 EMISOR

1.1.2 CÓDIGO

1.1.3 MENSAJE

1.1.4 RECEPTOR

1.1.5 CANAL

1.2 PERCEPCIÓN

1.3 PERCEPCIÓN SOCIAL

1.3.1 EMPATIA

CAPITULO I

1.1 LA COMUNICACIÓN – CONCEPTUALIZACIÓN

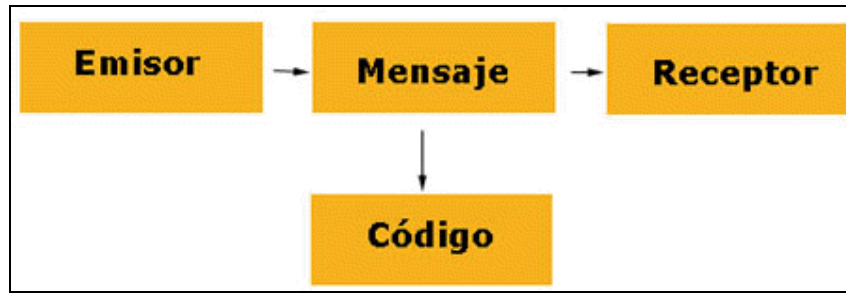
“La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía el mensaje y la que lo recibe.”²

De acuerdo a este concepto dentro de la comunicación existen nexos entre quienes están realizando ésta actividad porque cada uno de los partícipes aportará para poder transmitir el mensaje u objetivo que les será común, en este sentido se debe tomar en cuenta que cada persona es un mundo diferente, es decir que cada individuo tiene su propio sistema cognitivo, su percepción de los hechos de acuerdo a sus experiencias, sus propias motivaciones que constituyen un patrón personal, lo que conlleva a que dentro de la relación que se mantiene durante la comunicación pueden existir conexiones positivas o negativas que beneficiarán o perjudicarán este proceso.

El ser humano comunica con todo su ser, se manifiesta en forma global, cada gesto, cada uno de sus actos y palabras son una manifestación de quién es y de que necesita, de hecho, de acuerdo a investigaciones realizadas por Ray L. Birdwhistell dentro del libro *Comuníquese con eficacia* del Grupo Grijalvo, demuestran que nuestros receptores neurológicos captan matices emocionales como: tono de voz, palabras elegidas, detalles de la postura, gestos, incluso aunque su posición frente a una situación sea neutra.

La comunicación constituye un procedimiento compuesto por los siguientes elementos que son:

²CHIAVENATO IDALBERTO: *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, México, 1993.



1.1.1 EMISOR.- El emisor es la persona que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje, es decir los codifica para poder llevarlo de la manera más entendible al oyente (receptor). Con el emisor se inicia el proceso comunicativo.

1.1.2 CÓDIGO.- Es el conjunto de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera adecuada para que el receptor pueda captarlo.

1.1.3 MENSAJE.- Es el contenido de la información, es el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor.

1.1.4 RECEPTOR.- Es la persona que recibe el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el Receptor Activo o preceptor que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza lo que comúnmente denominamos el feedback o retroalimentación.

1.1.5 CANAL.- Es el medio físico a través del cual se transmite la comunicación y establece una conexión entre el emisor y el receptor.³

³ es.wikipedia.org/wiki/Comunicación: WATZLAWICK Paúl, BEAVIN Janet, DON Jackson: Teoría de la Comunicación Humana, Editorial Herber, Barcelona, 1981.

En conclusión la comunicación, es una forma de expresarnos y dar a conocer nuestras ideas frente los demás, y al mismo tiempo es un instrumento básico para la supervivencia, porque por medio de ésta podemos obtener en primera instancia la satisfacción como seres humanos de las necesidades básicas como: alimentación, cuidados, entre otros. El hombre tiene la necesidad de comunicarse para sobrevivir, ya sea de forma oral o escrita, para ello se debe saber el mismo código del receptor para ser entendido. Desde que nacemos aprendemos a hacerlo, los bebés por ejemplo expresan lo que sienten o lo que quieren mediante gestos, gemidos o llanto y conforme van pasando los años aprende más formas de expresarse, aprendiendo el código que se les ha enseñado en su hogar y fuera de él.

A mi criterio la comunicación es indispensable, no es posible el desarrollo humano individual si permanece mental, social o físicamente aislado. Si analizamos la cantidad de información que recibimos y que transmitimos podríamos darnos cuenta que la esencia del ser humano y su desarrollo personal radica precisamente en esta actividad, pues es un proceso de interacción continua y dinámica.

1.2 PERCEPCIÓN - CONCEPTUALIZACIÓN

Cada persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, su patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y procesamiento de cualquier información. Este filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajuste a ese sistema o que pueda amenazarlo. De esta manera cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente interno y externo que lo rodea.

La percepción *“Es un proceso para crear patrones significativos a partir de la información sensorial bruta”*⁴.

Los procesos perceptuales son la herramienta que usamos para entender e interpretar la infinidad de sensaciones que experimentamos continuamente; sin ellos hasta las actividades más sencillas se volverían imposibles.

⁴ MORRIS CHARLES G., MAISTO ALBERT A.: Introducción a la Psicología/Décima edición, México, 2001

1.3 PERCEPCIÓN SOCIAL

“Es el medio por el cual una persona se forma impresiones de otra con la esperanza de comprenderla. La empatía o sensibilidad social es el medio por el cual las personas logran desarrollar impresiones correctas sobre el otro”⁵

El autor R.Weschler en su revista (Empathy Revisited. Prentice-Hall, 1971, pp 189 - 190) dice que la percepción social es la impresión que se tiene de los demás, sin embargo esta percepción puede estar afectada por estereotipos que son distorsiones en la percepción de las personas. O también por el Efecto de Halo que es una impresión general favorable o desfavorable que influye en el juicio o evaluación de rasgos específicos de las personas.

La percepción social es el estudio de las influencias sociales sobre la percepción. Hay que tener en cuenta que las mismas cualidades pueden producir impresiones diferentes, ya que interactúan entre sí de forma dinámica.

En las personas, aparecen diversos factores que influyen en la percepción:

- a. Las expectativas: Acerca del sujeto con el que se va a interactuar.
- b. Las motivaciones: Que hacen que el individuo que percibe vea en el otro lo que se desea ver.
- c. Las metas: Influyen en el procesamiento de la información
- d. La familiaridad y la experiencia.⁶

De acuerdo al significado emotivo del estímulo, puede provocarse la defensa perceptiva ante estímulos amenazadores o la perspicacia perceptiva ante estímulos que pueden satisfacer una necesidad o brindar algún beneficio.

1.3.1 EMPATÍA - CONCEPTUALIZACION

“Habilidad para reconocer, comprender y apreciar los sentimientos y necesidades de quienes nos rodean, lo que facilita las relaciones con todo ser humano y con la sociedad”.⁷

⁵WESCHLER R.: Empathy Revisited. Prentice-Hall, 1971, pp 189 -190

⁶ CHIAVENATO IDALBERTO: Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, México, 1993.

La empatía es una destreza básica de la comunicación interpersonal, ella permite un entendimiento sólido entre dos personas, es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un dialogo. Esta habilidad de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura.

Para Daniel Goleman la empatía no es otra cosa que:

“La habilidad para estar conscientes de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás”⁸.

En otras palabras, el ser empáticos es el ser capaces de leer emocionalmente a las personas. Es sin duda una habilidad que al manejarla con tacto, facilitará el desenvolvimiento y progreso de todo tipo de relación entre dos o más personas sean estas laborales, familiares o sociales.

Uno de los elementos claves que forma la inteligencia emocional, es la empatía, la cual pertenece al dominio interpersonal. Es el rasgo característico de las relaciones interpersonales exitosas, de hecho dentro del tema que tratamos considero a la empatía como una de las herramientas actitudinales y corporales indispensables dentro de la interacción que se produce en un proceso de entrevista laboral.

⁷ Dr. COBO GUILLERMO: Inteligencia Emocional – El Poder del Control de las Emociones, Cuenca, Ecuador, ago/2007.

⁸ GOLEMAN DANIEL: Inteligencia Emocional, Javier Vergara Editor, 1995, Buenos Aires – Argentina.

CAPITULO II

2.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN

2.2 COMUNICACIÓN VERBAL

2.3 COMUNICACIÓN NO VERBAL

**2.4 PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA CONDUCTA
O LENGUAJE NO VERBAL**

2.4.1 KINESTESIAS:

2.4.2 PROXEMIAS:

**2.4.3 PERCEPCIÓN DEL ENTORNO
PROPIO**

2.4.4 PERCEPCIÓN Y USO DEL TIEMPO

2.5 COMUNICACIÓN EMOCIONAL

2.5.1 LA EMOCIÓN

2.5.1.1 SISTEMA COGNITIVO

2.5.1.2 SISTEMA MOTOR

2.5.1.3 SISTEMA FISIOLÓGICO

CAPITULO II

2.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Dentro del capítulo uno se destacó la relevancia de la comunicación humana, ahora se planteará acerca de sus tipos, pero antes considero importante resaltar el porqué se aborda este tema. En diferentes momentos de nuestra vida, ya sea con otras personas o en diferentes situaciones, todos tenemos mayor o menor dificultad para comunicarnos clara y fácilmente, esto nos lleva a evitar entrar en contacto con ciertas personas, más aun si se está atravesando por circunstancias difíciles. Al producirse esta situación no se podrá ser abierto y espontaneo y se buscará ocultar los verdaderos sentimientos. En este sentido todos los temas que se aborda en este producto están relacionados con la forma de comunicarse ya sea verbal o no verbal, pero de la manera más eficaz, pues para presentarse a una entrevista laboral la base es saber transmitir con todo su ser lo que es y lo que sabe.

2.2 COMUNICACIÓN VERBAL

La comunicación verbal es aquella que se establece entre dos o más personas, tiene como medio de transmisión el aire y como código un idioma. En la comunicación verbal, todos los elementos son importantes y absolutamente imprescindibles. Si cualquiera de ellos faltara, el proceso quedaría incompleto y la comunicación no se realizaría. Está compuesta por un conjunto de procedimientos combinado por cinco elementos que son:

- Emisor: Es la fuente de la comunicación.
- Transmisor: Es el equipo que une la fuente al canal.
- Canal: Es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino.
- Receptor: Decodifica el mensaje para hacerlo comprensible para el destino.
- Destino: Es el destinatario de la comunicación.

Sabemos que estamos dentro de un proceso de comunicación porque algo se va a transmitir, esta transferencia de información es el primer elemento de la comunicación, y se le denomina mensaje, éste a su vez genera una respuesta del receptor.

Hay múltiples formas de comunicación oral: Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más esenciales de la comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás⁹.

En conclusión para que se produzca la comunicación se necesita que tanto el emisor como el receptor manejen el mismo código.

2.3 COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal es el proceso de comunicación que se produce mediante el envío y recepción de mensajes pero sin palabras, es decir estos pueden ser transmitidos a través de gestos, lenguaje corporal o postura, expresión facial y contacto visual.

Debemos saber que nuestras relaciones se basan no sólo en lo manifestado verbalmente, sino que existen muchísimos otros mecanismos llenos de significados, que siempre están ahí y de los que no siempre sabemos aprovechar. Por ejemplo la postura, el tono o intensidad de voz, la mirada, un gesto e incluso el silencio mismo, son portadores de gran información.

La conducta no verbal desempeña una importante función en la comunicación y las relaciones con los demás.

“Al comunicarnos tendemos a dar más importancia al lenguaje oral, pero gran parte del significado del mensaje el 75% o más se transmite a través del lenguaje no verbal”¹⁰.

Según lo mencionado la importancia de la comunicación no verbal se observa a través del interés que ponen tanto el emisor como el receptor en los mensajes no verbales que se emiten durante el diálogo. La conducta no verbal puede dar una imagen más exacta de nosotros mismos por ser espontáneas y no pueden ser simuladas con facilidad.

Concluyo diciendo que la comunicación no verbal es percibida a través de los sentidos: de la vista, tacto y olfato. Incluye todo tipo de conducta humana, consciente e inconsciente, que puede interpretarse como portadora de información. Es por ello, que, además de servir de apoyo

⁹ CHIAVENATO IDALBERTO: Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, México, 1993.

¹⁰ GRUPO GRIJALVO: Comuníquese con Eficacia, 1994, Ediciones Grijalvo, Aragón, 385, Barcelona

a la comunicación verbal, los mensajes no verbales expresan sentimientos reflexivos o instintivos, emociones, relaciones interpersonales e incluso valores personales y de la cultura.

