

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **IRMA PAMELA POZO GARCÍA**, con CC. 172265888-5, autora del trabajo de graduación intitulado: **“ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL PARA LA OBTENCIÓN DE MAYOR INFORMACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA CONSULTORA CONSULTMANAGER, EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, agosto 2017



IRMA PAMELA POZO GARCÍA
CC. 172265888-5



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL**

**“ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL
PARA LA OBTENCIÓN DE MAYOR INFORMACIÓN DENTRO DEL PROCESO
DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA CONSULTORA CONSULTMANAGER,
EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016”**

IRMA PAMELA POZO GARCÍA

DIRECTOR: ARTURO MUÑOZ

QUITO, 2017

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a Dios y a mi familia.

A Dios porque ha sido incondicional en cada paso que doy, llenándome siempre de bendiciones, sin dejar duda alguna que soy su hija amada y predilecta.

A mi familia, especialmente a mis padres, sin ellos no hubiera sido posible llegar a culminar esta meta. Ellos son los pilares fundamentales en mi vida y mis modelos a seguir.

A mis hermanos, que desde pequeños han sido apoyo constante y amor incondicional.

“Familia es familia y cariño es cariño”.

Les amo con mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud y vida para cumplir mis metas, al igual que mis padres, quienes me han apoyado totalmente para conseguirlas, un agradecimiento especial a mi hermana

Johanna, quien me guió en la consecución de la misma.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por darme la oportunidad de estudiar y formarme para ser una gran profesional. A mi director de tesis, el Dr. Arturo Muñoz por su tiempo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación me ha guiado en la elaboración y culminación de esta disertación.

Mi infinito agradecimiento a ConsultManager y a su Gerente General la Dra. Dolores Troya quien ha sido como una segunda madre y una maestra al inculcarme pasión por esta carrera y por la confianza y cariño que ha depositado en mí.

Finalmente, a ti, gracias por las horas de espera y la compañía, con tu apoyo, motivación y amor, esta meta se hizo más ligera y linda.

RESUMEN

Saber comunicarse es clave en los seres humanos para desarrollarse como especie, toda vez que, somos seres totalmente sociables y más del 50% de lo que queremos expresar, lo hacemos a través de la comunicación no verbal. Esta permite resaltar el mensaje a ser transmitido y facilitar su entendimiento. Tener una buena comunicación es fundamental para el éxito tanto personal, como profesional.

La presente investigación tiene como objetivo, analizar la influencia de la comunicación no verbal de los candidatos en procesos de selección realizadas en una Consultora de Recursos Humanos, como una herramienta adicional en la obtención de mayor información.

La investigación inicia con la revisión de información general de la empresa y su contexto con respecto a los procesos de selección. Luego se realiza la exploración teórica acerca de la comunicación no verbal, sus características y el vínculo que se genera con el entorno del subsistema de reclutamiento y selección. Finalmente, gracias a la metodología empleada y al diseño de herramientas, se analiza la comunicación no verbal de cada uno de los candidatos y luego en forma global se obtienen los resultados esperados.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vi
CAPÍTULO I	1
MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1 TEMA	1
1.1.1 Título:.....	1
1.2 DATOS DE LA CONSULTORA.....	1
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.4 ANTECEDENTES	3
1.5 JUSTIFICACIÓN	3
1.6 OBJETIVOS	6
a) Objetivo general. -.....	6
b) Objetivos específicos. -	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 COMUNICACIÓN	7
2.1.1 Historia de la Comunicación.....	7
2.1.2 Importancia de la Comunicación.	8
2.1.3 Tipos de Comunicación.	9
2.1.3.1 Comunicación verbal.	9
2.2 COMUNICACIÓN NO VERBAL	10
2.2.1 Orígenes de la comunicación no verbal.	12
2.2.2 Tipos de comunicación no verbal.	14
2.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	17
2.3.1 El Reclutamiento.....	17
2.3.2 Selección de Personal.....	21
2.3.3 La entrevista.....	23
2.4 COMUNICACIÓN NO VERBAL EN PROCESOS DE SELECCIÓN.....	26

2.4.1	Sinergología.....	26
2.4.2	Microexpresiones.....	28
2.4.3	Paralingüística.....	29
2.4.4	La relación de la comunicación entre el intérprete y el emisor.....	29
2.4.5	Neurociencia.....	30
CAPÍTULO III.....		31
MARCO METODOLÓGICO		31
	Fases del Proceso Metodológico.....	31
3.1	Metodología.....	32
3.2	Técnicas y Herramientas.....	32
3.3	Aplicación.....	33
3.4	Resultados.....	51
3.4.1	Informe Individual de CNV.....	53
3.4.2	Informe General de CNV.....	70
3.4.3	Informe de Reclutamiento y Selección.....	64
CAPÍTULO IV: MARCO CONCLUSIVO		71
	Conclusiones.....	71
	Recomendaciones.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....		¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS.....		¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	27
Tabla 2	34
Tabla 3	36
Tabla 4	37
Tabla 5	39
Tabla 6	40
Tabla 7	41
Tabla 8	42
Tabla 9	43
Tabla 10	46
Tabla 11	51
Tabla 12	53
Tabla 13	53
Tabla 14	54

Tabla 15	59
Tabla 16	60
Tabla 17	60
Tabla 18	61
Tabla 19	62
Tabla 20	64
Tabla 21	65
Tabla 22:	67
Tabla 23:	68
Tabla 24:	68
Tabla 25	69
Tabla 26:	69

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Árbol de las competencias. Fuente: (Alles, 2006)	22
<i>Figura 2.</i> Proceso de selección por competencias. Fuente: (Alles, 2006)	23
<i>Figura 3.</i> Pasos BEI. Fuente: (Alles, 2006).....	24
<i>Figura 4.</i> Fases Metodológico	31
<i>Figura 5.</i> Simbología de imágenes. Fuente: (Turchet, 2004) (Noverbal, 2016).....	34
<i>Figura 6.</i> Evaluación y Guía de Entrevista. Fuente: (ConsultManager, 2015).....	49
<i>Figura 7.</i> Carta de Consentimiento	50
<i>Figura 8:</i> Frecuencia de Movimientos Informe Individual (candidato 3)	56
<i>Figura 9:</i> Tabulación Informe General.....	70
<i>Figura 10:</i> Movimientos Generales Frecuentes 1.....	59
<i>Figura 11:</i> Movimientos Generales Frecuentes 2.....	60
<i>Figura 12:</i> Movimientos Generales Frecuentes 3.....	61
<i>Figura 13:</i> Movimientos Generales Frecuentes 4.....	62
<i>Figura 14:</i> Movimientos Generales Frecuentes 5.....	63
<i>Figura 15:</i> Informe de Finalistas	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Perfil Jefe de Recursos Humanos	32
Anexo 2: Matriz Microfijaciones	36
Anexo 3: Matriz Microcaricias	37
Anexo 4: Matriz Micropicores.....	39
Anexo 5: Matriz Malestares de la Garganta.....	40
Anexo 6: Matriz Microexpresiones.....	41
Anexo 7: Matriz Paralingüística	42
Anexo 8: Matriz General	46
Anexo 9: Carta de Consentimiento	50
Anexo 10: Informes Individuales los mismos que servirán para analizar el informe global	53

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1 TEMA

1.1.1 Título:

“Análisis de la influencia de la comunicación no verbal para la obtención de mayor información dentro del proceso de selección de personal de la consultora ConsultManager, en el primer semestre del año 2016”

1.2 DATOS DE LA CONSULTORA

ConsultManager es una empresa que ofrece servicios y soluciones de consultoría gerencial en el Área de Gestión Humana cuyo objetivo es identificar las necesidades puntuales de los clientes nacionales e internacionales a través de técnicas, herramientas y metodologías innovadoras y que aportan valor agregado a las organizaciones (ConsultManager, 2015).

Los principales servicios que oferta son:

- Selección de Ejecutivos. - proceso que identifica personas capaces de enfrentar los nuevos retos en mercados cada día más competitivos y que agreguen valor en sus áreas de especialidad (ConsultManager, 2015).

Desarrollo del Talento. - proceso que genera programas de Desarrollo para potencializar el talento de los colaboradores mejorando su desempeño para el logro de resultados medibles y comprobables (ConsultManager, 2015).

-Asesoría en Relaciones Laborales. - Manejo de conflictos en el ámbito laboral, estrategias para manejar desacuerdos, estrategias y tácticas de Negociación, Contratos Colectivos, estrategias para

llegar a través de la comunicación, del diálogo y el entendimiento a acuerdos razonables en el marco del beneficio mutuo (ConsultManager, 2015).

La filosofía organizacional se fundamenta en los siguientes componentes:

Misión. - Generar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones de nuestros clientes y procurar la máxima satisfacción de sus necesidades, a través de la provisión de Servicios de excelencia en el Área de Gestión Humana, en busca de una alta calidad operacional y de manejo empresarial (ConsultManager, 2015).

Visión. - Ser reconocida como la mejor Consultora de Servicios, líder, innovadora, dinamizadora, generadora de cambios positivos y de desarrollo de las organizaciones; constituyéndonos en Asesores Consultivos, con alto impacto en el Negocio, logrando su permanente mejoramiento y crecimiento, de sus Accionistas y la Comunidad (ConsultManager, 2015).

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Haciendo hincapié en que la selección de personal es considerada como el servicio estratégico que presta la consultora ConsultManager, la investigación que se pretende abordar, es la influencia que puede llegar a tener la comunicación no verbal de un candidato en un proceso de selección de personal. Lo que se pretende demostrar es que la comunicación no verbal influye en un proceso de selección mediante la entrega de información adicional sobre el desarrollo personal y potencial de un individuo que no se muestra comúnmente en la comunicación verbal; mediante el uso de herramientas que nos permitirán analizar esta investigación.

El estudio aportará a la entrega de un servicio innovador en la consultora, debido a que comúnmente la selección de personas se lo realiza mediante el uso de técnicas como: Assessment Center, Evaluaciones Psicológicas, Entrevistas Conductuales, Entrevistas de Incidentes Críticos entre otras, sin embargo, no se ha experimentado un enfoque directo con la comunicación no verbal

de los candidatos: es decir un análisis contra posicional de lo que se expresa verbalmente y el lenguaje corporal.

A partir de esto surge la pregunta: ¿En qué medida la toma de decisiones de un proceso de selección de personal de la consultora ConsultManager se mejora con la presencia de rasgos no verbales?

1.4 ANTECEDENTES

Desde marzo del año 2015, ConsultManager, ingresa al mercado ecuatoriano a ofrecer una amplia gama de servicios integrados relacionados con la gestión humana. Su fundadora es una reconocida profesional en el área de Gestión Humana, quien ha laborado en grandes compañías del medio y de tradicional prestigio en el Sector Agroindustrial y Comercial.

En la experiencia alcanzada se logra evidenciar que la selección de personal debe ser considerada como uno de los pilares fundamentales de la Gestión del Talento Humano, razón por la cual su principal servicio es la selección de ejecutivos de alto rendimiento por lo cual constantemente se busca la innovación del mismo.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad existen variedad de empresas que se dedican a ofrecer servicios de reclutamiento y selección de personal, sin embargo, en el país no es común encontrar un proceso donde se analice también la comunicación no verbal. Lo que se pretende con esta investigación es analizar a la comunicación no verbal como herramienta para obtener mayor información sobre una persona y con ello mejorar el proceso de selección de personal de los clientes de ConsultManager.

Existe un vínculo importante entre lo que se dice y lo que se expresa de manera corporal en una persona. Según Hall (1989), no se trata sólo de que la gente “hable” entre sí sin utilizar

léxico, sino que hay una infinidad de comportamientos sin indagar, sin explorar y que en gran medida se dan por supuesto. (Hall, 1989)

Para el estudio del lenguaje corporal de cada candidato se solicitará su consentimiento para que el investigador pueda hacer uso de herramientas digitales que faciliten recopilar evidencia. El beneficiario principal de este estudio es la consultora ConsultManager debido a que la investigación permitirá innovar el proceso de selección actual. Por otro lado, también hay un beneficio para la investigadora ya que, con este proyecto, podrá desarrollar sus conocimientos, para en un futuro tener un buen desempeño profesional.

Albert Merhabian, psicólogo iraní conocido por sus estudios sobre la importancia de los mensajes verbales y los mensajes no verbales. En 1981 publicó el libro *Silent messages*, trabajo en el que compendió sus conclusiones y demostró la regla 7%-38%-55%; en el estudio se descompuso el impacto de un mensaje en porcentajes, dándole el primero y más importante puesto al lenguaje corporal con 55 %, un 38 % a la voz, y por último con solo un 7 % a las palabras. Es aplicable a cualquier situación comunicativa y varía según las circunstancias, en numerosas ocasiones (García, 2012).

Otro de los pioneros en la disciplina de la comunicación no verbal es Paul Ekman quien afirma que “la conducta no verbal puede en cierta medida llegar a distorsionar el comportamiento verbal por lo cual filtra información que la persona puede no querer revelar y consigue ocultar verbalmente” (Ekman, 2012, pág. 49), esto implica que podría revelar valiosa información adicional a la que la persona quiere transmitir. Esta premisa se toma en consideración para el proceso de selección de personal, a tal magnitud que en la actualidad, en España, la Comunicación no verbal Científica es desarrollada por “Noverbal” (CnoverbalC) y está plenamente dedicada a

las áreas de Investigación y Formación, siendo actualmente, la única entidad reconocida por el Instituto Superior de Comunicación No Verbal Científica (Sinergología, Microexpresiones y Neurociencia) en la formación y desarrollo de la suma de las disciplinas científicas. Uno de los programas más representativos que posee, es la selección de personal para tu empresa a través de la Comunicación No Verbal Científica y la Morfopsicología. (Noverbal, 2016)

Por otro lado, en diciembre 2013, se publica en la ciudad de México en la Universidad Veracruzana una monografía acerca de la “Importancia de la comunicación no verbal y del espacio físico en las entrevistas de trabajo”, cuyo objetivo es retener a las personas adecuadas para las organizaciones; así como compartir herramientas fundamentales que puedan ponerse en práctica al momento de hacer la selección de personal. En esta investigación se analiza la relevancia que tiene la entrevista de trabajo en el campo de las relaciones y como puede beneficiar a las empresas hacer el buen uso de esta herramienta (Alor, 2013).

En el país, no se han realizado investigaciones donde se vincule la comunicación no verbal con los procesos de selección. Sin embargo, Ediciones Abya-Yala publica un libro llamado “En medio de la comunicación” donde se denota la importancia de la comunicación no verbal para la búsqueda de información, y como esta domina o influye en el otro durante una conversación, y a su vez esta nos permite obtener una parte importante de las emociones y actitudes a través de la observación. El autor la describe como una “comunicación silenciosa que acompaña al lenguaje, sustituye las palabras, regula la conversación, proporciona información acerca del estado emocional de una persona, manifiesta sentimientos, etc” (Zecchetto & Braga, 2001, pág. 28).

1.6 OBJETIVOS

a) Objetivo general. -

Analizar la influencia que tienen los comportamientos no verbales más representativos que poseen los candidatos en un proceso de selección a fin de identificar rasgos universales propios de la comunicación no verbal.

b) Objetivos específicos. -

1ª.- Distinguir a través de una entrevista de incidentes críticos, posibles comportamientos que no se pueden predecir únicamente con la comunicación verbal de un candidato.

2ª.- Constatar mediante el uso de distintos instrumentos (digitales, audio, video, entre otros) los comportamientos vinculados con la comunicación no verbal e interrelacionarlos con las herramientas actuales de recopilación de información para el proceso de selección.

3ª.- Elaborar un informe de resultados obtenidos durante el estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 COMUNICACIÓN

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín *communis* común. Al comunicarnos procuramos entablar aspectos en común con otros o, lo que es lo mismo, buscamos compartir algún tipo de información, ideas o actitudes (Gordon, 1992).

La comunicación humana es un proceso que se caracteriza por incluir dos o más emisores-receptores para circular mensajes por diferentes canales al mismo tiempo o sucesivamente; siendo, en el mejor de los casos, congruentes los mensajes que se envían a través de diferentes canales; pero que siempre se influyen mutuamente; el proceso ocurre en un contexto espacial y está afectado por un contexto histórico (Prilusky & Martínez).

La comunicación se concibe como un sistema de canales múltiples en el que el autor social participa en todo momento, tanto si lo desea como si no: por sus gestos, su mirada, su silencio e incluso su ausencia. En su calidad de miembro de una cierta cultura, forma parte de la comunicación, como el músico forma parte de la orquesta (Bateson, Birdwhistell, Goffman, & Hall, 2009).

2.1.1 Historia de la Comunicación.

Desde el inicio de la humanidad el hombre se ha visto en la necesidad de comunicarse con sus semejantes a través de signos, gestos, sonidos, señales entre otros. Esto constituye la primera etapa de la comunicación que se desarrolló antes de que existiera el lenguaje. A medida que las

personas se fueron civilizando surgieron otro tipo de necesidades mejorando así su forma de comunicación. (Capítulo II: ¿Qué es la Comunicación?)

Posteriormente los egipcios desarrollaron un sistema de escritura basado en iconos llamados jeroglíficos. Los egipcios utilizaron como soporte de escritura el papiro. Durante las culturas clásicas el lenguaje y los alfabetos evolucionaron, los griegos por otra parte consiguieron una evolución del alfabeto. (Navarro, 2005)

El mismo autor (Navarro, 2005) investigó que en 1450 de la mano de Johan Guttemberg se crea la imprenta que se desarrolló rápidamente y se extendió por toda Europa, lo que facilitó la creación de nuevas formas de comunicación, como lo es la invención de la radio y posteriormente la aparición de la televisión.

Entre la invención de la imprenta, en el siglo XV, y nuestros días, ha habido una serie larga y compleja de cambios alrededor de la comunicación, estos cambios y conflictos se han convertido en temas importantes en el desarrollo global de las sociedades. (Raymond, 1992)

En las dos últimas décadas del siglo XX, se ha ido cambiando el concepto de comunicación atado únicamente a lo lingüístico y se añade el lenguaje no verbal. Este cambio está produciendo efectos que han desplazado a la lengua escrita del centro de la comunicación dando origen a una variedad de modos de representación. Es decir, la tendencia actual en los estudios del lenguaje como proceso humano total involucra a sistemas de representación, significación, comunicación e interacción lingüística, además de los lenguajes no verbales. (Antúnez, 2014)

2.1.2 Importancia de la Comunicación.

La comunicación es uno de los factores sociales más importantes que el ser humano necesita para desenvolverse en un entorno. De manera específica en el campo organizacional se

considera a la comunicación como una entidad sistémica global asentada en la cultura, la identidad y la imagen de toda organización por lo que constituye su principal activo a la hora de permanecer, desarrollarse, crecer y diferenciarse dentro de su mercado y en la misma sociedad. (Fanjul, 2008)

2.1.3 Tipos de Comunicación.

La comunicación humana y los medios utilizados para llevarla a cabo pueden clasificarse en dos grandes posiciones: vocal frente a no vocal, o lo que es lo mismo, palabras frente a gestos o actitudes y verbal frente a no verbal, es decir, palabras frente a no palabras.

