



Inteligencia emocional y habilidades comunicativas: recursos clave para los profesionales de Recursos Humanos en los procesos de selección.

TRABAJO DE FIN DE MASTER PRESENTADO POR:

Elena Visintini

Tutorizado por: Miryam Benítez González

**MASTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS
HUMANOS**

Departamento de Psicología Social

Sevilla, 12 de junio de 2023

Índice

Índice	1
Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción.....	6
1. Marco teórico	9
1.1. El estrés laboral	9
1.1.1. Modelos teóricos del estrés	9
1.1.2. Conflictos profesionales-clientes como estresor principal en los profesionales de RRHH.	11
1.1.3. Los estilos de comunicación interpersonal y su influencia en las relaciones conflictivas en el trabajo	12
1.2. Las emociones en el trabajo.....	15
1.2.1. La importancia de las emociones en el trabajo.....	15
1.2.2. La relación entre el conflicto y las emociones en el trabajo	17
1.2.3. La inteligencia emocional como recurso personal para una adecuada gestión del conflicto	18
1.2.4. La relevancia de la regulación emocional para reducir el estrés laboral y promover el bienestar	20
1.2.5. La inteligencia emocional como competencia fundamental del profesional de RRHH.....	22
2. Método	24
2.1. Objetivos e hipótesis	24
2.2. Participantes.....	24
2.3. Procedimiento	25
2.4. Instrumentos	27

3. Resultados.....	30
4. Discusión.....	36
4.1. Limitaciones	38
4.2. Aplicaciones prácticas	39
5. Referencias bibliográficas	41
6. Anexos.....	47
Anexo 1 – Hoja de información, consentimiento informado, guión de la entrevista y cuestionarios.	47
Anexo 2 – Contextualización del escenario.....	56

Resumen

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Máster ha sido explorar cómo influyen, en una entrevista de selección, los estilos de comunicación interpersonal (agresivo, asertivo y pasivo) de los posibles candidatos, tanto en la toma de decisiones de los profesionales de Recursos Humanos, como en las emociones (positivas y negativas) percibidas durante la entrevista. De la misma manera, se ha pretendido demostrar la importancia de las habilidades interpersonales (asertividad y regulación emocional) para manejar dichos procesos. Para ello, se ha realizado un estudio cuasiexperimental, en el que han participado 15 sujetos, con formación o experiencia en Recursos Humanos. En concreto, el experimento ha consistido en una simulación de entrevista de selección (situación potencialmente conflictiva y estresante) con un candidato-actor que, de forma aleatoria, actuaba, según uno de los tres estilos de comunicación: pasivo, asertivo o agresivo. Asimismo, se evaluó el estado emocional antes y después de la entrevista, la asertividad y la inteligencia emocional de los sujetos, mediante la administración de cuestionarios. Los resultados principales indican; (a) Por un lado, que la selección del candidato va a depender de el estilo de comunicación que muestre durante la entrevista. Siendo seleccionados en menor proporción los pasivos y agresivos; (b) Los estilos de comunicación de los candidatos influyen en la percepción de emociones de los profesionales de Recursos Humanos. Así se demuestra que hay una tendencia a percibir emociones positivas cuando el candidato es asertivo, y emociones negativas, cuando el candidato es pasivo o agresivo; y (c) La asertividad y la regulación emocional de los profesionales de Recursos Humanos correlacionan de manera positiva con la percepción de emociones positivas y, de manera negativa, con la percepción de emociones negativas. Los resultados de este estudio sugieren que sería recomendable seguir investigando sobre esta temática, llevándolo a cabo en un contexto laboral y completando la información

mediante otras herramientas como los registros psicofisiológicos y la observación del comportamiento.

Abstract

The general aim of this Master's Thesis has been to demonstrate how the communication styles, shown in a selection interview, by the candidates (aggressive, assertive and passive) influence Human Resources professionals, both in the selection process and perceived emotions (positive and negative). In the same way, the importance of interpersonal skills (assertiveness and emotional regulation) to manage these processes is demonstrated. For this, a quasi-experimental study has been carried out, in which 15 subjects have participated, with training or experience in Human Resources. Specifically, the experiment consisted of a simulation of a selection interview (potentially conflictive and stressful situation) with a candidate-actor who, randomly, acted according to one of the three communication styles: passive, assertive or aggressive. Likewise, the emotional state before and after the interview, the assertiveness and the emotional intelligence of the subjects were evaluated through the administration of questionnaires. The main results indicate; (a) On the one hand, that the selection of the candidate will depend on the communication style shown by the candidate during the interview. Being selected in smaller proportion the passive and aggressive; (b) The communication styles of the candidates influence the perception of emotions of the Human Resources professionals. This shows that there is a tendency to perceive positive emotions when the candidate is assertive, and negative emotions, when the candidate is passive or aggressive; and (c) The assertiveness and emotional regulation of Human Resources professionals correlate positively with the perception of positive emotions and, negatively, with the perception of negative emotions during the selection process. The results of this study suggest

that it would be advisable to carry out further research on this subject, carrying it out in a work context and completing the information through other tools such as psychophysiological records and behavior observation.

Introducción

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el estrés es un proceso psicosocial común en el ámbito organizacional que tiene mucho impacto en la salud y en la calidad de vida de los trabajadores. En el informe mundial sobre la salud mental de junio de 2022, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha declarado que, en 2019, alrededor del 15% de los adultos en edad laboral sufrían algún trastorno mental; se estima que hoy en día se pierden alrededor de 12 mil millones de días laborales por condiciones relacionadas con la depresión y la ansiedad, lo que conlleva costes enormes, que a nivel económico alcanzan un millón de billones al año. Por eso, tanto la OIT como la OMS marcan la importancia de implementar medidas con respecto a la salud mental de los trabajadores, manejando los factores de riesgo relacionados con el estrés en el trabajo y así prevenir problemas en el bienestar de los empleados.

Aunque el estrés ocupacional puede traer también beneficios y consecuencias adaptativas, sus efectos pueden impactar negativamente tanto a los empleados como a las organizaciones. Con respecto a los empleados, el estrés puede afectar su salud física (afectando por ejemplo el sistema inmunitario y el sistema cardiovascular) y psicológica (depresión, ansiedad y burnout); a nivel organizacional, el estrés puede, por ejemplo, reducir la productividad y la eficiencia y aumentar el absentismo (Harrison & y Stephens, 2019). Esto pone en evidencia cómo la salud y el bienestar de los trabajadores son relevantes no solo para estos últimos, sino también para sus familias y para las organizaciones de las que forman parte.

En el caso de los profesionales de Recursos Humanos, Tehrani y Popovic (2012) evidencian que éstos están sometidos a una doble presión, puesto que, por un lado, deben tener en cuenta las exigencias de la empresa y cumplir con sus objetivos y expectativas y, por otro lado, tienen que gestionar las emociones de las personas a las que atienden (por ejemplo cuando tienen que dar una noticia

desagradable a los empleados, escuchar sus problemas y resolver conflictos). En este proceso, pueden llegar a experimentar fatiga por compasión (Figley, 2002). Este fenómeno se puede considerar como una forma de estrés traumático secundario en el cual una persona, ayudando a otra que está viviendo una experiencia estresante, se ve a su vez afectada por la situación.

Dentro de una empresa, los profesionales de Recursos Humanos pueden desempeñar varias funciones, que por sus diferentes características pueden conllevar varias demandas y diferentes grados de estrés. Una de estas funciones consiste en gestionar los procesos de selección de personal; esto requiere un contacto directo con las personas y es muy relevante, ya que implica elegir atentamente a las personas más adecuadas para formar parte de la organización. Según una encuesta de Jobvite del 2020, el 61% de los profesionales de Recursos Humanos y técnicos de selección experimentaron un aumento de estrés durante la pandemia del COVID-19, debido a varios factores. Entre ellos, se pueden destacar la urgencia de gestionar problemáticas relacionadas con los cambios provocados por la crisis sanitaria, la adaptación al teletrabajo y, en general, a la necesidad de estar al paso con los avances tecnológicos acelerados por la pandemia. Además, la situación aumentó el interés de los candidatos hacia algunos beneficios que las empresas pueden ofrecer, como los relacionados con la salud mental, la flexibilidad y programas de inclusión, lo que ha cambiado la posición de los candidatos al relacionarse con la compañía (Moody, 2020) y, ante todo, con la persona encargada de seleccionarlos.

El objetivo de este estudio es obtener nuevos conocimientos sobre cómo los profesionales de Recursos Humanos gestionan sus emociones en el desempeño de su trabajo, en concreto en las entrevistas de selección, y sobre todo en situaciones conflictivas y emocionalmente demandantes con algunos candidatos; de esta forma, se pretende evidenciar la importancia de las habilidades interpersonales para mejorar sus capacidades de gestión de las

emociones y, consecuentemente, mejorar sus competencias en el trabajo y su bienestar y calidad de vida laboral.

1. Marco teórico

1.1. El estrés laboral

1.1.1. Modelos teóricos del estrés

Según Blake Hargrove y colaboradores (2016) los elementos clave del estrés son el estresor, la respuesta al estrés y sus consecuencias. Estas últimas pueden diferenciarse en distrés y eustrés: el primero afecta negativamente el funcionamiento del individuo, mientras que el segundo, al contrario, promueve la salud y el bienestar de la persona.

Inicialmente, la investigación sobre el estrés ocupacional estaba más centrada en los estresores y sus consecuencias negativas; posteriormente, sin embargo, se ha empezado a explorar el rol de otras condiciones de trabajo, como la autonomía y la posibilidad de tomar decisiones, que no constituyen una demanda sino un recurso para el trabajador, y por tanto no empeoran sus condiciones sino que, al contrario, afectan positivamente a su estado físico y psicológico (Rubino et al., 2013).

Salanova (2009) ilustra varios modelos que tratan de definir el estrés y de explicar sus antecedentes y consecuencias; entre ellos, el que ha recibido mayor apoyo en la literatura es el modelo demandas-recursos de Bakker & Demerouti (2007). Según este modelo, ilustrado en la Figura 1, el estrés es el producto de una interacción entre un individuo y el ambiente en el que se encuentra, que la persona evalúa como relevante para su bienestar y en la cual se produce un desequilibrio ya que, por un lado, las demandas del entorno son excesivas, y por otro los recursos y las capacidades de respuesta de la persona no son suficientes. Según los autores, por un lado una carga excesiva de demandas (laborales y personales) afecta negativamente los recursos físicos y mentales de los empleados, empeorando consecuentemente su productividad y su calidad de

vida. Algunos ejemplos de demandas laborales pueden ser una excesiva carga de trabajo, un clima organizacional inadecuado, una falta de apoyo por parte de la empresa o la inseguridad laboral. Por otro lado, el modelo postula que los recursos que el trabajador puede utilizar para desarrollarse y para llevar a cabo sus funciones pueden tener un papel motivador y, por tanto, promoviendo el *engagement* del empleado, mejorar su estado de bienestar. En realidad, aunque este modelo afirma que las demandas son factores predictivos del burnout y los recursos están generalmente relacionados con el *engagement*, en otros estudios se ha observado que tanto las demandas como los recursos pueden llevar a burnout y *engagement*. Los dos pueden tener consecuencias negativas a varios niveles como depresión, burnout, enfermedades cardiovasculares, absentismo e insatisfacción (Rubino et al., 2013). Las intervenciones más recientes se centran mayormente en la prevención y en la mejora de los recursos de los empleados que en la reducción de las varias demandas a las que el individuo puede estar sujeto para reparar el daño (Tetrick & Winslow, 2015).

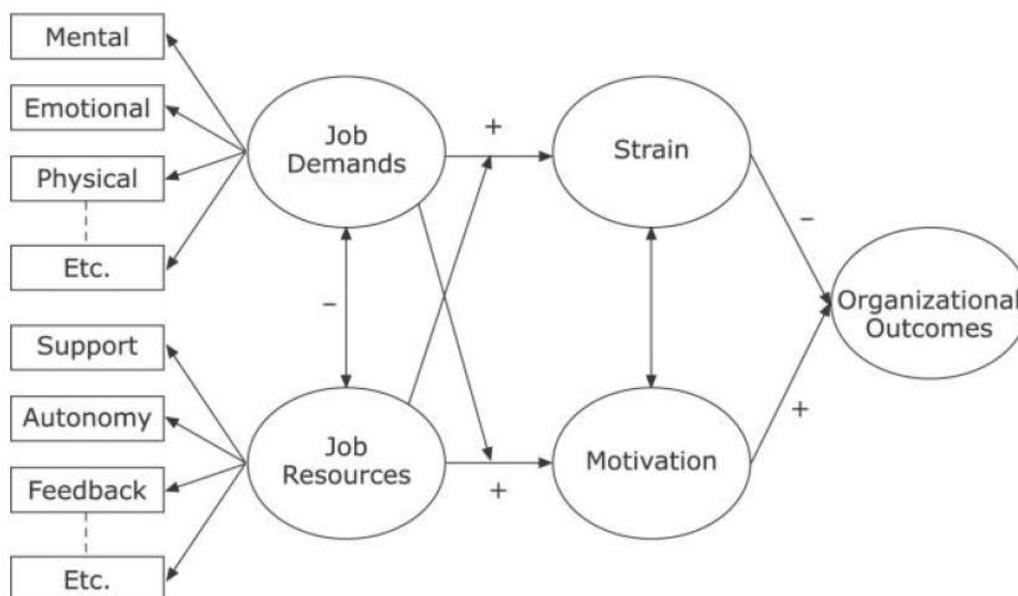


Figura 1 – El modelo demandas-recursos de Bakker y Demerouti (2007).