2.4 PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA CONDUCTA O LENGUAJE NO VERBAL

Existen principalmente cinco dimensiones de la conducta o lenguaje no verbal que influyen sobre la comunicación, y son:

2.4.1 KINESTESIAS

La conducta kinestésica incluye los gestos, los movimientos corporales, las expresiones faciales, los movimientos oculares y la postura. Las expresiones corporales son los comportamientos no verbales más fáciles de observar. Muchas veces los gestos no sólo son inseparables de las palabras, sino son marcadores del propio lenguaje: marcan nivel de educación, cansancio, etc.

2.4.2 PROXEMIAS

Es el uso que se hace del espacio social y personal que incluye el uso que se le da al espacio físico donde se desenvuelve el hablante y también a la percepción que éste tiene de su entorno cercano. Así el ritmo, la actitud, el comportamiento espacial, la orientación, la sincronización del habla y la dirección de la vista, entre otros, complementan este lenguaje. El silencio también se puede emplear como canal de comunicación.

2.4.3 PERCEPCIÓN DEL ENTORNO PROPIO

Puede producirse sobre las personas efectos diversos como entusiasmo o aburrimiento, confortabilidad o estrés.

2.4.4 PERCEPCIÓN Y USO DEL TIEMPO:

Incluyen la puntualidad o el retraso al iniciar o finalizar la conversación¹¹.

¹¹ GRUPO GRIJALVO: Comuníquese con Eficacia, 1994, Ediciones Grijalvo, Aragón, 385, Barcelona

2.5 COMUNICACIÓN EMOCIONAL

“Las emociones son contagiosas, hay un sutil contagio emocional que se transmite, en gran medida por la voz y el lenguaje no verbal.”¹²

Las investigaciones sobre como sentirnos mejor, indican que estos sentimientos nacen básicamente de nuestro interior, y si ponemos como ejemplo a una persona que se siente satisfecha con la vida, ésta, incluso lo demostrará en los malos momentos, porque su emoción positiva frente a la vida le permite interpretar las diversas circunstancias de un modo relativo.

2.5.1 EMOCION - CONCEPTUALIZACION

Dentro de la comunicación emocional se ha hablado acerca de lo que es la comunicación, pero, qué es la emoción y como interviene dentro del individuo.

La emoción se puede decir que es la *“reacción que se vivencia como una fuerte conmoción del estado de ánimo; suele ir acompañada de expresiones faciales, motoras, etc. Y surge como reacción a una situación concreta, aunque puede provocarla también una información interna del propio individuo”¹³.*

Existen tres sistemas de respuesta emocional que son:

2.5.1.1 SISTEMA COGNITIVO: Es subjetivo, se concreta en una vivencia o experiencia emocional.

2.5.1.2 SISTEMA MOTOR: Conducta de acercamiento o huida

2.5.1.3 SISTEMA FISIOLÓGICO: Respuesta interna percibida o no por el sujeto¹⁴

¹² SALVADOR CARRIÓN LÓPEZ: Inteligencia Emocional con PNL, Editorial EDAF S.A., 2000.

¹³ CHARLES MORRIS, ALBERT MAISTO: Introducción a la Psicología, Décima Edición, México, 2001

¹⁴ GOLEMAN DANIEL: Inteligencia Emocional, Javier Vergara Editor, 1995, Buenos Aires – Argentina.

SISTEMA COGNITIVO	SISTEMA MOTOR	SISTEMA FISIOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vivencia afectiva de desagradable o agradable. ❖ Percepción de cambios corporales ❖ Adecuación de la reacción emocional a la situación (control/descontrol) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Expresiones faciales ❖ Postura ❖ Gestos ❖ Tono de voz ❖ Movimientos en general 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cambios en músculos y vísceras ❖ Cambios en el sistema endocrino ❖ Cambios en el sistema metabólico ❖ Cambios en el sistema nervioso central

Con lo descrito acerca de la comunicación emocional podría decir que el gestionar bien nuestras emociones, nos permitirá transferirlas adecuadamente y por ende conseguir una mejor transmisión comunicacional, de hecho dentro del ámbito laboral el éxito está en saber exponer y manejar nuestras emociones con la finalidad de obtener una mejor interacción organizacional.

CAPITULO III

3.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL

3.2 INTELIGENCIA CONCEPTUALIZACIÓN

3.2.1 INTELIGENCIA TRIDIMENSIONAL

3.2.2 INTELIGENCIA COMPONENTIAL

3.2.3 INTELIGENCIA EXPERIENCIAL

3.2.4 INTELIGENCIA CONTEXTUAL

3.3 TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

3.3.1 INTELIGENCIA LINGÜÍSTICA

3.3.2 INTELIGENCIA LÓGICA- MATEMÁTICA

3.3.3 INTELIGENCIA ESPACIAL

3.3.4 INTELIGENCIA MUSICAL

3.3.5 INTELIGENCIA CORPORAL- CINESTÉSICA

3.3.6 INTELIGENCIA INTRAPERSONAL

3.3.7 INTELIGENCIA INTERPERSONAL

3.3.8 INTELIGENCIA NATURALISTA

3.4 QUE ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y PORQUÉ LA DEBEMOS DESARROLLAR

3.5 LAS EMOCIONES SEGÚN LA PNL (PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA)

CAPITULO III

3.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL

Para Daniel Goleman la Inteligencia Emocional es “La conciencia de uno mismo, la autogestión, la conciencia social y la capacidad para manejar las relaciones”¹⁵

El autor Daniel Goleman en su libro Inteligencia Emocional, nos habla acerca de cinco pilares básicos para desarrollar la inteligencia emocional:

- Reconocer las propias emociones, la piedra angular, e identificar si las emociones tienen una relación directa con la empatía.
- Manejarlas y gestionarlas adecuadamente.
- Utilizar el potencial, ser perseverante, motivarse.
- Saber ponerse en el lugar de los demás, empatizar.
- Crear relaciones sociales.”¹⁶

Después de leer varias investigaciones sobre Inteligencia Emocional realizadas por (Daniel Goleman; Salvador Carrión López; Sebastián Carmen) he llegado a la conclusión de que para el desarrollo de la inteligencia emocional es necesario la adquisición de ciertas habilidades como un correcto manejo de la autoestima, dominio de las emociones, motivación, capacidad de establecer rapport, de relacionarse y de comunicarse eficazmente, y es que todo ser humano posee la capacidad de desarrollar y utilizar sus habilidades y estados anímicos para alcanzar un objetivo.

3.2 INTELIGENCIA - CONCEPTUALIZACION

“Inteligencia: Término general que indica la capacidad o capacidades que intervienen en el aprendizaje y en la conducta adaptiva”¹⁷

¹⁵ GOLEMAN DANIEL: Inteligencia Emocional, Editorial Kairós S.A., 1996, Barcelona

¹⁶ GOLEMAN DANIEL: Inteligencia Emocional, Javier Vergara Editor, 1995, Buenos Aires – Argentina.

¹⁷ CHARLES MORRIS, ALBERT MAISTO: Introducción a la Psicología, Décima Edición, México, 2001

Existen varias teorías de la inteligencia por ejemplo Robert Sternberg propuso las siguientes teorías:

3.2.1 INTELIGENCIA TRIDIMENSIONAL:

La inteligencia consta de capacidades mentales (aspecto componencial), insight, adaptabilidad creativa y sensibilidad al ambiente (aspecto contextual)

3.2.2 INTELIGENCIA COMPONENTIAL:

Es la capacidad para adquirir nuevos conocimientos y para resolver eficazmente los problemas.

3.2.3 INTELIGENCIA EXPERIENCIAL:

Es la capacidad para adaptarse creativamente a situaciones y para utilizar el insight.

3.2.4 INTELIGENCIA CONTEXTUAL:

Es la capacidad para seleccionar los contextos donde podemos sobresalir y moldear el ambiente para adaptarlo a nuestras cualidades¹⁸.

3.3 TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES:

Considero muy importante integrar este tema dentro de mi producto porque como se puede observar tanto dentro de la teoría de Robert Sternberg como en la teoría de Howard Gardner (que a continuación se detallará) a mi criterio se relacionan en que cada ser humano posee ciertas habilidades o destrezas que las puede desarrollar convirtiéndose en una herramienta que podrá ser útil en las actividades que realice, en sus estudios, en sus relaciones sociales, etc. En este sentido, la capacidad de adaptabilidad, creatividad, la facilidad para comunicarse, de saber conocerse a sí mismo y su talento, podrían estar dentro del individuo, sin embargo pocos lo desarrollan, y por ello por ejemplo: en el aspecto académico existen profesionales que eligieron su carrera no precisamente por atracción o por afinidad sino porque les resultaba más fácil por su

¹⁸ CHARLES MORRIS, ALBERT MAISTO: Introducción a la Psicología, Décima Edición, México, 2001

tiempo talvez o por tradición familiar, o también se trabaja en un lugar por sueldo, por necesidad, mas no porque se sienta satisfecho al realizar esa actividad. Quizá esto trae a colación una recomendación “Conozcámonos a nosotros mismos, aprendamos a desarrollar nuestros talentos, eso nos ayudará a mejorar nuestra calidad de vida” De esta forma estamos descubriendo la capacidad de nuestra inteligencia emocional.

La teoría de la Inteligencia Múltiples es un modelo propuesto por Howard Gardner en el que la inteligencia no es vista como algo unitario, que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes. Gardner define la inteligencia como la "*Capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas*".¹⁹

Según Gardner las inteligencias múltiples se clasifican en:

3.3.1 INTELIGENCIA LINGÜÍSTICA: La que tienen los escritores, los poetas, los buenos redactores. Utilizan ambos hemisferios.

3.3.2 INTELIG. LÓGICA-MATEMÁT.: La que se utiliza para resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la inteligencia que tienen los científicos. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que la cultura occidental ha considerado siempre como la única inteligencia.

3.3.3 INTELIGENCIA ESPACIAL: Consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones; es la inteligencia que tienen los marineros, los pilotos, los ingenieros, los cirujanos, los escultores, los arquitectos o los decoradores.

3.3.4 INTELIGENCIA MUSICAL: Es aquella que permite desenvolverse adecuadamente a cantantes, compositores, músicos y bailarines.

3.3.5 INTEL.CORPORAL-CINESTÉSICA: Capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas. Es la inteligencia de los deportistas, los artesanos, los cirujanos y los bailarines.

3.3.6 INTELIGENCIA INTRAPERSONAL: Es la que permite entenderse a sí mismo. No está asociada a ninguna actividad concreta.

¹⁹ CHARLES MORRIS, ALBERT MAISTO: Introducción a la Psicología, Décima Edición, México, 2001

3.3.7 INTELIGENCIA INTERPERSONAL: La que permite entender a los demás; se la suele encontrar en los buenos vendedores, políticos, profesores o terapeutas.

3.3.8 INTELIG.NATURALISTA: La utilizada cuando se observa y estudia la naturaleza, con el motivo de saber organizar, clasificar y ordenar. Es la que demuestran los biólogos o los herbolarios.²⁰

3.4 QUE ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y PORQUÉ LA DEBEMOS DESARROLLAR

De acuerdo a lo descrito por Daniel Goleman en varios de sus libros y realizando un síntesis se puede decir que la inteligencia emocional *“Es un conjunto específico de aptitudes que se hallan implícitas dentro de las capacidades abarcadas por la inteligencia social. Las emociones aportan importantes implicaciones en las relaciones sociales, sin dejar de contribuir a otros aspectos de la vida. Cada individuo tiene la necesidad de establecer prioridades, de mirar positivamente hacia el futuro y reparar los sentimientos negativos antes de que nos hagan caer en la ansiedad y la depresión. En el ámbito de la psicología admite la consideración de inteligencia porque es cuantificable: constituye un aspecto mensurable de la capacidad individual para llevar a cabo razonamiento abstracto y adaptación al entorno; la inteligencia emocional se pone de manifiesto cuando aplicamos información emocional.”*²¹

La inteligencia emocional es, por tanto, un conjunto de talentos o aptitudes, se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

La IE determina la manera en que nos relacionamos y entendemos el mundo; tiene en cuenta las actitudes, los sentimientos y engloba habilidades como: el control de los impulsos, la autoconciencia, la automotivación, la confianza, el entusiasmo, la empatía, y sobre todo puede convertirse en la mejor estrategia para mejorar las relaciones interpersonales y profesionales.