De esta forma, habría cuatro tipos de comunicación diferenciados:

1. La comunicación vocal verbal (en la que encontramos la palabra fonética como unidad lingüística).
2. La comunicación vocal no verbal (aquí se engloban aspectos relativos al *paralenguaje* como la entonación, el timbre, volumen, la acentuación, risa, duración, silábica, jadeo).
3. La comunicación no vocal verbal (entraña la palabra gráfica como unidad lingüística, la escritura); y,
4. La comunicación no vocal no verbal (en esta categoría se encuadran la expresión de las emociones, los gestos, la apariencia y la actitud). (Hernández M. , 2008)

2.1.3.1 Comunicación verbal.

La comunicación verbal también llamada comunicación oral, tiene la capacidad de utilizar la voz para expresar lo que se siente o piensa a través de las palabras; los gestos y todos los recursos de expresividad de movimientos del hablante forman parte de aquello que inconscientemente acompaña a nuestras palabras pero que son comunicación no verbal (Hernández A. , 2014).

De acuerdo con la anterior definición, podemos hablar de DOS tipos de lenguaje: el lenguaje verbal y el lenguaje no verbal.

- Lenguaje verbal: corresponde al lenguaje construido por palabras. Los sonidos que emanan de nuestra boca, es decir, este tipo de lenguaje es un sinónimo de comunicación verbal.
- Lenguaje escrito: corresponde a la transcripción gráfica de los sonidos de las palabras, y podría considerarse como una manifestación del lenguaje verbal. Ya que es a partir de éste que aprendemos a dominar el lenguaje escrito, se trata de fijar nuestro pensamiento y palabras en papel (Hernández A. , 2014).

Cuando hablamos de comunicación o lenguaje, estamos hablando de signos, porque es a través de éstos que se transmite y decodifica la información. Los signos están presentes tanto en la comunicación verbal como no verbal (Hernández A. , 2014).

Signo: es cualquier cosa que evoca o representa la idea de otra. Es un estímulo perceptible que un grupo de individuos relaciona naturalmente. “Es un hecho perceptible que nos da información sobre algo distinto del objeto, persona o situación en sí mismo” (Hernández A. , 2014, pág. 3).

Signos lingüísticos: su finalidad esencial es la de establecer la comunicación y son la base de la lengua. Los utilizamos todos los días al hablar y escribir. Es decir, los que conforman la voz y la escritura a través de las palabras (Hernández A. , 2014).

2.2 COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal se refiere a todas aquellas señas o señales relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales (Hernández A. , 2014).

De acuerdo con el concepto de comunicación no verbal, podemos considerar como sinónimo, al lenguaje no verbal, porque ambos se refieren a aquello que se expresa a través de otros medios que no son las palabras (Hernández A. , 2014).

- Lenguaje no verbal: está compuesto por todos aquellos elementos que acompañan al lenguaje verbal y es una convención social más o menos uniforme y estable. La principal característica de este lenguaje es que los signos que lo conforman corresponden recíprocamente al número de significados, es decir, el número de signos es igual al número de cosas que requieren designarse. No se permite alguna otra interpretación y este lenguaje necesita ser visualizado y únicamente está compuesto por significantes.

El lenguaje no verbal o comunicación no verbal utiliza signos no lingüísticos para transmitir y decodificar información. Signo no lingüístico se refiere a “todas aquellas señas o señales relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales” (Hernández A. , 2014, pág. 12). Es aquel en el que se utiliza el lenguaje no verbal para expresarlos, es decir, no se recurre a la palabra para emitirlos y que los demás individuos comprendan a qué nos referimos cuando los empleamos; de hecho, hacemos uso de algunos de estos signos de forma involuntaria, es decir, no nos damos cuenta de que estamos expresando algo porque no sabemos analizar lo que observamos y escuchamos (Hernández A. , 2014).

La comunicación verbal y no verbal confluyen en cualquier situación comunicativa, lo que implica un espacio de encuentro de ambos elementos al interactuar por lo que la comunicación no verbal se caracteriza por:

- Generalmente mantiene una relación de interdependencia con la interacción verbal
- Los mensajes no verbales, tienen más significación que los mensajes verbales

- En cualquier situación comunicativa, la comunicación no verbal es ineludible.
- En el mensaje no verbal, predomina la función expresiva o emotiva sobre lo referencial.
- A culturas diferentes, corresponden sistemas no verbales diferentes
- Existe una especialización de ciertos comportamientos para la comunicación. (Niño, 2013)

2.2.1 Orígenes de la comunicación no verbal.

La comunicación no verbal como ciencia se produce en 1872 de la mano de Charles Darwin y su obra “La expresión de las emociones en los animales y en el hombre” donde empezó comparando “las expresiones faciales de algunos mamíferos, incluido el hombre, y sugirió que todas las expresiones humanas primarias podían remontarse a algún acto funcional primitivo” (Davis, 2015, pág. 27). Su tesis centrada principalmente en el estudio de las expresiones no verbales del hombre en relación con el comportamiento animal concluye que la manifestación de las emociones es la fuente de la comunicación siendo este el antecedente clave de la mayoría de los estudios actuales sobre comunicación no verbal y de forma muy especial en el análisis de las expresiones del rostro. (Davis, La Comunicación No verbal, 2010)

Durante el siglo XVIII pueden encontrarse varios esfuerzos en el estudio de la expresión que remiten a nombres como Lessing, Lavater, Lichtenberg y Johann Jakob Engel. En 1900 hay que subrayar también a Wilhem Wundt con su obra sobre el lenguaje. En el siglo XIX es preciso recordar las aportaciones sobre “La teoría de la respiración en la mímica”, por Charles Bell. Posteriormente, en 1932, Philipp Lersch publica su obra Rostro y Alma (Bühler, 1980). Todos los aportes citados han sido de gran importancia para la construcción teórica de la ciencia de la comunicación no verbal.

A partir del siglo XIX existió un interés sobre cómo se comunica la gente a través de las expresiones, por lo cual, varios investigadores entre ellos Ray L. Birdwhistell, Albert E. Schefl,

Edward T. Hall y Erving Goffman, enfocaron el tema de la comunicación no verbal de manera sistemática, es decir los investigadores que se ocupaban del tema la trabajaron de manera individual y estructurada. (Davis, La comunicación no verbal, 2015).

Estos autores formaron parte de la Escuela de Palo Alto y se englobaron bajo la corriente llamada 'Nueva comunicación'. Para ellos la comunicación verbal y no verbal era un todo integrado, y por tanto nunca establecieron ningún tipo de oposición entre ambos. Sin embargo, este recorrido no tiene mucho sentido si no se hace una parada importante en dos grandes estudiosos del lenguaje no verbal, integrantes también de la Escuela de Palo Alto: Ray Birdwhistell (Introducción a la kinesics, 1952) y Edgard T. Hall (El Lenguaje Silencioso, 1959), ambos son los padres de la kinésica y el análisis del territorio personal (proxémica) (Knapp, 1995) respectivamente.

Posteriormente Paul Ekman, realizó un estudio comparativo entre distintas culturas. Utilizando fotografías de rostros cuidadosamente seleccionados, pidió a personas oriundas de Norteamérica, Brasil, Japón, Nueva Guinea y Borneo que identificaran las distintas expresiones, y la mayoría de ellas lo logró sin diferencias apreciables. (Davis, 2015). Su gran aporte con este estudio fue el atlas del rostro llamado FAST (Facial Affect Scoring Technique). (Davis, 2010)

Algunos psiquiatras que permitieron el avance de la investigación realizada por Flora Davis de los que se destacan: A. Kendon, A. Scheflen, P. Ekman, E. Chapple y P. Byers, desde hace mucho tiempo han reconocido que la forma de moverse y de actuar de un individuo proporciona ciertos datos sobre su carácter, sus reacciones y emociones hacia la gente que lo rodea. (Davis, 2015). Las palabras no lo son todo en la comunicación, son tan sólo el comienzo de ella, debido a que detrás de cada palabra está el cimiento sobre el cual se construyen las relaciones humanas. (Davis, 2015)

Aunque la mayoría de análisis sobre la comunicación no verbal se han relacionado estrechamente con los avances en la psicología clínica, Paul Ekman psicólogo pionero en la rama de microgestos, cree que “no habrá grandes progresos relacionados con la psicoterapia ya que los terapeutas ya han utilizado los conocimientos existentes sobre comunicación; piensa además que surgirá una tremenda explotación comercial” (Davis, 2015, pág. 30). Al respecto dice: “puedo prever la aparición de academias especializadas en entrenar vendedores y postulantes a diferentes cargos. También creo que se empleará para la observación de las expresiones faciales, durante entrevistas de personal” (Davis, 2015, pág. 30)

2.2.2 Tipos de comunicación no verbal.

Como resultado de una abundante investigación sobre el lenguaje y su papel en la comunicación Poyatos (1994) habla de la triple estructura de la comunicación humana: lenguaje, paralenguaje y Kinésica. (Antúnez, 2014). Sin embargo, existen cuatro sistemas de Comunicación no Verbal reconocidos hasta el momento: Kinésica, Proxémica, Tactésica y el Paralenguaje.

2.2.2.1 *Comunicación corporal Kinésica.*

La Kinésica es el estudio sistemático que hace referencia a los movimientos corporales no orales, de percepción visual y aquellas posiciones del cuerpo, ya sea de forma consciente o no, que poseen un valor comunicativo clave en el proceso de la Comunicación no Verbal combinado con la estructura lingüístico-paralingüística del hombre. En esta doctrina analizaremos cuatro puntos que la forman: la postura corporal, la gesticulación, la expresión facial y por último la mirada (Cestero, 2006).

En este campo se encuentran los movimientos expresivos de la mano como son el saludo, la parada, y la despedida; los brazos, piernas, tronco y cabeza. También entran aquí el lenguaje de los sordomudos (Antúnez, 2014).

2.2.2.2 *Comunicación Paralingüística –Paralenguaje.*

La paralingüística es el “estudio de la expresión de los mensajes no verbales producidos por la voz” (Hernández A. , 2014, pág. 16). En la comunicación no verbal, el paralenguaje es una disciplina que estudia desde el punto de vista fónico, las cualidades de la voz y sus posibles modificaciones. Además, también analiza los diferenciadores emocionales, las pausas y los silencios (Domínguez, 2010).

En el paralenguaje se pueden distinguir:

- a) **Cualidades primarias.** - las que individualizan a la persona, timbre (personal, cultural, anormal), resonancia (oral, nasal, faríngea), volumen (personal, cultural, actitudinal), registros (personal, cultural, actitudinal), campo entonativo (monótono –melódico), duración silábica (alargamiento- acortamiento) y ritmo (suave-desigual) (Antúnez, 2014).
- b) **Calificadores.-** pueden ser también cualidades básicas, pero generalmente constituyen distintos tipos de voz; control respiratorio (espirado o ingresivo), control laríngeo (voz susurrante, áspera), control esofágico (voz esofágica), control faríngeo (voz hueca, apagada), control velofaríngeo (voz gimoteante, gruñona), control lingual (voz retrofleja, velarizada), control labial (por distensión o contracción de los labios), control mandibular (voz mascullante con la mandíbula cerrada y girando), control articulatorio (voz ultracorrecta, confusa), control de tensión articulatoria (voz tensa-relajada) y control objetual (hablando y comiendo a la vez) (Antúnez, 2014).
- c) **Diferenciadores.-** que modifica cualitativamente las palabras y sus rasgos suprarrenales, pueden ocurrir independientemente como reacciones fisiológicas o emocionales: risa (de afiliación, agresión, tristeza), llanto (de afiliación, compasión, gozo, ansiedad), grito (de agresión, dolor, alarma), suspiro (fisiológico de placer, nostalgia, sorpresa), jadea (por

esfuerzo físico), bostezo (de fatiga, aburrimiento), tos (fisiológica, llamando la atención, de ansiedad), carraspeo (de tensión para advertir), escupir (fisiológico, casual), eructo (fisiológico, actitudinal), hipo (fisiológico-social) y estornudo (con sus conductas asociadas de carácter cortes, religioso o supersticioso) (Antúnez, 2014).

d) Alternantes. - como cuasi palabras, identificables y clasificables fonética y funcionalmente y utilizados tan semánticamente como las palabras: clics, bisbiseos, gruñidos, imitaciones de sonidos, llamadas a animales (Antúnez, 2014).

2.2.2.3 *Comunicación no verbal espacial Proxémica.*

La Proxémica es la ciencia que estudia el conjunto de comportamientos no verbales que hacen referencia a la organización del espacio y se encarga de analizar el valor expresivo que el ser humano le confiere a dicho dominio. En este ámbito de estudio podemos distinguir entre dos tipos de espacios. Por un lado, encontramos el espacio físico o territorial y, en segundo lugar, el espacio psicológico o personal (Domínguez, 2010).

En este campo de conocimiento se investiga cómo las personas manejan su espacio para comunicar mensajes. Hace referencia al estudio de la forma en que el hombre llega a estructurar, percibir y utilizar su área personal y social. (Hernández A. , 2014)

Heineman (1980), establece cuatro diferentes distancias en la interacción humana:

1. **Íntima.** - agresión, atracción, confidencial, sexual. Puede llegar al contacto físico como el abrazo entre amigos y familiares.
2. **Personal.** - charla, playa, cine, entrevista
3. **Social.** - vehículo público, estación, restaurante, fila.
4. **Pública.** - oratoria, calle, parque, actor público. (Antúnez, 2014)

En la proxémica podemos ubicar los contactos corporales, de los que se pueden distinguir 5 tipos: golpes al otro como acción agresiva; roces, caricias y agarrones; contactos en un contexto

de ceremonias de saludo o despedida; el apretón; contactos ordenados a influir en los movimientos de otros (Antúnez, 2014).

2.2.2.4 Comunicación no verbal Tactésica.

La Tactésica es aquel aspecto de la Comunicación no Verbal más primitivo y básico, de hecho, es un pilar fundamental en el desarrollo de los infantes. Cada cultura desarrolla sus códigos táctiles existiendo una brecha en la que se establecen diferencias abismales entre unas y otras. En determinadas circunstancias el tacto puede dar lugar a un sinfín de interpretaciones. Existen diversos tipos de tactos tales como, la Tactésica funcional-profesional, social-cortés, amistad-calidez, sin obviar el prototipo más personal, amor-intimidad. (Domínguez, 2010)

2.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

“El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 169).

Tanto las personas como las organizaciones conviven en un constante proceso dialéctico y de atracción mutua. De la misma manera en que los individuos buscan y seleccionan la organización que más les atrae para desempeñarse, lo mismo hacen las organizaciones, tratando de atraer individuos y obtener información acerca de ellos y así decidir si les interesa o no que formen parte de su equipo de trabajo. (Chiavenato, 2007)

2.3.1 El Reclutamiento.

Según Chiavenato el “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos al interior de la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 149). En otras palabras, la función primordial del

reclutamiento es proporcionar la materia prima fundamental (candidatos) para el desarrollo óptimo de la organización.

2.3.1.1 *Proceso de Reclutamiento.*

Según el mismo autor (Chiavenato, 2007) el reclutamiento es un proceso que requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres etapas: 1. Investigación interna de las necesidades. 2. Investigación externa del mercado. 3. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar:

2.3.1.1.1 *Investigación Interna de las Necesidades.*

Se basa en identificar las necesidades que tiene la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Esa investigación interna debe incluir el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer (Chiavenato, 2007)

Existen varios modelos que ayudan a la planeación del reclutamiento de personal como son: el modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio, modelo basado en segmentos del puesto, modelo de gráfica de reemplazo, modelo basado en el flujo de personal y el modelo de planeación integrada.

El último mencionado es el modelo más amplio e incluyente llevado a cabo por la consultora ya que la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores fundamentales que son el volumen planeado de producción de una empresa, los cambios tecnológicos que pueden llegar a modificar la productividad del personal, las condiciones de oferta y demanda en el mercado y los comportamientos de los clientes y la planeación de carrera dentro de una organización (Chiavenato, 2007)

Para alcanzar todo su potencial, las organizaciones necesitan disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar, es por eso que ConsultManager es la consultora encargada de llevar los procesos de reclutamiento, razón por la cual la planeación debe determinar lo que las

organizaciones necesitan de inmediato y cuáles son sus futuros planes de desarrollo y crecimiento, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos y más ingresos para la consultora.

2.3.1.1.2 *Investigación Externa del Mercado.*

Es una investigación que tiene como objeto el poder segmentar y diferenciar el mercado para facilitar su análisis. De aquí salen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado y la identificación de las fuentes de reclutamiento (Chiavenato, 2007)

La segmentación del mercado es la división en diferentes clases de candidatos con características definidas, para poder analizarlos de forma ordenada y abordarlos de manera específica, esto se lo realiza de acuerdo a los intereses específicos de la organización, donde cada posición tiene características distintas y propias, diferentes aspiraciones, y utiliza variedad de medios de comunicación para la difusión de un cargo.

La técnica de reclutamiento a ser utilizada por ConsultManager dependerá del perfil del candidato a preseleccionar, por ejemplo, para niveles ejecutivos y administrativos, los anuncios pueden llegar a ser publicados en periódicos o en plataformas tecnológicas que tienen bases de recursos humanos extensos y sirven de ayuda para la segmentación o filtración de información de un perfil en búsqueda.

La identificación apropiada de fuentes de reclutamiento permite a una compañía amplificar el rendimiento del proceso en sí, reducir la duración y reducir los costos operativos por la eficacia en la búsqueda de talentos. El mercado está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o disponibles, es decir que buscan empleo o desean cambiar de empleo o como potenciales que no buscan empleo. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. (Chiavenato, 2007)

2.3.1.1.2.1 Reclutamiento Interno.

“Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos”. (Chiavenato, 2007, pág. 156).

2.3.1.1.2.2 Reclutamiento Externo.

“El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos” (Chiavenato, 2007, pág. 156).

Este tipo de reclutamiento es el más utilizado en la consultora ya que, cuando hay una vacante, las organizaciones tratan de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos ya que trae consigo ciertas ventajas como una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques o el aprovechamiento de las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos (Chiavenato, 2007).

Las principales técnicas de reclutamiento externo son: las consultadas en los archivos de candidatos que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores, recomendaciones por parte de empleados de la empresa, carteles o anuncios en la puerta de la empresa, contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela, convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua, anuncios en periódicos y revistas, programas de capacitación (training), entre otros. La mayoría de las veces se emplean una combinación de estas técnicas de reclutamiento para optimizar costos y tiempo. (Chiavenato, 2007).

2.3.2 Selección de Personal.

Otra de las variables de nuestro estudio es la selección de personal que según Alfredo Guth Aguirre, es el “proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección” (Aguirre, 2001, pág. 15).

Según Chiavenato, la selección de personal es escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización (Chiavenato, 2007).

Las personas son variables y diferentes tanto psicológica como emocionalmente y esto hace que se comporten de maneras distintas, que se desempeñen y perciban ciertas situaciones también diferente con menor o mayor éxito en las organizaciones.

La selección es un proceso de comparación y decisión entre los requisitos del puesto vacante que proporciona la descripción y el análisis de puestos y, por otro lado, el perfil de los candidatos presentados con sus características (Chiavenato, 2007).

Cuando se realiza la comparación de los posibles candidatos en un proceso de selección, ConsultManager proporciona una asesoría especializada para recomendar los candidatos que considere óptimos para ocupar el puesto, aun así, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del cliente.

2.3.2.1 *Técnicas de Selección.*

Las técnicas de selección se clasifican en 5 grupos que son: las pruebas o exámenes de conocimiento, exámenes psicométricos, exámenes de personalidad, técnicas de simulación y las entrevistas, nos referiremos principalmente a estas últimas para la investigación (Chiavenato,

2007). Se suman también una técnica considerada por la consultora que es la referencia laboral brindada por otras empresas que conocieron el desempeño del candidato.