1.1.2. Conflictos profesionales-clientes como estresor principal en los profesionales de RRHH.

En las organizaciones de servicios, una demanda laboral cada vez más relevante a considerar, por sus repercusiones negativas para la salud de los empleados, son las situaciones conflictivas con pacientes, clientes o usuarios. Un ejemplo de ello serían los conflictos que surgen entre pacientes y profesionales sanitarios. Estos profesionales tienen que estar en continua interacción con los pacientes que, en numerosas ocasiones, suelen mostrarse enfadados (y pueden expresar su rabia de una forma más o menos explícita y a nivel verbal o no verbal) o silenciosos, particularmente exigentes o manifestar tendencias pasivo-agresivas. En todas estas situaciones difíciles, es muy relevante la forma en la que el paciente comunica, tanto a nivel verbal como no verbal: por ejemplo, un paciente enfadado puede ser agresivo verbalmente o no verbalmente, o puede expresar su rabia de una forma más sutil, por ejemplo evitando el contacto visivo o poniendo barreras comunicativas (Feldman et al., 2014). Aunque la literatura se ha centrado en el estudio de este tipo de relaciones conflictivas, hay otras profesiones que están sufriendo, día a día, situaciones parecidas. Entre ellas, destacamos los profesionales de Recursos Humanos. Así, algunos estudios indican que estos profesionales se encuentran, en diversas ocasiones, ante situaciones ambivalentes o de disonancia cognitiva, puesto que, por un lado, tienen que cumplir con las exigencias de la empresa (por ejemplo, rapidez en la selección de candidatos, aplicación de recortes presupuestarios...), y por otro, tienen que atender a las demandas sociales y emocionales de los posibles candidatos al puesto y de los empleados/as (por ejemplo, cuando tienen que despedir o modificar las condiciones de contrato de algún trabajador) (Tehrani y Popovic, 2012). Así, un profesional de Recursos Humanos está constantemente expuesto a situaciones difíciles. Por ejemplo, empleados con sentimientos de rabia, ansiedad y desconfianza. Ello puede provocar que

vivencien emociones, pensamientos y actitudes muy parecidos a la de sus empleados/as, sobre todo si esa situación resuena en su propia experiencia personal (Tehrani y Popovic, 2012). En este proceso, incluso pueden llegar a experimentar fatiga por compasión, si los profesionales no cuentan con las competencias para una adecuada gestión de conflictos y emociones (Figley, 2002). En este sentido, un profesional de Recursos Humanos debe tener desarrolladas sus competencias o habilidades de comunicación para gestionar de manera eficaz las relaciones conflictivas que pueda tener con sus clientes/usuarios. Ello ayudará a que el profesional no sufra situaciones de estrés, provocadas por situaciones interpersonales y, por lo tanto, podrá prevenir las consecuencias negativas sobre su salud mental y la productividad organizacional (Tehrani y Popovic, 2012).

1.1.3. Los estilos de comunicación interpersonal y su influencia en las relaciones conflictivas en el trabajo

Uno de los factores que pueden llevar a que las relaciones en contexto laboral, y, en concreto, con los clientes, sean problemáticas o conflictivas es la forma en la que esas personas se comunican con ellos y plantean demandas al profesional. Según varios autores (Gabriel et al., 2021; Tripathy, 2018), es posible identificar tres estilos de comunicación principales: agresivo, pasivo y asertivo. En el primer caso, la persona trata de defender sus propios intereses y conseguir sus objetivos, incluso sin respetar a los demás y sin tomar en cuenta sus necesidades, expresándose con una actitud hostil a nivel verbal y no verbal (Gabriel et al., 2021). Las personas que comunican de esta forma suelen ser arrogantes, sarcásticas e irrespetuosas con su interlocutor, burlándose de éste y muchas veces invadiendo su espacio personal; a menudo su tono de voz es duro y establecen un contacto visual muy intenso. Algunas frases típicas pueden ser “Yo tengo razón y tú no” o “Es tu culpa” (Sarma, 2020). Quien tiene un estilo

pasivo, al contrario, generalmente no es capaz de defender sus propios derechos y de expresar sus opiniones y necesidades, evitando lo más posible situaciones conflictivas con los demás que puedan perjudicar la opinión de estos últimos sobre ellos (Gabriel et al., 2021). De hecho, normalmente no toman una posición clara sobre un tema, haciendo muy difícil entender lo que opinan y necesitan. Lo habitual es que eviten el contacto visual, que su postura sea encogida y la voz baja. Una frase típica de un comunicador pasivo podría ser “Realmente no es tan importante...”. Por último, quien comunica con un estilo asertivo defiende sus intereses y necesidades, pero lo hace respetando a los demás; expresa sus ideas y sentimientos sin impedir a los demás manifestar sus pensamientos (Gabriel et al., 2021). Además, suele mantener una postura adecuada y un contacto visual firme pero no intrusivo; la voz es clara y los gestos extensos (Sarma, 2020).

Siendo la comunicación parte del día a día, la forma en la que se comunica tiene un impacto en todas las relaciones que se establecen, no solo con la familia y los amigos, sino también en el ámbito laboral. Así, numerosas investigaciones muestran que la manera de comunicarse con compañeros, superiores u otras personas influye en la calidad de la vida profesional. En particular, en las organizaciones, tanto la comunicación pasiva como la agresiva se consideran perjudiciales, tanto para uno mismo como para la compañía; la asertividad, al contrario, es beneficiosa para todos: se trata de una competencia importante que hay que aprender con la práctica (Filipeanu & Cananau, 2015). Según Tripathy (2018), la asertividad está relacionada con el bienestar a largo plazo y con emociones, pensamientos y sentimientos más positivos; además, las personas que comunican asertivamente suelen tener altos niveles de inteligencia emotiva, buenas habilidades de escucha y de negociación, y son capaces de establecer relaciones más positivas con compañeros, superiores y partes externas.

Considerando que en el proceso comunicativo hay dos actores principales (quien comunica el mensaje y quien lo recibe, y viceversa), es importante que ambos

comuniquen asertivamente, tanto para conseguir que la comunicación tenga éxito, como para cuidar el bienestar de las dos partes . El trabajo en equipo, por ejemplo, es una situación en la cual es importante comunicar asertivamente, ya que los miembros del equipo tienen ideas distintas, y no saber expresarse y considerar las perspectiva de los demás puede ser perjudicial para alcanzar los objetivos grupales. (Tripathy, 2018).

En este trabajo se abordará la influencia de los estilos de comunicación en los procesos de selección: se evidenciará la importancia de la asertividad, tanto por parte del candidato (para que tenga más posibilidades de ser seleccionado), como por parte del profesional de Recursos Humanos que se encarga de realizar la entrevista.

1.2. Las emociones en el trabajo

1.2.1. La importancia de las emociones en el trabajo

Anteriormente, las competencias técnicas se consideraban lo más relevante para el éxito de una compañía; además, se creía que expresar las emociones en el contexto del trabajo (por ejemplo, en el caso de un jefe mostrando compasión o empatía hacia los empleados) podía generar situaciones de conflicto que impidieran cumplir con los objetivos de la organización, por ejemplo perjudicando la capacidad de tomar decisiones importantes. Hoy en día, hay cada vez más conciencia de que en el contexto laboral las emociones juegan un papel fundamental; ignorar esto conlleva unos costes adicionales que pueden perjudicar el éxito de la empresa (Goleman, 1995).

Según Rubino y colaboradores (2013) las experiencias emocionales, de hecho, tienen un impacto sobre varios aspectos centrales en el trabajo, como el rendimiento, la toma de decisiones, el liderazgo, el trabajo en equipo y, como dicho en el apartado anterior, las situaciones de negociación. Teniendo en cuenta esto, varios autores han investigado el rol de las emociones en el trabajo, que muchas veces ha sido ignorado en los estudios empíricos sobre la relación entre estrés y tensión laboral, y en varios modelos teóricos que tratan de entender los antecedentes del bienestar de los empleados. Los pocos estudios que dan relevancia a las emociones en estos procesos suelen tener unos límites importantes. Uno de ellos es considerar los efectos de los estresores laborales sólo sobre los estados afectivos negativos (por ejemplo: "Me siento mal"), sin tener en cuenta las emociones discretas, es decir, emociones muy específicas caracterizadas por determinados sentimientos, pensamientos, acciones y objetivos, y que no pueden dividirse en otras (por ejemplo: "Me siento enfadado"). Rubino y colaboradores (2013) proponen integrar en el modelo

demandas-recursos las emociones discretas tanto negativas como positivas, para obtener resultados más precisos.

En dicho modelo se han identificado dos tipos de demandas, que tienen distintos impactos sobre el bienestar de los empleados: por un lado hay un tipo de demanda que constituye un obstáculo (como la ambigüedad y las restricciones) y que impide lograr objetivos y desarrollarse; por otro lado hay estresores que no suponen un obstáculo sino más bien un reto y, a pesar de que requieran también esfuerzo y energías, estimulan el desarrollo personal, facilitando la satisfacción y la motivación. Este último tipo de demanda, por tanto, tiene efectos tanto negativos como positivos. Los autores proponen un marco teórico que integre las emociones discretas en el modelo demandas-recursos, teniendo en cuenta estos dos tipos de demandas.

Las emociones juegan un papel importante en la relación entre estrés y bienestar porque constituyen una reacción a una situación estresante en la cual una persona se encuentra, y permiten predecir su comportamiento en dicha situación (Rubino et al., 2013). Además, tienen un impacto importante en su salud y bienestar, no sólo a corto plazo, sino también a largo plazo (Zhaoyang et al., 2020).

Un concepto muy relevante en este sentido es el de auto-regulación, un proceso en el cual se establecen unas metas o representaciones mentales de estados deseados y luego se actúa para conseguirlos. El proceso de estrés se puede ver como un bucle de retroalimentación negativa en el cual la condición deseada se compara con el estado actual y, si se detecta una gran diferencia, se trata de reducirla poniendo en marcha estrategias de afrontamiento. En este proceso, la afectividad juega un papel muy importante, que puede intervenir en diferentes fases: como antecedente, como consecuencia o como input durante el mismo proceso. En los metanálisis se ha evidenciado que, en particular, altos niveles de afectividad positiva se relacionan con una reducción de los niveles de estrés y una menor probabilidad de sufrir un ictus, y, por otro lado, con un mejor

funcionamiento del sistema inmunitario. La afectividad negativa, en cambio, está relacionada con mayores niveles de estrés, enfermedades cardiovasculares y probabilidad de sufrir accidentes laborales (Howe et al., 2013).

Sin embargo, Zhaoyang y colaboradores (2020) observaron que, a largo plazo, las reacciones emocionales positivas (AP, afectividad positiva) afectan más la salud mental que las negativas (AN, afectividad negativa): los autores relevaron más síntomas de depresión a los 18 meses en las personas que sufrieron una mayor disminución de AP (entre situación estresante y no estresante) que en los sujetos con un mayor aumento de AN.

Según los autores, una posible explicación de estos interesantes resultados es que altos niveles de AP, por un lado, pueden mitigar la AN en periodos de estrés, disminuyendo su impacto sobre el bienestar, y por otro lado, hacen más fácil poner en marcha estrategias de afrontamiento de cara a los eventos estresantes del día a día. Además, evidencian que una breve respuesta afectiva negativa, después de un acontecimiento estresante, no tiene necesariamente efectos negativos: lo que sí puede afectar más la salud mental a largo plazo son respuestas negativas crónicas y la incapacidad de adaptación de las respuestas en base al contexto.

En general, estos resultados ponen en evidencia la importancia de las respuestas emocionales positivas al estrés para la salud mental a largo plazo, y de la capacidad de adaptar las respuestas emocionales a los eventos estresantes (Zhaoyang et al., 2020).