²⁰ CHARLES MORRIS, ALBERT MAISTO: Introducción a la Psicología, Décima Edición, México, 2001

²¹ GOLEMAN DANIEL: Inteligencia Emocional, Editorial Kairós S.A., 1996, Barcelona, GOLEMAN Daniel: Inteligencia Emocional, Javier Vergara Editor, 1995, Buenos Aires – Argentina.

Al saber desarrollar la inteligencia emocional, permitirá descubrir la capacidad de percibir las propias emociones y saber relacionarse con los demás. Esta es esencial para el bienestar de uno mismo e interviene en todos los niveles de la vida, personal, familiar y social.

3.5 LAS EMOCIONES SEGÚN LA PNL (PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA)

El tema de la programación neurolingüística e inteligencia emocional lo he incluido porque a mi consideración está totalmente ligado con lo que pretendo demostrar, que es, que los conocimientos no son todo lo que se necesita para conseguir el éxito. La personalidad, el saber manejar nuestras emociones, desarrollar la habilidad empática dentro de nuestras relaciones interpersonales es realmente imprescindible para saber llegar a las personas, cada ser humano es un mundo diferente, con criterios, conocimientos, sentimientos, actitudes y aptitudes que las aprendieron y desarrollaron de acuerdo al medio en el que se desarrolló. En este sentido los seres humanos debemos aprender a adaptarnos a lo que nos rodea, con la diversidad de criterios y caracteres de cada persona, entonces dentro de la PNL y la IE lo que nos enseñan es precisamente a saber utilizar nuestros recursos internos, a saber explotar nuestro potencial, es decir aprender a mirar y sentir nuestra vida de forma positiva, a transformar nuestro miedo en confianza, a manejar nuestras emociones (carácter, sensibilidad, temores, etc.) de tal forma que no nos afecte en nuestras relaciones laborales y personales.

De acuerdo al libro *Inteligencia Emocional con PNL* del autor Salvador Carrión López, considera que tanto los estados internos como la emociones son producto de nuestras estrategias mentales construidas a partir de un encadenamiento de modalidades del sistema representacional, esto significa que todo lo que pensamos es producto de nuestras percepciones y todo lo que procesamos mentalmente está fundamentado en secuencias de lo visto, oído y sentido.

“La inteligencia emocional es un conjunto de habilidades que contribuyen a la disposición de la capacidad, para conseguir que nuestras reacciones ante determinadas situaciones nos permitan la mejor adaptación posible a nuestro entorno, y; con ello aumentar nuestras posibilidades de supervivencia y por lo tanto del éxito. La

inteligencia emocional es un concepto que incluye el conjunto de habilidades que tienen esta finalidad. La PNL (Programación Neurolingüística), como técnica de modelado de habilidades, ofrece estructura, modelos y técnicas para su desarrollo”²².

La competencia emocional se la podría resumir en cuatro habilidades básicas, combinando dos factores: el ámbito y el tipo de actividad.

- Según el ámbito pueden ser intrapersonales o interpersonales.
- Según el tipo de actividad, de conocimiento o de control.

Así, combinándolos tenemos: Habilidad para el conocimiento intrapersonal y habilidad para el conocimiento interpersonal de las emociones.

La habilidad de conocimiento, tanto a nivel intrapersonal como interpersonal, implica la identificación de la emoción en cada uno de sus componentes.

La habilidad de control, igualmente tanto a nivel intra como interpersonal, implica la habilidad para neutralizar o cambiar, ya sea intensificando o mitigando, las emociones.

Como resultado de todo ello tendremos un mejor control de las emociones, actuando sobre nuestro temperamento y mejorando nuestra motivación, así como una mejora en nuestra competencia social para poder ayudar a los demás.

Una emoción tiene una estructura de tres niveles: mental, neurofisiológico y expresivo. La PNL focaliza su atención sobre estos tres aspectos, sobre los programas, la neurología y los comportamientos, entre ellos el lenguaje. La PNL, como disciplina de modelado, permite el análisis y el aprendizaje de aquellas habilidades relacionadas con el control emocional.²³

Algunos de estos elementos son: El principio de intención positiva, las submodalidades, los metamodelos del lenguaje, los metaprogramas, la sintaxis somática y las técnicas de sintonización, entre otras.

El principio de intención positiva permite comprender la función de la emoción e iniciar un adecuado camino para aceptarla y cambiarla adecuadamente. El análisis de las

²² SALVADOR CARRIÓN LÓPEZ: *Inteligencia Emocional con PNL*, Editorial EDAF S.A., 2000.

²³ GOLEMAN DANIEL: *Inteligencia Emocional*, Javier Vergara Editor, 1995, Buenos Aires – Argentina.

submodalidades permite la diferenciación de su proceso, así como su modificación. El metamodelo permite un análisis del contenido del diálogo interno y de los patrones que configuran determinadas estrategias mentales que las provocan, así como la posibilidad de cambiarlo. Del mismo modo, el conocimiento de los metaprogramas permite añadir nuevas formas de comprensión de esos patrones. La sintaxis somática permite explorar e intervenir en la vinculación de los comportamientos con las estrategias mentales. Las habilidades relacionadas con la sintonía, en cualquier nivel, posibilitan unos comportamientos más eficaces en nuestras relaciones de ayuda.

El conocimiento de las emociones, tanto propias como ajenas, estaría dentro del desarrollo de la habilidad básica de medición, con la identificación de los cambios o de la forma de manifestarse las emociones. En este sentido, podríamos calibrar, es decir, percibir las diferencias, entre cada una de las emociones, de su intensidad y de cómo evolucionan en el tiempo, así como de su manifestación en estímulos en principio similares²⁴.

Es así que la PNL e inteligencia emocional son dos conceptos claramente vinculados. La inteligencia emocional es un interesante modelo sobre una parte del comportamiento humano. La PNL es una disciplina orientada al conocimiento de la experiencia subjetiva, lo cual está vinculado con las habilidades de conocimiento de las emociones, y al modelado de habilidades, y de igual forma está relacionado con el control de las emociones.

²⁴ JOSEPH O'CONNOR Y JOHN SEYMOUR: Introducción a la PNL, Urano, Barcelona, 1995

CAPITULO IV

4.1 LENGUAJE CORPORAL - CONCEPTUALIZACIÓN

4.2 ASPECTOS POSITIVOS DEL LENGUAJE CORPORAL

4.3 ASPECTOS NEGATIVOS DEL LENGUAJE CORPORAL

4.4 TIPOS DE LENGUAJE CORPORAL

4.4.1 LENGUAJE CORPORAL NEGATIVO

4.4.2 LENGUAJE CORPORAL POSITIVO

4.5 QUÉ REFLEJA EL LENGUAJE CORPORAL

**4.5.1 MANIFESTACION CORPORAL Y SU
SIGNIFICADO**

**4.5.2 QUÉ REVELA EL COMPORTAMIENTO
NO VERBAL, ¿QUÉ NO NOS REVELA
LA CONDUCTA VERBAL?**

CAPITULO IV

4.1 LENGUAJE CORPORAL - CONCEPTUALIZACIÓN

Charles Darwin, inicio el estudio moderno del lenguaje corporal al indicar en *“La expresión de la emoción en el hombre y en los animales”* (1872), que las expresiones faciales y las posturas del cuerpo se utilizan en todo el reino animal para lograr lazos sociales, defender su territorio y establecer autoridad. Desde Darwin se ha realizado una amplia investigación científica sobre este tema, dentro de ellos los psicólogos que han estudiado a personas en diversas situaciones de la vida real, dentro del libro *“Comúnique con eficacia”*, he podido encontrar algunos temas relacionados precisamente sobre la importancia del lenguaje corporal dentro la interacción en la comunicación.

El lenguaje corporal es todo lo que se transmite por medio de movimientos o gestos que demuestran sentimientos y percepciones acerca de la persona con la que se está interactuando. Mientras se comunica con una o varias personas, se refleja y envía miles de señales y mensajes a través del comportamiento.

No todo se dice con palabras, sino también con nuestro tono de voz, los gestos y los movimientos corporales, estos dicen mucho más que nuestras palabras.

*“Una expresión suelta carece de sentido, necesitamos relacionar, porque la relación es condición imprescindible del sentido”. El supuesto fundamental es que existe una relación entre lo que se dice y lo que se hace, y que esas relaciones, gobiernan como un sujeto se conduce en el proceder normal de la vida”.*²⁵

De acuerdo a investigaciones realizadas por Ray Birdwhisthel, (Grupo Grijalvo del libro *Comúníquese con eficacia*) sugiere que hasta el sesenta y cinco por ciento de una conversación personal se puede deducir a partir de las expresiones faciales y otros elementos del lenguaje corporal.

²⁵ BRUNER JEROME SEYMOUR: Realidad Mental y mundos posibles, Gedisa, 2004

Tomando en cuenta la importancia del lenguaje corporal cuando se trata de demostrar una actitud asertiva dentro de la comunicación, existen aspectos positivos y negativos que se debe tomar en cuenta:

4.2 ASPECTOS POSITIVOS DEL LENGUAJE CORPORAL

- ❖ Puede transmitir a los demás nuestro estado de ánimo y nuestra actitud.
- ❖ Refuerza las palabras que decimos y complementa el mensaje que queremos transmitir.
- ❖ Puede sustituir por completo al mensaje verbal. (por ejemplo, al saludar con una sonrisa muy amplia y sincera se demostrará que el encuentro con esa persona le resulta agradable).
- ❖ Mediante una actitud cordial, con manifestaciones propias de la persona la interrelación podrá ser más fácil e interesante.

4.3 ASPECTOS NEGATIVOS DEL LENGUAJE CORPORAL

- ❖ Puede dar una falsa imagen de cómo nos sentimos.
- ❖ Puede contradecir por completo el mensaje verbal que estamos transmitiendo (cuando esto suceda, descubrirá que la otra persona está más dispuesta a aceptar lo que ve que lo que escucha).
- ❖ Puede resultar tan desconcertante que no se llegue a transmitir mensaje alguno, desencadenando problemas para ambas partes.

4.4 TIPOS DE LENGUAJE CORPORAL

4.4.1 LENGUAJE CORPORAL NEGATIVO.-

Es el que hace parecer agresivo o pasivo al transmisor. (Ejemplos dentro del cuadro pág. 29 que a continuación se presenta)

4.4.2 LENGUAJE CORPORAL POSITIVO.-

Le hace parecer asertivo y abierto a cualquier comentario. (Ejemplos cuadro pág.29)

<p style="text-align: center;">LENGUAJE CORPORAL</p> <p style="text-align: center;">AGRESIVO</p>	<p style="text-align: center;">LENGUAJE CORPORAL</p> <p style="text-align: center;">PASIVO</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar de pie con los pies separados. ➤ Levantar el mentón. ➤ Colocar las manos en la cintura. ➤ Señalar con el dedo. ➤ Aproximarse demasiado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener siempre los ojos bajados. ➤ Hombros caídos o estar encorvado. ➤ Ausencia de contacto visual. ➤ Cubrirse la boca con la mano.

<p style="text-align: center;">LENGUAJE CORPORAL ASERTIVO</p> <p style="text-align: center;">O RECEPTIVO</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un contacto visual apropiado (mirando a la cara en general, en lugar de hacerlo fijamente a los ojos). ➤ Gestos abiertos. ➤ Una postura relajada. ➤ Sonreír o asentir con la cabeza cuando habla la otra persona.²⁶

4.5 QUÉ REFLEJA EL LENGUAJE CORPORAL

Watzlawicz en su obra Teoría de la Comunicación Humana dice: *“No hay nada que sea lo contrario a conducta, es imposible no comportarse. Ahora bien, si se acepta que toda conducta en situación de interacción tiene valor*

²⁶ GRUPO GRIJALVO: Comuníquese con Eficacia, 1994, Ediciones Grijalvo, Aragón, 385, Barcelona

*de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que lo intente no puede dejar de comunicarse”.*²⁷

Al analizar este fragmento se puede decir que el ser humano al ser un ente social constantemente está transmitiendo mediante el lenguaje verbal y no verbal, cada gesto, expresión facial y corporal refleja lo que queremos decir, sentir o necesitar. El lenguaje corporal es comprensible para todos por ser amplio e instintivo y respondemos a éste sin pensarlo.

4.5.1 MANIFESTACION CORPORAL Y SU SIGNIFICADO

Para ello incluyo ejemplos en el cual nuestro lenguaje corporal puede manifestar sentimientos muy observables sin la necesidad de hablar:

Ejemplos:

MANIFESTACION CORPORAL	=	SIGNIFICADO
Acariciarse la mandíbula	=	Toma de decisiones
Entrelazar los dedos	=	Autoridad
Dar un tirón al oído	=	Inseguridad
Mirar hacia abajo	=	No creer en lo que se escucha, baja autoestima, inseguridad
Frotarse las manos	=	Impaciencia
Apretarse la nariz	=	Evaluación negativa

²⁷ WATZLAWICK PAUL, BEAVIN BAVELAS JANET, JACKSON DON DE AVILA: Teoría de la Comunicación Humana, Edit. Tiempo Contemporáneo, 1971.