2.3.2.2. *Selección por competencias.*

Para referirnos a la selección por competencias empezaremos definiendo primeramente que es una competencia, según Martha Alles son: “características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2006, pág. 20). Los comportamientos y las competencias tienden a relacionarse entre sí, a través de la figura del árbol podremos explicar este hecho.

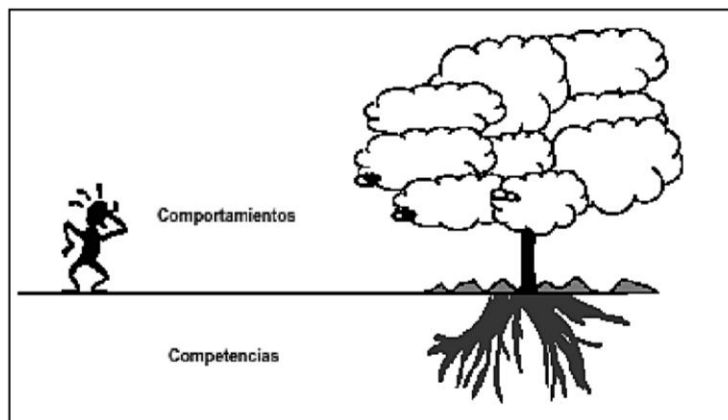


Figura 1. Árbol de las competencias. Fuente: (Alles, 2006)

La parte visible del árbol es lo que observamos de las personas, es decir, sus comportamientos y la raíz del árbol, lo no visible, son sus competencias. En otras palabras, la parte visible de las competencias son los comportamientos de las personas y el concepto que tiene de sí mismo y del uso de sus capacidades (Alles, 2006).

La técnica de observar los comportamientos no verbales es una manera de objetivizar, hasta donde es posible, la evaluación del candidato en una entrevista, la cual permitirá medir las competencias óptimas para el puesto requerido.

Volviendo a la definición de selección por competencias la autora menciona que “significa selección de personas con talento –léase *competencias*- para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea” (Alles, 2006, pág. 92).

2.3.2.2.1 *Proceso de Selección por Competencias.*

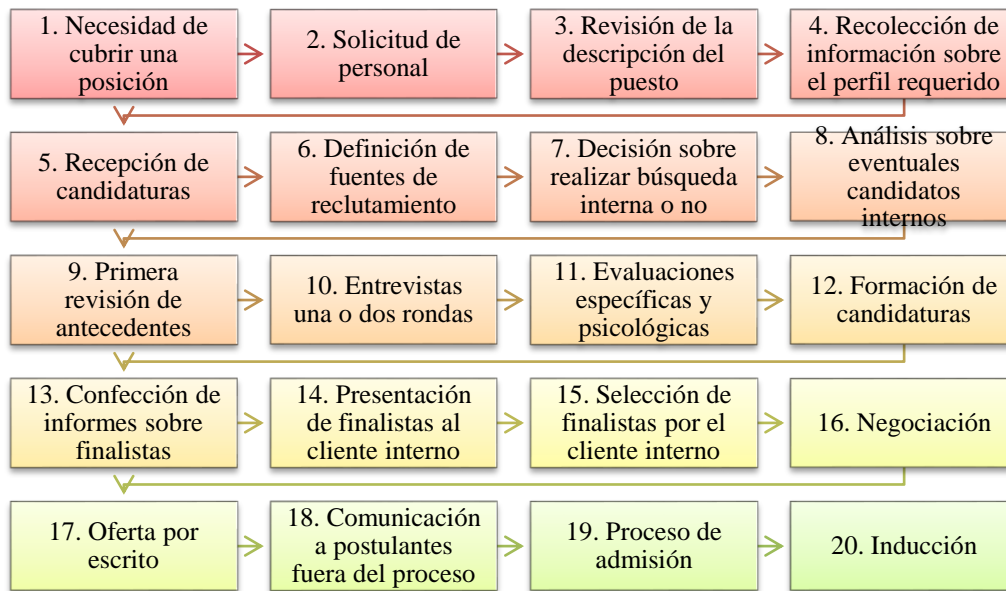


Figura 2. Proceso de selección por competencias. Fuente: (Alles, 2006)

La misma autora ha identificado 20 pasos para que un proceso de selección sea exitoso como se lo representa a continuación, este esquema permitirá llevar a cabo un proceso más ordenado y sintetizado de la selección de personal.

Todos los pasos antes mencionados, tendrán una intensidad y profundidad de estudio dependiente del puesto que se requiera cubrir. En este caso haremos mayor énfasis en el punto diez, referido a las entrevistas ya que es un tema relevante para este estudio.

2.3.3. **La entrevista.**

Martha Alles considera que “La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más atribución tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato” (Alles, 2004, pág. 18).

La entrevista es una conversación que tiene un propósito definido, conocer al candidato y extraer la mayor información posible sobre él y sus competencias. En esta conversación se mantiene una correspondencia mutua que consiste en gestos, posturas, comportamientos y varios modos de comunicación.

2.3.3.1 Tipos de entrevistas para medir competencias.

La autora ha identificado tres tipos de métodos de entrevistas para la recolección de información de un candidato y sus competencias que son las siguientes:

2.3.3.1.1 Entrevista de Incidentes Críticos BEI.

La entrevista BEI (Behavioral Event Interview) o por incidentes críticos es una entrevista específica para evaluar competencias, es completa y profunda, adecuada para niveles gerenciales y de dirección y su objetivo es obtener descripciones conductuales a fin de que revelen como la persona se desempeña en su trabajo (Alles, Selección por competencias, 2006).

2.3.3.1.1.1 5 Pasos para una BEI

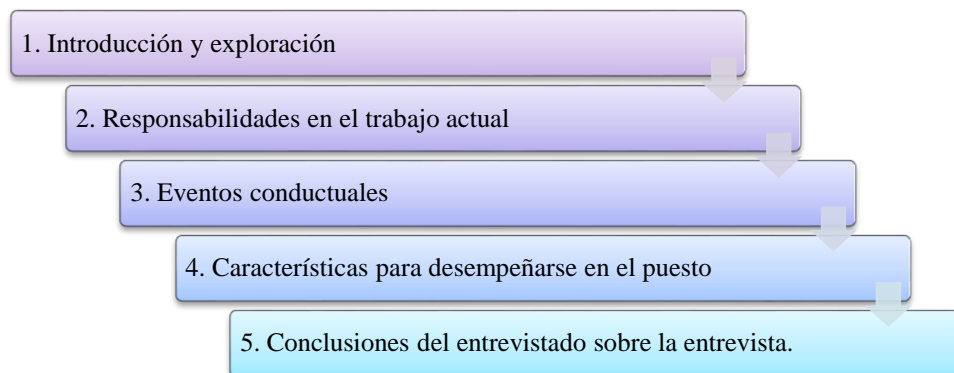


Figura 3. Pasos BEI. Fuente: (Alles, 2006)

Paso 1: Introducción y exploración. - lo que busca es presentar y explicar al entrevistado que le formularán algunas preguntas sobre cómo se desempeña en su puesto actual y se solicitará

que describa algunas de las situaciones más importantes que haya enfrentado en sus tareas, busca primordialmente establecer confianza mutua y buena voluntad.

Paso 2: Responsabilidades en el trabajo actual. - es lograr que el entrevistado describa las tareas y responsabilidades laborales más importantes que lleva en su puesto de trabajo actual o anterior.

Paso 3: Eventos conductuales. - se solicita al entrevistado que describa en detalle cinco o seis de las situaciones más importantes que haya experimentado en el puesto, dos o tres puntos relevantes o éxitos importantes y dos o tres puntos irrelevantes o de no éxito.

Paso 4: Características para desempeñarse en el puesto. - busca obtener situaciones críticas adicionales, ayuda a hacer sentir al entrevistado que se valora al solicitar su opinión y el entrevistado puede describir lo que una persona necesitaría para desempeñarse eficientemente en el puesto que él ocupa en ese momento.

Paso 5: Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista. - es el cierre de la entrevista agradeciendo al entrevistado por su tiempo e información suministrada donde se resume las situaciones y descubrimientos clave en la entrevista además el candidato puede brindar su opinión sobre la entrevista.

2.3.3.1.2 *Entrevista por Competencias.*

La entrevista por competencias (o entrevista conductual) es un tipo de entrevista que aporta con mayor información acerca de situaciones específicas a las que tuvo que enfrentarse un candidato, haciendo uso de cierto nivel de dominio en sus acciones y el resultado que obtuvo. Con ello se podría reconocer los comportamientos que naturalmente regirán las decisiones del individuo; y, con ello, si el candidato reúne las competencias para el puesto (Alles, 2004).

2.3.3.1.3 *Assessment Center.*

“Es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven de manera individual o colectiva diversos casos relacionados con su área de actuación profesional” (Alles, 2006, pág. 307).

2.4 COMUNICACIÓN NO VERBAL EN PROCESOS DE SELECCIÓN

La Comunicación no Verbal científica aporta una útil información acerca de la persona o personas que tenemos ante nosotros, lo que nos permite afrontar con la máxima información cualquier toma de decisiones que debamos llevar a cabo en nuestro trabajo (Noverbal, 2016). De esta se puede beneficiar cualquier tipo de profesional, que en su día a día interaccione con otras personas y que desee estar en una situación de dominio sobre su interlocutor. También es muy interesante para los profesionales de la formación, que pueden incorporar en sus cursos esta Disciplina (Noverbal, 2016).

Es única por su método completamente contrastado y científico, ha realizado miles de estudios en comparaciones gestuales para llegar a determinar patrones comunes, estadísticamente probados y a la vez métodos de interpretación de gestos, microexpresiones corporales, ítems paralingüísticos y emociones reales, basados en los últimos avances sobre los hemisferios cerebrales que respalda la Neurociencia (Noverbal, 2016).

La Comunicación no Verbal científica centra su base de estudio y trabajo en cuatro disciplinas: Sinergología, Microexpresiones, Neurociencia y Paralingüística.

2.4.1 Sinergología.

La sinergología, es una disciplina que revela en el cuerpo los movimientos inconscientes, establece su topografía, estos movimientos inconscientes son la señal visible de nuestras motivaciones. Esta disciplina tiene sus orígenes en los años 80, cuando su fundador, el Dr. Philippe

Turchet comenzó sus investigaciones enlazado de la mano de la filosofía de la Escuela de Palo Alto y Santa Cruz. (Turchet, 2004)

El objetivo de la sinergología es mejorar la comunicación a través de una mayor comprensión del lenguaje corporal. Tiene sus raíces en un campo multidisciplinar en el cruce de las neurociencias y las ciencias de la comunicación (Noverbal, 2016).

El experto en sinergología observa las diferencias entre el lenguaje de las palabras y el lenguaje del cuerpo, llamado igualmente lenguaje no verbal, para él, los seres humanos no se hablan para *decir*, sino para proyectar al otro una imagen satisfactoria de ellos. Y en este mundo de la imagen, en el que el parecer se sobrepone al ser, las palabras son el vector principal del engaño mediante la apariencia. Permiten proyectar una imagen eficaz de nosotros mismos; sin embargo, detrás de estos gestos el interlocutor aparece traslúcido. (Turchet, 2004)

“El gesto procede a la palabra en el acto de comunicación, pero tiene otro interés: el gesto revela lo que el cerebro piensa y no dice” (Turchet, 2004, pág. 33)

La sinergología busca observar siempre las partes del cuerpo de las que cada uno tiene el sentimiento de que nadie las observa durante una discusión. (Turchet, 2004)

Tabla 1
Estados del ser y la sinergología

El cuerpo es portador de tres estratos de estados de ser:	La sinergología descifra esos tres estados de ser en:
El Sentimiento. - es entre nuestras sensaciones la más elaborada, son los que le hacen fiel porque toman tiempo en forjarse y le unen al prójimo.	La Estatua. - Es el tatuaje corporal de nuestros sentimientos, con la estatua, el ojo mira los contornos del cuerpo como si nuestro interlocutor se encontrase a contraluz, a través de los sentimientos que expresa, la persona <u>entrega su temperamento.</u>
La Emoción. - es un momento previo necesario para hacer surgir el sentimiento y generalmente porque la emoción es profunda el sentimiento será duradero.	La Actitud Interior. - Es el tatuaje corporal de la emoción, con está, una vez que se han observado los contornos de la estatua, los gestos del interlocutor <u>expresan el grado de estrés y de bienestar y, por medio de ellos, la capacidad de atención y concentración.</u>

<p>La Pulsión. - Se expresa por movimientos rápidos, alimenta todo deseo, su fin es satisfacer toda necesidad</p>	<p>El Micromovimiento. - Es el tatuaje corporal de la pulsión. Los gestos que expresan nuestras pulsiones reprimidas se llaman micromovimientos, <u>se producen cada vez que el cuerpo no está de acuerdo con las palabras que salen de la boca.</u></p>
--	---

Nota. Fuente: (Turchet, 2004)

Los micromovimientos asumen tres formas: microfijación, mirocaricia y micropicores.

Las microfijaciones son sinónimos de concentración, el ser está orientado hacia su centro de interés, nada lo desconcentra. Se pone la mano significativamente en una parte del cuerpo o del rostro y ya no se mueve.

- Las microcaricias es un gesto de dulzura, de bienestar, es de naturaleza narcisista.
- Los micropicores, la actitud más común se evidencia cuando la persona se rasca, no se producen por casualidad, generalmente duran menos de cinco segundos. Se dan frente a situaciones de malestar, cuando las personas están en interrelación.

2.4.2 Microexpresiones.

El padre de las **Microexpresiones** es Paul Ekman. Psicólogo norteamericano que con su disciplina es capaz de descubrir las “emociones reales” de la persona: Tristeza, alegría, ira, miedo, sorpresa, asco o desprecio (Noverbal, 2016).

El campo de las micorexpresiones es de utilidad en ámbitos empresariales alcanzando una gran importancia a la hora de negociar con clientes y proveedores o de gestionar equipos. Con esta se puede conocer las emociones que pasan al interior de nuestro interlocutor y por consiguiente valorar si su expresión verbal y no verbal es congruente. Es evidente la utilidad para detectar pistas o detalles que puedan conducirnos a la conclusión de que una persona está simulando, engañando o no está diciendo toda la verdad (Behavior&Law, 2010).

2.4.3 Paralingüística.

La **Paralingüística** es la disciplina que se encarga del estudio de la voz. Las emociones intervienen en el proceso de comunicación, nuestro hemisferio cerebral derecho es el encargado de los procesos y cambios no conscientes y semiconscientes que se evidencian al subir y bajar el tono, en la velocidad, el volumen, las pausas, trabas y el alargamiento de las palabras. Podemos analizar e interpretar una doble vertiente: El estado de ánimo de nuestro interlocutor y los cambios de la voz ante la detección de mentiras (Noverbal, 2016).

El Paralenguaje es una disciplina que se analizó con anterioridad en los tipos de comunicación no verbal, que estudia desde el punto de vista fónico, las cualidades de la voz y sus posibles modificaciones, analiza los diferenciadores emocionales, las pausas y los silencios (Boloy, 2012). Considerando que todo el peso no recae en aquello que decimos, sino en la forma que utilizemos para expresar lo que queremos decir. (Boloy, 2012).

2.4.4 La relación de la comunicación entre el intérprete y el emisor.

Podemos afirmar que el lenguaje corporal, así como otros aspectos de la comunicación no verbal, como el tono de la voz, la entonación o la cadencia, facilitan al intérprete una información muy valiosa que le permitirá anticipar algunos elementos del discurso y, así, facilitar su labor. De igual manera, si la información semántica resulta ambigua o poco precisa en algún momento, la información visual puede servir de soporte, de manera que los elementos kinésicos serán muy útiles para que el intérprete comprenda, y transmita, el sentido del enunciado (Boloy, 2012).

2.4.4.1 *Relación de la comunicación entre el intérprete y el receptor.*

El intérprete no solo necesita ver quién está emitiendo el discurso, sino también a quién, por lo cual el lenguaje corporal de los asistentes también es de gran importancia para evaluar la recepción del mensaje (Boloy, 2012).

2.4.4.2 *Efectos de la comunicación no verbal del intérprete en el público receptor.*

El paralenguaje, es parte esencial del propio mensaje; por tanto, la entonación y los gestos están vinculados completamente a un discurso oral coherente. Así, si el intérprete transmite, por ejemplo, la entonación incorrecta (lo dicho no guarda relación con lo que dice el emisor realmente), él mismo se percatará de que no está diciendo lo que debería, lo cual provocará la pérdida de atención por parte del público receptor. El paralenguaje ayuda al intérprete en su producción verbal, por lo que un gesto facilitará la palabra concreta que, por cualquier motivo, pueda suponerle una mayor dificultad, y, a su vez, dota al discurso oral de una mayor naturalidad y fluidez. Los intérpretes, como afirma Viaggio (1997: 292), han de saber «escuchar con los ojos y hablar con los gestos», por lo que han de incorporar el paralenguaje y la kinésica como parte esencial del mensaje, tan importantes como las palabras. Con estos se conseguirá una espontaneidad y naturalidad mayores, condiciones sin las cuales se perderá el interés por parte del público (Boloy, 2012).

2.4.5 Neurociencia.

Igualmente ha sido determinante el aporte reciente de la **Neurociencia** de Antonio Damasio, en sus estudios sobre las emociones y el cerebro, tomando en cuenta la influencia de los hemisferios cerebrales en la comunicación cotidiana. La estrecha relación entre cuerpo-emoción-razón actuando de manera conjunta y no de forma aislada.