1.2.2. La relación entre el conflicto y las emociones en el trabajo

Los eventos estresantes en el trabajo, a menudo, implican un conflicto, especialmente cuando se trabaja en contacto directo con personas (*frontline employees*). Jehn y Mannix (2001) distinguen tres tipos de conflicto: conflictos de tarea (desacuerdo sobre las tareas a desempeñar), conflictos de proceso

(relacionados con aspectos logísticos de las tareas) y conflictos de relación (asociados con valores y asuntos personales que entran en juego en las relaciones). Rispens y Demerouti (2016) investigaron cómo los diferentes tipos de conflictos pueden afectar negativamente las emociones de las personas en el trabajo. Los autores distinguen las emociones negativas activas de las pasivas: las primeras están relacionadas con una tendencia a la acción, por ejemplo para preservar el bienestar y la autoestima de uno mismo o para eliminar la causa de la emoción, como por ejemplo la rabia; las segundas, como la tristeza y la culpa, llevan más a retirarse o a pensar mucho en la situación difícil. Los resultados muestran que, tanto el conflicto en las relaciones diarias, como el conflicto de proceso, afectan tanto a las emociones negativas activas, como a las pasivas, evidenciando la complejidad de las respuestas emocionales al conflicto. Las emociones negativas pasivas, además, influyen negativamente en el rendimiento de los empleados, tanto en su propio rol, como en tareas no incluidas en el mismo (tareas extra-rol), lo que demuestra la importancia de cuidar estos aspectos no solo para el bienestar de los empleados, sino también para el interés de la organización. Los autores observan que las personas capaces de desconectar mentalmente del conflicto experimentan menos emociones negativas, evidenciando cómo desarrollar estrategias de afrontamiento adecuadas puede ser un válido recurso para mejorar su bienestar en el trabajo (Jehn & Mannix, 2001).

1.2.3. La inteligencia emocional como recurso personal para una adecuada gestión del conflicto

El concepto de inteligencia emocional (IE) fue definido por Mayer y Salovey (1990) como la habilidad de percibir las emociones (de uno mismo y de los demás) y de comprenderlas, y utilizar esta información para pensar y actuar de

forma más efectiva. La capacidad de controlar y regular las emociones, de la que se ha hablado anteriormente, forma parte de este tipo de inteligencia, junto con las siguientes habilidades: conocimientos de las emociones de uno mismo (a través de la autoconciencia), automotivación, reconocimiento de las emociones ajenas y la gestión de las relaciones. Goleman (1995), que popularizó el concepto de inteligencia emocional hace menos de treinta años, evidenció la importancia de estas competencias, anteriormente infravaloradas, en varios ámbitos e incluso en el contexto laboral, donde resultan ser predictivas del rendimiento. Por ejemplo, habló de cómo la agitación puede influir en la capacidad de pensar, impidiendo recordar, esperar, aprender o tomar decisiones. Por otro lado, puso en evidencia cómo reconocer nuestras emociones en relación a lo que hacemos, saber estar en sintonía con las emociones de los demás, gestionar conflictos y discusiones, y entrar en un estado de flujo durante el trabajo puede traer muchos beneficios. Según el autor, las personas tienen capacidades distintas en cada uno de los cinco ámbitos nombrados anteriormente; sin embargo es posible, a través de procesos de aprendizaje, mejorar en cada uno de ellos.

De hecho, existen varios protocolos de entrenamiento de la inteligencia emocional. Por ejemplo, Foji et al. (2020) estudiaron los efectos de un entrenamiento (seis sesiones de dos horas) en varios aspectos de la inteligencia emocional en la promoción de la salud general de enfermeras; los resultados confirmaron que altos niveles de inteligencia emocional están relacionados con bajos niveles de ansiedad y depresión y altos niveles de satisfacción interpersonal. En cuanto a los componentes del constructo, que según los autores han sido menos estudiados, resulta que los componentes intrapersonales tienen más impacto en la salud que los interpersonales; en particular, las personas que prestan atención a sus emociones y las identifican pueden reducir el impacto de eventos estresantes y por tanto mantener más fácilmente su estado de salud física y mental. Por otro lado, los datos fueron

recogidos únicamente a través de cuestionarios, y esto tiene límites que pueden afectar la validez de los datos: rellenando unos cuestionarios se puede mentir, y además hay que tener en cuenta las expectativas del investigador, el olvido, la motivación, los sesgos y dificultades de comprensión del cuestionario. De hecho, como se ilustrará en el próximo apartado, hay evidencias de que, más que la reflexión y ser conscientes de las emociones de uno mismo, es importante saber regular las emociones.

1.2.4. La relevancia de la regulación emocional para reducir el estrés laboral y promover el bienestar

En los trabajos particularmente estresantes, la regulación de las emociones es un aspecto de la inteligencia emocional que resulta fundamental para reducir el estrés y mantener el bienestar.

Buruck et al. (2016) utilizaron un entrenamiento de regulación emocional estandarizado (*Affect Regulation Training, ART*; Berking, 2010) para mejorar este tipo de competencia en empleados sanitarios que trabajaban con personas mayores. El entrenamiento no solo fue efectivo, sobre todo en la mejora de la aceptación, de la tolerancia y de la modificación activa de emociones negativas, sino que además mantuvo su impacto positivo en el bienestar de los empleados a los seis meses. En particular, resulta que la aceptación y la tolerancia permiten soportar y aceptar las emociones negativas y contrastar reacciones inmediatas, que pueden resultar contraproducentes; la capacidad de regular activamente las emociones (modificación), por ejemplo reevaluando el estímulo estresante, resulta crucial sobre todo en trabajos orientados al servicio y donde se requiere mucha interacción. Este resultado contribuye a ampliar el modelo demandas-recursos, enfatizando el papel de los recursos personales que se pueden

mejorar, manteniéndose también en línea con la idea de Rubino y colaboradores (2013).

Como se ha indicado previamente, aunque mucha literatura sobre el estrés en ámbito laboral y la gestión eficaz de las emociones se haya producido en el ámbito sanitario, es importante ampliar el área de investigación y analizar estos aspectos también en otras profesiones, en particular en las de servicio.

Von Gilsa y Zapf (2013) postularon que, para este tipo de profesionales, no sólo se regulan las emociones para cumplir con las normas que la empresa requiere para interactuar con los clientes (como a menudo se cree): también existen otros motivos importantes para hacerlo, que los autores agrupan en tres categorías. La primera es de tipo hedonista: quien trabaja a contacto con la personas está interesado en gestionar las emociones, tanto suyas como de los demás, simplemente para mantener relaciones agradables y para sentirse bien, experimentando más emociones positivas a corto plazo. La segunda categoría, de tipo instrumental, al contrario está más relacionada con el alcance de objetivos a largo plazo: para conseguir ciertos objetivos, en ocasiones es conveniente expresar sólo las emociones necesarias para ello; este concepto está en línea con la idea de que la IE es relevante para lograr objetivos. Por último, existen motivos de tipo social: las emociones se regulan también para evitar y prevenir conflictos, sabiendo cómo una persona podría reaccionar si se expresara o no determinadas emociones (por ejemplo, la rabia). Cuando el motivo para regular las emociones es de tipo hedonista, la regulación suele ser a un nivel más profundo (actuación profunda), con un verdadero cambio a nivel emocional; cuando el motivo es más de tipo instrumental, la regulación normalmente es más superficial (actuación superficial), involucrando sólo la expresión de la emoción a nivel conductual (Von Gilsa & Zapf, 2013).

Geisler y colaboradores (2019) también tuvieron en cuenta las diferencias entre la gestión de la emoción en sí y la regulación de su expresión. Los autores examinaron el efecto de las dos principales estrategias de regulación emocional

sobre el estrés laboral en empleados de servicios: psicólogos, profesores y ministros. En concreto, se centraron en: la supresión, que consiste en tratar de inhibir y controlar la expresión de la emoción; y la reevaluación, es decir, un proceso cognitivo que permite alterar la respuesta emocional a la situación que la provocó, cambiando la forma de evaluar dicha situación. Los resultados demostraron que la reevaluación está relacionada con niveles más bajos de estrés, y la supresión, al contrario, con mayores niveles de agotamiento.

Estos resultados contribuyen a evidenciar los beneficios de mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores entrenando su capacidad de regular sus emociones, orientando asimismo sobre cuáles aspectos de la regulación vale la pena trabajar más (Geisler et al., 2019).

1.2.5. La inteligencia emocional como competencia fundamental del profesional de RRHH

Un reciente estudio de Sabie y colaboradores (2020), con profesionales de Recursos Humanos en empresas privadas, evidenció una correlación entre el grado de inteligencia emocional y el rendimiento laboral; esto se observó especialmente en las empresas más grandes, que requieren aún mayores habilidades de gestión de personas que en las compañías más pequeñas. Los autores afirmaron que para los profesionales de Recursos Humanos es particularmente importante contar con un alto nivel de inteligencia emocional por varios motivos: esta habilidad puede predecir, además de un mejor rendimiento, una actitud positiva hacia el trabajo, el conseguimiento de objetivos en la carrera, y una mayor resistencia al estrés. Además, tal y como dicho anteriormente, hay que destacar la interacción constante con las personas, donde no solo es importante entenderse a sí mismos y a los demás, sino también relacionarse adecuadamente con ellos, saber cómo motivarlos y

desarrollar su potencial, y también solucionar conflictos. Los autores evidencian cómo estos profesionales no solo tienen que gestionar las relaciones con una persona, sino también las que involucran los grupos y la organización en su conjunto.

Cuéllar-Molina y colaboradores (2019) se centraron en los profesionales encargados de elegir las prácticas de RRHH, y en su capacidad para adoptarlas con el fin de mejorar el rendimiento de los empleados. Los resultados muestran que, en general, el grado de inteligencia emocional de estos profesionales predice su tendencia a poner en marcha dichas prácticas (teniendo en cuenta que en este tipo de empresa ya de entrada es menos frecuente que se realicen). En particular, hay algunos componentes de este constructo que tienen un efecto más importante sobre esa tendencia, como el autocontrol, la gestión del conflicto y la comunicación.

Otro estudio (Mustafa et al., 2016) toma en cuenta tanto el estrés (en términos de burnout) como la inteligencia emocional (en este caso, como rasgo) en los profesionales de Recursos Humanos, en una institución financiera. Los autores evidencian de nuevo la relevancia de las interacciones interpersonales en este tipo de profesión, y de cómo esto requiere mucho esfuerzo para controlar las emociones de uno mismo. Los resultados evidencian que los profesionales de RRHH con un mayor grado de inteligencia emocional tienen un menor riesgo de sufrir burnout. Los autores explican este efecto, afirmando que los trabajadores con un menor grado de inteligencia emocional tienden a utilizar más a menudo la actuación superficial, lo que puede llevar a una mayor disonancia cognitiva, y por tanto a más estrés.

Por tanto, saber regular las emociones parece ser una competencia clave para los profesionales de Recursos Humanos.

2. Método

2.1. Objetivos e hipótesis

El objetivo general de este estudio ha sido explorar el papel que juegan las emociones (positivas o negativas) de los profesionales de Recursos Humanos en las entrevistas de selección, y analizar cómo los estilos de comunicación y las habilidades de asertividad y de regulación emocional influyen en la toma de decisiones de los profesionales. Para ello, se ha partido de las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. La selección de un candidato dependerá de su estilo de comunicación. Los candidatos con estilos de comunicación pasivo o agresivo serán menos seleccionados que los candidatos con estilos de comunicación asertivo.

Hipótesis 2. Los profesionales de Recursos Humanos que realicen una entrevista de selección a un candidato con estilo de comunicación pasivo o agresivo experimentarán más emociones negativas y menos positivas (t2), que los que entrevisten a un candidato asertivo.

Hipótesis 3. La asertividad (t1) correlacionará de manera positiva con la regulación emocional (t1) y con las emociones positivas (t2) y de manera negativa con las emociones negativas (t2).

2.2. Participantes

La muestra total de sujetos que ha participado en el estudio está formada por 15 personas, la mayoría de ellas (67%) mujeres, y el resto (33%) hombres. La edad media de los participantes es de 27.13 años. Todos cuentan con una formación relacionada con el área de los Recursos Humanos, en particular el Máster en Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos (80%) o el Grado en Psicología (20%). Si bien en la mayoría de los casos los participantes todavía estaban cursando el

máster o el grado en el momento de la recogida de datos, hemos seleccionado a participantes que tuvieran alguna experiencia laboral relacionada con los Recursos Humanos (en el 47% de los casos, también en selección del personal), incluso en prácticas, o que estuvieran cursando el último año de grado o terminando el máster, y por tanto estuvieran muy próximos a la entrada en el mundo laboral. En cuanto a la situación laboral, el 60% de los sujetos se encontraba desempleado, y los demás estaban ocupados en alguna forma de actividad laboral, con un contrato fijo (20%) o en prácticas (7%) o becarios (13%). El 67% de los participantes contaba con algún tipo de formación en la gestión del conflicto, que en la mayoría de los casos correspondía con las asignaturas Negociación y Mediación del Máster. Los sujetos participaron en este trabajo de investigación voluntariamente, firmando el consentimiento informado (véase Anexo 1). Cada sujeto se asignó de forma aleatoria a una de las tres condiciones experimentales correspondientes a los tres estilos de comunicación ilustrados en el marco teórico (pasivo, asertivo y agresivo), formando tres grupos de cinco sujetos cada uno.