Golpear ligeramente los dedos	=	Impaciencia
Sentarse con las manos agarrando la cabeza por detrás	=	Seguridad en sí mismo y superioridad
Inclinar la cabeza hacia un lado	=	Interés
Palma de la mano abierta	=	Sinceridad, franqueza e inocencia
Caminar erguido	=	Confianza y seguridad en sí mismo
Pararse con las manos en las caderas	=	Buena disposición para hacer algo
Jugar con el cabello	=	Falta de confianza en sí mismo e inseguridad
Comerse las uñas	=	Inseguridad o nervios
La cabeza descansando sobre las manos o mirar hacia el suelo	=	Aburrimiento
Unir los tobillos	=	Aprensión
Manos agarradas hacia la espalda	=	Furia, ira, frustración y aprensión
Cruzar las piernas, balanceando ligeramente el pie	=	Aburrimiento
Brazos cruzados a la altura del pecho	=	Actitud a la defensiva

Caminar con las manos en los bolsillos o con los hombros encorvados	=	Abatimiento
Manos en las mejillas	=	Evaluación
Frotarse un ojo	=	Dudas
Tocarse ligeramente la nariz	=	Mentir, dudar o rechazar algo
Jugar con un lápiz o un objeto cualquiera	=	nerviosismo, inquietud, ansiedad
Mirar el reloj mientras se habla	=	Indica prisa e intranquilidad
Mirar el reloj mientras otra persona habla	=	Es un gesto rudo que revela impaciencia
Tamborilear los dedos sobre una superficie	=	Muestra intranquilidad e impaciencia
Pisadas repetidas en el suelo mientras se está estático	=	Sugiere nerviosismo, impaciencia, intranquilidad

Los ejemplos citados pueden demostrar que nuestro lenguaje corporal transmite lo que sentimos aunque no quisiéramos demostrarlo, pues muy difícilmente se podrá fingir expresiones que de por sí son inconscientes²⁸.

4.5.2 ¿QUÉ REVELA EL COMPORTAMIENTO NO VERBAL, QUÉ NO NOS REVELA LA CONDUCTA VERBAL?

Nos revelaría que siempre en lo que se dice hay un algo que no se dice, pero que se infiere, refleja e intuye, y; ese algo es susceptible de ser develado y traducido.

²⁸ GRUPO GRIJALVO: Comuníquese con Eficacia, 1994, Ediciones Grijalvo, Aragón, 385, Barcelona

En principio cuando somos entrevistados o entrevistamos a una persona, ésta se muestra a través de sus aspectos externos: vestimenta, estilo comunicacional, modales, posturas, etc., que permiten evaluar los aspectos verbales y no verbales, y realizar algunas hipótesis sobre su personalidad.

Con lo expuesto, la intención es inducir al lector del presente producto a tomar en consideración la importancia de manejar el lenguaje corporal dentro de la comunicación, más aún cuando me refiero al comportamiento que se debe poseer dentro de una entrevista laboral o cuando ya se es parte de una organización. A mi criterio la intervención comunicacional de un profesional debe ser selecta ya sea con su lenguaje verbal como corporal, con ello demostrará su educación, conocimientos y sobretodo una personalidad muy definida.

Sin embargo a pesar de lo expuesto también considero importante acotar que no hay un lenguaje corporal correcto o incorrecto, lo que se necesita es saber adoptar las posturas y gestos que sean más adecuadas para conseguir un propósito dentro de una situación concreta. De hecho si se está fingiendo o aparentando una actitud es seguro que en cualquier momento quedará al descubierto y desde luego traerá consecuencias desagradables.

CAPITULO V

5.1 LA ENTREVISTA

5.2 TIPOS DE ENTREVISTA

5.2.1 ENTREVISTA DIAGNÓSTICA

5.2.2 ENTREVISTA PROSPECTIVA O DE INVESTIGACIÓN

5.2.3 ENTREVISTA TERAPÉUTICA O DE CONSEJO

5.2.4 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

5.2.5 ENTREVISTA DE RUTINA

5.2.6 ENTREVISTA DE VALORACIÓN

5.2.7 ENTREVISTA PARA COMUNICAR ÓRDENES

5.2.8 ENTREVISTA DE SALIDA

5.3 LA ENTREVISTA LABORAL O DE SELECCIÓN

5.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA

5.4.1 ENTREVISTA PRELIMINAR

5.4.2 ENTREVISTA CENTRAL

5.4.3 ENTREVISTA DE EMPLEO O DESEMPLEO

5.5 CONSTRUCCIÓN DEL PROCESO DE LA ENTREVISTA

5.5.1 ENTREVISTA ESTRUCTURADA

5.5.2 ENTREVISTA ESTANDARIZADA SOLO RESPECTO A LAS PREGUNTAS

5.5.3 ENTREVISTA DIRIGIDA

5.5.4 ENTREVISTA NO DIRIGIDA

5.6 OBJETIVO DE LA ENTREVISTA LABORAL

CAPITULO V

5.1 LA ENTREVISTA - CONCEPTUALIZACION

De forma general a la entrevista se la define como el “*Encuentro y conversación entre dos o más personas para tratar un asunto determinado*”²⁹

La entrevista conforma un modo particular de comunicación interactiva, la misma que busca obtener información válida sobre un tema o las características personales más sobresalientes del evaluado o entrevistado. La finalidad de la entrevista está muy ligada al objetivo, aunque un mismo tipo de entrevista puede tener múltiples objetivos.

5.2 TIPOS DE ENTREVISTAS

Sin duda alguna existen varios tipos de entrevistas sin embargo para fines de esta investigación me he basado en tipos de entrevistas dentro del ámbito laboral, y; por su finalidad, las entrevistas pueden dividirse en:

5.2.1 ENTREVISTA DIAGNÓSTICA.-

El objetivo es recoger información con el fin de determinar los conocimientos del entrevistado, habilidades y actitudes, así como las características generales de su personalidad.

5.2.2 ENTREVISTA PROSPECTIVA O DE INVESTIGACIÓN.-

Son entrevistas cuya finalidad es llegar al conocimiento objetivo de un problema, representaciones sociales (normas, valores, etc.), funcionamiento físico o psicológico de la persona (diagnósticos, salud, etc.)

5.2.3 ENTREVISTA TERAPÉUTICA O DE CONSEJO.-

La finalidad es la de cambiar, solucionar problemas de carácter conductual o emocional producidos tanto a nivel individual como colectivo o de grupo.

5.2.4 ENTREVISTA DE SELECCIÓN.-

²⁹ DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 2005

Su finalidad es la de elegir a la persona más adecuada, bien para entrar por primera vez en una organización, para ascender o cambiar de puesto de trabajo o cargo.

5.2.5 ENTREVISTA DE RUTINA.-

Suele tener lugar una o dos veces al año, por lo que puede decirse que es un contacto periódico del jefe con las personas que están a su cargo. Su finalidad es la de proporcionar y conseguir información sobre asuntos importantes tanto para la organización como para el colaborador.

5.2.6 ENTREVISTA DE VALORACIÓN.-

El objetivo es comunicar a la persona lo que la organización piensa sobre ella y sobre su trabajo. Las cuestiones que se pueden plantear en ella son muy diversas.

5.2.7 ENTREVISTA PARA COMUNICAR ÓRDENES.-

Es una de las más comunes. La finalidad es la de comunicar una orden a algún subordinado.

5.2.8 ENTREVISTA DE SALIDA.-

Su finalidad es la de "despedir" a la persona que debe dejar su puesto de trabajo. En general, la información que en ella puede obtenerse es importante dado que la persona, en esta situación, suele expresarse con mayor libertad. De cara a la organización también es importante que se lleve a cabo con la mayor cordialidad posible, ya que se está transmitiendo la imagen, dato que la persona tenderá a evaluar posteriormente³⁰.

5.3 LA ENTREVISTA LABORAL O DE SELECCIÓN

Me atrevería a decir, y por experiencia propia tanto como entrevistada y entrevistadora, que existe un alto porcentaje de personas que se sienten muy estresadas, preocupadas y hasta un tanto inseguras cuando asisten a una entrevista laboral, en cierta forma es lógico pensar en las dificultades que se pueden encontrar para obtener un puesto de trabajo, en la competencia profesional que se puede tener dentro de este proceso y sobretodo en la inseguridad que causa el saber si se está preparado emocional y psicológicamente para enfrentar el desafío que significa en nuevo empleo.

³⁰ ALLES MARTHA ALICIA: Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Ediciones Gránica, 1era. Edic.: 2000, Buenos Aires, Argentina.

Y precisamente la investigación y realización de este producto tiene como objetivo convertirse en una guía útil y práctica en la cual se encontrará tips y recomendaciones, para que al asistir a una entrevista el lector del presente trabajo se sienta seguro, tenga conocimientos sobre el tema y lo más utilizado dentro de un proceso de selección. En este sentido cabe recalcar la importancia de una excelente presentación personal, manejar muy bien el lenguaje corporal y verbal, transmitir seguridad en sí mismo, en sus conocimientos y habilidades, sin dejar de lado la honestidad y espontaneidad.

Para empezar considero importante plantear un concepto generalizado de lo que es la entrevista laboral:

*“La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto vacante”.*³¹

Cuando se habla de selección, se está haciendo referencia a la necesidad de "elegir" o escoger, en este caso a un candidato, para que ocupe un puesto determinado de acuerdo a un perfil de cargo establecido por la organización, en el cual el aspirante deberá cumplir con los requisitos necesarios como conocimientos, habilidades y actitudes específicas relacionadas con el puesto de trabajo. Es así que la entrevista durante el proceso busca efectuar una evaluación de las características del candidato, su trayectoria profesional y personal y sus competencias conductuales, de esta forma se considera a la entrevista laboral como uno de los pilares fundamentales dentro del proceso de selección.

La entrevista laboral durante su proceso busca indagar y proporcionar principalmente la siguiente información:

- ❖ Recabar información inicial sobre el candidato.
- ❖ Conocer a la persona así como algunas de sus características, necesidades e intereses.
- ❖ Explorar, en alguna medida, la trayectoria personal y profesional del candidato (empresas donde ha trabajado, puestos ocupados, tareas y responsabilidades

³¹ ALLES MARTHA ALICIA: Selección por Competencias. Ediciones Gránica. 1era. Edic. abril 2006, Buenos Aires, Argentina.

desempeñadas, sueldos percibidos y motivos de su cambio de empresa y/o trabajo).

- ❖ Se tratará de conocer sus competencias conductuales para el puesto de trabajo.
- ❖ Explorar los aspectos motivacionales del candidato y su forma de interactuar dentro del equipo de trabajo en el que se espera que se incorpore.
- ❖ Aportar información sobre el puesto de trabajo para el que se selecciona, las personas con las que tendrá que colaborar, las normas y costumbres de la organización y los beneficios que podrá obtener, para que de este modo, el candidato pueda evaluar en profundidad su interés por el puesto.
- ❖ Reducir los estados de ansiedad acentuados que, en ocasiones, pueden afectar a algunos candidatos acerca de sus posibilidades de ocupar el puesto³².

Una vez exploradas todas estas áreas durante la entrevista el entrevistador debe estar en disposición de saber si el candidato entrevistado es o no válido para el puesto ofertado, sin embargo, esta decisión debe complementarse con otros aspectos del proceso de selección, tales como la aplicación de pruebas psicométricas o nuevas entrevistas.

Pruebas Psicométricas: Para mayor conocimiento sobre el tema e incluido información de gran importancia que ayudará a comprender mejor del porque de la toma de test durante el proceso de selección y que se busca medir:

Las pruebas psicométricas están diseñadas para reflejar el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades de un candidato, así como rasgos de personalidad, intereses o valores del evaluado, de una manera objetiva. No todos los test miden lo mismo, la elección se la realiza en base a las necesidades y los objetivos que se pretende conseguir.

Es así que se pueden clasificar de la siguiente forma:

- a. **TEST DE INTELIGENCIA.-** Estos podrán medir cual es la capacidad de razonamiento, que tiene un candidato en distintas áreas. Para ello, se realizaran distintos tipos de cuestionario, dependiendo del área a medir. Por ejemplo:

³² CHIAVENATO IDALBERTO: Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, México, 1993.