El cerebro es el campo de estudio de la neurociencia sirve de soporte de nuestro psiquismo, pero ¿Qué puede decir de nosotros la neurociencia?, para algunos es la nueva genética, la explicación última del comportamiento; nos dice que es más fiable que el estudio de los motivos, pensamientos, sentimientos y acciones humanas. (Satel & Lilienfield, 2013)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Fases del Proceso Metodológico

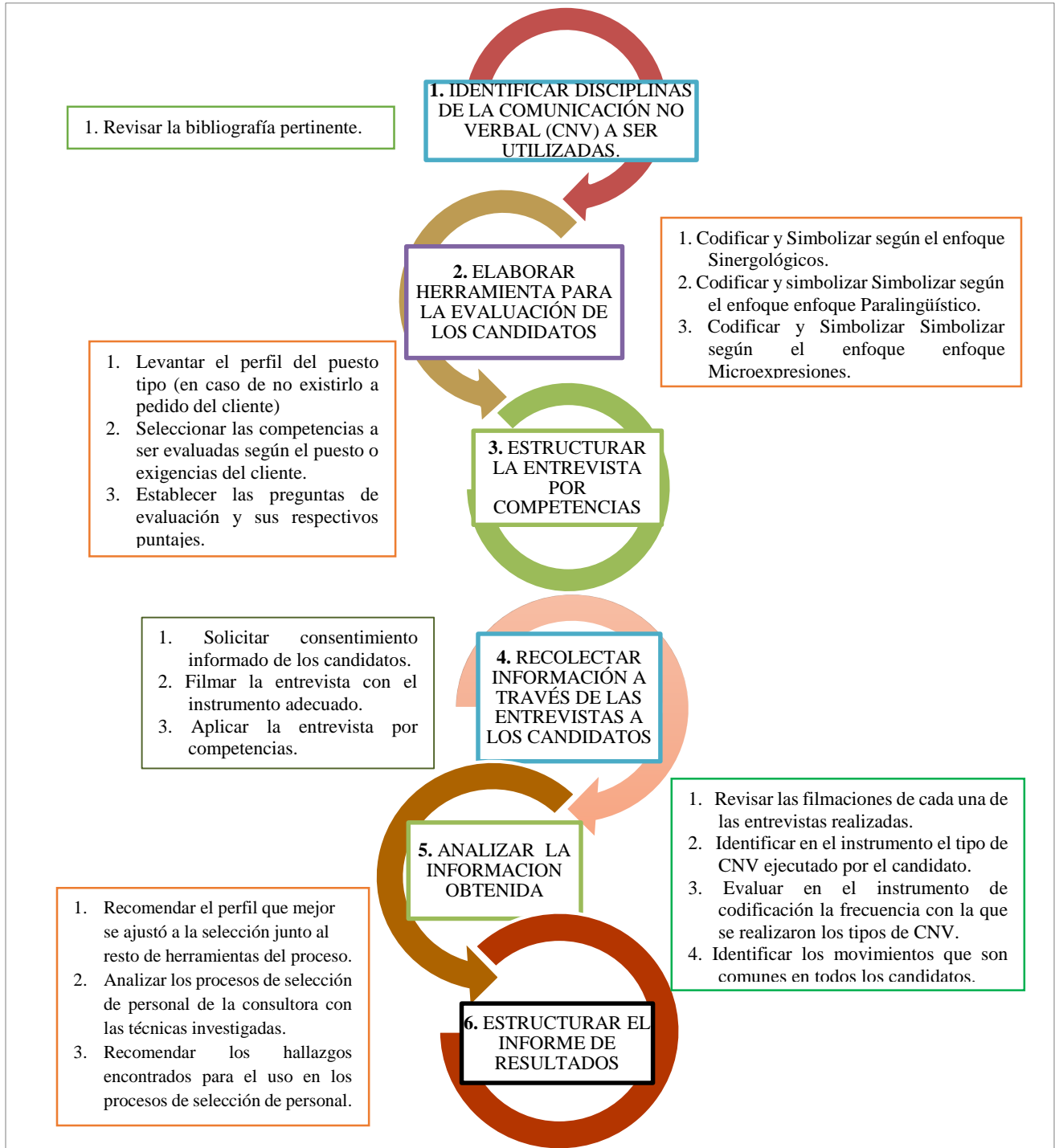


Figura 4. Fases Metodológico

3.1 Metodología

Para la presente investigación se realizó un estudio de tipo descriptivo, debido a que se observó y describió la comunicación no verbal de los candidatos en un proceso de selección de personal en su ambiente natural y en un momento determinado, sin modificar e influir sobre ellos de ninguna manera.

El método de muestreo fue no probabilístico por conveniencia debido a que, la investigadora entrevistó exclusivamente a los candidatos más convenientes conforme a la demanda del cliente, para lo cual analizó la disponibilidad de los candidatos y los criterios que requería la investigación.

La población entrevistada para cubrir la posición de Jefe de Recursos Humanos (profesionales de altos mandos) fue de 20 candidatos, el perfil fue facilitado por el cliente como se puede observar en el [Anexo 1](#) y la consultora implemento el proceso completo de selección.

3.2 Técnicas y Herramientas

La recolección de datos de la investigación fue obtenida por medio de fuentes primarias ya que se obtuvo la información de forma directa de las personas a través de técnicas cualitativas que son las entrevistas.

El uso de fuentes secundarias fue de gran importancia para el análisis e interpretación del lenguaje no verbal, para lo cual, fue necesario el diseño de una matriz (herramienta) para registrar la comunicación no verbal de los candidatos, la misma que se basó en los enfoques: sinergológicos (Turchet, 2004), de microexpresiones (Ekman, 2012) y paralingüísticos (Noverbal, 2016).

3.3 Aplicación

El proceso inicia con la revisión de la bibliografía más relevante relacionada a las disciplinas de la comunicación no verbal que se ajustan al objeto de este estudio.

Primero, se recolectó información sobre **sinergología** del libro de *“El lenguaje del cuerpo. Conozca a su interlocutor a través de sus gestos y posturas”* de Philippe Turchet (2004). Esta permite revelar en el cuerpo movimientos inconscientes, dando señales visibles de nuestras motivaciones. Básicamente se basa en el reencuentro de nuestras manos con el rostro y el cuerpo, trabajo entre neuronas senso-motoras (movimientos) y cognitivas (pensamientos). De este enfoque se subdividieron tres formas generales que son: microfijaciones, microcaricias y micropicoreos y una corta sobre movimientos del cuello o malestares de la garganta.

Después, se recolectó información sobre las **microexpresiones** de Paul Ekman, la cual permite conocer las emociones que pasan por el interior de nuestro interlocutor y por consiguiente valorar si su expresión verbal y no verbal es congruente. (Behavior&Law, 2010)

Por último, se insertó información sobre **paralingüística**, disciplina que se encarga del estudio de la voz. Las emociones intervienen en el proceso de comunicación, nuestro hemisferio cerebral derecho es el encargado de los procesos y cambios no conscientes y semiconscientes que se evidencian al subir y bajar el tono, en la velocidad, el volumen, las pausas, trabas y el alargamiento de las palabras.

Una vez identificadas las disciplinas se procede al diseño de una matriz que permite recoger los elementos específicos de la CNV para la evaluación de cada uno de los candidatos. Luego, se realiza la sistematización de la información a través de la combinación de simbología, semiología y codificación.

A través de la simbología se realizó una cartera o catálogo de símbolos, siendo las representaciones gráficas de cada imagen o elemento que permitieron reconocer los mensajes no verbales intervinientes para la obtención de información de los candidatos. El fin básico de la simbología es obtener una idea adicional de la persona a través de una combinación de signos o emblemas visuales para descifrar el mensaje que se quiere transmitir.

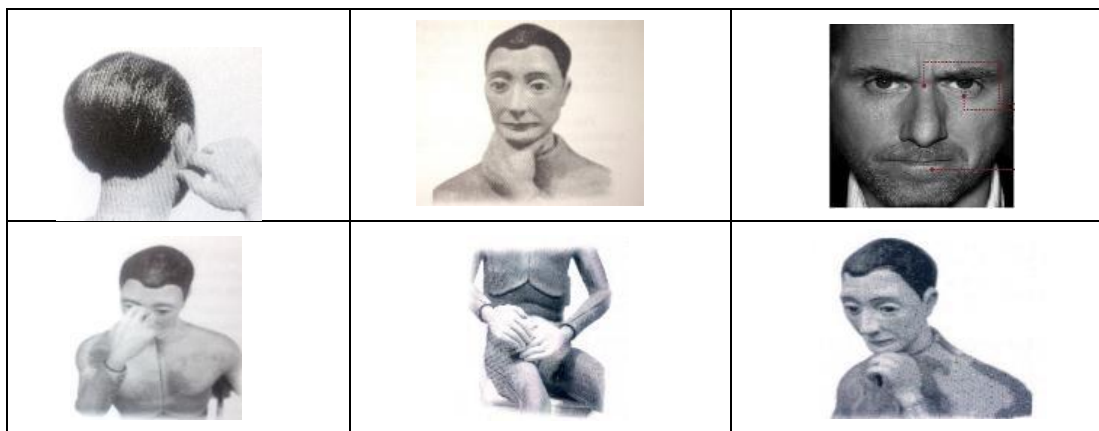




Figura 5. Simbología de imágenes. Fuente: (Turchet, 2004) (Noverbal, 2016)

Con la semiología que es la ciencia que se encarga del estudio de los signos en la vida social (Pérez & Merino, s.f.), se realizó el análisis de cada uno de los diferentes tipos de símbolos extraídos y de aquellos producidos por cada candidato en su comunicación. A cada imagen se le colocó su definición y el mensaje a transmitir, a su vez, se incorporó una palabra clave para cada uno o movimiento empleado, como se lo puede observar en las siguientes tablas.

Tabla 2
Semiología de imágenes

EXPRESIÓN	DEFINICIÓN DE LA EXPRESIÓN	MENSAJE	PALABRA CLAVE
	El dedo corazón (medio), con micropicor.	El dedo corazón es el que "sobresale" de nuestro ser o "yo me comporto como me da la gana", representa: creatividad.	represión

	<p>Felicidad: una sonrisa real siempre incluye: arrugas en las patas de gallo, mejillas elevadas, activas en el músculo que rodea al ojo.</p>	<p>El mensaje de disfrute es "esto se siente bien." Alienta a participar en la interacción social.</p>	<p>bienestar</p>
<p>El volumen de la voz: sirve para transmitir emociones y para enfatizar algunas partes de los discursos. Hay que hablar a un volumen adecuado, lo suficientemente elevado para que todos puedan oír al que habla, ni tan elevado que sea molesto (Fernández, 2009). Hay que tener siempre presente que quien inicia una conversación en un estado de tensión mal adaptado a la situación, habla con un volumen de voz inapropiado (Fernández, 2009).</p>	<p>Volumen Elevado</p>	<p>Suele ser síntoma de que el interlocutor quiere imponerse en la conversación, y está relacionado con la intención de mostrar autoridad, dominio, seguridad o incluso puede ser síntoma de alegría.</p>	<p>Autoritario, seguro</p>
	<p>Volumen moderado</p>	<p>Suele ser síntoma de que el interlocutor transmite calma</p>	<p>relajado</p>
	<p>Volumen bajo</p>	<p>Suele ser síntoma de que el interlocutor no quiere hacer el esfuerzo por ser oído, con lo que se asocia a personas introvertidas.</p>	<p>introvertido</p>

Nota. Fuente: (Turchet, 2004), (Noverbal, 2016), (Fernández, 2009)

Finalmente, por medio de la codificación, se logró juntar los elementos de las disciplinas utilizadas, crear una abstracción a partir de los datos existentes en la herramienta y construir con mayor entendimiento los componentes que intervienen por medio de códigos, a fin de lograr interpretar de manera más simple los mensajes y organizar la información.

En las tablas de la 3 a la 8, se observa la codificación de cada disciplina con su respectivo ejemplo y en los anexos se encuentran las tablas completas.





a) Microfijaciones. - El formulario está compuesto de 59 expresiones con su respectivo código, imagen, mensaje y palabra clave, las cuales permiten identificar si el candidato realiza, no realiza o se aproxima a la expresión. Adicionalmente se cuenta con un espacio para colocar



observaciones entre las cuales se puede mencionar la frecuencia con la que se presenta la expresión.

El formulario agrupa expresiones entre las que se destacan aspectos como: el espacio de reflexión de la frente, la boca y los labios entre deseo y censura, la importancia de la posición de los dedos sobre la boca, microfijaciones como símbolo de autoridad, y las microfijaciones como reflejo de confianza.

El código de la expresión para este formulario es MF seguido del número de expresión.

Tabla 3
Microfijaciones

MICROFIJACIONES			
<i>Anexo 2: Matriz Microfijaciones</i>			
Sinónimos de concentración, el ser está orientado hacia su centro de interés, nada lo desconcentra.			
Se pone la mano significativamente en una parte del cuerpo o del rostro y ya no se mueve.			
COD.	EXPRESIÓN	DEFINICIÓN DE LA EXPRESIÓN	MENSAJE
MF01		En lo alto del cuerpo: pulgares exteriores , puede cruzar los brazos, pero en esa situación deja asomar sus pulgares.	Persona segura de sí misma, se siente tranquila y a gusto de estar ahí.
MF02		Pulgares anteriores , los puños se cierran sobre el pecho doblados hacia el interior como escondidos bajos los brazos y las palmas cerradas, los cuerpos se vuelven huidizos, brazos tensos.	Cerrazón mecanismo de cierre o retirada, la persona se encuentra ansiosa, a disgusto, busca proteger su integridad física.
MF03		Palma de la mano sobre la boca, retrocede con la silla y la otra la parte plana de la mano, su cuerpo ha perdido su tono, observación de la estatua.	Es un signo de ruptura formado por el miedo, por la agresividad, o por el desprecio. No es fácil discernir el motivo de la ruptura, pero intenta contar con el interlocutor y renuncia relacionarse.
MF04		Palmas ampliamente abiertas	Expresan un estado de extraversión, apertura que anuncia a individuos que mantienen a menudo una imagen valorada de sí mismos.

MF05		Cierre de los puños, contracción total.	Individuo estresado, está contraído y se lo lee hasta en los rincones más secretos del cuerpo.
MF06		Su mano se abre para ponerse en su rostro.	El individuo se encuentra más distendido (sin tensión).


Nota. Fuente: (Turchet, 2004)





b) Microcaricias. - El formulario está compuesto de 26 expresiones con su respectivo código, imagen, mensaje y palabra clave, las cuales permiten identificar si el candidato realiza, no realiza o se aproxima a la expresión. Adicionalmente se cuenta con un espacio para colocar observaciones entre las cuales se puede mencionar la frecuencia con la que se presenta la expresión.

El formulario agrupa expresiones entre las que se destacan: las microcaricias hacia el cabello y orejas, la cartografía del rostro, las microcaricias del busto o sed de intercambio afectivo, microcaricias al vientre, así como caricias con los dedos en la cara del puño o palma de la mano.

El código de la expresión para este formulario es MC seguido del número de expresión.

Tabla 4
Microcaricias

<p style="text-align: center;">MICROCARICIAS Anexo 3: Matriz Microcaricias</p>			
Gestos de dulzura, de bienestar, es de naturaleza narcisista.			
COD.	EXPRESIÓN	DEFINICIÓN DE LA EXPRESIÓN	MENSAJE
MC01		El pulgar parte y atraviesa la mano, escondido entre los dedos y los acaricia, se expande hacia el exterior de la mano.	El pulgar está escondido como los deseos que permanecen escondidos, demuestra algo prohibido.

MC02		El pulgar regresa hacia el interior de la mano acariciándola.	Con este gesto el individuo busca volver a la superficie de su pensamiento una idea o una información de carácter cognitivo o afectivo, que busca y no lega.
La fuerza simbólica de las microcaricias del cabello, órgano de adorno del individuo.			
MC03		La mano va a los cabellos para ordenarlos, repeinarlos.	El simbolismo de la cabellera es símbolo de la corona o la aureola de los tiempos modernos, tocarse la cabeza es "tocarse lo que hay dentro de ella".
MC04		La mano acaricia un mechón con el brazo en dirección hacia su interlocutor, el cabello tendido hacia él, la reflexión-caricia está dirigida a su intención.	Expresión de estar a gusto con el otro.
MC05		Los cabellos alrededor de un dedo y los cabellos al redor del puño.	Demuestra tener ideas detrás de la cabeza. La persona que toma la mecha de pelo en el índice y lo enrolla y lo desenrolla constantemente es situación de estrés.






Nota. Fuente: (Turchet, 2004)

c) **Micropicoros.** - El formulario está compuesto de 57 expresiones con su respectivo código, imagen, mensaje y palabra clave, las cuales permiten identificar si el candidato realiza, no realiza o se aproxima a la expresión. Adicionalmente se cuenta con un espacio para colocar observaciones entre las cuales se puede inferir algún comportamiento que no es reflejo de lo que está expresando.

En este formulario se destaca las expresiones con las manos, hacia el interior del rostro, hacia el exterior del rostro, detrás de la cabeza, en la base del cuello, en las orejas, en lo alto de la frente, en la nariz, en el busto, en el vientre, espalda y costados, muñecas, pantorrillas, muslos y rodillas.

El código de la expresión para este formulario es MP seguido del número de expresión.

Tabla 5
Micropicores

MICROPICORES			
Anexo 4: Matriz Micropicores			
<p>Actitud que se evidencia cuando la persona se rasca, no se producen por casualidad, generalmente duran menos de cinco segundos. Se dan frente a situaciones de malestar, cuando las personas están en interrelación. Desplazamiento entre el discurso y los pensamientos.</p>			
El inconsciente de las manos:			
COD.	EXPRESIÓN	DEFINICIÓN DE LA EXPRESIÓN	MENSAJE
MP01		El pulgar encerrado en la mano. Micropicor en el pulgar. La parte del pulgar abombada en el interior de la mano y unida a la muñeca se llama el monte tenar.	La picazón en el pulgar expresa introversión, la vuelta a sí mismo, teme destacar dice "soy demasiado tímido para afirmar mi fuerza de colaboración y las cosas se me escapan".
MP02		No se levanta el índice y siente micropicor en él.	Miedo de dar muestra de autoridad o porque la autoridad nos molesta, el índice es marca de identidad, para decir "yo", persona que se afirma, pero también es la señal de la autoridad en la afirmación.
MP03		El dedo corazón (medio), con micropicor.	El dedo corazón es el que "sobresale" de nuestro ser o "yo me comporto como me da la gana", representa: sexualidad y creatividad.
MP04		Micropicor dedo anular (cuarto dedo de la mano)	El dedo anular expresa dulzura, es el dedo de la alianza y unión de pareja. El micropicor expresa dificultades en las relaciones en sentido amplio.
MP05		Micropicor dedo menique (último dedo de la mano) pequeño.	El ultimo dedo de la mano, el menique , expresa en el dorso de la mano al corazón, su micropicor muestra sufrimiento de la persona frente a la falta de amor.




Nota. Fuente: (Turchet, 2004)



d) Movimientos del Cuello. - El formulario está compuesto de 6 tipos de expresiones con código, imagen, mensaje y palabra clave, las cuales permiten identificar si el candidato realiza, no realiza o se aproxima a la expresión. Adicionalmente se cuenta con un espacio para colocar observaciones.

En este formulario se aprecia los malestares de la garganta y el impacto que tiene la expresión ante una situación en la que el individuo aparente usar una corbata cerca de su cuello.

El código de la expresión para este formulario es la letra C seguida del número de expresión

Tabla 6
Malestares de la garganta

Los malestares de la garganta			
Anexo 5: Matriz Malestares de la Garganta			
La parte alta de la garganta se contrae cuando la persona expresa un malestar.			
El individuo se siente cogido de la garganta, inhibido donde toma dos actitudes: la huida “quedarse sin voz” o querer gritar su malestar.			
COD.	EXPRESIÓN	DEFINICIÓN DE LA EXPRESIÓN	MENSAJE
C01		Con la mano en la parte alta de la garganta. La mano afloja la garganta apretada para que no se cierre más.	El individuo sintió un golpe bajo de la situación, se siente agredido sin poder reaccionar. Reflejo de ansiedad.
C02		Hace la seña de querer aflojarse el cuello de la camisa.	Expresión como para “respirar” mejor.
C03		Rascón a medio camino entre la oreja y la garganta.	Sensación de estar agredido verbalmente, se siente molesto e irritado. Oye cosas desagradables y busca activamente una respuesta.


C04		Se rasca la zona del cuello.	Sabe precisamente lo que va a responder, las palabras arden por salir.
C05		La persona pasa su mano por la nuez.	La persona está esperando el momento adecuado para hablar, no reprime ni inhibe sus pensamientos, estos van a salir libremente. Piensa que la argumentación que tiene es superior a la del otro.




Nota. Fuente: (Turchet, 2004)

e) Microexpresiones. - Este formulario reconoce siete emociones que tienen señales universales con su respectivo código, imagen, definición de la expresión, mensaje, palabra clave que permiten identificar si el candidato realiza, no realiza o se aproxima a la expresión.

Las microexpresiones detalladas son: enfado, miedo, tristeza, disgusto, desprecio, sorpresa y felicidad las cuales aparecen siempre de la misma forma en todas las personas de la especie humana. El código de la expresión para este formulario es ME seguido del número de expresión.