2.3. Procedimiento

La recogida de datos tuvo lugar en el laboratorio y en la sala de grupos del departamento de psicología social de la Universidad de Sevilla. La duración total de cada sesión fue de, aproximadamente, 45 minutos. A continuación se explicarán en detalle las tres fases: pre-entrevista, entrevista y post-entrevista.

La fase pre-entrevista (t1, que duró alrededor de 15-20 minutos) empezaba con la acogida del participante. Se le proporcionaba la información básica sobre el estudio: después de aclarar el objetivo general, se le explicaba que, principalmente, tendría que asumir un rol como técnico de selección, llevando a cabo una entrevista para seleccionar a un candidato que pudiera optar al puesto de médico, especialidad, medicina general de un hospital privado. También debía

responder a unos cuestionarios, antes y después de dicha entrevista. Se aclaraba que la entrevista duraría como máximo 20 minutos y que tendría a su disposición un guión con las preguntas que debería hacer. Luego, se invitaba al candidato a ponerse una pulsera-reloj Garmin en la muñeca del brazo que no soliera usar para escribir, explicándole que se utilizaría para recoger datos más completos. Esto tenía como objetivo obtener datos a nivel psicofisiológico, en concreto las pulsaciones, para medir su nivel basal y comprobar su variación a lo largo de la sesión experimental. No obstante, se ha decidido no incluir en este trabajo final los datos provenientes de este instrumento por motivos técnicos.

Una vez terminada la explicación, se le presentaba al sujeto el material necesario para la sesión (véase Anexo 1). Primero, se le pedía que leyera la hoja de información y firmara el consentimiento informado, en el caso de que estuviera conforme. Posteriormente, se le dejaba tiempo para responder a algunas preguntas sobre algunas variables sociodemográficas y a los cuestionarios pre-entrevista, que miden la habilidad social de la asertividad, las emociones, positivas o negativas, experimentadas en las últimas cuatro semanas y la habilidad de la inteligencia emocional, en concreto, la regulación emocional; estos cuestionarios se explicarán en detalle en el apartado sobre los instrumentos.

Una vez terminados los cuestionarios, se acompañaba al participante a la sala de grupos, donde se le proporcionaba el guión para realizar de la entrevista. Se le especificaba que tendría tiempo necesario para familiarizarse con las preguntas y que podría formularlas de la forma que considerara más cómoda y añadir los comentarios que viera necesarios, recordándole que lo importante era hacer todas las preguntas y que la duración máxima total de la entrevista no superara los 20 minutos.

El posible candidato era la misma persona para todos los sujetos, un colaborador del laboratorio, entrenado previamente en los distintos estilos de comunicación, que actuaba dependiendo de la condición experimental correspondiente con un

estilo de comunicación: pasivo, asertivo o agresivo. En una fase anterior a la recogida de datos, se le habían proporcionado los guiones de la entrevista de las tres condiciones (véase Anexo 2), que incluían las preguntas, las respuestas y las pautas sobre cómo actuar a nivel no verbal en cada situación. Dichos guiones se explicarán con más detalle en el párrafo sobre los instrumentos.

Una vez que el sujeto había terminado de prepararse, se llamaba al candidato-actor; el participante le invitaba a entrar y a sentarse enfrente de él y así empezaba la fase de la entrevista, que duraba acerca de 15-20 minutos.

Al finalizar la entrevista, el sujeto y el candidato se despedían y este último salía de la sala.

Comenzaba así la fase post-entrevista (t2), en la cual se le presentaba al sujeto un último folio en el cual tenía que escribir si seleccionaría o no al candidato y explicar por qué, y responder de nuevo al cuestionario sobre las emociones experimentadas, en este caso durante la entrevista.

La sesión experimental se consideraba terminada. Se invitaba al sujeto a quitarse la pulsera reloj y se le explicaban mejor los objetivos fundamentales del estudio.

2.4. Instrumentos

A continuación se explicarán más detenidamente los instrumentos utilizados para llevar a cabo la recogida de datos y la entrevista: la batería de cuestionarios y el guión de la entrevista para el sujeto (Anexo 1) y el guión de la entrevista con preguntas, respuestas y pautas de actuación para el actor-candidato (Anexo 2).

El “Cuestionario 1” consiste en algunas preguntas sociodemográficas. En concreto, se preguntó la edad y el sexo de los participantes, su titulación más alta, la experiencia en selección de personal, la situación laboral y las horas de formación en gestión del conflicto (si la tenía).

El “Cuestionario 2” es el Cuestionario de asertividad de Antonio Núñez (Núñez, 2003). Está formado por 20 ítems a los cuales los participantes tienen que

responder dando una puntuación de 1 a 4 en una escala Likert, donde 1 es “a menudo” y 4 es “nunca”, con lo cual una puntuación más baja indica una mayor tendencia a ser asertivo. Las frases se refieren a comportamientos relacionados con un estilo comunicativo asertivo (por ejemplo: “Si me siento inseguro de algo, pido ayuda sin ningún problema”). Se ha decidido incluir esta medida porque el estilo del entrevistador podría influir en cómo éste es capaz de sobrellevar una situación, sobre todo en una condición estresante como puede ser enfrentarse con un candidato agresivo. El alfa de Cronbach para esta escala fue de .78, por tanto el cuestionario se puede considerar fiable.

El “Cuestionario 3” es el SPANE (Scale of Positive and Negative Experience; Diener & Biswas-Diener, 2009), traducido al español. Se trata de una escala muy breve, formada por 12 ítems, cada uno correspondiente a una emoción (por ejemplo: “Feliz” o “Triste”); el sujeto tiene que pensar en su estado de ánimo en las últimas cuatro semanas y con qué frecuencia ha experimentado dichas emociones, y responder seleccionando un número de 1 a 5, donde 1 es “muy raramente o nunca” y 5 es “muy a menudo o siempre”. Esta escala permite tener una puntuación total que indica el estado de ánimo general de la persona (de 6 a 30), pero también, como se ha hecho en este estudio, se puede separar en dos subescalas: la de emociones positivas (SPANE-P) y la de emociones negativas (SPANE-N). Se ha decidido utilizar esta escala y sus dos subescalas. Según los autores, esta escala presenta varias ventajas: siendo los ítems muy generales, puede evaluar toda la gama de emociones que las personas pueden experimentar, sin vínculos relacionados con la cultura (aspecto a tener en cuenta ya que en la muestra hay algunos sujetos extranjeros); el periodo de un mes que se tiene en cuenta resulta adecuado para tener un balance entre la representatividad y la facilidad para recordar cómo uno mismo se ha sentido últimamente; además, es más fácil identificar por cuánto tiempo se ha experimentado una emoción con respecto a su intensidad (Diener & Biswas-Diener, 2009). En este caso concreto, se ha decidido utilizarla porque la

capacidad para gestionar las emociones y los recursos para reaccionar adecuadamente ante una situación estresante podría estar afectada por el estado anímico en el que una persona se encuentra en el último período. El alpha de Cronbach para cada subescala fue de .82 (SPANE-P) y de .79 (SPANE-N). El "Cuestionario 4" es la escala TMMS-24, versión española Fernández-Berrocal et al, (2004), basada en la TMMS (Trait Meta-Mood Scale; Salovey & Mayer, 1995), con un número de ítems reducidos (24 en lugar de 48). La escala mide el constructo de inteligencia emocional, explicado anteriormente; se puede dividir en tres subescalas de 8 ítems cada una, correspondientes a las tres dimensiones claves de la IE: Atención emocional (ítems de 1 a 8), Claridad emocional (ítems de 9 a 16) y Regulación emocional (ítems de 17 a 24). Esta última dimensión, como se ha mencionado anteriormente, es particularmente relevante a la hora de gestionar emocionalmente situaciones estresantes en el trabajo, como puede ser una situación de conflicto; por tanto, se ha decidido medir el grado de regulación emocional porque se considera un recurso muy importante en estos contextos. Un ejemplo de ítem es: "Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme". Para responder a este cuestionario hay que indicar un número de 1 a 5 por cada afirmación, donde 1 es "nada de acuerdo" y 5 es "totalmente de acuerdo". El alpha de Cronbach para la subescala regulación emocional fue de .82.

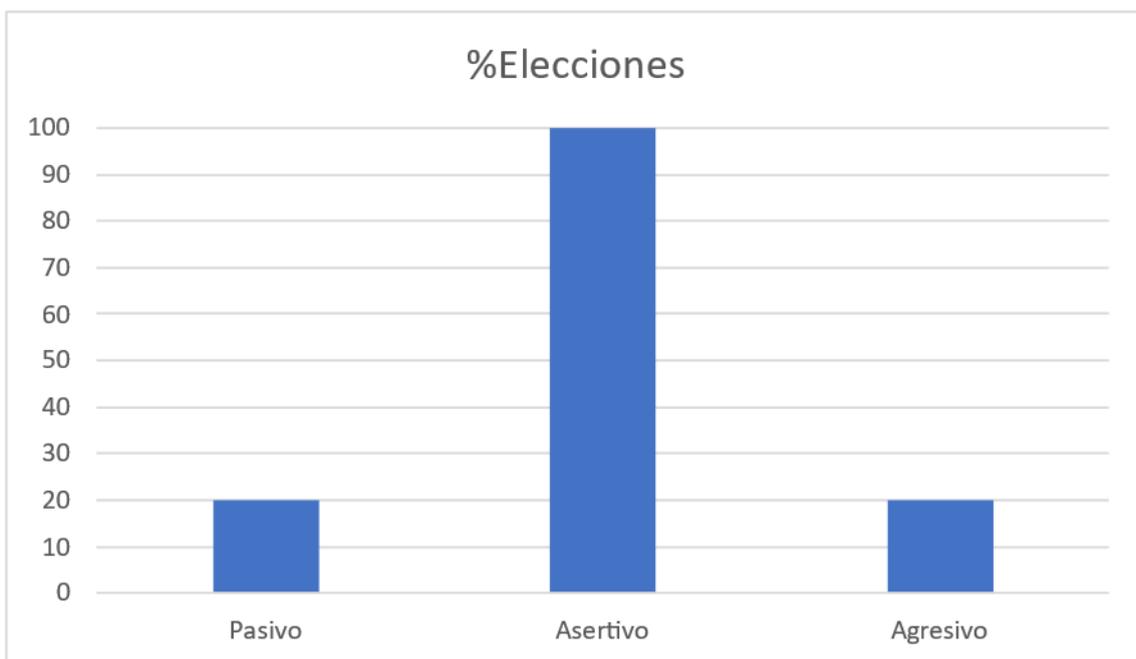
Después de la entrevista, los sujetos tuvieron que responder a una serie de preguntas: primero se le preguntó al participante si seleccionaría al candidato, suponiendo que la tendencia sería seleccionar a los candidatos asertivos y no a los pasivos y agresivos; también se le pidió que justificara su respuesta para averiguar si se identificaba el estilo de comunicación, incluso sin nombrarlo explícitamente. Por último, se suministró de nuevo el cuestionario SPANE, en este caso pidiéndole al sujeto que pensara en cómo se había sentido a lo largo de la entrevista. En este caso, los sujetos tuvieron que indicar una puntuación de 1 a 10 según la frecuencia de esas emociones.

3. Resultados

Los análisis de datos se llevaron a cabo con el programa estadístico SPSS, versión 26. A continuación se presentarán los resultados de los análisis en relación a cada una de las hipótesis. En las Tablas 1, 2 y 3 se incluyen los análisis descriptivos (media = M; desviación típica = SD) y los análisis de la varianza ANOVA (valor F y sig. = nivel de significación) de las hipótesis 1 (Tabla 1) y 2 (Tablas 2 y 3). La tabla 4 ilustra las comparaciones múltiples relacionadas con la hipótesis 2. La tabla 5 muestra los valores de correlación entre los datos, con su significación estadística, para la hipótesis 3.

	Candidato pasivo N = 5		Candidato asertivo N = 5		Candidato agresivo N = 5		Dif. Sign.	
	M	SD	M	SD	M	SD	F	Sig.
SELECCIÓN CANDIDATO	.20	.45	1.00	.00	.20	.45	8.00	.006

Tabla 1 – Descriptivos y resultados ANOVA para confirmar Hipótesis 1.