- Sobre entendimiento de la información, donde se mide el vocabulario, la fluidez verbal, los distintos significados, etc.
 - Capacidad de relación, por lo que se pregunta sobre distintas palabras en las que el candidato establece igualdades, analogías o semejanzas.
 - Capacidad de resolver problemas mediante razonamiento numérico, o de relación entre una serie de números.
 - Series alfabéticas, que mide la capacidad de razonamiento abstracto del candidato.
 - Y el de visualización espacial, que mide la percepción del espacio y el razonamiento espacio-temporal.
- b. TEST DE APTITUDES ESPECÍFICAS.-** Estos miden el nivel de capacidad para aprender un determinado trabajo y predicen el desempeño futuro. Los distintos tipos de cuestionarios que pueden medir las aptitudes de los candidatos son:

- Capacidad mecánica
- Aptitudes administrativas
- Atención y percepción
- Psicomotores
- Aptitudes espaciales

- c. TEST DE PERSONALIDAD.-** Este tipo de test busca medir las diferentes reacciones que puede tener una persona ante determinadas situaciones o ambientes. Como carácter, afectividad, preferencias o inclinaciones en un área determinada, si se frustra ante los problemas o los supera con facilidad, etc.³³

Sin embargo y de acuerdo a experiencias obtenidas en mi área de trabajo debo decir que los tests son relativos, pueden predecir cierto comportamiento, mas no son una camisa de fuerza en la que se pueda basar para tomar una decisión final de contratación, de hecho a sucedido que aspirantes a una vacante en el momento de la evaluación psicométrica estuvo atravesando por una crisis o un mal momento, entonces su test puede tergiversar la información y transmitir una idea errada, y una vez más resalto la

³³ BERNIE MARIE-MADELAINE, ABOVILLE ARNAUD: Los tests de Selección de Personal, Ediciones Deusto, 2003, Barcelona.

importancias que tiene la entrevista personalizada y por ello se convierte en una valiosa herramienta dentro del proceso de selección, pues así se podrá conocer y entender mejor al candidato. Entonces la entrevista es quien permite dar la última palabra.

5.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA LABORAL

En el proceso de la entrevista de selección se pueden distinguir tres características dependiendo de la finalidad de la misma:

5.4.1 ENTREVISTA PRELIMINAR:

Cuya finalidad es la de verificar los datos aportados e intenciones del candidato;

5.4.2 ENTREVISTA CENTRAL:

Similar a la anterior, aunque se hace hincapié en aspectos más específicos

5.4.3 ENTREVISTA DE EMPLEO O DESEMPLEO:

Se centra sobre la información anterior y la obtenida en las pruebas técnicas y psicológicas y su finalidad es la de elegir a la persona o personas más adecuadas.

5.5 CONSTRUCCIÓN DEL PROCESO DE LA ENTREVISTA LABORAL

De acuerdo con las habilidades del entrevistador, este puede tener menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista. Así se pueden clasificar en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas:

5.5.1 ENTREVISTA ESTRUCTURADA:

Es cerrada y directa, con un guión preestablecido para pedirle al candidato respuestas a las preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, si o no, agradable o desagradable, etc. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la consecuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores.

En muchas organizaciones, la solicitud de empleo llenada por el candidato sirve de base para realizar la entrevista estandarizada.

5.5.2 ENTREVISTA ESTANDARIZADA SOLO RESPECTO A LAS PREGUNTAS.-

Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato.

5.5.3 ENTREVISTA DIRIGIDA.-

No se especifican las preguntas, sino el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida.

5.5.4 ENTREVISTA NO DIRIGIDA.-

No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se las denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias o informales. Son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guión o directriz preestablecidos. El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia o de asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino sólo por el nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir. El entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos e informaciones relevantes³⁴.

Desde mi punto de vista personal y de acuerdo a mi experiencia laboral puedo acotar que la entrevista es básica dentro de un proceso de selección, porque independientemente del estilo o método que utilice el entrevistador es una herramienta que nos proporciona y ayuda para conocer en detalle aspectos del candidato que los test pueden distorsionar y entregar una idea errónea sobre él. Además de facilitar el acercamiento para proveernos datos más objetivos dentro del ámbito cognitivo y académico del aspirante.

³⁴ CHIAVENATO IDALBERTO: Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, México, 1993.

5.6 OBJETIVO DE LA ENTREVISTA LABORAL

Después de presentar la importancia, características, clasificación, procesos dentro de la entrevista laboral, considero ahora importante plantear cual es el objetivo principal de una entrevista y con ello la participación activa que mantienen tanto el entrevistador como el entrevistado, El objetivo primordial en este caso para el entrevistador es profundizar en la información reflejada en la Hoja de Vida del candidato, ampliar y completar datos, con la finalidad de conocer al aspirante, y evaluar la idoneidad de su participación dentro del proceso de selección para un puesto determinado.

Se trata de averiguar si el candidato tiene las aptitudes y la experiencia necesarias que contribuirán positivamente dentro de la empresa. A través de la entrevista, el evaluador o entrevistador indaga la información que le permite comparar puntos fuertes y débiles con los de otros candidatos, para de esa forma tomar una decisión objetiva en el momento de la contratación.

Y desde el punto de vista del entrevistado, el objetivo de la entrevista sería en primera instancia la de demostrar que es el mejor candidato porque cumple con todos los requisitos que el cargo requiere, es decir vender su imagen de la mejor forma, comprobar su compatibilidad con la cultura organizacional de la empresa ofertante y a medida que el proceso de entrevistas avance conocer los beneficios que obtendría al ser parte de esa organización.

CAPITULO VI

- 6.1 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**
- 6.2 ORIGEN DE LAS COMPETENCIAS**
- 6.3 IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA POR
COMPETENCIAS**
- 6.4 QUÉ BUSCA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**
- 6.5 OBJETIVO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**
- 6.6 COMPETENCIAS – CONCEPTUALIZACIÓN**
- 6.7 PRINCIPALES COMPETENCIAS QUE UN CANDIDATO
DEBE TOMAR EN CUENTA**

CAPITULO VI

6.1 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS - CONCEPTUALIZACIÓN

*“Un sistema de administración de recursos humanos basado en Competencias, representa nada menos que una reinención De la gestión de recursos humanos”.*³⁵

La gestión por competencias se diferencia de los métodos tradicionales, dentro de los procesos de selección, evaluación, desarrollo, entrevistas, etc. Porque busca analizar aspectos más profundos en las personas, tales como rasgos de personalidad, motivaciones que ejercen influencia tanto a nivel intrínseco como extrínseco del aspirante.

Los procesos de entrevistas tradicionales buscan indagar sobre la experiencia previa de un candidato, conocer su inteligencia y los puestos desempeñados, sin embargo las nuevas propuestas de entrevistas laborales centradas en las competencias de los candidatos indagan por elementos menos visibles pero que dirigen y controlan gran parte de la conducta.

Por lo tanto el punto principal de una entrevista por competencias, es centrarse en la obtención de eventos conductuales, es decir comportamientos y conductas que el candidato describe sobre su vida laboral y/o personal, los mismos que servirán como predictores de comportamientos futuros, además permiten comprobar si el candidato posee las competencias que requiere el puesto y si posee el nivel de competencia adecuado.

Cabe recalcar que no en todas las empresas se utiliza el Método por Competencias (MPC), aún existen empresas que realizan su selección mediante métodos tradicionales, más aún se podrá encontrar con seleccionadores que no tienen los conocimientos o la experiencia dentro de esta área, sin embargo una ventaja existente para el candidato o aspirante, será estar preparado y conocer acerca de los dos métodos señalados porque

³⁵PAREDES ALFREDO & ASOCIADOS CIA. LTDA: Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, Manual de Certificación Internacional de Especialistas en gestión de Recursos Humanos por Competencias.

así estará en la capacidad de desenvolverse de una mejor manera dentro de un proceso de selección, pues habrá desarrollado los conocimientos acerca de sus competencias laborales, de conocer sus capacidades, habilidades y destrezas que le permitirán manejarse mejor dentro de una organización.

Concretamente, el enfoque por competencias pretende:

- a. Establecer los resultados claves que crean valor a la organización,
- b. Identificar las competencias críticas (comportamientos laborales), que requiere el personal, para lograr esos resultados con efectividad y eficiencia, y;
- c. Desarrollar las competencias críticas en las personas para de esa manera obtener el desarrollo institucional.

Cabe mencionar que diversas publicaciones empresariales como Fortune, Harvard Business, HR Magazine, etc., subrayan el hecho de que la gestión por competencias es el enfoque que utilizan las llamadas organizaciones de alto rendimiento. Como su nombre lo indica, estas organizaciones se caracterizan por una fuerte orientación a lograr al máximo desempeño en cualquier aspecto de su gestión. Esto muestra que adoptar el enfoque de competencias, supone un compromiso institucional serio con el máximo desempeño de quienes lo conforman.

El enfoque de competencias se concreta en las llamadas “normas de competencia laboral o perfiles” que se las utiliza para capacitar al personal según los criterios establecidos en la norma, las mismas que están contextualizadas a la organización.

6.2 ORIGEN DE LAS COMPETENCIAS

“En un interesante análisis sobre las competencias en psicología, Schippmann et al. (2000) ha manifestado que el origen del término “competencias” no se puede atribuir a un solo autor. Más bien, el enfoque de competencias es el fruto de algunas tradiciones más o menos paralelas, en diversas áreas de la psicología, entre las que se hallan el enfoque conductual en psicología educativa, el desarrollo del método “centro de evaluación”, el análisis de puestos de trabajo, el concepto de inteligencias múltiples de

Gardner (1983), el concepto de competencias centrales de Prahalad & Hamel (1990) y el enfoque de McClelland (1973) sobre el muestreo de conductas de alto rendimiento. A esto habría que añadir el concepto de inteligencia emocional de Goleman (1995) quien adopta el enfoque de competencias para explicar la manera en cómo la inteligencia emocional se expresa en lugar de trabajo, dando lugar a las llamadas “competencias emocionales” (Goleman, 1998).”³⁶

Al plantear la presente introducción acerca de la importancia de la gestión por competencias y cómo se inició, según el Compendio de investigación realizada por los consultores “Paredes & Asociados”, pretendí resaltar el valor que tiene en la actualidad, dentro de las organizaciones la Gestión por Competencias, dentro de ello uno de los procesos que se realiza basándose precisamente en la competencias laborales es la selección de personal. En ese sentido los futuros profesionales considero deben tener los conocimientos necesarios sobre el tema.

Refiriéndome a la entrevista por competencias, en primer instancia cuando se inicia un proceso de selección el objetivo principal es conseguir a la persona más competente para el cargo vacante eso implica que este apegado al perfil de cargo establecido dentro de la organización, por ende dentro de cada una de las fases que el candidato participe mostrará su capacidad para ser parte de la empresa.

Al referirme sobre idoneidad para un cargo, estoy planteando dos conceptos fundamentales que son el talento y la competencia.

Talento.- (según el diccionario de la Real Academia Española) “Dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen a una persona”.

Competencia laboral.- se define “como una serie de conductas, habilidades, destrezas y conocimientos que se asocian al desempeño sobresaliente y exitoso dentro de una actividad o tarea³⁷ .

³⁶PAREDES ALFREDO & ASOCIADOS CIA. LTDA: Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, Manual de Certificación Internacional de Especialistas en gestión de Recursos Humanos por Competencias.

³⁷ ALLES MARTHA ALICIA: Selección por Competencias. Ediciones Gránica. 1era. Edic. abril 2006, Buenos Aires, Argentina.

Bajo estos conceptos, entonces, como está enfocada una entrevista por competencias, lo que pretende es analizar en el candidato de acuerdo a sus conocimientos, experiencias vividas dentro de cargos ocupados, desempeño en un puesto de trabajo, logros obtenidos, formas de desenvolverse frente a situaciones difíciles, motivación frente a una nueva posición o cargo. En definitiva indaga y valora información más real del aspirante. Para ser más explícita sobre este punto diría por ejemplo: una persona asiste con su carpeta a una entrevista, dentro de su hoja de vida se puede observar sus estudios realizados para lo cual presentará los títulos correspondientes, de igual forma si ya ha trabajado tendrá los certificados que acrediten su experiencia, sin embargo existe algo no visible en documentos que es su forma de relacionarse con los compañeros de trabajo, su creatividad a la hora de presentar un informe, su comportamiento frente a una situación difícil o conflictiva, etc. Todas estas conductas y rasgos de personalidad al no ser visibles, mediante la entrevista por competencias, se busca averiguar con escenarios vividos sus reacciones, y su forma de dar soluciones a diversas situaciones que se le presentará dentro de su área laboral.