Tabla 7
Microexpresiones

MICROEXPRESIONES			
<i>Anexo 6: Matriz Microexpresiones</i>			
Expresiones faciales muy breves, que duran una fracción de segundo. Se producen cuando una persona ya sea deliberada o inconscientemente oculta un sentimiento. Aparecen siempre de la misma forma en todas las personas de la especie humana independientemente de su cultura ya que son fruto de la expresión de ciertos genes que hacen que grupos musculares de la cara se contraigan a la vez siguiendo un patrón cada vez que aparece un estado emocional básico (Ekman, 2012).			
Se reconocen siete emociones que tienen señales universales.			
COD.	EXPRESIÓN	DEFINICIÓN DE LA EXPRESIÓN	MENSAJE
ME01		Ira: En la cara, la señal incluye ojos brillantes, cejas rebajadas y labios apretados. El mensaje de la ira es "salir de mi camino." La ira puede llevar un mensaje que va desde la insatisfacción a la amenaza.	El mensaje de la ira es "salir de mi camino." La ira puede llevar un mensaje que va desde la insatisfacción a la amenaza.

ME02		<p>Miedo: Las señales comunes son los ojos abiertos muy amplios, los labios estirados horizontalmente y levantados, ceñidos juntos las cejas. Señales de menor temor pueden incluir respiración pesada, una posición de la cabeza ligeramente hacia atrás y lejos, y los labios estirados horizontalmente acompañados por los músculos del cuello apretados.</p>	<p>El mensaje del miedo es "ayúdame"; Puede variar desde mostrar preocupación de bajo nivel a transmitir pánico.</p>
ME03		<p>Tristeza: Las señales de tristeza incluyen un ceño fruncido (labio inferior levantado ligeramente y las esquinas de los labios ligeramente hacia abajo), las esquinas internas de las cejas dibujadas y juntas en el centro de la frente, las mejillas levantadas y las lágrimas.</p>	<p>El mensaje de la tristeza es "consuéleme". Alienta o intenta fomentar la empatía de los demás.</p>
ME04		<p>Disgusto: Hay tres expresiones faciales asociadas con disgusto. La primera es sacar la lengua como si la persona está recibiendo algo de su boca. El segundo es levantar el labio superior, pero es relajado y no tenso, que puede exhibir las gomas y los dientes dependiendo de la forma de la boca. La tercera es la arruga de la nariz y la elevación de las fosas nasales.</p>	<p>El mensaje de disgusto es "alejarse de esto". Puede mostrar a otros que el objetivo de la repugnancia debe mantenerse alejado o que el objetivo es impuro, sucio o socialmente / moralmente reprochable.</p>

Nota. Fuente: (Ekman, 2012)

f) Paralingüística. - Este formulario se subdivide en 3 elementos paralingüísticos orales como lo son el tono y la inflexión, el volumen de la voz y el ritmo.

Para cada elemento se describe el tipo, definición, la respectiva acción y las observaciones encontradas.

Tabla 8
Paralingüística

<p style="text-align: center;">PARALINGÜÍSTICA Anexo 7: Matriz Paralingüística</p>		
<p>Disciplina que se encarga del estudio de la voz. Cambios no conscientes y semiconscientes que se evidencian al subir y bajar el tono, en la velocidad, el volumen, las pausas, trabas y el alargamiento de las palabras. Es uno de los pilares para el desarrollo de la comunicación no verbal científica.</p>		
ELEMENTO PARALINGÜÍSTICO ORAL	TIPOS	DEFINICIÓN

<p>El tono y la inflexión: La voz es como una huella dactilar, una característica personal e intransferible de cada individuo. Desde el nacimiento la utilizamos en forma de llanto para reclamar el alimento y, a medida que crecemos, la voz se transforma en función de nuestro sexo (Fernández, 2009).</p>	Tono agradable	<p>El tono es el regulador entre el sentimiento y la expresión, entre lo sentido y lo verbalizado, es un reflejo emocional, de forma que la excesiva emocionalidad ahoga la voz y, el tono se hace más agudo. Por lo tanto, la inflexión hacia los tonos agudos es síntoma de inhibición emocional. La inflexión no es sólo cuando subimos y bajamos de volumen, sino cuando cambiamos de tono. En la entonación hay diferencias en función de las subidas y bajadas del volumen. Según la entonación, se interpreta una cosa u otra. El tono también sirve para comunicar actitudes o emociones</p>
	Tono desagradable	
	Tono neutro	
<p>El volumen de la voz: sirve para transmitir emociones y para enfatizar algunas partes de los discursos. Hay que hablar a un volumen adecuado, lo suficientemente elevado para que todos puedan oír al que habla, ni tan elevado que sea molesto (Fernández, 2009). Hay que tener siempre presente que quien inicia una conversación en un estado de tensión mal adaptado a la situación, habla con un volumen de voz inapropiado (Fernández, 2009).</p>	Volumen Elevado	<p>Suele ser síntoma de que el interlocutor quiere imponerse en la conversación, y está relacionado con la intención de mostrar autoridad, dominio, seguridad o incluso puede ser síntoma de alegría. Si el volumen es muy alto quiere decir que estamos enfadados.</p>
	Volumen moderado	<p>Suele ser síntoma de que el interlocutor transmite calma.</p>
	Volumen bajo	<p>Suele ser síntoma de que el interlocutor no quiere hacer el esfuerzo por ser oído, con lo que se asocia a personas introvertidas.</p>

Nota. Fuente: (Fernández, 2009)

A continuación, se presenta un glosario de términos y abreviaturas de cada matriz para orientar al lector en el uso de cada uno de los formularios y el grupo de expresiones que abarca.

Tabla 9
Glosario de Términos y Abreviaturas

Término	Definición
Microcaricias – MC	Responde a gestos de dulzura, de bienestar, es de naturaleza narcisista.
Microfijaciones –MF	Expresiones que denotan concentración, el ser está orientado hacia su centro de interés, nada lo desconcentra. Se pone la mano significativamente en una parte del cuerpo o del rostro y ya no se mueve.

Micropicoros- MP	Actitud que se evidencia cuando la persona se rasca, no se producen por casualidad, generalmente duran menos de cinco segundos. Se dan frente a situaciones de malestar, cuando las personas están en interrelación.
Movimientos del Cuello- C	Expresión que refleja malestar relacionado con la parte alta de la garganta, la cual se contrae cuando la persona expresa un sentimiento de incomodidad
Microexpresiones - ME	Expresiones faciales muy breves, que duran una fracción de segundo.
Paralingüística –PÜ	Disciplina que se encarga del estudio de la voz












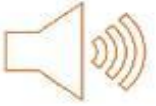










Nota. Fuente: (Turchet, 2004) (Noverbal, 2016) (Fernández, 2009)

Para finalizar, con el fin de procesar y obtener resultados a partir de cada matriz, se envió los datos a una hoja matriz más liviana que abarcaba únicamente la imagen con su respectivo código y la frecuencia con la que cada individuo empleaba un movimiento y con ello se pudo llevar a cabo la tabulación de la información, a continuación, en la tabla 11 presentamos una parte de la matriz general, la tabla completa se podrá observar en el [Anexo 8](#).

Tabla 10
Matriz General

NOMBRE: _____

FECHA: _____

MICROFUJACIONES	MICROPICORES	MICROCARCIAS	MOVIMIENTOS C	MICROEXPRESIONES	PARALINGUISTA
MF01 	MP01 	MC01 	C01 	ME01 	Tono agradable 
frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia
MF02 	MP02 	MC02 	C02 	ME02 	Tono desagradable 
frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia
MF03 	MP03 	MC03 	C03 	ME03 	Tono neutro 
frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia
MF04 	MP04 	MC04 	C04 	ME04 	Volumen Elevado 
frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia

Una vez realizadas las matrices técnicas para la recolección de información, se procedió a estructurar la entrevista por competencias para el proceso de selección de Jefe de Recursos Humanos.

Ya que el perfil del puesto tipo fue entregado por el cliente, se pasó a seleccionar las competencias a ser evaluadas acorde al perfil y las preguntas de evaluación fueron tomadas del diccionario de competencias elaborado por la propia consultora con sus respectivos puntajes.

PERFIL: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACIÓN Y GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistador: _____ Cargo: _____
 Ciudad: _____ Teléfono: _____ E-mail: _____

NOMBRE DEL APLICANTE:	
TÍTULO:	
CARGO AL QUE APLICA:	
TIPO DE POSICIÓN:	
Tiempo completo	<input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/>
Co-op	<input type="checkbox"/> Medio tiempo <input type="checkbox"/>

PROMEDIOS CUALITATIVOS DE RECLUTAMIENTO

	Excepcional	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	Débil	Total
1. Análisis y Toma de Decisiones	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	_____
2. Comunicación Efectiva	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	_____
3. Desarrollo de Personas	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	_____
4. Liderazgo	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	_____
5. Orientación a Resultados	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	_____

Promedio Total: _____

Tabla de conversión de Promedios a Bandas

ESCALA	Débil(1)	Moderado(2)	Fuerte(3)	Muy Fuerte(4)	Excepcional(5)
PUNTAJE	<= 14	15-17	18-20	21-23	>=24

Guía de líneas para la Toma de Decisión respecto a la Entrevista Comprensiva

<ul style="list-style-type: none"> - Debe tener un puntaje Fuerte (3) o mayor - Promediar Fuerte o más alto en por lo menos 3 factores - No debe puntuar en Débiles - No debe más de dos promedios Moderados - Tener una Maestría (si es aplicable) 	<p style="text-align: center;">Decisión</p> <p><input type="checkbox"/> Recomendado</p> <p><input type="checkbox"/> No recomendado</p>
--	--

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR (Por ej. valores agregados, resultados obtenidos rescatables, aspiración salarial, otros datos relevantes al ejercicio del cargo):

FIRMA DEL ENTREVISTADOR

FECHA

ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES

Define los problemas, identifica los aspectos importantes, genera y analiza diferentes alternativas.
 Establece prioridades para las tareas según su importancia.
 Toma decisiones alineadas a la estrategia de la organización y asume la responsabilidad sobre su decisión.
 Realiza análisis complejos buscando minimizar riesgos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas.
 Analiza y genera alternativas eligiendo la más adecuada en el momento oportuno.

Describe una situación en la que se enfrentó a un problema y cómo lo resolvió	
Describe una situación en la que tuvo dificultades en establecer prioridades en las tareas de su función? Como estableció prioridades?	
Cuénteme la decisión más importante que le ha tocado tomar en un trabajo. ¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa? Asumió la responsabilidad de dicha decisión?	
¿Qué tipo de variables considera para realizar su función? Genera alternativas de solución en el momento oportuno?	

Excepcional Muy Fuerte Fuerte Moderado Débil

Tiene predisposición hacia acciones y demuestra un sentido de urgencia. Se informa de los riesgos. Es valeroso al establecer metas que usualmente son inalcanzables. Se aproxima a nuevas experiencias con la mentalidad de "hacer poco, vender poco, aprender mucho". mentalmente.	Es asertivo al tomar decisiones frente a incertidumbres. Pretende entender y presentar una nueva aplicación aprendiendo rápidamente.	Establece metas específicas que en ocasiones son inalcanzables. Tiene poder de acción.	Toma riesgos que carecen de información.	Establece metas que son fácilmente alcanzables. Dilata acciones. No se siente cómodo al asumir riesgos.
---	--	--	--	---

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Logra comprensión y compromiso de cooperación demostrando capacidad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas
 Canaliza clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás, Expresa ideas de manera que genera compromiso hacia ellas, aunque sean poco conocidas o no populares.
 Tiene una visión general del conocimiento existente en la organización, y ello le permite comunicar y compartir conocimientos de un modo estratégico, adecuándose a los objetivos de empresa.
 Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y formula preguntas constructivas.

Brinde ejemplos de los distintos recursos que ha utilizado cuando trata de convencer a alguien para que coopere con usted.	
¿Cómo reacciona a las críticas si cree que son injustificadas? Es abierto y sensible a los puntos de vista de otras personas?	
Cuéntenos de una situación en la que tuvo que ser persuasivo para vender su idea a alguien más?	
¿Cuál es el problema más difícil que haya tenido con sus colegas al momento de repartirse tareas?	

Excepcional Muy Fuerte Fuerte Moderado Débil

Excelente en demandar analíticamente cursos o trabajos. Extenso rango de diversos intereses -no como una persona limitada. Integra tanto la lógica como la intuición para producir exitosas soluciones brillantes.	Se desarrolla muy bien en la demanda analítica de cursos o trabajo. Resuelve problemas complejos. Presenta conocimientos profundos acerca de cómo hacer mejor las cosas.	Organiza información compleja, identifica salidas claves y piensa sobre alternativas. Emite conclusiones razonables las implementa exitosamente. Aprende de la experiencia. Reconoce los problemas por desarrollarse y los maneja bien.	No registra haber enfrentado problemas significantes ni haberlos resuelto. Posiblemente ha trabajado en tareas menos demandantes. Ha incursionado en problemas relativamente simples o problemas que no ha podido resolver.	Puede desarrollar algunos de nuestros trabajos, pero podría tener problemas con la complejidad y podría requerir ayuda.
--	--	---	---	---

DESARROLLO DE PERSONAS

Brinda retroalimentación a sus colaboradores, cuando estos le consultan o la circunstancia lo requiera.
 Asigna a sus colaboradores tareas que signifiquen un reto, estimulándolos a desarrollar nuevas habilidades.
 Brinda a su gente feedback periódico sobre la performance del equipo, y promueve la misma práctica entre sus subordinados.
 Fomenta y favorece las oportunidades de desarrollo profesional y se implica en ellas, brindando, de manera cotidiana y sistemática, apoyo y orientación.
 Detecta las carencias de formación en las personas que lo rodean e idea estrategias individuales y grupales de mejora.

Generalmente mantiene reuniones de retroalimentación con sus colaboradores? Con que frecuencia??¿Sus colaboradores recurren a usted cuando necesitan ayuda?	
¿Qué recursos ha generado en su organización para formar equipos que aprendan a aprender en conjunto?	
Con que frecuencia sus colaboradores dan retroalimentación a sus subalternos; la retroalimentación es una práctica promovida por usted??	
¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores? ¿Cómo lo aplicó? ¿Con qué resultados? ¿Qué innovaciones de sus colaboradores ha respaldado?¿Cómo incentiva usted el crecimiento de la gente de su departamento?	
¿Cómo identifica un talento? ¿Cómo identifica las necesidades de sus colaboradores?¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para el desarrollo de sus colaboradores. Cómo determina quiénes necesitan capacitación adicional	

<input type="checkbox"/> Excepcional	<input type="checkbox"/> Muy Fuerte	<input type="checkbox"/> Fuerte	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Débil
<p>Despliega una insaciable e ilimitada curiosidad. Le gusta saber cómo funcionan realmente las cosas. Pensador no convencional, es muy bueno para hacer conexiones emprendedoras. Empuja a recombinar el conocimiento en maneras que creen nuevas opciones crear.</p>	<p>Encuentra frecuentemente nuevas vías para obtener resultados en situaciones difíciles. Inspirado en alcanzar resultados superiores buscando salidas desde diferentes perspectivas.</p>	<p>Tiene una visión amplia. Convierte nuevas ideas en soluciones de trabajo. Además de aceptar las ideas genera nuevas vías para obtener mejores resultados. Busca reducir y reaplicar ideas comprobadas. Usa su imaginación.</p>	<p>A menudo une la definición de los problemas y las soluciones obtenidas a un pasado exitoso. Sigue los precedentes antes de buscar nuevas soluciones que atacan directamente las situaciones. No traduce la creatividad en soluciones prácticas.</p>	<p>Tiende a pensar con una visión limitada. No se siente cómodo con los problemas grandes. Teme incurrir en errores por los que previene su accionar.</p>
<p>LIDERAZGO</p> <p>Traslada las Metas Estratégicas a sus colaboradores y convierte aquellas en objetivos y planes de acción concretos. Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar sus objetivos del mismo. Fija objetivos, los trasmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feedback a los integrantes de su equipo. Corrige los errores de su equipo, mostrando flexibilidad, reconociendo los puntos positivos y no deja al equipo en una situación comprometida frente a terceros. Es percibido como líder que contagia energía positiva a su equipo y motiva al cumplimiento de objetivos organizacionales.</p>				
<p>¿Cómo transmite las metas estratégicas a sus colaboradores? Sus colaboradores tienen metas y objetivos claros??? Con que frecuencia se revisan los objetivos?</p>				
<p>¿Cómo, específicamente, contribuye usted para un buen clima de trabajo en equipo?</p>				
<p>Con que frecuencia se reúne con sus colaboradores para realizar un seguimiento de los objetivos planteados??? ¿Cómo mantiene informado a su personal sobre los emprendimientos y las decisiones corporativas?</p>				
<p>Describe una situación en la que ha tenido que reprender a alguno de tus colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien ¿Cómo se maneja esa situación?</p>				
<p>¿Qué características tiene un buen líder?</p>				
<input type="checkbox"/> Excepcional	<input type="checkbox"/> Muy Fuerte	<input type="checkbox"/> Fuerte	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Débil
<p>Tiene una habilidad inusual para saber cuándo se necesita un cambio de dirección, y un rápido movimiento para el cambio se de con éxito. Es el mayor factor que demuestra facilidad para llevar a la gente hacia nuevas direcciones. Efectivo para gerenciar organizaciones complejas y tomar decisiones impactantes que sirvan para alcanzar las metas propuestas.</p>	<p>Es el que más influye en la fijación de nuevas direcciones para una organización. Le gusta hacerse cargo de decisiones acerca de qué trabajar y cómo hacerlo. Consistentemente escogidas por otros para quienes participan en roles de liderazgo.</p>	<p>Reconoce oportunidades y establece una visión de lo que puede alcanzar. Establece la dirección y capta la perpetración de otros. Es el campeón al crear ideas. Crea ambientes favorables para otros con el fin de obtener una contribución total.</p>	<p>Prefiere los roles de coordinación que requieran planeación o habilidades administrativas a liderar. Presenta habilidades interpersonales o de coordinación en la resolución de problemas, pero no establece direcciones.</p>	<p>Tiende a ser un miembro más del grupo antes que ser un líder. Toma direcciones ya establecidas como base para lograr sus metas.</p>
<p>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</p> <p>Maximiza la eficiencia a través de la combinación de las siguientes áreas: buscando la excelencia en su gestión, cumpliendo los plazos, innovando y mejorando continuamente los procesos, consiguiendo los ingresos previstos y reduciendo costes. Asumir retos que impliquen esfuerzos, constancia y empeño, en donde los recursos y talentos personales sean puestos a prueba permanentemente. Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y en general, con las estrategias de la organización. Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planteado. Cumple con las órdenes y disposiciones de su Jefe y/o Supervisor inmediato, dentro de los tiempos establecidos</p>				
<p>Cuénteme ejemplos donde haya tenido que innovar o ser creativo para obtener buenos resultados? Ha realizado cambios a los procesos para conseguir reducir costos??</p>				
<p>Ha tenido situaciones donde ha demandado un mayor esfuerzo o donde haya tenido que demostrar sus talentos personales. Con que frecuencia toma nuevos retos??</p>				
<p>Cuéntame la última vez que te enfrentaste a una situación difícil y cómo la resolviste.</p>				
<p>¿Cumple a tiempo con las disposiciones emitidas por sus jefes? Con que frecuencia? Cuénteme un ejemplo. ¿En qué situaciones laborales has sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver?</p>				
<input type="checkbox"/> Excepcional	<input type="checkbox"/> Muy Fuerte	<input type="checkbox"/> Fuerte	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Débil
<p>Trabaja conjuntamente con otras para producir resultados insólitos. Proactivamente brinda en conjunto con la gente adecuada. La información adecuada y en el momento preciso. Inspira confianza a través de su integridad, respeto y consideración para con los otros es extraordinariamente diestro en entender a los otros y adaptarse a una situación adecuada.</p>	<p>Se gana el respecto y la confianza de otros a través de construir objetivos comunes. Establece relaciones productivas con aquella gente que va hacia un objetivo común. Demuestra integridad y fortaleza. Adapta la conducta en base a la situación adecuada.</p>	<p>Busca primero entender para poder ser entendido. Involucra a los otros de manera adecuada y demuestra integridad.</p>	<p>Prefiere interactuar con personas de similares antecedentes, no busca perspectivas fuera de lo normal. Su relación no es productiva consistente. Evita el conflicto.</p>	<p>Tiende a trabajar solo aun cuando debería involucrar a otros para obtener buenos resultados.</p>

Figura 6. Evaluación y Guía de Entrevista. Fuente: (ConsultManager, 2015)

Por medio de las entrevistas se realizó la recolección de información de la comunicación no verbal de cada uno de los candidatos, para poder hacerlo, fue necesario filmar la entrevista con una cámara digital, procurando que esta se encuentre en un lugar que no interfiera con el flujo de la entrevista y no intimide al candidato.