Gráfica 1 – Porcentajes de respuestas “Sí” a la pregunta “¿Seleccionarías al candidato?” en función del estilo de comunicación mostrado por el candidato.

En la Tabla 1 y en la Gráfica 1 es posible observar los resultados asociados con la Hipótesis 1: “La selección de un candidato dependerá de su estilo de comunicación. Los candidatos con estilos de comunicación pasivo o agresivo serán menos seleccionados que los candidatos con estilos de comunicación asertivo.”

En otras palabras, se hipotetizó que, en la mayoría de los casos, los sujetos seleccionarían al candidato con un estilo asertivo (respuesta “sí” = 1) y, al contrario, no seleccionarían al candidato con un estilo pasivo o agresivo (respuesta “no” = 0). La Hipótesis 1 se cumplió: en concreto, el 100% los sujetos que realizaron la entrevista con el candidato asertivo afirmaron que lo seleccionarían para el puesto ofertado ($M = 1$; $SD = .00$); por otro lado, en las condiciones con el candidato pasivo y agresivo, las respuestas fueron negativas en el 80% de los casos, con un “sí” y cuatro “no” en ambas condiciones ($M = .20$; $SD = .45$). Las diferencia entre las tres condiciones es estadísticamente significativa ($sig. = .006$).

En cuanto a la Hipótesis 2 (“Los profesionales de Recursos Humanos que realicen una entrevista de selección a un candidato con estilo de comunicación pasivo o agresivo experimentarán más emociones negativas y menos positivas (t_2), que los que entrevisten a un candidato asertivo”), nos remitimos a las tablas 2, 3 y 4, que se elaboraron con los datos recogidos en los cuestionarios, respectivamente pre-entrevista (Tabla 2) y post-entrevista (Tablas 3 y 4). En este caso, la hipótesis se cumple parcialmente: hubo diferencias significativas sólo entre los grupos “candidato asertivo” y “candidato agresivo”.

	Candidato pasivo N = 5		Candidato asertivo N = 5		Candidato agresivo N = 5		Dif. Sign.	
	M	SD	M	SD	M	SD	F	Sig.
SPANE POS. T1	3.67	.67	4.13	.65	4.03	.64	.71	.51
SPANE NEG. T1	2.57	.71	2.57	.36	2.43	.79	.80	.47
ASERTIVIDAD	2.07	.17	1.74	.29	1.98	.44	1.43	.28
ATENCIÓN EMOCIONAL	3.80	.87	3.17	.95	3.35	.38	.86	.45
CLARIDAD EMOCIONAL	3.47	.59	3.47	.22	3.30	.92	.10	.90
REGULACIÓN EMOCIONAL	3.10	.88	3.87	.30	3.27	.47	1.69	.23
SPANE RATIO T1	1.56	.60	2.10	.73	1.88	.88	.66	.53

Tabla 2 – Resultados de la Hipótesis 2, pre-entrevista; Descriptivos y ANOVA.

Con respecto a la parte pre-entrevista, consideramos los datos procedentes del cuestionario SPANE pre-entrevista (t1), divididos en emociones positivas y emociones negativas, del cuestionario sobre la asertividad y del cuestionario sobre regulación emocional. En este caso, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos en ninguno de los constructos analizados. Esto cumple con las expectativas, porque se supone que no debería haber diferencias significativas entre los grupos antes de la entrevista, que pudieran influir en la explicación de las eventuales diferencias post-entrevista.

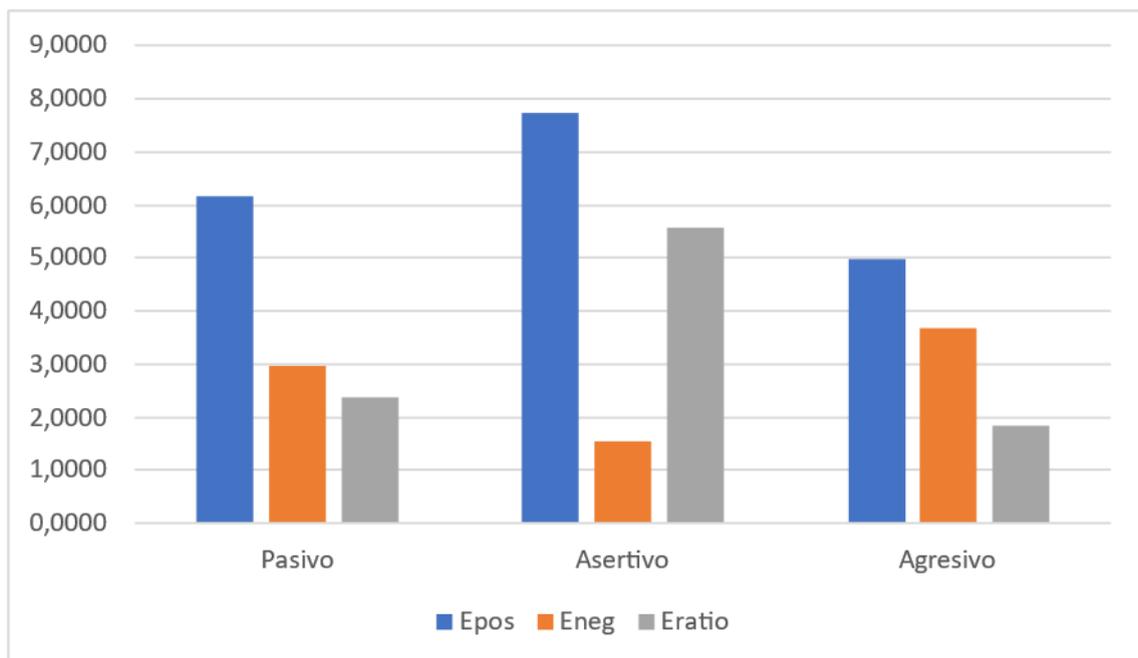
	Candidato pasivo N = 5		Candidato asertivo N = 5		Candidato agresivo N = 5		Dif. Sign.	
	M	SD	M	SD	M	SD	F	Sig.
SPANE POS. T2	6.17	1.66	7.73	1.40	4.97	2.19	3.03	.086
SPANE NEG. T2	2.97	1.34	1.53	.46	3.67	1.62	3.81	.052
SPANE RATIO T2	2.38	1.28	5.56	2.59	1.85	1.50	5.70	.018

Tabla 3 – Resultados de la Hipótesis 2, post-entrevista; Descriptivos y ANOVA.

VARIABLES	CONDICIONES	Sig.		
		1	2	3
SPANE POS. T2	1		.41	.58
	2			.087
SPANE NEG. T2	1		.23	.68
	2			.057
SPANE RATIO T2	1		.60	.91
	2			.028*

* La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Tabla 4 – Resultados de la Hipótesis 2, post-entrevista; Comparaciones múltiples.



Gráfica 2 – Emociones positivas, negativas y ratio por condición en la fase post-entrevista.

En las Tablas 3 y 4, y en la gráfica 2, se incluyen los resultados procedentes del cuestionario SPANE post-entrevista (t2), divididos en emociones positivas y negativas. En este caso se pueden observar diferencias significativas entre los grupos (Tabla 4), en concreto entre las condiciones de candidato asertivo y agresivo. En particular, hay una tendencia a experimentar más emociones negativas y menos positivas al entrevistar a candidatos agresivos que al entrevistar candidatos asertivos, y viceversa.

	ASERTIVIDAD	SPANE POS. T1	SPANE NEG. T1	SPANE POS. T2	SPANE NEG. T2	REGULACIÓN EMOCIONAL
ASERTIVIDAD	1.00	-.79**	.64**	-.29	.14	-.78*
SPANE POS. T1		1.00	-.76*	.18	.16	.62*
SPANE NEG. T1			1.00	-.22	-.12	-.43
SPANE POS. T2				1.00	-.63*	.51
SPANE NEG. T2					1.00	-.54*
REGULACIÓN EMOCIONAL						1.00

*correlación significativa en el nivel .01

**correlación significativa en el nivel .05

Tabla 5 – Resultados de la Hipótesis 3.

En la Tabla 5 se muestran las correlaciones estadísticamente significativas entre las variables consideradas para la Hipótesis 3: “La asertividad (t1) correlacionará de manera positiva con la regulación emocional (t1) y con las emociones positivas (t2), y de manera negativa con las emociones negativas (t2)”. Como se explicará a continuación, la primera parte de la hipótesis se cumple, la segunda no.

En el caso de la variable “Asertividad”, hay que tener en cuenta que los valores que aparecen en la tabla como negativos corresponden en realidad con correlaciones positivas y al revés, debido a que en esa escala los valores más altos coinciden con niveles de asertividad más bajos y viceversa.

Se puede observar que los participantes, con niveles más altos de asertividad, tienen una mayor capacidad de regulación emocional, tal y como se había previsto. No obstante, los sujetos más asertivos experimentan niveles más bajos de emociones negativas y niveles más altos de emociones positivas antes de la entrevista, con correlaciones estadísticamente significativas, que sin embargo no están presentes en la fase post-entrevista.

Por otro lado, con respecto a la regulación emocional, se evidencia una correlación positiva significativa con las emociones positivas antes de la entrevista y una correlación negativa con las emociones negativas después de la entrevista. En otras palabras, los sujetos con niveles más altos de regulación emocional parecen experimentar más emociones positivas antes de la entrevista y menos emociones negativas después de la entrevista.

4. Discusión

El objetivo fundamental de este trabajo ha sido estudiar cómo influyen los estilos de comunicación de los candidatos (agresivos, asertivos y pasivos) en una entrevista de selección, en los profesionales de Recursos Humanos, tanto en el proceso de selección en sí, como en las emociones percibidas (positivas y negativas). Asimismo, se ha puesto en evidencia la importancia de las habilidades interpersonales (asertividad y regulación emocional) para gestionar dichos procesos.

En primer lugar, el 100% de los sujetos que entrevistaron al candidato asertivo, al finalizar la entrevista, afirmaron que lo seleccionarían para el puesto de médico, mientras que casi todos los participantes que entrevistaron al candidato agresivo o pasivo (80% en ambos casos) declararon que no lo seleccionarían. Este resultado, que confirma la primera hipótesis, sugiere, por un lado, que la actuación del colaborador del laboratorio en calidad de candidato fue adecuada y, además, las pautas fueron bastante claras y de difícil equivocación. En una situación real, un estilo de comunicación no sería tan fácilmente reconocible y, asimismo, podría no ser tan constante a lo largo de toda la entrevista. Sin embargo, en la parte explicativa de la respuesta, los sujetos justificaron su respuesta positiva o negativa nombrando algunas características relevantes del estilo de comunicación, e incluso en algunos casos utilizaron las palabras “asertivo”, “pasivo” o “agresivo”, aunque no se le haya pedido explícitamente. Por los conocimientos adquiridos en las carreras universitarias relacionadas con Recursos Humanos, se presupone que los participantes sabían que el estilo de comunicación es un factor muy relevante a tener en cuenta en los procesos de selección, siendo la asertividad una característica a favor, y la pasividad o agresividad unas características que a menudo llevan a un descarte (Gallois et al., 1992).

En cuanto a la segunda hipótesis, se observó que, en principio entre los grupos

(candidato pasivo, asertivo y agresivo), no había diferencias significativas en ninguna de las variables examinadas. En otras palabras, se supone que todos los grupos tienen un nivel aproximadamente homogéneo de asertividad y de inteligencia emocional (en sus tres dimensiones); además, antes de la entrevista, se asume que sus emociones eran similares. Después de la entrevista, sin embargo, surgieron las diferencias esperadas. En particular, los sujetos a los cuales les tocó el candidato agresivo experimentaron más emociones negativas y menos emociones positivas; al contrario, los sujetos que entrevistaron al candidato pasivo se sintieron mejor a nivel emocional a lo largo de la entrevista. Sin embargo, los participantes que se relacionaron con el candidato pasivo parecen no haber experimentado emociones significativamente distintas a las de la condición de candidato asertivo. Estos resultados se podrían explicar por la naturaleza del estilo de comunicación agresivo, que puede afectar más al interlocutor a nivel personal y hacerle sentir amenazado, provocándole estrés (Kinney, 1994).