6.3 IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Específicamente el método por competencias y dentro de ella la entrevista por competencias busca incrementar los niveles de productividad y rendimiento organizacional mediante la potenciación del desempeño laboral de las personas.

El psicólogo David McClelland en su artículo “Testing for competence rather than for intelligence” afirma que:

- a) Las notas que reciben los estudiantes en los colegios no predicen el éxito ocupacional.
- b) Los test de inteligencia y aptitud no predicen el éxito ocupacional ni tampoco el éxito en la vida.
- c) Los test y el rendimiento académico predicen el rendimiento laboral solo como resultado de una relación con el status socioeconómico.

De acuerdo a lo mencionado por el autor al realizar una breve síntesis de lo hasta ahora expuesto, se ha mencionado que como estudiantes dentro del área académica no se

aprende ciertas situaciones, que se lo hará únicamente cuando ya se esté dentro del medio real, es decir para este caso dentro del campo laboral, en este sentido el aspecto psicológico-personal y el cognitivo-personal tiene gran influencia para conseguir el objetivo trazado, si bien las calificaciones dentro de una aula cuentan, pero que pasa dentro de una organización, si planteamos un ejemplo con el estudiante de calificaciones altas al presentarse a un trabajo demuestra inseguridad y temor, y; al contrario del estudiante con calificaciones medias que demuestra seguridad, confianza y alta autoestima, es posible que dentro de la entrevista, sus conocimientos queden en segundo plano y la empresa lo contrate y lo entrene para su mejor desenvolvimiento, quedando el mejor estudiante rezagado, no por conocimientos sino por personalidad.

Entonces qué importante es prepararse para conseguir un empleo y proporcionar una buena impresión a nuestro evaluador.

6.4 QUÉ BUSCA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

“La entrevista centrada en competencias consiste en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias analizadas, preguntando sobre situaciones y dificultades con las que la persona ha tenido que enfrentarse”³⁸.

Otros autores como (Pereda; y Berrocal), la definen como *“Una entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo”³⁹.*

³⁸ PALOMO VADILLO MARÍA TERESA: Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, Edit.ESIC, Sexta Edición, 2010, Madrid.

³⁹ PALOMO VADILLO MARÍA TERESA: El perfil competencial del puesto de Director/a de marketing en Organizaciones de la comunidad de Madrid, ESIC Editorial, 1999, Madrid - Pereda y Berrocal (2001-187)



La entrevista por competencias busca sus:

- ✓ **Habilidades:** Es la capacidad de hacer bien determinada clase de tareas o actividades.
- ✓ **Conocimientos:** Es la suma de información estructurada sobre un determinado tema o asunto.
- ✓ **Valores:** Son los criterios que la persona utiliza para interpretar y responder a diversas situaciones.
- ✓ **Autoimagen:** Es la manera en que la persona se ve a sí misma.
- ✓ **Rasgos de personalidad:** Son características relativamente estables del comportamiento del individuo.
- ✓ **Estructura motivacional:** Es la base de los pensamientos constantes que naturalmente inclinan la conducta del ser humano hacia un área en particular.

Bajo estos conceptos mediante la entrevista por competencia se discriminará a los candidatos que se apeguen a las necesidades del cargo, desde luego también se debe tomar en cuenta que dentro del proceso también se valora ciertos aspectos mediante la

utilización de test, los mismos que ayudarán y servirán como herramientas para ser mas objetivos en el momento de la decisión final y contratación.

6.5 OBJETIVO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

El punto principal de una entrevista por competencias es centrarse en la obtención de ejemplos conductuales que el candidato describe sobre su vida laboral y personal. En estas descripciones detalladas, se comprueba si el candidato ha mostrado o no esos comportamientos en el pasado y con qué nivel de dominio, por lo que pueden ser utilizados como predictores de comportamientos futuros y permiten comprobar si el candidato posee las competencias que requiere el puesto y si posee el nivel de competencia adecuado.

6.6 COMPETENCIAS – CONCEPTUALIZACIÓN

He planteado a acerca de la importancia de la “Entrevista por Competencias”, que busca en el aspirante y para qué sirve este método utilizado dentro de las organizaciones, pero también es relevante resaltar – Qué es una competencia y cómo saber que competencia tiene o la puede desarrollar – pues así los futuros profesionales podrán desenvolverse mejor tanto en el aspecto personal como el laboral.

Para Spencer & Spencer: Las competencias son *“formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”*.⁴⁰

Ernst & Young: Las competencias: son *“Características de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”*⁴¹

En conclusión: Las competencias son todas las características personales como: conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, actitudes, necesarias para desempeñar actividades claves con el más alto nivel de eficiencia y eficacia.

⁴⁰ SPENCER & SPENCER: Competencias en el trabajo. 1993

⁴¹ ERNST & YOUNG: Innovación en la gestión empresarial. Madrid. 1988.

6.7 PRINCIPALES COMPETENCIAS QUE UN CANDIDATO DEBE TOMAR EN CUENTA

Estas competencias fueron tomadas de la autora Martha Alicia Alles del libro “Diccionario de Competencias”, son ejemplos con su respectiva conceptualización, que podrían ser útiles para el lector, porque al leer su concepto sabrá si se siente relacionado con algunas de éstas, como también desarrollar alguna de las competencias para mejorar sus aptitudes en el mundo laboral. En este sentido se debe tomar en cuenta que las habilidades y destrezas que el ser humano tiene son intrínsecas, lo llevamos dentro y al realizar alguna actividad se puede sentir satisfacción o disgusto, lo que hará que descubramos nuestro talento innato y de igual forma si no lo tenemos se puede auto educar, recordemos que los seres humanos tenemos la capacidad de adaptación.

COMPETENCIA	CONCEPTO
ESCUCHA ACTIVA	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
EMPATÍA	Comprende las necesidades de las personas y ayuda
PLANIFICACIÓN	Trabaja organizadamente, sin improvisaciones de última hora.
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, y usuarios.
CONFIANZA EN SÍ MISMO	Es el convencimiento de que es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.
GENERACIÓN DE IDEAS	Propone nuevas maneras de considerar una situación o problema.
NEGOCIACIÓN	Cuando negocia, obtiene acuerdos mutuamente aceptables
INSTRUCCIÓN	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios. ⁴²
--------------------------------	--

Durante este capítulo he planteado muchos conceptos con la finalidad de que este tema sea muy claro, pues desde mi punto de vista y experiencia dentro de este ámbito, considero que los futuros profesionales de toda área deben manejar y conocer muy bien el tema. El mundo laboral actual se basa en competencias organizacionales a todo nivel, y gran parte se debe a que se busca la interacción del colaborador, capacitándolo en el área que necesite, ocupando el cargo adecuado, de tal forma que su lugar de trabajo sea óptimo, y esto a la vez conlleva a una mejor productividad y estabilidad dentro de las empresas.

⁴² ALLES MARTHA ALICIA, El Diccionario, Gestión por Competencias, Ediciones Gránica, Buenos Aires, 2002.

CAPITULO VII

7.1 IMPORTANCIA DE LA PRIMERA IMPRESIÓN

DENTRO DE LA ENTREVISTA

7.2 ASPECTOS RELEVANTES DENTRO DE LA PRIMERA IMPRESIÓN

7.2.1 RAPPORT

7.3 LA PRIMERA IMPRESIÓN QUE EL ENTREVISTADOR SE LLEVA DEL EVALUADO

7.4 LA IMPRESIÓN QUE DEJA EL ENTREVISTADO

7.5 POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA EL EVALUADOR LAS SEÑALES NO VERBALES

7.6 LA IMPORTANCIA DE PRESENTARSE CORRECTAMENTE A UNA ENTREVISTA

CAPITULO VII

7.1 IMPORTANCIA DE LA PRIMERA IMPRESIÓN DENTRO DE LA ENTREVISTA

“La manera como uno se presenta a una entrevista, donde el objetivo es ser contratado en una empresa o trabajo es fundamental, y es muchas veces dejado de lado o ignorado por los que justamente buscan ser entrevistados y finalmente contratados”⁴³.

Al analizar este párrafo he podido encontrar grandes verdades y realidades, porque cuando asistimos a una entrevista nuestra mente está totalmente enfocada en conseguir el empleo mas no en cómo lograr que esa idea se haga realidad. No solo se tiene que presentar con un historial de estudios o experiencias, sino también causar una buena impresión personal. Tener las mejores calificaciones no será suficiente a menos que además pueda presentarse como una persona competente, motivada y responsable.

Dar una primera impresión positiva podría ser un primer paso estratégico para asegurar un trabajo. Dentro del texto *Comuníquese con eficacia* dice lo siguiente sobre el tema:

“Es muy posible que no se dé cuenta de lo notable y rápidamente con que su aspecto físico causa una impresión en la gente, ni de lo indeleble que puede ser esa opinión inicial. La investigación demuestra que los entrevistadores de personal suelen decidir a qué aspirante contratar durante los cuatro primeros minutos de sus entrevistas, aunque tales encuentros tengan una duración de media hora por término medio. En el ochenta por ciento de los casos la decisión se toma incluso antes de que el aspirante haya dicho una sola palabra. En muchos casos, el entrevistador ni siquiera ha examinado el expediente del aspirante y no posee una verdadera información sobre la idoneidad de la persona. La decisión se toma puramente por el aspecto”⁴⁴

Lo descrito, a mi criterio tiene algo de verdad en cuanto se refiere a la importancia de una correcta presentación, o de un aspecto agradable, y al mencionar esto no significa que esté hablando de personas agraciadas o menos agraciadas sino de la empatía, seguridad y honestidad con la que se presente el candidato, sin embargo generalmente

⁴³ ALLES MARTHA ALICIA: Selección por Competencias. Ediciones Gránica. 1era. Edic. abril 2006, Buenos Aires, Argentina.

⁴⁴ GRUPO GRIJALVO: *Comuníquese con Eficacia*, 1994, Ediciones Grijalvo, Aragón, 385, Barcelona

la persona que realiza la selección no es la única que toma la decisión, así que, aunque exista un efecto de halo en la primera impresión y desde luego si la selección la está realizando un profesional cuidará de que este efecto no afecte las siguientes fases del proceso de selección.

“La capacidad de comunicación es importante para causar una buena primera impresión y no me refiero precisamente a las palabras, es el conjunto de todo lo que somos”⁴⁵

Para la autora Hada María Morales en su libro (Vístete para triunfar del Grupo Nelsón 2006) la primera impresión consiste en: 55% la imagen, 38% el tono de voz y el 7% las palabras.

De hecho dentro de todo proceso de comunicación a todo nivel sea laboral, sentimental, social, etc., la forma en que se busca llegar con el mensaje es importante, si se necesita pedir algo para conseguirlo no podría llegar gritando, si se está interesado en una persona lo más conveniente será demostrar sus sentimientos, entonces se está actuando de acuerdo a lo que se está buscando, desde luego para ello influye en gran medida como se pide, la forma y el tono de voz, dentro de una entrevista es evidente que además se deberá saber cómo vestir, el lenguaje verbal y no verbal a utilizar, entre otros temas que se describirá a continuación.

7.2 ASPECTOS RELEVANTES DENTRO DE LA PRIMERA IMPRESIÓN

Como una breve introducción y en concordancia con otros autores como Martha Alicia Alles, Hada María Morales, entre otros y desde luego también dentro de mi experiencia personal:

No existe una segunda oportunidad para causar una excelente primera impresión

Por lo expuesto en las referencias mencionadas anteriormente, se debe tomar en cuenta cada detalle para asistir a una entrevista y recomiendo tomar en cuenta los siguientes aspectos

- ❖ Sentirse seguro de sí mismo y preparado cognitivamente y emocionalmente.

⁴⁵ MORALES HADA MARÍA: Vístete para triunfar, Grupo Nelson, 2006, Estados Unidos.

- ❖ Si se está nervioso respirar profundo e ingresar tranquilamente
- ❖ Tener las manos libres para saludar sin contratiempos.
- ❖ Dar un apretón de manos firme transmitiendo seguridad no agresividad o temor.
- ❖ Ser puntual
- ❖ Sonreír naturalmente

Detalles como estos, entre otros, son elementales y facilitarán la comunicación y el rapport dentro de la entrevista, sin olvidar que si mantener la primera impresión es importante no deja de ser menos importante la despedida. Y algo que considero esencial es que la manera en que los demás nos perciben puede cerrarnos o abrirnos puertas. Y si en ese momento la vacante existente no fue nuestra es seguro que si dejamos una buena impresión seremos una de las siguientes opciones para ocuparla.