Como requisito indispensable para grabar las entrevistas, se solicitó el consentimiento informado de todos los candidatos, explicándoles que es parte del proceso y que las grabaciones iban a ser utilizadas con fines académicos únicamente, como se puede observar en la siguiente figura.

<p style="text-align: center;">CARTA DE CONSENTIMIENTO</p> <p style="text-align: center;"><i>Anexo 9: Carta de Consentimiento</i></p> <p>Propósito</p> <p>El propósito de este documento es obtener su consentimiento para poder grabar la entrevista del día de hoy, este es un requisito de nuestros procesos de selección ya que es una manera de analizar a profundidad la información que conseguiremos y poder hacer uso de la misma en próximos procesos.</p> <p>La cinta podría llegar a ser utilizada para análisis y desarrollo de proyectos y estudios educativos. La información revelada en las grabaciones no será difundida o utilizada para ningún otro propósito.</p> <p>Si usted está conforme con lo anteriormente dicho, firme por favor donde se le indica.</p> <p>Consentimiento</p> <p>Yo, el candidato/a, doy permiso por este medio para que la entrevista del día de hoy sea grabada y sirva para los propósitos mencionados arriba.</p> <p>Nombre:</p> <p>Firma:</p> <p>Fecha:</p>

Figura 7. Carta de Consentimiento

Finalmente, la investigadora llevo a cabo la entrevista por competencias a los 20 candidatos seleccionados de la plataforma de postulaciones y de la base de datos de la consultora, cada entrevista duro aproximadamente 45 minutos.

3.4 Resultados

Para el análisis de los resultados se generó un instructivo, su propósito es que el usuario conozca los pasos a seguir para realizar el proceso de evaluación de la comunicación no verbal de un candidato en un proceso de selección.

Tabla 11
Instructivo de Evaluación CNV

#	Actividad	Usuario	Descripción	Documento
1	Comunicar al candidato que va a ser filmado con fines educativos	Entrevistado Entrevistador	Se solicita al entrevistado firmar la carta de consentimiento para ser filmado sin que este conozca que se va a evaluar su comunicación no verbal.	Solicitud de consentimiento (<i>Anexo 9</i>).
2	Utilizar la matriz de consolidación de expresiones	Entrevistador	Durante la entrevista por competencias se utiliza el formulario consolidado de expresiones, el cual facilita al entrevistador un primer acercamiento a la comunicación no verbal del entrevistado.	Formulario consolidado de Expresiones (<i>Anexo 8</i>).
3	Concluir la entrevista de competencias conductuales	Entrevistador Entrevistado	Se concluye la entrevista y se pausa el video en el que se recopila la información de la comunicación no verbal del candidato.	Video de entrevista realizado al candidato.
4	Validar formulario de Microfijaciones	Entrevistador	Se procede a analizar el video de la entrevista del candidato y se centra en el formulario de Microfijaciones para verificar si alguna expresión fue pasada por alto durante la entrevista, se procede a capturar las imágenes en fotos.	Formulario de Microfijaciones (<i>Anexo 2</i>). Fotos de las expresiones encontradas.
5	Validar formulario de Microcaricias	Entrevistador	Se procede a analizar el video de la entrevista del candidato y se centra en el formulario de Microcaricias para verificar si alguna expresión fue pasada por alto durante la entrevista, se procede a capturar las imágenes en fotos.	Formulario de Microcaricias (<i>Anexo 3</i>). Fotos de las expresiones encontradas.
6	Validar formulario de Micropicoros	Entrevistador	Se procede a analizar el video de la entrevista del candidato y se centra en el formulario de Micropicoros para verificar si alguna expresión fue	Formulario de Micropicoros (<i>Anexo 4</i>). Fotos de las expresiones encontradas

			pasada por alto durante la entrevista, se procede a capturar las imágenes en fotos.	
7	Validar formulario de Movimientos de Cuello	Entrevistador	Se procede a analizar el video de la entrevista del candidato y se centra en el formulario de Movimientos de Cuello para verificar si alguna expresión fue pasada por alto durante la entrevista, se procede a capturar las imágenes en fotos.	Formulario de Movimientos de cuello (<i>Anexo 5</i>). Fotos de las expresiones encontradas
8	Validar formulario de Microexpresiones	Entrevistador	Se procede a analizar el video de la entrevista del candidato y se centra en el formulario de Microexpresiones para verificar si alguna expresión fue pasada por alto durante la entrevista, se procede a capturar las imágenes en fotos.	Formulario de Microexpresiones (<i>Anexo 6</i>). Fotos de las expresiones encontradas
9	Validar formulario de información Paralingüística	Entrevistador	Se procede a analizar la fonética del candidato y se centra en el formulario de Paralingüística para verificar si alguna fue pasada por alto durante la entrevista, se procede a grabar el audio de ser necesario.	Formulario de Paralingüística (<i>Anexo 7</i>). Grabaciones de audio.
10	Estructurar formulario final de Resultados	Entrevistador	Una vez analizado la comunicación no verbal en los distintos formularios se estructura el Informe Final de Resultados. ¿Se considera un formulario integral de Evaluación de la Comunicación No Verbal del Candidato? SI: Consolida los resultados y se procede a la tabulación NO: Se procede a visualizar los videos nuevamente y en caso de ser necesario considerar el análisis de otro observador.	Informe Individual y Final de Resultados de la Comunicación no verbal del candidato
11	Tabular los resultados en formulario	Entrevistador	El resultado es trasladado a una hoja Excel independiente en la cual se administra los datos en función del código de la expresión	

3.4.1 Informe Individual de CNV

Para revisar el informe individual se ha tomado como muestra a uno de los candidatos (candidato 3) y buscando una mejor orientación en la siguiente matriz se resalta en amarillo la frecuencia de movimientos del candidato.

Los informes de cada uno de los candidatos y el informe completo del candidato 3, se encuentran en el [Anexo 10: Informes Individuales](#) los mismos que servirán para analizar el informe global.

Tabla 12
Matriz Informe Individual (candidato 3)





































NOMBRE: Candidato 3		FECHA: 24/1/2017			
MICROFLUJONES MF01 	MICROPICORES MP01 	MICROGÁRCIAS MC01 	MOVIMIENTOS C C01 	MICROEXPRESIONES ME01 	PARALINGÜISTA Tono agradable 
3	2	frecuencia	frecuencia	frecuencia	GENERAL
MF02 	MP02 	MC02 	C02 	ME02 	Tono desagradable 
1	frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia
MF03 	MP03 	MC03 	C03 	ME03 	Tono neutro 
frecuencia	1	frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia
MF04 	MP04 	MC04 	C04 	ME04 	Volumen Elevado 
frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia
MF05 	MP05 	MC05 	C05 	ME05 	Volumen Moderado 
1	frecuencia	frecuencia	1	3	frecuencia
MF06 	MP06 	MC06 	C06 	ME06 	Volumen Bajo 
frecuencia	2	3	frecuencia	frecuencia	GENERAL

Tabla 13

Fotografías CNV Informe Individual (candidato 3)



Cabe denotar que por motivos de confidencialidad se ha cubierto el rostro del individuo entrevistado.

Tabla 14
Tabulación Informe Individual (candidato 3)

CODIGO DE MOVIMIENTO	FRECUENCIA	DEFINICIÓN DE LA EXPRESIÓN	MENSAJE	PALABRA CLAVE
MP57	6	Micropicor en la rodilla	Compromiso hacia nueva aventura, se ha pedido mucha flexibilidad a la persona.	compromiso
MF36	5	La mano puesta en la barbilla con el puño cerrado.	Expresa un estado interno de estrés, el puño se cierra porque el cerebro se cierra, por un estado de fatiga quizás. Si la mano no se cierra, es que el individuo aprecia la comunicación con el otro. Si cierra la boca la calidad de comunicación se perderá.	fatiga
MF01	3	En lo alto del cuerpo: pulgares exteriores, puede cruzar los brazos, pero en esa situación deja asomar sus pulgares.	Persona segura de sí misma, se siente tranquila y a gusto de estar ahí.	seguridad
MF24	3	Golpea contra el esmalte de los dientes el dedo corazón levantado (con la boca cerrada).	Lleva a su boca el dedo de los deseos, busca la mejor solución para llegar a satisfacer sus necesidades, sus instintos.	solución de problemas

ME07	3	Felicidad: una sonrisa real siempre incluye: arrugas en las patas de gallo, mejillas elevadas, activas en el músculo que rodea al ojo.	El mensaje de disfrute es "esto se siente bien." Alienta a participar en la interacción social.	felicidad
MP01	2	El pulgar encerrado en la mano. Micropicor en el pulgar.	La picazón en el pulgar expresa introversión, la vuelta a sí mismo, teme destacar dice "soy demasiado tímido para afirmar mi fuerza de colaboración y las cosas se me escapan".	introversión
MP06	2	Micropicor en la periferia de las mejillas o de las sienes.	Refleja curiosidad intelectual, su interés está más despierto, mientras más curiosidad tenga más al centro se dirige la mano.	curiosidad
MF05	1	Cierre de los puños, contracción total.	Individuo estresado, está contraído y se lo lee hasta en los rincones más secretos del cuerpo.	estrés
MF16	1	Microfijación que abarca toda la arista de la nariz.	El individuo reflexiona, pero lo hace como si tuviera algo que esconder, detrás de su fachada positiva expresa egoísmo.	egoísmo
MF21	1	Labio inferior dirigido hacia el exterior empujado con las manos.	Al igual que el anterior son gestos de apertura, señalan voluntad de comunicación. Típicos de personas que son capaces de comerse el mundo.	comunicación
MF23	1	Golpea contra el esmalte de los dientes el dedo índice levantado (con la boca cerrada).	Lleva a su boca el dedo de la autoridad, el dedo que decide, busca el medio de ganar en flexibilidad.	flexibilidad
MF51	1	Cuerpo totalmente suelto	Falta de concentración, cuerpo notablemente fatigado.	desconcentración
MF56	1	Piernas cerradas hacia a un lado.	Postura más femenina de educación y comportamiento social forzado.	forzado
MF57	1	Cruzamiento amplio de piernas conocido como "cruzamiento a la americana", debido a que se ve al otro lado todo el Atlántico.	Expresa la excelencia del comportamiento, buena actitud.	buena actitud
MP45	1	Micropicor en la parte externa del brazo.	La persona se siente ansiosa y busca la manera de cerrar la situación.	ansiedad
MP46	1	Micropicor en la cara externa de la muñeca.	Rechaza la continuidad de lo que se le quería obligar hacer, no dice que NO, pero se siente disgustado.	disgusto
MP56	1	Micropicor detrás del muslo	Teme hacer proyectos, duda al hacerlo.	duda
MC06	1	Coger un puñado de cabellos en la mano.	Significa que la situación se volvió irritante y se está ocultando el puño de la agresividad.	irritación

MC21	1	Acaricia la parte alta del busto en el yacimiento de los senos.	Expresa un deseo de fusión, caricia auto dirigida que expresa lo que no podemos hacer en el otro.	autocaricia
C05	1	La persona pasa su mano por la nuca.	La persona está esperando el momento adecuado para hablar, no reprime ni inhibe sus pensamientos, estos van a salir libremente. Piensa que la argumentación que tiene es superior a la del otro.	seguridad
Tono agradable	1	Tono agradable	El tono es el regulador entre el sentimiento y la expresión, entre lo sentido y lo verbalizado, es un reflejo emocional, de forma que la excesiva emocionalidad ahoga la voz y, el tono se hace más agudo. Por lo tanto, la inflexión hacia los tonos agudos es síntoma de inhibición emocional. La inflexión no es sólo cuando subimos y bajamos de volumen, sino cuando cambiamos de tono.	a gusto

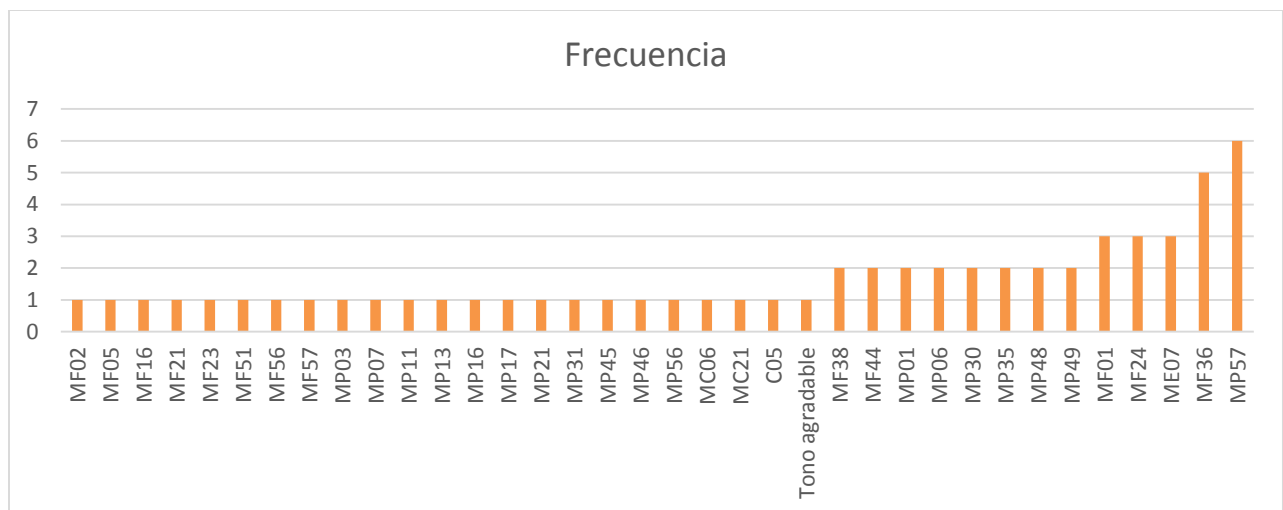


Figura 8: Frecuencia de Movimientos Informe Individual (candidato 3)

En el gráfico se puede observar la frecuencia de todos los movimientos realizados por el candidato, dato importante para poder realizar el informe.

Síntesis de Resultados (candidato 3)

En cuanto a Micropicores el resultado demuestra que la persona entrevistada presenta una frecuencia más alta en el MP57 el cual se refiere a un *Micropicor en la Rodilla*, este movimiento

indica un nivel de **compromiso** hacia nuevas aventuras quizás porque se le ha pedido mucha flexibilidad, quiere impresionar, aun así, lo considera. Algo a denotar es que tiene ciertos comportamientos negativos hacia la introversión, represión, escepticismo, irritación, autoridad, demuestra cierta dificultad, mentira, resistencia, ansiedad, disgusto por algo, duda, y un poco de prisa por irse. Por otro lado, en cuanto a las Microcaricias, se vuelve a denotar un movimiento que demuestra irritabilidad como es el hecho de coger un puñado de cabellos en su mano y también de falta de estima (Turchet, 2004).

Al referirnos a las Microfijaciones, el resultado demuestra que la persona presenta frecuencias más altas en el MF36, el cual hace mención a la mano puesta en la barbilla con el puño cerrado; este movimiento expresa un estado interno de estrés, el puño se cierra porque el cerebro se cierra, por un estado de **fatiga** quizás. Si la mano no se cierra, es que el individuo aprecia la comunicación con el otro. Además, existen ciertos comportamientos positivos hacia la: seguridad, la buena comunicación, es una persona flexible que busca la solución de problemas. Sin embargo, presenta comportamientos negativos de tensión, desconcentración, ansiedad, estrés, y egoísmo (Turchet, 2004).

Existe en el candidato el mensaje de disfrute por medio de la sonrisa, alienta a participar en la interacción social con el entrevistador con la sonrisa Duchenne (auténtica), donde las esquinas de los labios se elevan oblicuamente y crea arrugas alrededor de las esquinas exteriores de sus ojos. Su tono de voz durante toda la entrevista fue **agradable** lo que hizo pensar que se sentía a gusto con el ritmo que llevaba la entrevista.