En cuanto a la relación entre asertividad y otras variables, primero hay que destacar que los sujetos más asertivos, tal y como era esperado, tienen más capacidad para regular sus emociones; de hecho, las personas que comunican asertivamente suelen ser inteligentes emocionalmente (Tripathy, 2018). Es necesario saber reconocer las emociones (tanto propias como ajenas) y también ser capaces de gestionarlas, para interactuar de forma efectiva (Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1997), tal y como ocurre cuando se comunica asertivamente. Además, se observó que los sujetos más asertivos se sienten mejor a nivel emocional (más emociones positivas y menos negativas) antes de la entrevista: esto podría ocurrir porque la asertividad está relacionada con una mayor seguridad en sí mismos y un mejor estado de ánimo (Tripathy, 2018). No obstante, esta relación no continúa siendo significativa después de la entrevista: esto se podría explicar por la naturaleza estresante de la situación (sobre todo en la condición de candidato agresivo), en la cual en todo caso se presenta un

elemento conflictivo: los altos niveles de asertividad podrían no compensar las emociones negativas provocadas por esa situación, o no ayudar a mantener las positivas. Sería interesante profundizar este aspecto en futuras investigaciones. En cambio, los participantes más capaces de regular sus emociones afirmaron sentirse mejor, tanto antes (con más emociones positivas) como después (con menos emociones negativas) de la entrevista. Probablemente, esto ocurrió porque la situación en sí suscitaría principalmente emociones negativas, y la regulación emocional permite neutralizarlas, por ejemplo, reevaluando el estímulo estresante. Esto, como se explicó anteriormente, es particularmente útil en los trabajos orientados al servicio, donde hay mucha interacción con personas (Buruck et al., 2016). Además, como evidencian Zhaoyang y colaboradores (2020), las emociones positivas son particularmente importantes para afrontar eventos estresantes. Por tanto, se confirma que la capacidad de gestionar las emociones de uno mismo es muy relevante para mantener un estado de ánimo más favorable durante y después de un evento estresante, como puede ser una entrevista de selección.

4.1 Limitaciones

Este estudio tiene algunas limitaciones que habría que tener en cuenta para futuras investigaciones. La primera es el número limitado de participantes. Otro aspecto relevante es que, tal y como ocurre en muchos casos en el ámbito de la investigación el estudio se llevó a cabo en la universidad y no en un entorno laboral, a pesar de que sea este último el contexto de interés y en el cual sería deseable aplicar eventuales conocimientos. Asimismo, fue una simulación, tanto por parte de los sujetos (que en muchos casos nunca habían realizado una entrevista de selección) como por parte del candidato. Esto puede tener varias consecuencias: el estado de ánimo, la implicación y el nivel de esfuerzo necesario para llevar a cabo la entrevista (que además viene ya preparada, sin

necesidad de adaptarla a las respuestas) no son los mismos que en una situación real; además, normalmente, en una situación real el estilo comunicativo puede ser menos claro y no tan fácilmente reconocible como en este tipo de actuación. Otra posible limitación podría ser que algunos participantes ya conocían los cuestionarios de asertividad e inteligencia emocional y sabían lo que medían, ya que estaban cursando en el período de la recogida de datos una asignatura optativa que incluía esos contenidos. Esto podría haberlos hecho más conscientes de algunos aspectos del experimento antes de que terminaran e incluso haber afectado sus respuestas.

También por este motivo, en futuras investigaciones similares sería particularmente útil obtener más datos acerca del estado emocional de los participantes a través de otras herramientas que no impliquen su expresión consciente, y así contrastar la información procedente de los cuestionarios. Por ejemplo, se podrían analizar los datos procedentes de la pulsera reloj, que mide las pulsaciones (proporcionando datos sobre las emociones a nivel fisiológico) o, se podría observar el lenguaje no verbal de los sujetos (nivel comportamental): analizar todos estos aspectos permitiría obtener una información más completa y fiable, que incluyen respuestas automáticas, rápidas y que no se controlan a nivel consciente (Zaehring et al., 2020).

4.2 Aplicaciones prácticas

A continuación se ilustrarán algunas posibles aplicaciones prácticas de esta investigación. En primer lugar, habría que considerar los beneficios de la asertividad para todos los actores de la comunicación, tanto a la hora de seleccionar el personal más adecuado para un puesto (sobre todo de responsabilidad) como en calidad de competencia del profesional de recursos humanos. Por un lado, puesto que el estilo de comunicación del candidato no siempre resulta tan coherente y claro como en esta actuación, por parte del

técnico de selección sería útil fijarse en el estilo de comunicación del candidato; si necesario, debería hacer algunas preguntas útiles a entender como éste se desenvuelve en una situación estresante, sobre todo si en su puesto se relacionaría a menudo con personas. Por otro lado, la asertividad es una competencia muy importante también para el entrevistador, así como la regulación emocional. Ya que las dos habilidades ayudan a mantener un estado emocional más favorable antes y/o después de una situación estresante y conflictiva, sería útil proponer entrenamientos para reforzar estas competencias. Asimismo, sería conveniente enfocar los talleres de inteligencia emocional sobre todo en la competencia de regulación de las emociones. En particular, sería interesante poner hincapié en el mantenimiento de las emociones positivas, que, tal y como mencionado anteriormente, tienen un rol muy importante en el bienestar a largo plazo. Esto, por un lado, permitiría a los profesionales de Recursos Humanos desempeñar mejor su trabajo, consiguiendo resultados más satisfactorios; por otro lado, les ayudaría a mantener un estado de bienestar, lo que, a su vez, también contribuye a un mejor desempeño. En general, adquirir y mejorar estas competencias a través de una formación adecuada constituye un doble beneficio, tanto para la empresa como para las personas que forman y formarán parte de ella.

5. Referencias bibliográficas

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Berking, M. (2017). Training emotionaler Kompetenzen. En *Springer eBooks*.

Blake Hargrove, M., Hargrove, D., & Becker, W. S. (2016). Managing stress: Human resource management interventions for stress and eustress. *Journal of Human Resources Education*, 10(2), 25-38.

Buruck, G., Dörfel, D., Kugler, J., & Brom, S. S. (2016). Enhancing well-being at work: The role of emotion regulation skills as personal resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 480-493.

Cacioppo, J. T., Tassinary, L. G., & Berntson, G. G. (2007). *Handbook of Psychophysiology*, Vol. 2. New York, NY: Cambridge University Press.

Cuéllar-Molina, D., Mercedes García-Cabrera, A., & Déniz-Déniz, M. (2019). Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 52-89.

de Wit, Frank R. C., Scheepers, D., & Jehn, K. A. (2012). Cardiovascular reactivity and resistance to opposing viewpoints during intragroup conflict. *Psychophysiology*, 49(11), 1523-1531.

Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2009). New measures of well-being: Flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 39, 247-266.

Feldman, M. D., Beckman, H., & Christensen, J. F. (2014). Difficult patients/difficult situations. In M. D. Feldman, J. F. Christensen & J. M. Satterfield (Eds.), *4th ed.; behavioral medicine: A guide for clinical practice (4th ed.)* (4th ed. ed., pp. 30-39, 553 Pages).

Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. y Ramos, N. (2004). Validity and

reliability of the Spanish modified version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94, 751-755.

Figley, C. R. (2002). *Treating compassion fatigue*. Brunner-Routledge.

Filipeanu, D., & Cananau, M. (2015). Assertive communication and efficient management in the office. *International Journal of Communication Research*, 5(3), 237-243.

Foju, S., Vejdani, M., Salehiniya, H., & Khosrorad, R. (2020). The effect of emotional intelligence training on general health promotion among nurse. *Journal of Education and Health Promotion*, 9(1), 4.

Gabriel G, de I. T., Ramallo, M. A., Gonzalez-Torre, S., Alvaro, M. P., Rueda-Marroquin, A., Sallago-Marcos, A., Toro-Barrios, Z., & Garcia, M. A. (2021). Communication styles and attention performance in primary school children. *Behavioral Sciences*, 11(12), 172.

Gallois, C., Callan, V. J., & Palmer, J. M. (1992). The influence of applicant communication style and interviewer characteristics on hiring decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(13), 1041-1060.

Geisler, M., Buratti, S., & Allwood, C. M. (2019). The complex interplay between emotion regulation and work rumination on exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 10, 11.

Goleman, D. (1995). *Intelligenza emotiva*. Rizzoli.

Harrison, M. A., & Stephens, K. K. (2019). Shifting from wellness *at* work to wellness *in* work: Interrogating the link between stress and organization while theorizing a move toward wellness-in-practice. *Management Communication Quarterly*, 33(4), 616-649.

Howe, M., Chang, C., & Johnson, R. (2013). Understanding affect, stress, and well-being within a self-regulation framework. In P. L. Perrewé, C. C. Rosen & J. R. B. Halbesleben (Eds.), *The role of emotion and emotion regulation in job stress and well being; the role of emotion and emotion regulation in job stress and well being* (pp. 195-223, 318 Pages). Bingley: Emerald Group Publishing.

Ilies, R., Dimotakis, N., & Watson, D. (2010). Mood, blood pressure, and heart rate at work: An experience-sampling study. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(2), 120-130.

Jehn, K.A., & Mannix, E.A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal, 44*, 238-251.

Johnston, D., Bell, C., Jones, M., Farquharson, B., Allan, J., Schofield, P., . . . Johnston, M. (2016). Stressors, appraisal of stressors, experienced stress and cardiac response: A real-time, real-life investigation of work stress in nurses. *Annals of Behavioral Medicine, 50*(2), 187-197.

Kinney, T. A. (1994). An Inductively Derived Typology of Verbal Aggression and Its Association with Distress. *Human Communication Research, 21*(2), 183-222.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Basic Books.

Moody, K. (2020). Recruiters see 'drastic increase' in stress, survey says. *Healthcare Dive*. <https://www.proquest.com/trade-journals/recruiters-see-drastic-increase-stress-survey/docview/2463340388/se-2>

Mustafa, M., Santos, A., & Chern, G. T. (2016). Emotional intelligence as a moderator in the emotional labour - burnout relationship: evidence from Malaysian HR professionals. *International Journal of Work Organisation and Emotion, 7*(2), 143.

Nuñez, A. (2003) La asertividad. En L. Puchol. *El libro de las Habilidades Directivas*. (pp. 121-146). Diez de Santos: Madrid.

Rispens, S., & Demerouti, E. (2016). Conflict at work, negative emotions, and performance: A diary study. *Negotiation and Conflict Management Research, 9*(2), 103-119.

Rubino, C., Wilkin, C. L., & Malka, A. (2013). Under pressure: Examining the mediating role of discrete emotions between job conditions and well-being. In P. L. Perrewé, C. C. Rosen & J. R. B. Halbesleben (Eds.), *The role of emotion and emotion regulation in job stress and well being; the role of emotion and emotion regulation in job stress and well being* (pp. 195-223, 318 Pages). Bingley: Emerald Group Publishing.

Sabie, O. M., Brişcariu, R. M., Pîrvu, C., Burcea, Ş. G., & Gâtan, M. L. (2020). The relationship between emotional intelligence and human resources employee performance: a case study for romanian companies. *Management Research and Practice*, 12(3), 45-59.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

Sarma, S. (2020, 07). Understanding the 4 communication styles in the workplace. Recognition and Engagement Excellence Essentials. <https://www.proquest.com/magazines/understanding-4-communication-styles-workplace/docview/2555984638/se-2>

Tehrani, N., & Popovic, J. (2012). Compassion fatigue in human resource professionals. In N. Tehrani (Ed.), *Workplace bullying: Symptoms and solutions; workplace bullying: Symptoms and solutions* (pp. 97-112, 302 Pages). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.

Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace Stress Management Interventions and Health Promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 583–603.

Tripathy, M. (2018). Assertiveness – A win-win approach to business communication. *IUP Journal of Soft Skills*, 12(2), 48-56.

Vogt, J., Hagemann, T., & Kastner, M. (2006). The impact of workload on heart rate and blood pressure in en-route and tower air traffic control. *Journal of Psychophysiology*, 20(4), 297-314.

von Gilsa, L., & Zapf, D. (2013). Motives for emotion regulation in service work. In P. L. Perrewé, C. C. Rosen & J. R. B. Halbesleben (Eds.), *The role of emotion and emotion regulation in job stress and well being; the role of emotion and emotion regulation in job stress and well being* (pp. 133-161, 318 Pages). Bingley: Emerald Group Publishing.

Vrijkotte, T. G., van Doornen, L.J., & de Geus, E.J. (2000). Effects of work stress on ambulatory blood pressure, heart rate, and heart rate variability. *Hypertension (Dallas, Tex.: 1979)*, 35(4), 880-886.

World Health Organization: WHO. (2022, September 28). La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo. <https://www.who.int/es/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>.

Zaehring, J., Jennen-Steinmetz, C., Schmahl, C., Ende, G., & Paret, C. (2020). Psychophysiological effects of downregulating negative emotions: Insights from a meta-analysis of healthy adults. *Frontiers in Psychology*, 11, 28.

Zhaoyang, R., Scott, S. B., Smyth, J. M., Kang, J., & Sliwinski, M. J. (2020). Emotional responses to stressors in everyday life predict long-term trajectories of depressive symptoms. *Annals of Behavioral Medicine*, 54(6), 402-412.

6. Anexos

Anexo 1 – Hoja de información, consentimiento informado, guión de la entrevista y cuestionarios.