7.2.1 RAPPORT

Muchas veces estamos en situaciones en las cuales nos sentimos mal o incómodos, ya sea por timidez, por antipatía con el otro o por sentirnos fuera de lugar. El rapport tiene por objeto crear un ambiente de confianza y cooperación mutua para entablar una comunicación donde no haya juicios, distorsiones o malos entendidos, sino una escucha sana. Con esta técnica podemos concentrarnos, sin distracciones, en lo que la otra persona trata de comunicar y a su vez hace que se comunique justo lo que se quiere.

Mediante el Rapport se puede llegar a entablar buenas relaciones con las personas que se necesiten en un momento dado porque durante ese momento la comunicación se la realiza de forma global es decir con el lenguaje corporal junto con el verbal.

Para lograr el Rapport de acuerdo a la PNL (programación neurolingüística) hay que tratar de entrar en el mapa mental de la otra persona.

“En realidad empieza con cosas sencillas como cuando llegas a la ventanilla del banco, antes que nada, di algo agradable al cajero, por ejemplo, “buenos días, parece que tiene mucho trabajo, espero termine pronto”. Cuando entras al despacho de alguien, comenzar por decir “qué bonita foto de su familia, lo felicito”, o cualquier cosa agradable del lugar o de él. Si se trata de tu hijo, antes de regañarlo y recibirlo con la espada desenvainada porque llegó tarde, pregunta cuál fue la razón por la que

lo hizo, por ejemplo: ¿cómo estuvo la fiesta? ¿Quiénes fueron? y después de que te contestó, decirle “habíamos quedado en una hora, yo sé que estabas muy contento, sin embargo creo que no se vale que me tengas despierta hasta tales horas sin avisarme, así que...”. De esta manera el chico entenderá tu mapa más fácilmente y en vez de que haya portazos o malos modos, se quedará pensando sobre el asunto y es más probable que la próxima vez llegue a tiempo o no tan tarde”⁴⁶.

Lo dicho en el libro mencionado, da la pauta para entender mejor sobre cómo realizar rapport en cualquier momento. Dentro de la entrevista, y dicho sea de paso quienes más utilizan esta técnica son los psicólogos clínicos para llegar a su paciente, los psicólogos laborales para romper el hielo y ayudar a su entrevistado a que se sienta más cómodo de tal forma que la comunicación sea interactiva, entre otros. Al final la idea es que realizando esta técnica lo que se busca es originar una forma de comunicación agradable sin temores dentro de un ambiente de confianza desde luego sin perder el respeto con la otra persona.

7.3 LA PRIMERA IMPRESIÓN QUE EL ENTREVISTADOR SE LLEVA DEL EVALUADO

Por lo general llega a ser el factor determinante en la contratación de personal. Hay que tener en cuenta que la mayoría de entrevistadores revisan y entrevistan a cientos de personas cada mes. Una vez tomada la primera impresión de la persona, el entrevistador, salvo contadas excepciones, se dedica el resto de la entrevista a confirmar si lo que evaluó a simple vista de la persona es o no verdad.

7.4 LA IMPRESIÓN QUE DEJA EL ENTREVISTADO

Esta impresión es tomada en cuenta y relacionada con el resto del material que el proceso de selección requiere. Para el evaluador y el evaluado es importante atender y analizar las contradicciones entre lo verbal y lo no verbal. Por ejemplo: El entrevistado dice “soy muy tranquilo” pero no deja de temblar, se come las uñas, hace ruido con el pie, tiene las manos transpiradas cuando se presenta o cuando se despide, lo que indicaría un alto índice de ansiedad. En este caso el entrevistado dejaría la sensación de que hay algo que no encaja.

⁴⁶ STEVE ANDREAS Y CHARLES FAULKNER: PNL, La Nueva Tecnología del Éxito, Ediciones Urano, 1998

7.5 POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA EL EVALUADOR LAS SEÑALES NO VERBALES

En la entrevista para el evaluador es muy importante reconocer y explorar las señales no verbales del entrevistado por múltiples razones las mismas que se detallan a continuación:

- a. Porque sus conductas no verbales son claves de sus emociones y desde una perspectiva más global, las conductas no verbales son parte de las expresiones personales.
- b. El análisis de la comunicación no verbal podría proporcionar una visión más completa de su conducta.
- c. Las señales no verbales pueden divulgar más “información secreta” que sus mensajes verbales.
- d. Generalmente las conductas no verbales son más espontáneas que las conductas verbales. Las palabras pueden ser seleccionadas y manipuladas antes de ser emitidas pero el comportamiento no verbal, por el contrario, sería más difícil de controlar. (ver cuadro en la pág.31 y 32)

7.6 LA IMPORTANCIA DE PRESENTARSE CORRECTAMENTE A UNA ENTREVISTA

De acuerdo a lo descrito anteriormente y tomando en cuenta puntos de vista de varios Gerentes de GTH, Jefes de RRHH, Coordinadores de Selección de importantes empresas dentro de la ciudad (información conseguida mediante encuestas realizadas en diferentes empresas como se describe en anexos), la correcta presentación a una entrevista en un puntaje de 1 al 10 consideran que obtiene un puntaje de 7, pues dentro de ella se podrá observar, analizar y evaluar lo que se requiere para que el aspirante llegue a formar parte de una organización.

CAPITULO VIII

**8.1 INTERACCIÓN DENTRO DE LA ENTREVISTA LABORAL -
CUADERNILLO**

CAPITULO VIII

8.1 INTERACCIÓN DENTRO DE LA ENTREVISTA LABORAL - CUADERNILLO

Dentro del mencionado cuadernillo se integrará temas relevantes como los puntos más importantes que el candidato debe tomar en cuenta para asistir a una entrevista, dentro ello la forma de saludar, el espacio vital, como establecer el rapport con su entrevistador, el manejo de la mirada, postura y posición al sentarse durante el proceso, como demostrar interés sobre los temas tratados, tips básicos para enfrentar una entrevista, descubrir que competencias o talentos innatos tiene, elaboración de la Hoja de Vida, presentación personal (vestimenta, peinado, accesorios, etc.) con la finalidad de preparar al candidato o al futuro profesional en los temas relacionados y de esta forma conseguir que su asistencia a una entrevista sea objetiva y el porcentaje de aceptación sea el mejor.

Cada uno de los temas es una recopilación de información muy válida que servirán de gran utilidad para quien los quiera poner en práctica.

CAPITULO IX

9.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1.1 CONCLUSIONES

9.1.2 RECOMENDACIONES

9.2 GLOSARIO

9.3 BIBLIOGRAFIA

9.4 ANEXOS

CAPITULO IX

9.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1.1 CONCLUSIONES

Después de las investigaciones realizadas para la elaboración de este producto, he podido observar la inminente necesidad de que los futuros profesionales deben estar preparados en todos los ámbitos y sobretodo actualizados en las nuevas tendencias que las organizaciones tienen para realizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación por lo que planteo las siguientes conclusiones:

- ❖ Pude notar que, en su mayoría, los estudiantes de la UPS no tienen mayor conocimiento sobre el tema, lo que ha sido observado también por el Departamento de Bienestar Estudiantil, acertadamente dirigido por la Lic. Nancy Chumbay, quien ha venido tratando de complementar esta información, lo que dio lugar a la elaboración del presente producto, el mismo que tiene como finalidad ampliar los conocimientos necesarios que beneficien a los estudiantes y egresados de las diferentes carreras de la Universidad Politécnica salesiana.
- ❖ Dentro del contenido de este trabajo se puede encontrar temas de gran importancia y necesarios para desarrollar habilidades que los estudiantes aún no descubren que las tienen como por ejemplo la comunicación ya sea verbal, oral o corporal, es indispensable, no es posible el desarrollo humano individual si permanece mental, social o físicamente aislado. Si analizamos la cantidad de información que recibimos y que transmitimos podríamos darnos cuenta que la esencia del ser humano y su desarrollo personal radica precisamente en esta actividad, pues es un proceso de interacción continua y dinámica.
- ❖ De igual forma la comunicación no verbal que es percibida a través de los sentidos: de la vista, tacto y olfato. Incluye todo tipo de conducta humana, consciente e inconsciente, que puede interpretarse como portadora de información. Es por ello, que, además de servir de apoyo a la comunicación verbal, los mensajes no verbales expresan sentimientos reflexivos o instintivos,

emociones, relaciones interpersonales e incluso valores personales y de la cultura.

- ❖ Por otro lado mientras se realiza el proceso de comunicación se debe transmitir también empatía porque el ser empáticos es el ser capaces de leer emocionalmente a las personas. Es sin duda alguna una habilidad que al manejarla con tacto, facilitará el desenvolvimiento y progreso de todo tipo de relación entre dos o más personas sean estas laborales, familiares o sociales.
- ❖ Dentro de todo tipo de interrelación fluctuarán ideas, sentimientos, necesidades, en este sentido es importante saber cómo transmitir y conseguir el objetivo final que para este caso será obtener un correcto desenvolvimiento dentro de una entrevista de trabajo y finalmente ser contratado para ello saber desarrollar y/o manejar la Inteligencia Emocional determinará la manera en que nos relacionamos y entendemos el mundo.
- ❖ Tener en cuenta las actitudes, los sentimientos, saber manejar las emociones, engloba habilidades como: el control de los impulsos, la autoconciencia, la automotivación, la confianza, el entusiasmo, la empatía, en este sentido hacer un correcto uso y manejo de la inteligencia emocional puede convertirse en la mejor estrategia para mejorar las relaciones interpersonales y profesionales.
- ❖ Otro tema relacionado es la Programación Neurolingüística, que mediante sus técnicas y herramientas permite al individuo modificar conductas o comportamientos que le afectan y no dan paso a su superación o a conseguir sus metas y objetivos. Es así que la PNL e Inteligencia Emocional son dos conceptos claramente vinculados. La inteligencia emocional es un interesante modelo sobre una parte del comportamiento humano. La PNL es una disciplina orientada al conocimiento de la experiencia subjetiva, lo cual está vinculado con las habilidades de conocimiento de las emociones, y al modelado de habilidades y autocontrol.
- ❖ Una vez dentro de un proceso de selección se encuentra con varias formas de evaluación, estas son mediante diferentes tipos de entrevistas las mismas que lo que buscan es obtener la información necesaria que el cargo vacante requiera

además de conocimientos generales y específicos que permitirán predecir el desenvolvimiento del candidato dentro del área de trabajo.

- ❖ La entrevista es básica dentro de un proceso de selección, porque independientemente del estilo o método que utilice el entrevistador es una herramienta que nos proporciona y ayuda para conocer en detalle aspectos del candidato que los test pueden distorsionar y entregar una idea errónea sobre él.
- ❖ Otro tipo de evaluación es la toma de test psicométricos, psicológicos, de aptitud, de personalidad, entre otros, estos al igual que las entrevistas buscan información objetiva de los candidatos para establecer qué persona o personas se adecuan más al puesto de trabajo.
- ❖ Aún con la información que existe sobre los tests se debe tener presente que son relativos, pueden predecir cierto comportamiento, mas no son una camisa de fuerza en la que se pueda basar para tomar una decisión final de contratación, de hecho puede suceder que un aspirante durante la evaluación psicométrica haya estado atravesando por un mal momento, y su test puede tergiversar la información y transmitir una idea errada, sin embargo la entrevista personalizada ayudará a aclarar la situación y por ello se convierte en una valiosa herramienta dentro del proceso de selección.
- ❖ En la actualidad y sobre todo en empresas más organizadas el proceso de selección se realiza mediante competencias. Estas, son todas las características personales como: conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, actitudes, necesarias para desempeñar actividades claves con el más alto nivel de eficiencia y eficacia.
- ❖ Los futuros profesionales de toda área deben manejar y conocer muy bien el tema. El mundo laboral actual se basa en competencias organizacionales a todo nivel, y gran parte se debe a que se busca la interacción del colaborador, capacitándolo en el área que necesite, de manera que el nuevo colaborador ocupe el cargo adecuado, de tal forma que su lugar de trabajo sea óptimo, y esto a la vez conlleve a una mejor productividad y estabilidad personal y organizacional.