3.4.2 Informe General de CNV

En el gráfico se observa la frecuencia de movimientos de todos los candidatos, el color de la barra se anexa al código de movimiento. Las barras más altas muestran los movimientos más frecuentes entre los candidatos. Para el análisis se han tomado los 5 principales, con los puntajes y polos más altos entre los 20 candidatos y se obtuvieron los siguientes resultados:

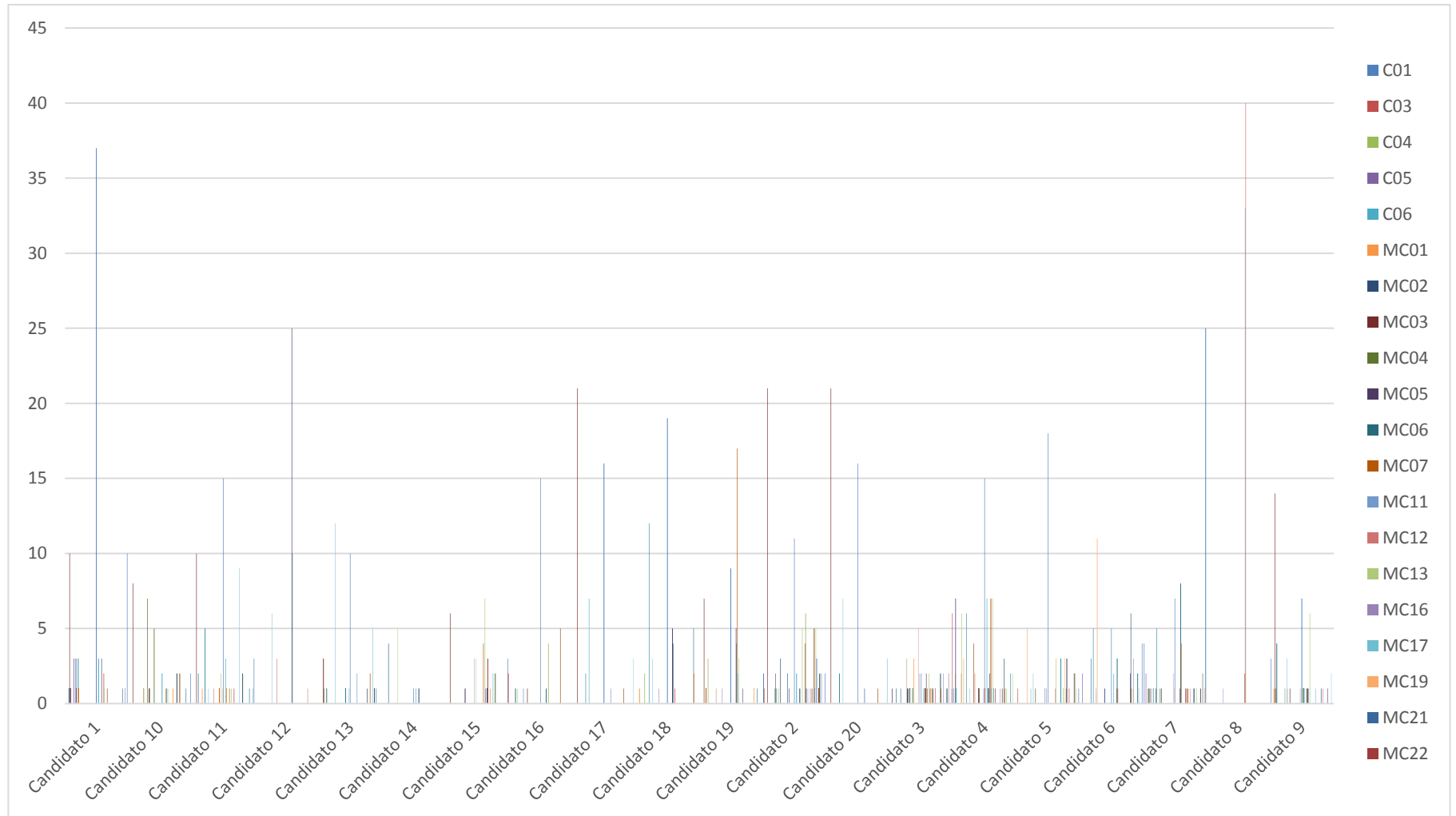


Figura 9: Tabulación Informe General

Tabla 15
Movimientos Generales Frecuentes 1

CANDIDATO	CODIGO DE MOVIMIENTO	FRECUENCIA	DEFINICIÓN DE LA EXPRESIÓN	MENSAJE	PALABRA CLAVE			
1	MF44	37	Dos manos cerradas, una sobre la otra, en forma de “cúpula”.	Existe tensión, pero es una tensión de bienestar llena de positividad.	tensión con carga positiva			
2	MF44	11						
3	MF44	2						
4	MF44	15						
5	MF44	18						
6	MF44	5						
7	MF44	7						
9	MF44	7						
11	MF44	15						
13	MF44	10						
14	MF44	1						
16	MF44	15						
17	MF44	16						
18	MF44	19						
19	MF44	9						
20	MF44	16						
	TOTAL	203						

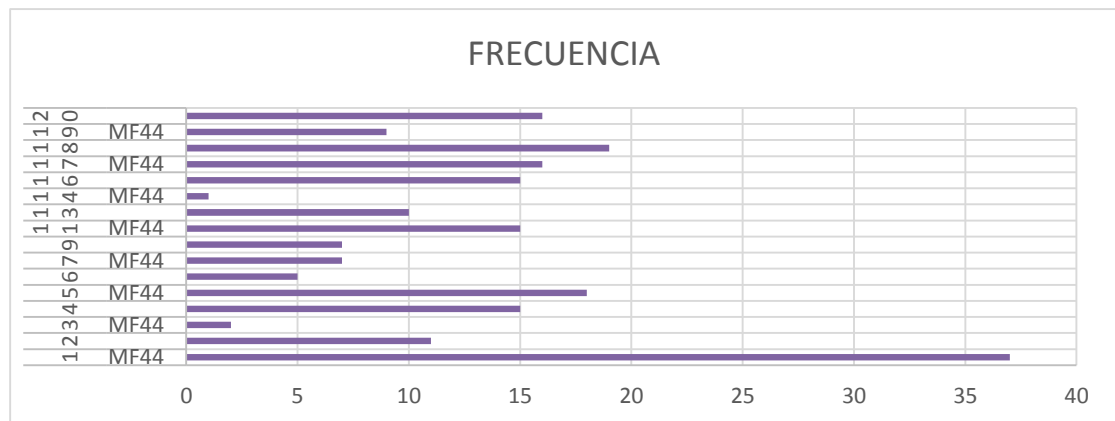


Figura 10: Movimientos Generales Frecuentes 1



De los 20 candidatos entrevistados, 16 personas, con una frecuencia de 203 veces en total, realizan la microfijación de las dos manos cerradas, una sobre la otra, en forma de “cúpula”. Esta expresión quiere decir que existe tensión durante la entrevista, pero es una tensión de bienestar llena de positividad (Turchet, 2004).

Fuente: (Turchet, 2004)

Tabla 16
Movimientos Generales Frecuentes 2

CANDIDATO	CODIGO DE MOVIMIENTO	FRECUENCIA	DEFINICIÓN DE LA EXPRESIÓN	MENSAJE	PALABRA CLAVE
1	MC03	10	La mano va a los cabellos para ordenarlos, repeinarlos.	El simbolismo de la cabellera es símbolo de la corona o la aureola de los tiempos modernos, tocarse la cabeza es "tocarse lo que hay dentro de ella". Se da más en las mujeres y es más para agradar, mostrar una buena presencia en cierta medida sensual.	agrado
2	MC03	8			
7	MC03	10			
9	MC03	3			
10	MC03	6			
11	MC03	21			
13	MC03	7			
15	MC03	21			
17	MC03	21			
19	MC03	1			
20	MC03	14			
	TOTAL	122			

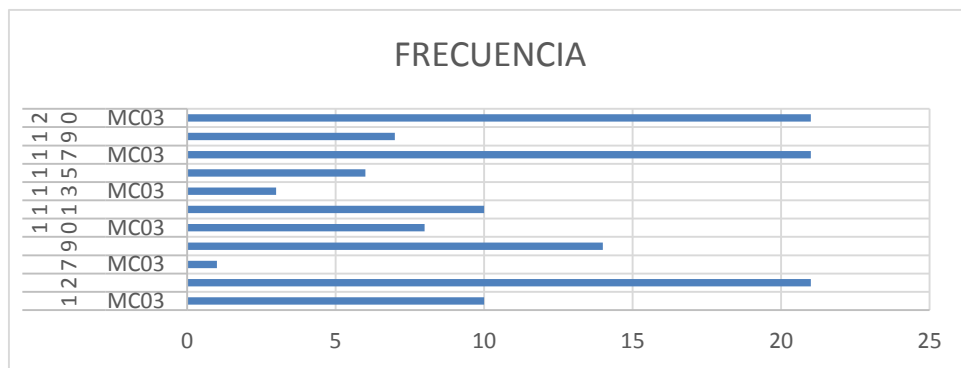


Figura 11: Movimientos Generales Frecuentes 2



Fuente: (Turchet, 2004)

De los 20 candidatos entrevistados, 11 personas, con una frecuencia de 122 veces en total, realizan la microcaricia de la mano que va a los cabellos para ordenarlos, repeinarlos. El simbolismo de la cabellera es símbolo de la corona o la aureola de los tiempos modernos, tocarse la cabeza es "tocarse lo que hay dentro de ella". Se da más en las mujeres y es más para agradar, mostrar una buena presencia en cierta medida sensual (Turchet, 2004).

Tabla 17
Movimientos Generales Frecuentes 3

CANDIDATO	CODIGO DE MOVIMIENTO	FRECUENCIA	DEFINICIÓN DE LA EXPRESIÓN	MENSAJE	PALABRA CLAVE
1	MP56	10			duda

2	MP56	2	Micropicor detrás del muslo.	Teme hacer proyectos, duda al hacerlo.
3	MP56	1		
5	MP56	1		
6	MP56	4		
7	MP56	25		
10	MP56	2		
11	MP56	3		
15	MP56	3		
	TOTAL	51		

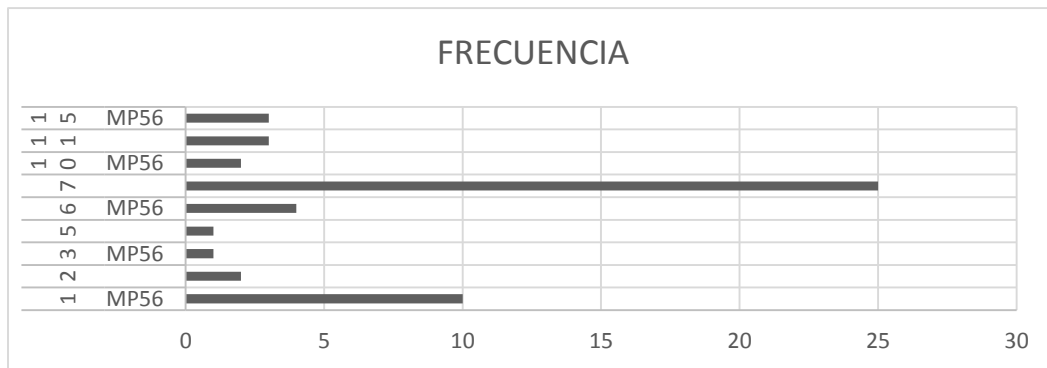


Figura 12: Movimientos Generales Frecuentes 3



Fuente: (Turchet, 2004)

De los 20 candidatos entrevistados, 9 personas, con una frecuencia de 51 veces en total, realizan el micropicor detrás del muslo. Esta expresión quiere decirnos que los individuos temen hacer o emprender en proyectos nuevos y dudan al hacerlo.

Tabla 18
Movimientos Generales Frecuentes 4

CANDIDATO	CODIGO DE MOVIMIENTO	FRECUENCIA	DEFINICIÓN DE LA EXPRESIÓN	MENSAJE	PALABRA CLAVE
2	ME07	1	Felicidad: una sonrisa real siempre incluye: arrugas en las patas de gallo, mejillas elevadas, activas en el músculo que rodea al ojo. Las señales de placer incluyen la sonrisa Duchenne (auténtica), la activación de una sonrisa (las esquinas de los labios se elevan oblicuamente) y la activación de los músculos orbitales del ojo que aprietan el párpado	El mensaje de disfrute es "esto se siente bien." Alienta a participar en la interacción social.	felicidad
3	ME07	3			
5	ME07	2			
7	ME07	1			
9	ME07	3			
11	ME07	1			
12	ME07	6			
13	ME07	12			
17	ME07	7			
18	ME07	3			
19	ME07	1			

20	ME07	7	inferior y crean arrugas alrededor de las esquinas exteriores.		
	TOTAL	47			

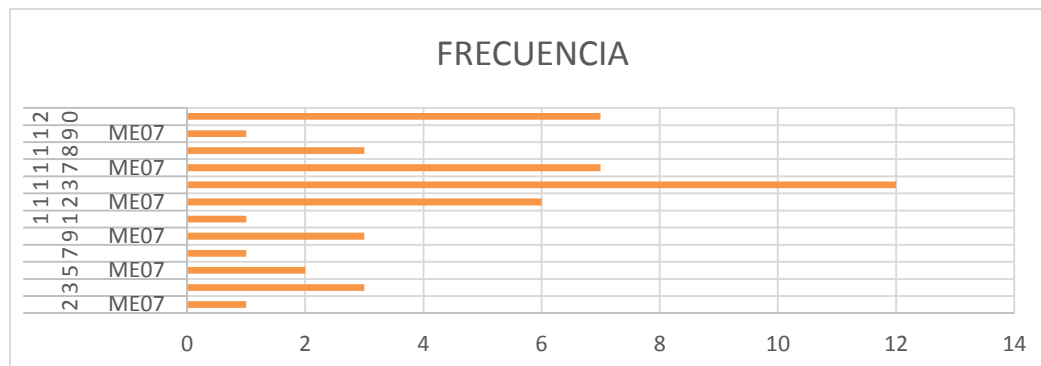


Figura 13: Movimientos Generales Frecuentes 4



(Noverbal, 2016)

De los 20 candidatos entrevistados, 13 personas, con una frecuencia de 47 veces en total, denotaron la microexpresión de la felicidad con una sonrisa real o la sonrisa Duchenne (auténtica), la cual incluía: arrugas en las patas de gallo, mejillas elevadas, activas en el músculo que rodea al ojo.

Tabla 19
Movimientos Generales Frecuentes 5

CANDIDATO	CODIGO DE MOVIMIENTO	FRECUENCIA	DEFINICIÓN DE LA EXPRESIÓN	MENSAJE	PALABRA CLAVE
1	MP01	3	El pulgar encerrado en la mano. Micropicor en el pulgar.	La picazón en el pulgar expresa introversión, la vuelta a sí mismo, teme destacar dice "soy demasiado tímido para afirmar mi fuerza de colaboración y las cosas se me escapan".	introversión
2	MP01	1			
3	MP01	2			
4	MP01	2			
6	MP01	1			
7	MP01	1			
9	MP01	1			
12	MP01	25			
14	MP01	1			
18	MP01	5			
19	MP01	5			
	TOTAL	47			

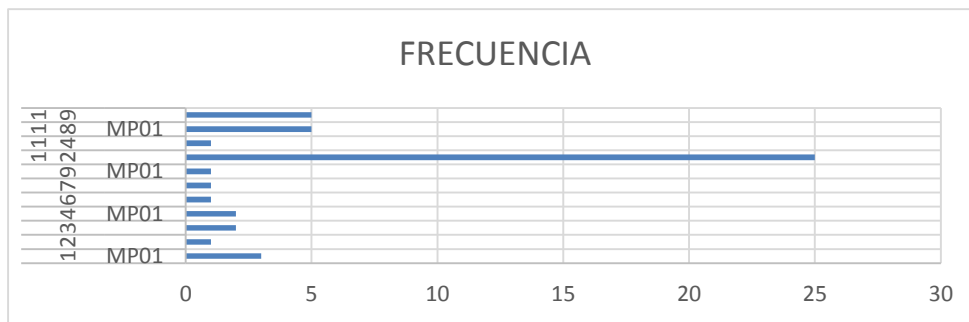


Figura 14: Movimientos Generales Frecuentes 5



De los 20 candidatos entrevistados, 11 personas, con una frecuencia también de 47 veces en total, realizan el micropicor en el pulgar encerrado en la mano. La picazón en el pulgar expresa introversión, la vuelta a sí mismo, teme destacar dice "soy demasiado tímido para afirmar mi fuerza de colaboración y las cosas se me escapan".

Fuente: (Turchet, 2004)

La metodología de los resultados de esta investigación se presenta a partir de un análisis por separado de la comunicación no verbal (CNV) y de la selección de personal. Los autores propuestos para el análisis de la CNV, basan su investigación científica en la comunicación común que se da entre interlocutores, mas no la vinculan a la selección, siendo un aporte nuevo por parte de la investigadora anexarla al proceso, específicamente al momento de la entrevista donde se puede obtener mayor información de los comportamientos de los candidatos. Sin embargo, en España, la Comunicación no verbal Científica es desarrollada por "Noverbal", única consultora reconocida por el Instituto Superior de Comunicación No Verbal Científica (Sinergología, Microexpresiones y Neurociencia) en utilizar programas sobre la selección de personal a través de la Comunicación No Verbal Científica y la Morfopsicología (Noverbal, 2016)

3.4.3 Informe de Reclutamiento y Selección

Una vez concluido el proceso de selección, se incorporó la evaluación de CNV al resto de herramientas del proceso que emplea la consultora y se procedió a recomendar los tres mejores perfiles que se ajustaron al cargo con el siguiente informe:

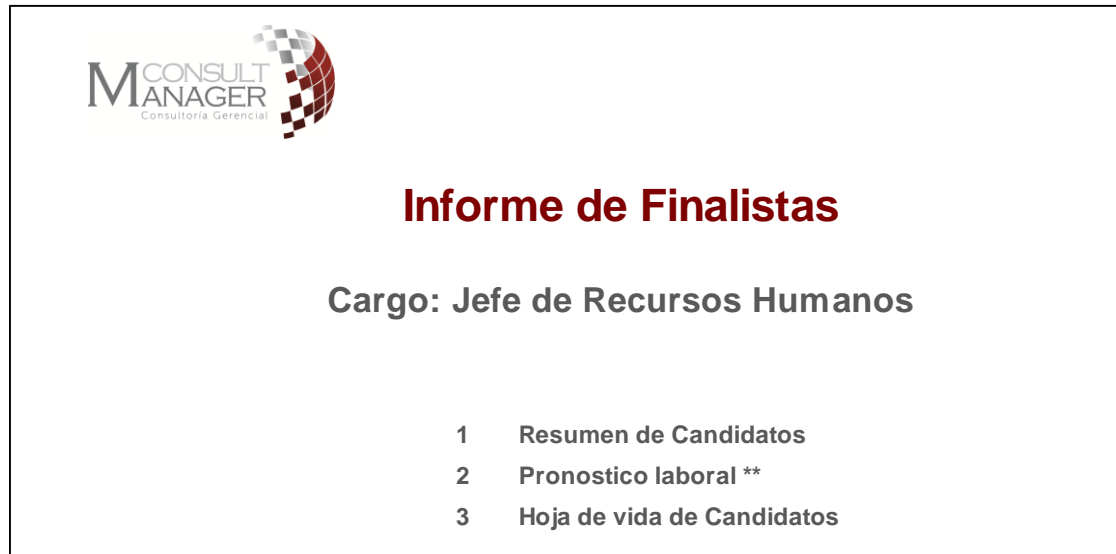


Figura 15: Informe de Finalistas

En la figura 10, se presenta primero una carátula con los datos principales que se podrán observar en el informe de finalistas donde se encuentra el resumen de los candidatos, el pronóstico laboral y la hoja de vida en general de cada uno.

Tabla 20
Resumen Candidatos

Nombre	Cargo Actual / Último		Edad	Nivel de Instrucción
CANDIDATO 3	CONSULTOR GESTIÓN HUMANA	EMPRESA INDUSTRIAL DE CAUCHO	32	Psicólogo Industrial - Universidad Católica (PUCE)
CANDIDATO 2	JEFE DE TALENTO HUMANO	EMPRESA DE TECNOLOGÍA	29	Abogado de Tribunales del Ecuador - Universidad Técnica Particular de Loja / Ingeniero Comercial - Comercio Exterior Universidad Politécnica
CANDIDATO 11	GERENTE DE TALENTO HUMANO	EMPRESA DE SEGURIDAD	33	Psicólogo Industrial / Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Tecnólogo en Administración de Empresas /Universidad Central del Ecuador

En la tabla 20 se detalla un resumen de cada finalista con su nombre, en este caso por motivos de confidencialidad únicamente se puso la palabra “candidato” y el número al que representaba, el cargo actual o último que desempeñó y la empresa en donde lo hizo, su edad y el nivel de instrucción que tiene.

En la tabla 21 se encuentra los resultados obtenidos en de la Evaluación Psicométrica, la entrevista por competencias y a los rasgos de personalidad observados en la entrevista, los rasgos se refieren a aspectos de si el candidato llegó puntual, la manera de vestir, su higiene personal, entre otros.