Título del proyecto: “Competencias sociales: recursos personales indispensables para el profesional de Recursos Humanos”

Investigadora principal:

Miriam Benítez González

Contacto: mбенitez7@us.es

HOJA DE INFORMACIÓN Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

El objetivo principal de este estudio es obtener nuevos conocimientos para poder mejorar las competencias de los profesionales de recursos humanos. En concreto, las competencias para la realizar de forma efectiva entrevistas de selección. Para ello, nos gustaría contar con su colaboración.

A continuación, le explicamos el protocolo de actuación y si usted desea participar deberá hacerlo constar por escrito en el presente documento. Toda la información que nos proporcione será tratada con fines estadísticos de forma anónima y confidencial, siguiendo la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Los resultados se emplearán solo con fines académicos y de investigación.

En primer lugar, le vamos a colocar un reloj-pulsera que deberá llevar durante todo el proceso del estudio. Luego debe rellenar una serie de cuestionarios que hacen referencia a sus características sociodemográficas y ciertos comportamientos o sentimientos que suele experimentar. Una vez rellenos, un compañero/a le dará paso para que pueda realizar una entrevista de selección a un posible candidato. No se preocupe que se le va a ofrecer el guion de la entrevista y las preguntas que debe usar. Por último, volverá a pasar a la sala de esperar para contestar a una serie de cuestiones finales y podrá preguntar a los investigadores cualquier duda que tenga sobre los objetivos y resultados del estudio.

Si está de acuerdo en participar, por favor, marque la siguiente casilla:

- Sí, acepto participar de forma voluntaria y doy mi consentimiento informado
- No quiero participar

¡Muchas gracias por su colaboración!

Fecha y lugar de la colaboración:

Apellidos, Nombre, DNI y Firma participante:

Firma Investigadora Principal: Miriam Benítez González

FASE 1. BATERIA DE CUESTIONARIOS

A continuación, se le presentan una serie de cuestionarios que forman parte de protocolo del estudio. En cada uno de ellos, por favor, elija las opciones que más y mejor se adapten a su persona y/o a su realidad, ya que no existen respuestas correctas ni incorrectas. Por favor conteste a todas las preguntas de manera sincera y natural, para ello, lea bien las instrucciones de cada cuestionario con detenimiento y marque una única respuesta. En cualquier momento puede dejar el cuestionario. Toda la información que nos proporciona será tratada con fines estadísticos de forma anónima y confidencial, siguiendo la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Los resultados se emplearán sólo con fines académicos y de investigación. Si tiene alguna consulta estamos aquí para ofrecerle la información que necesite.

CUESTIONARIO 1. VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

Edad: años

Sexo:

País de nacimiento:

Nacionalidad:

Titulación más alta que haya cursado o está cursando:

Experiencia en selección de personal: años y meses.

Situación laboral: fijo / interino / laboral / en práctica / desempleado/becario

Formación en gestión del conflicto (en horas):

¿Ha consumido cafeína o alguna otra sustancia excitante el día de hoy antes de su colaboración en el estudio? Por favor marque la respuesta más adecuada en su caso.

No Si, hace menos de 2 horas Si, hace más de 2 horas

CUESTIONARIO 2

A continuación, se le presentan unas afirmaciones sobre cómo suele actuar ante determinadas situaciones. Indique con una "X" la respuesta que más se ajuste a su forma de actuar:

A menudo	A veces	Rara vez	Nunca
1	2	3	4

1. En una reunión difícil, cuando la tensión está muy alta, soy capaz de exponer mi punto de vista con seguridad en mí mismo.	①	②	③	④
2. Si me siento inseguro de algo, pido ayuda sin ningún problema.	①	②	③	④
3. Si alguien me trata de forma injusta y agresiva, sé controlar la situación con seguridad en mí mismo.	①	②	③	④
4. Cuando alguien está siendo sarcástico a mis expensas o a expensas de los demás, me siento capaz de exponer mi opinión sin alterarme.	①	②	③	④
5. Si me tratan con desprecio o condescendencia, me defiendo con franqueza sin recurrir a la agresividad.	①	②	③	④
6. Si tengo motivos para creer que están abusando de mí, lo hago notar sin poner cara larga ni disgustarme.	①	②	③	④
7. Cuando alguien me pide permiso para hacer algo que prefiero que no haga, como por ejemplo fumar, digo que no sin sentirme culpable.	①	②	③	④
8. Si alguien pide mi opinión sobre algo, me siento lo bastante tranquilo para darla, aun cuando sé que mi opinión no va a ser bien recibida.	①	②	③	④
9. Trato con mis superiores con facilidad y de forma efectiva.	①	②	③	④
10. Si me venden un producto defectuoso o de mala calidad en una tienda o en un restaurante, reclamo mis derechos sin atacar a la otra persona.	①	②	③	④
11. Cuando tengo en perspectiva una oportunidad importante, hablo por mí mismo.	①	②	③	④
12. Cuando veo que un asunto no marcha bien, actúo con antelación, antes de que se convierta en un desastre potencial.	①	②	③	④
13. Cuando tengo que dar una mala noticia, lo hago sin ponerme nervioso ni preocuparme en exceso.	①	②	③	④
14. Si necesito algo, lo pido con franqueza y sin rodeos.	①	②	③	④
15. Cuando alguien no escucha lo que tengo que decir, le hago ver mi punto de vista sin ser estridente ni compadecerme de mí mismo.	①	②	③	④
16. Cuando alguien me malinterpreta, se lo hago notar sin sentirme culpable y sin que la otra persona se sienta humillada.	①	②	③	④
17. Cuando no comparto la opinión de la mayoría, expongo mi punto de vista sin pedir disculpas ni ser autoritario.	①	②	③	④
18. Acepto las críticas con buen humor.	①	②	③	④

19. Sé hacer un cumplido sin sentirme violento o que suene a “hacer la pelota”.	①	②	③	④
20. Cuando me enfado, soy capaz de expresar mi punto de vista sin sentir juicio ni sentirme defraudado conmigo mismo.	①	②	③	④

CUESTIONARIO 3

Piense en sus experiencias de las últimas cuatro semanas; marque con una cruz la opción que refleje mejor cómo se ha sentido en dicho periodo, incluyendo el día de hoy:

Muy raramente o nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Muy a menudo o siempre
1	2	3	4	5

1. Positivo/a	①	②	③	④	⑤
2. Negativo/a	①	②	③	④	⑤
3. Bien	①	②	③	④	⑤
4. Mal	①	②	③	④	⑤
5. Agradable	①	②	③	④	⑤
6. Desagradable	①	②	③	④	⑤
7. Feliz	①	②	③	④	⑤
8. Triste	①	②	③	④	⑤
9. Asustado/a	①	②	③	④	⑤
10. Alegre	①	②	③	④	⑤
11. Enfadado/a	①	②	③	④	⑤
12. Contento/a	①	②	③	④	⑤

CUESTIONARIO 4

Por último, encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase e indique, por favor, el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

1. Presto mucha atención a los sentimientos.	①	②	③	④	⑤
2. Normalmente me preocupó mucho por lo que siento.	①	②	③	④	⑤
3. Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	①	②	③	④	⑤
4. Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	①	②	③	④	⑤
5. Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	①	②	③	④	⑤
6. Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	①	②	③	④	⑤
7. A menudo pienso en mis sentimientos.	①	②	③	④	⑤
8. Presto mucha atención a cómo me siento.	①	②	③	④	⑤
9. Tengo claros mis sentimientos.	①	②	③	④	⑤
10. Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	①	②	③	④	⑤
11. Casi siempre sé cómo me siento.	①	②	③	④	⑤
12. Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	①	②	③	④	⑤
13. A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	①	②	③	④	⑤
14. Siempre puedo decir cómo me siento.	①	②	③	④	⑤
15. A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	①	②	③	④	⑤
16. Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	①	②	③	④	⑤
17. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	①	②	③	④	⑤
18. Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	①	②	③	④	⑤
19. Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	①	②	③	④	⑤
20. Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal.	①	②	③	④	⑤
21. Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	①	②	③	④	⑤
22. Me preocupó por tener un buen estado de ánimo.	①	②	③	④	⑤

23. Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	①	②	③	④	⑤
24. Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	①	②	③	④	⑤

En esta fase, la actividad principal que tendrá que realizar es llevar a cabo una entrevista de selección a un posible candidato/a que quiere optar a un puesto de trabajo. En concreto, es un puesto de trabajo para ejercer en medicina general, en un hospital privado. No se preocupe que le ofreceremos un posible guion de la entrevista y las preguntas que tendrá que realizar al entrevistado. No obstante, puede sentirse libre de añadir los comentarios o preguntas que considere oportunas. Pero tenga en cuenta, que la entrevista no podrá durar más de 20 minutos. Debe tener en cuenta, que ha tenido un problema con la organización de las entrevistas y va atrasado media hora con respecto a las citas concertadas. Además, debe pedirle al candidato/a que vuelva a rellenar el formulario de inicio porque hubo una equivocación durante la mañana (puede pedir el formulario a algunos de los investigadores/as de la sala).

El guion que se le ofrece es el siguiente:

1. Buenos días, encantado/a de conocerle. Soy (nombre), el/la responsable de recursos humanos que le hará la entrevista de selección para el puesto de médico/a generalista de este hospital. Ante todo, le pido sinceramente disculpas por el retraso, he tenido una emergencia y no he podido llegar antes. Además, mi compañero, alumno en prácticas, os ha ofrecido un formulario que no es correcto. ¿Le importaría rellenar éste que es el formulario válido?
2. (nombre), podría contarme su trayectoria profesional como médico/a?
3. ¿Cuándo y cómo entendió que quería ser médico?
4. ¿Cómo se ve en los próximos 5 años?
5. ¿Prefiere trabajar de forma individual o en equipo?
6. ¿Cómo se siente trabajando bajo presión?
7. ¿Podría ponerme un ejemplo de una situación estresante o problemática que haya vivido con un paciente y decirme cómo la solución?
8. ¿Cómo gestionaría una emergencia que surge mientras está en una consulta con otro paciente?
9. ¿Qué habilidades personales cree que le ayudan a entender y diagnosticar correctamente las necesidades de sus pacientes?
10. Por último, ¿Podría indicarnos los motivos de haber presentado su candidatura para trabajar en nuestro centro médico?

Lea despacio las preguntas para que se sienta cómodo. Recuerde que la entrevista deberá tener una duración máxima de 20 minutos.

Cuando esté preparado avise a un investigador/a, quien le dará paso a la sala de la entrevista.

Anexo 2 – Contextualización del escenario

Título del proyecto: “Competencias sociales: recursos personales indispensables para el profesional de Recursos Humanos”

CONTEXTUALIZACIÓN-ESCENARIO

La situación que se le presenta al profesional de Recursos Humanos (sujeto experimental), es la realización de una entrevista de selección en la que tendrá que atender a un candidato, que aleatoriamente, presentará un estilo de comunicación asertivo, pasivo o agresivo. En concreto, tendrá que realizar una entrevista de selección a un médico/a para trabajar como médico generalista en una empresa privada (Estilo hospital QUIRÓN). Se le ofrecen las preguntas que tendrá que realizar al candidato para homogeneizar la entrevista.

El sujeto experimental se encuentra, además, ante una situación compleja, puesto que las entrevistas de selección van atrasadas media hora y se han equivocado en darles un formulario, por lo que tienen que rellenarlo de nuevo y esperar su turno. Ante esta situación, los candidatos reaccionarán según el estilo de comunicación predominante que tengan.

A modo de ejemplo de la situación problemática, se presenta el siguiente vídeo https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7030214485327933440?utm_source=share&utm_medium=member_android

CANDIDATO PASIVO

LENGUAJE NO VERBAL:

Postura encogida, cabeza baja;

Evita el contacto ocular, expresiones de la cara fuera de lugar;

Brazos o manos casi inmóviles o que se retuercen, movimientos automanipulativos;

Frases entrecortadas; habla en voz baja y titubeante, y lentamente.

(la entrevista empieza con casi 30 minutos de retraso)

PRRHH. Buenos días, encantado/a de conocerle. Soy (nombre), el/la responsable de recursos humanos que le hará la entrevista de selección para el puesto de médico/a generalista de este hospital. Ante todo, le pido sinceramente disculpas por el retraso, he tenido una emergencia y no he podido llegar antes. Además, mi compañero, alumno en prácticas, os ha ofrecido un formulario que no es correcto. ¿Le importaría rellenar éste que es el formulario válido?

CP. Bueno, no hay problema, son cosas que pasan... yo espero el tiempo que sea necesario... solo por curiosidad, si no es mucho preguntar, ¿Me podría decir cuanto podría durar la entrevista, más o menos? No quiero molestarle pero si me lo dijera.... (varias veces durante la entrevista mira el reloj)

PRRHH. Durará unos 20 minutos, no le robaré más tiempo.