- ❖ Para complementar la información teórico-científica, se plantea además un cuadernillo práctico en el cual se integra temas relevantes como los puntos más importantes que el candidato debe tomar en cuenta para asistir a una entrevista, dentro ello la forma de saludar, el espacio vital, como establecer el rapport con su entrevistador, el manejo de la mirada, postura y posición al sentarse durante el proceso, como demostrar interés sobre los temas tratados, tips básicos para enfrentar una entrevista, descubrir que competencias o talentos innatos tiene, elaboración de la Hoja de Vida, presentación personal (vestimenta, peinado, accesorios, etc.) con la finalidad de preparar al candidato o al futuro profesional en los temas relacionados y de esta forma conseguir que su asistencia a una entrevista sea objetiva y el porcentaje de aceptación sea el mejor.
- ❖ Cada uno de los temas es una recopilación de información muy válida que servirán de gran utilidad para quien los quiera poner en práctica.

9.1.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Con la finalidad de que este producto sea útil recomiendo mantenerlo actualizado al menos cada dos años, de acuerdo a las nuevas tendencias que dentro del ámbito laboral se dan constantemente, lo que ocasiona que los futuros profesionales y los que ya lo somos debemos prepararnos buscando siempre una mejora continua.
- ❖ Sugiero además que las capacitaciones, que por esta investigación, pude presentar a los estudiantes de último ciclo de todas las carreras sobre este tema, se continúen entregando y también se incluyan a estudiantes de ciclos inferiores ya que considero son muy oportunas, y sobre todo muy necesarias para el éxito de los futuros profesionales.
- ❖ Mi recomendación a los estudiantes de las carreras técnicas es que tomen muy en cuenta que no importa en qué medio nos desenvolvamos profesionalmente, siempre vamos a tratar con personas eso significa que vamos a encontrarnos con mundos diferentes, comportamientos, conductas, actitudes diversas, lo que nos

obliga a ser entes sociales, capaces de entender y ser empáticos pues solo así sabremos transmitir y comunicarnos con las personas que nos rodean.

- ❖ Cada persona tiene un objetivo, o se plantea metas a corto, mediano y largo plazo, pero muchas veces se quedan a mitad del camino, por ello considero importante recomendar especialmente a los estudiantes que se autoevalúen, que analicen su vida y sus propósitos para que se enfoquen en lo que pretenden conseguir y de esa forma sea más fácil obtener y culminar con las metas, en este sentido mediante las herramientas que la programación neurolingüística nos ofrece podemos modificar nuestra conducta, aprender a manejar mejor las emociones y de esa forma mejorar nuestras relaciones interpersonales.
- ❖ Al ser parte de un proceso de selección recomiendo tomar en cuenta en primera instancia ver al entrevistador al mismo nivel, puesto que solo está cumpliendo con su trabajo, y su objetivo es contratar a la persona más idónea para el cargo. Así que, que el miedo no cuente solo la seguridad y la tranquilidad de sus conocimientos y de su actitud triunfadora. Preséntese no como un candidato más, sino como el futuro empleado.
- ❖ Las evaluaciones que se realizan son para tener una idea más clara de quién es usted y que sabe sobre el puesto de trabajo vacante, por ello mientras responde a un test ya sea de personalidad, de aptitud o el que fuere, debe responder con claridad, sin pretender ocultar o ser una persona que no es, porque es allí donde se tergiversa la información y da lugar a duda acerca de los conocimientos o la capacidad que el candidato tiene.
- ❖ Dentro de la entrevista, sea una persona transparente, honesta, eso demostrará su profesionalismo, sé de muchos casos en el que la persona contratada no precisamente tenía gran experiencia en el cargo sin embargo con su actitud demostraba su deseo de trabajar y su facilidad para interrelacionarse, lo que predecía su eficiencia y eficacia dentro de su área de trabajo y con sus compañeros.
- ❖ Algo muy relevante dentro del ámbito laboral actual es el conocimiento de las competencias que se ha desarrollado a lo largo de la carrera y de la vida, sugiero tomar en cuenta que, el ser humano se caracteriza por diferentes habilidades y

destrezas, las mismas que las desarrollamos o las descubrimos en las diversas actividades que diariamente realizamos. Por ello he planteado un mini diccionario de competencias laborales que ayudará para que las analice y encuentre cual es la suya.

- ❖ Emprender la búsqueda de empleo no es tarea fácil, sin embargo buscar información sobre el tema, asistir de la mejor manera a la entrevista, aplicar a vacantes que estén acordes con sus conocimientos, hará que su desenvolvimiento sea el más óptimo.

9.2 GLOSARIO

A

Actitud: Predisposición de la persona a responder de una manera determinada frente a un estímulo tras evaluarlo positiva o negativamente.

Adaptación. Estado en el que el sujeto establece una relación de equilibrio y carente de conflictos con su ambiente social.

Anclaje: Proceso mediante el cual un estímulo o representación (externos o internos) se asocian y desencadenan una respuesta. Las anclas pueden colocarse espontánea o deliberadamente.

Aptitud: Capacidad de aprovechar toda enseñanza, formación o experiencia en un determinado ámbito de desempeño.

C

Capacidad: Potencial para realizar una tarea.

Cinestecia o Kinestesia: Sensación general que tenemos de la existencia de nuestro cuerpo, independiente de los sentidos. Sensaciones táctiles y sentimientos internos, como sensaciones recordadas, emociones, además del sentido del equilibrio.

Conducta (Comportamiento): Acción a través de la cual interactuamos con las personas y el entorno que nos rodea. Se incluye también las acciones y actividades del pensamiento.

Cognitivo: Es aquello perteneciente o relativo al conocimiento. Éste, a su vez, es el conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

E

Efecto de halo. Tendencia de un observador a efectuar una evaluación tendenciosa (ya sea positiva o negativa) de otra persona basándose en características de ésta, que si bien son notorias, carecen de pertinencia respecto de lo que debe evaluar.

Eficacia: Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia: Se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado, es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo.

Emoción. Estado afectivo, una reacción subjetiva al ambiente, acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influida por la experiencia y que tiene la función adaptativa. Se refieren a estados internos como el deseo o la necesidad que dirige al organismo. Las categorías básicas de las emociones son: miedo, sorpresa, aversión, ira, tristeza y alegría.

Empatía. Estado mental en el que un sujeto se identifica con otro grupo o persona, compartiendo el mismo estado de ánimo.

Espacio vital. Espacio físico y psíquico que todo ser vivo precisa para su normal desarrollo.

Estímulo: Todo aquello que influya de tal manera en los aparatos sensitivos de un organismo vivo, que sea capaz de provocar una respuesta. Se trata de algo externo que influye en la respuesta del organismo tanto física como psicológicamente.

Estrategia: Secuencia concreta de pensamientos y conductas que nos dirigen a un resultado determinado.

F

Feedback o Retroalimentación: Es el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntas diferentes.

Filtro codificador: Es un medio por el cual nuestro sistema nervioso puede ver, oír, sentir, etc. y permitir que nuestros sentidos sean el lenguaje natural entre nosotros y el medio.

I

Información sensorial bruta: Hace referencia a objetos detectados por los receptores sensoriales los cuales son retenidos temporalmente en los registros sensoriales que a su vez poseen una gran capacidad de almacenamiento de información precategórica, pero que solo son capaces de mantener imágenes precisas de información sensorial por espacio muy limitado.

Insight: Aprendizaje que ocurre repentinamente al comprender todos los elementos de un problema.

M

Mapa: El mapa o modelo del mundo es la representación única y específica que cada ser humano se hace del mundo a partir de sus percepciones y experiencias

Metamodelo: El modelo del mundo de una persona

Metaprograma: Son filtros a través de los cuales percibimos la realidad.

Modelo: Representación y descripción práctica de la secuencia concreta de actos y pensamientos que le permiten a alguien realizar una tarea o tener una habilidad. Un modelo tiene que estar perfectamente descrito para poder ser aprendido y utilizado por cualquiera.

Modelado: Representación y descripción práctica de la secuencia concreta de actos y pensamientos que le permiten a alguien realizar una tarea o tener una habilidad. Un modelo tiene que estar perfectamente descrito para poder ser aprendido y utilizado por cualquiera.

O

Objetivo: Resultado específico y concreto que deseamos obtener.

P

Patrones: punto de referencia o modelo

Percepción: Función psíquica que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir y elaborar las informaciones provenientes del exterior y convertirlas en totalidades organizadas y dotadas de significado para el sujeto.

Personalidad. Estructura psíquica de cada individuo, la forma como se revela por su modo de pensar y expresarse, en sus actitudes e intereses y en sus actos. Son patrones duraderos de percibir, relacionarse y pensar acerca del ambiente y de uno mismo. Los rasgos de personalidad son aspectos prominentes que se manifiestan en una amplia gama de contextos sociales y personales importantes.

Predictores: Elementos condicionantes que predicen un resultado de antemano o con anterioridad

R

Rapport: Es el encuentro de nuestro mapa con el mapa de los demás estableciendo una relación de apertura, confianza y comprensión entre dos o más personas.

Rasgo. Elemento característico de la personalidad relativamente estable. El individuo se enfrenta a conflictos emocionales y amenazas de origen interno o externo inventando sus propias explicaciones, tranquilizadoras pero incorrectas, para encubrir las verdaderas motivaciones que rigen sus pensamientos, acciones o sentimientos.

Reacción: Comportamiento del organismo en respuesta a un estímulo.

S

Sintaxis somática: Permite explorar e intervenir en la vinculación de los comportamientos con las estrategias mentales

Submodalidades: Son las características y distinciones posibles de establecer en un sistema sensorial determinado; tal como el color, tamaño, distancia, nitidez o brillo en una experiencia visual.

T

Talento: Es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa

Técnicas de sintonización: Para crear o lograr esta técnica de sintonía hay que comprender en términos de igualdad y simpatía a la otra persona y corresponder a través de nuestras expresiones de modo general según sea el objetivo y contexto de la comunicación. La sintonía permite construir un puente hacia la otra persona y tener así un punto en común entre las partes.

9.3 BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Ediciones Gránica, 1era. Edic.: 2000, Buenos Aires, Argentina.

ALLES, Martha Alicia, El Diccionario, Gestión por Competencias, Ediciones Gránica, Buenos Aires, 2002.

ALLES, Martha Alicia, Selección por Competencias. Ediciones Gránica. 1era. Edic. Abril 2006, Buenos Aires, Argentina.

BERNIE, Marie-Madeline, y ABOVILLE, Arnaud, Los Tests de Selección de Personal, Ediciones Deusto, 2003, Barcelona.

BRUNER, Jerome Seymour, Realidad Mental y mundos posibles, Gedisa, 2004

O'CONNOR, Joseph, y SEYMOUR, John, Introducción a la PNL, Urano, Barcelona, 1995

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, México, 1993.

Diccionario de la Lengua Española, 2005

ERNST & YOUNG, Innovación en la gestión empresarial. Madrid. 1988.

GARCÍA, Antonio Pablo, Dirección y Gestión en el Siglo XXI, Revista de Cepromex, organismo de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Pág. números 12-13.

GOLEMAN, Daniel, Inteligencia Emocional, Javier Vergara Editor, 1995, Buenos Aires – Argentina

GOLEMAN, Daniel, Inteligencia Emocional, Editorial Kairós S.A., 1996, Barcelona

GRUPO GRIJALVO, Comuníquese con Eficacia, 1994, Ediciones Grijalvo, Aragón, 385, Barcelona

MORALES, Hada María, Vístete para triunfar, Grupo Nelson, 2006, Estados Unidos.

MORRIS Charles, y MAISTO Albert, Introducción a la Psicología/Décima edición, México, 2001

PAREDES, Alfredo & Asociados Cia. Ltda., Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, Manual de Certificación Internacional de Especialistas en gestión de Recursos Humanos por Competencias.

PALOMO, María Teresa, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, Edit.ESIC, Sexta Edición, 2010, Madrid.

PALOMO, María Teresa, El perfil competencial del puesto de Director/a de marketing en Organizaciones de la comunidad de Madrid, ESIC Editorial, 1999, Madrid - Pereda y Berrocal (2001-187)

CARRIÓN LÓPEZ, Salvador, Inteligencia Emocional con PNL, Editorial EDAF S.A., 2000.

SPENCER & SPENCER, Competencias en el trabajo. 1993

STEVE, Andreas y CHARLES Faulkner, PNL, La Nueva Tecnología del Éxito, Ediciones Urano, 1998

WATZLAWICK Paúl; BEAVIN Janet, y DON Jackson, Teoría de la Comunicación Humana, Editorial Herber, Barcelona, 1981

WATZLAWICK Paúl; BEAVIN Janet, y DON Jackson, Teoría de la Comunicación Humana, Edit. Tiempo Contemporáneo, 1971.

WESCHLER R.: Empathy Revisited. 1971.pp 189 -190

9.4 ANEXOS