Tabla 21
Evaluación psicométrica y entrevista de personalidad

PROCESO SELECCIÓN:

Cargo: Jefe de Recursos Humanos



	Peso
Psicométrica:	100%
TOTAL	100%

	Peso
Entrevista	70%
Personalidad	30%
TOTAL	100%

Evaluación Psicológica

CANDIDATO	Psicométricas	0	TOTAL
CANDIDATO 3	87		87
CANDIDATO 2	90		90
CANDIDATO 11	96		96

Personalidad / Entrevista

CANDIDATO	Entrevista	Personalidad	TOTAL
CANDIDATO 3	80	97	85
CANDIDATO 2	98	95	97
CANDIDATO 11	92	73	86

Gráfico de Test Psicológicos

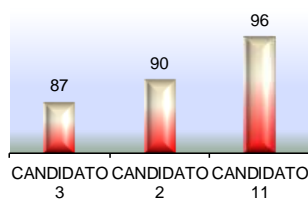
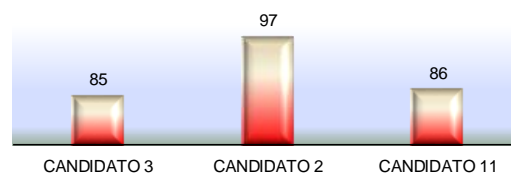


Gráfico de Test de personalidad



En la tabla 22 se puede observar la integración de la evaluación de CNV a la selección, al igual que el resto de herramientas del proceso, se le asignó un porcentaje del 15% del total de pronóstico laboral final para todos los candidatos. La ponderación de la evaluación se divide en un 30% que incluye el perfil duro y las referencias laborales mientras que todo lo relacionado a la parte conductual del candidato que incluye competencias (25%) pruebas psicométricas (20%), comunicación no verbal (15%) y rasgos de personalidad (10%) se encuentra ponderado y categorizado según el grado de relevancia que tienen estos componentes en las entrevistas de selección realizadas de forma general, se ha otorgado un 5% más entre la ponderación de CNV y la de rasgos de personalidad en virtud de que se considera que las últimas pueden ser manejables durante una entrevista es decir el candidato puede llegar puntual a la cita pero no implica que practique la puntualidad en su diario vivir, mientras que al analizar la CNV y realizar una pregunta para evaluar un posible comportamiento en el candidato relacionado a la puntualidad puede expresar a través de su comunicación no verbal información importante que no sea de carácter manipulable.

Para llegar a este resultado, la entrega de puntos a cada candidato se realizó por medio de una regla de tres, donde el 100% es el total de movimientos realizados por el individuo, la palabra clave permitió guiar entre la asignación de puntos negativos y los puntos positivos de cada uno. Vale la pena recalcar que la asignación de puntos ira acorde a la pregunta de comportamiento esperado de cada competencia a evaluar, eso quiere decir que el movimiento como tal no puede ser positivo o negativo. Sin embargo, puede expresar un sentimiento o emoción que la investigadora interpreta como tal.

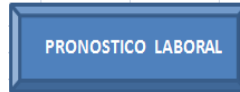
Por ejemplo, el candidato tres realizó un total de 34 movimientos, 12 de los cuales corresponden a movimientos positivos siendo el 35% y los 22 restantes son movimientos negativos y corresponden al 65%. Este resultado al trasladar a la ponderación final da como resultado 6 puntos a la evaluación del CNV.

Tabla 22:
Evaluación CNV

CANDIDATO 3		CANDIDATO 2		CANDIDATO 11	
CODIGO DE MOVIMIENTO	PALABRA CLAVE	CODIGO DE MOVIMIENTO	PALABRA CLAVE	CODIGO DE MOVIMIENTO	PALABRA CLAVE
MF30	aversión con afirmación	MF02	ansiedad	MF19	análisis
MP01	introversión	MF05	estrés	MF32	concentración
MP02	autoridad	MF16	egoísmo	MF37	distanciamiento
MP17	autoridad	MF21	comunicación	MF41	positivismo
MP20	interés	MF23	flexibilidad	MF44	tensión con carga positiva
MP24	comunicación	MF51	desconcentración	MF51	desconcentración
MP25	molestia	MF56	forzado	MF52	falta de comprensión
MP27	desinterés	MF57	buena actitud	MP03	represión
MP32	molestia	MP03	represión	MP06	curiosidad
MP43	impotencia	MP07	compromiso	MP13	eseptisismo
MC23	empatía	MP11	curiosidad	MP24	comunicación
MC26	falta de naturalidad	MP13	eseptisismo	MP30	irritación
C03	irritación	MP16	irritación	MP46	disgusto
ME05	desprecio	MP17	autoridad	MP53	frustración
Tono agradable	a gusto	MP21	dificultad	MP56	duda
Volumen Elevado	alto	MP31	mentira	MC03	agrado
MF25	superioridad	MP45	ansiedad	MC06	irritación
MF51	desconcentración	MP46	disgusto	MC19	autoridad
MP44	deseos reprimidos	MP56	duda	ME07	felicidad
MP45	ansiedad	MC06	irritación	TOTAL	19
MP48	resistencia	MC21	autocaricia	TOTAL POSITIVOS	9
MP56	duda	C05	seguridad	TOTAL NEGATIVOS	10
MC25	miedo	Tono agradable	a gusto		47,37%
C01	ansiedad	MF38	deseo		
MF02	ansiedad	MF44	tensión con carga positiva		
MP35	resistencia	MP01	introversión		
MP37	sobrecarga	MP06	curiosidad		
MP13	eseptisismo	MP30	irritación		
MP06	curiosidad	MP35	resistencia		
MP31	mentira	MP48	resistencia		
MP34	sobrecarga, predisposición	MP49	prisa		
MP16	irritación	MF01	seguridad		
MF44	tensión con carga positiva	MF24	solución de problemas		
MC03	agrado	ME07	felicidad		
TOTAL	34	MF36	fatiga		
TOTAL POSITIVOS	12	MP57	compromiso		
TOTAL NEGATIVOS	22	TOTAL	36		
	35%	TOTAL POSITIVOS	14		
		TOTAL NEGATIVOS	22		
			39%		

En la tabla 23 se encuentra la evaluación de las competencias acorde a la guía de entrevista elaborada y el puntaje que obtuvo cada candidato sobre el 100% para luego pasarlo al 20% del peso del pronóstico laboral final.

Tabla 23:
Evaluación Competencias



Competencias / habilidades laborales Especificas

Competencias / habilidades específicas	Peso	CANDIDATO		
		CANDIDATO 3	2	CANDIDATO 11
Liderazgo	20%	50	80	75
Orientación a Resultados	20%	75	90	100
Desarrollo de Personas	20%	80	85	75
Comunicación Efectiva	20%	90	100	100
Analisis y Toma de Desiciones	20%	85	85	95
TOTAL	100%	76,0	88,0	89,0

En la tabla 24 encontramos el perfil duro de cada candidato, esto se refiere a la educación formal adquirida, la capacitación que ha recibido acorde al perfil que se busca, experiencia en compañías similares a la cual se la lleva el proceso y experiencia en cargos similares.

Tabla 24:
Evaluación Perfil Duro



Competencias / habilidades laborales Especificas

Perfil duro	Peso	CANDIDATO		
		3	2	11
Educación formal	40%	100	90	100
Capacitación	15%	100	100	85
Experiencia afín al Cargo	25%	100	100	100
Experiencia Cía. Similares	20%	85	75	75
	100%	97,0	91,0	92,8

En la tabla 25, se califica las referencias laborales dadas por anteriores jefes inmediatos de cada candidato, generalmente se solicita al menos dos referencias para poder poner el puntaje.

Tabla 25
Evaluación Referencias Laborales

Nombre Candidatos	Ref 1	Ref 2	Ref 3	Ref 4	Ref 5	Promedio
CANDIDATO 3	20	19				98
CANDIDATO 2	18	19				93
CANDIDATO 11	19	20				98

En la tabla 26, se encuentra la matriz ponderada de pronóstico laboral, donde se juntan todas las herramientas para dar el resultado final de la selección, aquí se puede observar que los pesos más relevantes se concentran en los predictores de competencias, perfil duro y evaluaciones psicométricas, lo que implica que el proceso de investigación es objetivo y estructurado para aplicación general de cualquier proceso selectivo.

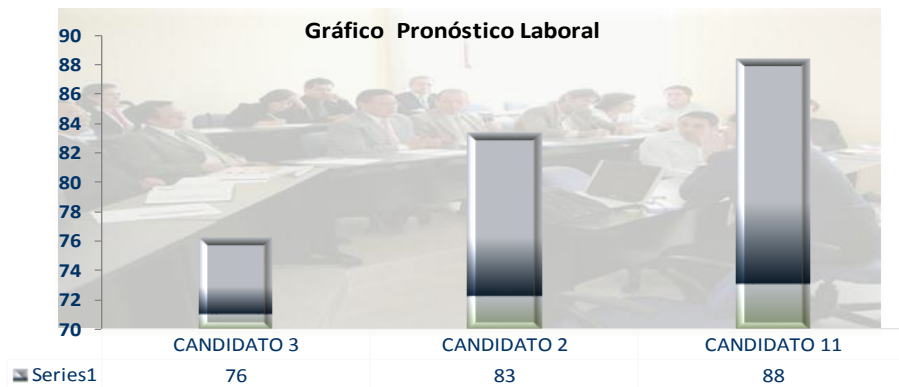
Tabla 26:
Matriz Ponderada de Pronóstico Laboral

MATRIZ PONDERADA DE PRONÓSTICO LABORAL

Nombre del cargo
Responsable Proceso

Cargo: Jefe de Recursos Humanos
ConsultManager

Predictores	Técnicas y metodos de Evaluación	Peso	CANDIDATOS		
			CANDIDATO 3	CANDIDATO 2	CANDIDATO 11
Perfil duro	Educación formal, Capacitación, Experiencia afin al Cargo, Experiencia Cía. Similares, , , , , , , , , ,	20%	15,5	16,3	18,6
Referencias Laborales	Referencias Laborales	10%	9,8	9,3	9,8
CNV	Comunicación No Verbal	15%	6,0	8,0	10,0
Aptitudes mediciones Psicométricas.	Psicométricas, , , , , ,	20%	17	18	19
Competencias	Desarrollo de Personas, Comunicación Efectiva, Analisis y Toma de Decisiones	25%	19	22	22
Rasgos de personalidad	Entrevista, Personalidad, , , , ,	10%	9	10	9
TOTAL		100%	76	83	88



Grado de recomendación

Muy Recomendable >70%

Recomendable >59% <70%

Incierto >50% >59%

No recomendable <50%

Probabilidad de Éxito

Alta: el candidato tiene las competencias requeridas por la posición en el nivel esperado. Alto probabilidad de éxito del candidato
Probable: En general el candidato tiene las competencias requeridas por la posición. Sin embargo se han detectado algunas brechas en el perfil, que no son serías Tiene más probabilidad de éxito que fracaso.
Dudosa: Si bien el candidato tiene algunas competencias requeridas carece de muchas otras. Se han detectado algunas brechas serías en el perfil. La posibilidad de éxito o fracaso es similar.
Poco probable: Claramente el candidato no tiene las competencias en el nivel requerido por el perfil. Hay una alta probabilidad de fracaso en el desempeño de su posición.

Con estos resultados, todo parece indicar que el candidato que mejor se ajusta al perfil a seleccionar es el Candidato 11, ya que sobre el 100% consigue un promedio de 88%, siendo muy recomendable para la posición, con un nivel esperado de posibilidad de éxito. Los otros candidatos, también son muy recomendables ya que no se encuentran bajo el promedio, estos quedan a disposición por si el primer finalista no pudiera ejercer el cargo.

La investigación se puede llegar a topar con ciertas limitaciones en varios ámbitos al momento de aplicarla, una de ellas puede ser que en el país no se ha aplicado el análisis de la comunicación no verbal en procesos de selección por lo que las empresas desconocen de este valor agregado al estudio de este subsistema, otra limitación implica que cierta parte de los comportamientos durante la entrevista pueden estar condicionados en el momento que se realiza el consentimiento de grabación, otra limitación que pueden tener los candidatos son los tics nerviosos o movimientos involuntarios bruscos que no se pueden controlar y pueden llegar a alterar los resultados de los análisis. Para finalizar otra de las limitantes importantes es el presupuesto y el tiempo de las empresas que conlleva aplicar esta metodología en procesos de selección.

CAPÍTULO IV: MARCO CONCLUSIVO

Conclusiones

- Gracias a las matrices diseñadas para medir la comunicación no verbal y al mensaje interpretativo de cada movimiento de los candidatos, se pudo distinguir una variedad de comportamientos y competencias que la entrevista por competencias no pudo denotar.
- Las grabaciones realizadas con el instrumento digital de audio y video, permitió revisar varias veces los comportamientos vinculados a la comunicación no verbal y realizar las respectivas interpretaciones.
- La evaluación de comunicación no verbal se acopló de manera exitosa al resto del proceso de selección de la consultora, ya que permitió recopilar mayor información de cada uno de los candidatos, dándole un valor agregado al proceso de selección.
- El informe de resultados obtenidos a partir del estudio permitió tener información de aquellos movimientos que se repiten con más frecuencia entre todos los candidatos, así como aquellos que son únicos de cada persona, deduciendo así, que a pesar de que cada persona tiene su manera de expresarse y comunicarse inconscientemente, existen comportamientos no verbales universales propios de la comunicación no verbal, cumpliendo con los objetivos de esta investigación.

Recomendaciones

- ✓ Se recomienda utilizar la herramienta de diagnóstico de la comunicación no verbal en los candidatos de los procesos de Reclutamiento y Selección llevados por la ConsultManager, ya que da un sustento elevado al momento de tomar decisiones sobre el potencial profesional a encomendar al cliente.

- ✓ Es indispensable grabar las entrevistas realizadas para poder revisarlas varias veces y obtener los resultados, sería ideal, contar con varias cámaras que puedan captar distintos ángulos de los candidatos y captar la mayor información posible, sin olvidarse de mantener la discreción y tener el consentimiento de cada uno de ellos.

- ✓ Se recomienda tener cuidado al evaluar la comunicación no verbal de los candidatos intentando ser lo más objetivos posibles al momento de interpretar los resultados, pensando en el entorno total de cada individuo.

- ✓ Es indispensable disponer para cada proceso de selección, el perfil de cargo a seleccionar con el fin de identificar las competencias requeridas para el puesto y lograr empatarlas a los comportamientos no verbales deseados por el sujeto, aportando directamente a lo que se quiere medir dentro del proceso de selección.

BIBLIOGRAFÍA

- ¿Qué es la Comunicación?* (s.f.). Recuperado el 01 de Septiembre de 2016, de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/13053/Capitulo2.pdf>
- Aguirre, A. G. (2001). *Reclutamiento, Selección e integración de recursos humanos*. México.
- Alles, M. (2004). *Elija al Mejor: como entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alor, M. (2013). *Importancia de la comunicación no verbal y del espacio físico en las entrevistas de trabajo*. Obtenido de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/34568/1/alorsanchezmartha.pdf>
- Antúñez, I. (15 de Abril de 2014). *Topografía completa de la comunicación :El lenguaje del silencio*. Obtenido de <https://elipticas.wordpress.com/2014/04/15/topografia-completa-de-la-comunicacion-el-lenguaje-del-silencio/>
- Bateson, G., Birdwhistell, R., Goffman, E., & Hall, E. T. (2009). *La nueva comunicación: Selección y estudio preliminar de Yves Winkin*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Behavior&Law. (12 de 05 de 2010). *Club de lenguaje no verbal*. Obtenido de <http://www.clublenguajenoverbal.com/negociacion-y-microexpresiones-grandes-aliados-del-lenguaje-no-verbal/>
- Boloy, Y. (2016 de 10 de 2012). *Relación de la comunicación entre el intérprete y el emisor*. Obtenido de <http://temas.sld.cu/traduccion/2014/12/23/elementos-que-conforman-la-comunicacion-no-verbal/>
- Bühler, K. (1980). *Teoría de la expresión*. Madrid: Alianza.
- Capítulo II: ¿Qué es la Comunicación?* (s.f.). Recuperado el 01 de Septiembre de 2016, de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/13053/Capitulo2.pdf>
- Cestero, A. (2006). *La Comunicación no verbal y el estudio de su incidencia en fenómenos*. Obtenido de <http://arteslepib1blog.blogspot.com/2015/02/cuerpo-expresion-y-movimiento.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mexico: The McGraw-Hill Companies.
- ConsultManager. (Marzo de 2015). ConsultManager Consultoria Gerencial. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <http://consultmanager.com.ec/>
- Cubero, G. (17 de Octubre de 2004). *El rostro no siempre es el espejo del alma* . Obtenido de <http://www.elmundo.es/magazine/2004/264/1097864642.html>
- Davis, F. (2010). *La Comunicación No verbal*. Buenos Aires: Alianza Editorial.
- Davis, F. (Julio de 2015). *La comunicación no verbal*. Obtenido de <https://hannibalpsike83.files.wordpress.com/2015/07/flora-davis-comunicacion-verbal-y-no-verbal.doc>
- Domínguez, M. (2010). LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN EL DESARROLLO CULTURAL DE LAS SOCIEDADES. RAZÓN Y PALABRA. Obtenido de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/REYES_REVISADO.pdf
- Ekman, P. (2012). *El Rostro de las Emociones*. Madrid: RBA Libros. Obtenido de <http://walrusinclair.blogspot.com/2009/08/microexpresiones.html> y foxtv.es

- Fanjul, C. (2008). LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LA CONFIGURACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA. *ICONO 14 N° 11 2008*.
- Fernández, I. (24 de Noviembre de 2009). *Elementos Paralingüísticos Orales*. Obtenido de <http://paralinguistica.blogspot.com/2009/11/elementos-paralinguisticos-orales.html>
- García, A. (2012). *Cuando el cuerpo comunica. Manual de la comunicación no verbal*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/18459/MEMORIA2.pdf?sequence=1>
- Gordon, F. y. (1992). *Concepto e importancia de la comunicación*. Recuperado el 2016 de septiembre de 24, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/quintanilla_b_1/capitulo1.pdf
- Guth, A. (1999). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Hall, E. (1989). *El lenguaje silencioso*. Madrid: Alianza Editorial. Obtenido de <http://arteslepib1blog.blogspot.com/2015/02/cuerpo-expresion-y-movimiento.html>
- Hernández, A. (2014). *Unidad temática: Comunicación verbal y no verbal*. Recuperado el 2016 de septiembre de 24, de <https://licangelahdez.files.wordpress.com/2014/01/unidad-i-com-verbal-y-no-verbal-oeii.pdf>
- Hernández, M. (2008). La Comunicación No verbal en la proyección mediática de la imagen política. Madrid. Recuperado el 2016 de septiembre de 24, de Madrid.
- Knapp, (1995). *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. Barcelona: Paidós.
- Navarro, E. (2005). *Documenta*. Recuperado el 24 de 09 de 2016, de Historia de la Comunicación: http://www.catedu.es/documenta/apuntes/h_comunicacion.pdf
- Niño, V. M. (2013). *Simiótica y Lingüística fundamentos* (Sexta ed.). Bogotá: ECOE EDITORIAL.
- Noverbal. (26 de septiembre de 2016). Obtenido de <http://noverbal.es/profesorado-bio/>
- Pérez, J., & Merino, M. (s.f.). *Deficinión.De*. Obtenido de <http://definicion.de/semiologia/>
- Poe, E. (4 de Noviembre de 2009). *LA ESCUELA DE PALO ALTO*. Obtenido de <https://ispadeborasca.wordpress.com/2009/11/04/la-escuela-de-palo-alto/>
- Prilusky, E., & Martínez, J. (s.f.). *La importancia de la Comunicación en la Educación*. Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:1063/n04prilusky01.pdf>
- Raymond, W. (Octubre de 1992). *Historia de la Comunicación*. Recuperado el 2016 de septiembre de 24, de De la imprenta a nuestros días: <https://tecnoeducativas.files.wordpress.com/2013/03/williams-historia-2-cap-4.pdf>
- Rulicki, S. (2007). *Comunicación no Verbal: Cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Satel, S., & Lilienfield, S. (2013). *Brain washed*. Obtenido de Neurociencia. Posibilidades y limitaciones.: puceftp.puce.edu.ec229/files/15469.pdf
- Turchet, P. (2004). *El lenguaje del cuerpo. Conozca a su interlocutor a través de sus gestos y posturas*. Quebec: Ediciones Mensajero.
- Zecchetto, V., & Braga, M. L. (2001). *En medio de la comunicación*. Quito: Abya-Ayala.