CP. Perfecto, muchísimas gracias.

PRRHH. (nombre), podría contarme su trayectoria profesional como médico/a?

CP. Pues... supongo que igual que los otros médicos... cuando terminé la carrera empecé a trabajar en otra clínica privada... las condiciones no eran muy buenas, pero casi siempre me encontraba bien con mis compañeros y creo que ellos conmigo... siempre he hecho todo lo posible para que todo el mundo estuviera contento con mi trabajo...

PRRHH. ¿Cuándo y cómo entendió que quería ser médico?

CP. No recuerdo bien, pero creo que fue poco antes de terminar el bachillerato... Todavía no sabía qué hacer, pero la mayoría de mi familia y mis amigos me recomendaron estudiar medicina... y me parece que al final fue un acierto...

PRRHH. ¿Cómo se ve en los próximos 5 años?

CP. Mmmh... es una pregunta difícil... quizás con un trabajo estable, donde me sienta a gusto, y una casa de propiedad...

PRRHH. ¿Prefiere trabajar de forma individual o en equipo?

CP. Bueno... Creo que trabajar en equipo es difícil pero muy útil, así que siempre intento hacerlo de la mejor forma posible y sin ir en contra de nadie...

PRRHH. ¿Cómo se siente trabajando bajo presión?

CP. Bien, dentro de lo posible... o sea, quizás un poco estresada, pero al final siempre trato de sobrellevarlo y me parece que hasta ahora me ha salido bien...

PRRHH. ¿Podría ponerme un ejemplo de una situación estresante o problemática que haya vivido con un paciente y decirme cómo la solución?

CP. A ver... Creo que una situación muy estresante fue cuando una compañera no estuvo de acuerdo conmigo y tomó la decisión final sobre un paciente sin consultarme más, y ya dejó de pedirme mi opinión o de hablarme como hacía antes. La verdad es que fue muy desagradable trabajar con ella en ese periodo... pero tuve mucha paciencia, creo que ella tenía algún problema familiar y por eso me trato así. No intervine, si no dejé que pasara el tiempo y creo que se solucionó solo el problema....

PRRHH. ¿Cómo gestionaría una emergencia que surge mientras está en una consulta con otro paciente?

CP. Creo que trataría de gestionar esa emergencia y luego haría algo para disculparme con el paciente de la consulta... para que no se quede con la idea de que lo haya ignorado...

PRRHH. ¿Qué habilidades personales cree que le ayudan a entender y diagnosticar correctamente las necesidades de sus pacientes?

Quizás mi sensibilidad me ayuda mucho... además siempre me han dicho que me comprometo al máximo con las necesidades de las personas, creo que esto es muy importante en este trabajo...

PRRHH. Por último, ¿Podría indicarnos los motivos de haber presentado su candidatura para trabajar en nuestro centro médico?

Bueno, cuando vi el anuncio en la plataforma, me pareció muy interesante... Creo que las condiciones de trabajo serían mejores que en mi anterior puesto, y además pienso que sería capaz de desempeñar bien todas las tareas...

CANDIDATO ASERTIVO

NO VERBAL: postura relajada

mantiene contacto ocular

manos sobre las piernas, solo algún gesto para acompañar lo que dice (brazos y manos con movimientos fáciles y relajados);

habla con un tono de voz modulado y en modo fluido

(la entrevista empieza con casi 30 minutos de retraso)

PRRHH. Buenos días, encantado/a de conocerle. Soy (nombre), el/la responsable de recursos humanos que le hará la entrevista de selección para el puesto de médico/a generalista de este hospital. Ante todo, le pido sinceramente disculpas por el retraso, he tenido una emergencia y no he podido llegar antes. Además, mi compañero, alumno en prácticas, os ha ofrecido un formulario que no es correcto. ¿Le importaría rellenar éste que es el formulario válido?

CA. No se preocupe, entiendo que estas cosas pueden pasar. Sin embargo, necesitaría saber cuánto durará la entrevista, más o menos, para organizarme con una cita muy importante que tengo más tarde.

Por supuesto. Durara unos 20 minutos.

CA. Perfecto, muchas gracias.

PRRHH. (nombre), podría contarme su trayectoria profesional como médico/a?

CA. Justo después de terminar las prácticas en el hospital, conseguí un trabajo en una clínica privada donde tuve la oportunidad de hacer prácticamente de todo y de aprender mucho en varios ámbitos de la profesión. Es verdad que el sueldo no era muy adecuado para la cantidad de responsabilidades y tareas que

teníamos a cargo, pero lo importante para mi ha sido el aprendizaje: gracias a la experiencia profesional como médico/a que he tenido en estos años, he desarrollado las competencias necesarias para desempeñar bien las tareas del puesto que ofrecéis.

PRRHH. ¿Cuándo y cómo entendió que quería ser médico?

CA. Siempre he tenido claro que quería desempeñar una profesión significativa y de ayuda, porque me preocupa mucho el bienestar de las personas. En los últimos años de bachillerato empecé a informarme sobre las varias posibilidades, porque quería elegir una profesión segura y sobre todo satisfactoria y gratificante, y empecé cada vez más a verme claramente como médico/a. Además, a pesar de llevar sólo 5 años ejerciendo en la medicina, me siento capacitado para ejercer de forma eficaz, ello se puede ver reflejado en los pacientes, quienes me valoran con altas puntuaciones, no sólo por mis diagnósticos acertados sino también por mi empatía hacia ellos.

PRRHH ¿Cómo se ve en los próximos 5 años?

CA: Me veo como un/a médico/a un cada vez más competente y como una persona que nunca deja de aprender, con una buena estabilidad a varios niveles, tanto personal como profesional. Además, me veo trabajando en un hospital como este. Conozco la cultura y la dinámica de funcionamiento de esta organización y encajaría perfectamente.

PRRHH. ¿Prefiere trabajar de forma individual o en equipo?

Generalmente, prefiero trabajar en equipo. No me imagino un trabajo como médico sin un equipo fuerte y cohesionado. Por eso, una parte fundamental de mi trabajo es cuidar las relaciones.

PRRHH. ¿Cómo se siente trabajando bajo presión?

CA: Entiendo que nuestra profesión exige que nos adaptemos a la presión de cada día. He realizado varios cursos para gestionar el estrés y reaccionar ante la situación con rapidez y calma. Si la situación lo permite, hablo con los miembros del equipo para obtener apoyo emocional y profesional. En otros hospitales en los que he trabajado siempre he contado con un red de apoyo social fuerte.

PRRHH. ¿Podría ponerme un ejemplo de una situación estresante o problemática que haya vivido con un paciente y decirme cómo la solución?

CA. Considero que un buen trabajo en equipo y las relaciones entre las personas son muy importantes en el trabajo, así que una situación que me impactó mucho fue cuando una compañera y yo no pudimos ponernos de acuerdo, tomó la decisión final sobre un caso difícil sin volver a consultarme. A partir de ese momento, empezó a tener una actitud diferente conmigo, muy distante, y cuando decía algo lo hacía para criticar, directamente o con otros compañeros. Fue una situación desagradable, pero la escuché activamente y entendí el motivo de su comportamiento. También le hice entender cómo la situación afectaba negativamente el trabajo, y al final, la situación mejoró. Gracias a episodios como este he aprendido a gestionar correctamente situaciones de discrepancia con compañeros/as.

PRRHH. ¿Cómo gestionaría una emergencia que surge mientras está en una consulta con otro paciente?

CA Depende de la situación y del tipo de emergencia y de consulta. Si es posible, y sobre todo si es algo importante, trato de terminar rápidamente lo que estoy haciendo con el paciente, explicándole el motivo por el que tengo que irme y ofreciéndole ya otra fecha para terminar la consulta, si es necesario.

PRRHH. ¿Qué habilidades personales cree que le ayudan a entender y diagnosticar correctamente las necesidades de sus pacientes?

Seguramente mi habilidad de escucha activa que he podido mejorar en estos años, y también me ayuda mucho mi habilidad de pensamiento analítico: prefiero tomar en cuenta varias posibilidades y evaluarlas correctamente que tomar decisiones rápidas e impulsivas basadas en una primera impresión.

PRRHH. Por último, ¿Podría indicarnos los motivos de haber presentado su candidatura para trabajar en nuestro centro médico?

Principalmente para desarrollarme en mi carrera profesional; decidí buscar activamente otra clínica donde pudiera aprender de grandes profesionales y promocionar. Tengo las habilidades necesarias para desempeñar bien el trabajo desde el principio y comparto los valores y la política de la organización.

CANDIDATO AGRESIVO

NO VERBAL:

Postura intimidatoria y cuerpo echado para adelante

Mantiene contacto ocular fijo; cara malhumorada;

Movimientos muy marcados en brazos y manos;

Manos a los lados de las piernas; gestos de amenaza como el del dedo índice; voz alta e incisiva, actitud que transmite superioridad.

(la entrevista empieza con casi 30 minutos de retraso)

PRRHH. Buenos días, encantado/a de conocerle. Soy (nombre), el/la responsable de recursos humanos que le hará la entrevista de selección para el puesto de médico/a generalista de este hospital. Ante todo, le pido sinceramente disculpas por el retraso, he tenido una emergencia y no he podido llegar antes. Además, mi compañero, alumno en prácticas, os ha ofrecido un formulario que no es correcto. ¿Le importaría rellenar éste que es el formulario válido?

CAG. Esto es el colmo, encima de tarde con un error. Podría haberme avisado antes, porque tengo una cita muy importante más tarde y no me voy a poder quedar aquí mucho más. Pero ya veo que nuestro tiempo no cuenta mucho para ustedes. A ver si me da tiempo, ¿Cuánto dura la entrevista?

La entrevista durara unos 20 minutos.

CAG. Menos mal, porque si hubiera sido más larga, me habría tenido que ir. ¿Empezamos entonces?

PRRHH. (nombre), podría contarme su trayectoria profesional como médico/a?

CAG. Mi trayectoria profesional?! Qué te puedo decir, tampoco ha sido muy distinta a la de otros médicos: siempre nos han pedido demasiado por lo que nos ofrecían. Después de las prácticas en el hospital, conseguí un trabajo en una clínica privada donde literalmente me explotaron: nos trataban muy mal y nos pagaban muy poco por todas las responsabilidades que teníamos, la verdad. Lo único positivo es que haciendo tantas cosas he aprendido mucho y ahora puedo trabajar en cualquier parte mejor que nadie.

PRHH. ¿Cuándo y cómo entendió que quería ser médico?

CAG Siempre he tenido claro que quería ser una persona importante y reconocida, y todo el mundo me recomendaba hacer medicina, así que durante los años de bachillerato me lo pensé y me decidí. Es un trabajo muy útil y muy satisfactorio, y nunca he tenido dudas de que iba a hacerlo genial.

PRHH ¿Cómo se ve en los próximos 5 años?

CAG. Espero que te refieras a lo profesional, porque si no, esta pregunta me parece poco respetuosa. De todos modos, en 5 años espero tener por fin el reconocimiento que merezco por todo lo que he hecho en estos años y, por supuesto, un sueldo mejor.

PRRHH. ¿Prefiere trabajar de forma individual o en equipo?

Trabajar en equipo está bien, pero solo si la gente es humilde y escucha a quien tiene más experiencia. Si no, prefiero trabajar solo/a, que muchas veces lo hago todo mejor y más rápido.

PRRHH. ¿Cómo se siente trabajando bajo presión?

CAG. ¿Pero este tipo de pregunta qué es? ¿Cómo quieres que me sienta? Claro que es estresante, pero con toda la experiencia que tengo, no sabría imaginarme una situación donde la presión podría perjudicarme.

PRRHH. ¿Podría ponerme un ejemplo de una situación estresante o problemática que haya vivido con un paciente y decirme cómo la solución?

CAG. Recuerdo perfectamente cuando una compañera no quería escucharme y admitir que yo tenía la razón, así que decidió por su cuenta sobre un caso sin consultarme. Desde entonces, siempre me criticaba, seguramente por envidia... Le hablé en persona pero la situación empeoró, así que decidí ignorarla y hablar con los responsables de la clínica. Ella nunca se enteró de esto, pero la situación mejoró sola, probablemente se dio cuenta de que yo tenía más experiencia e intuición que ella y que de mí solo podía aprender.

PRRHH. ¿Cómo gestionaría una emergencia que surge mientras está en una consulta con otro paciente?

CAG. ¡Me parece una pregunta demasiado genérica! Como siempre, depende de la situación, pero intentaría seguramente salir de la consulta lo antes posible. ¿Qué más quieres saber?

PRRHH. ¿Qué habilidades personales cree que le ayudan a entender y diagnosticar correctamente las necesidades de sus pacientes?

CAG. La seguridad que tengo en mis conocimientos y mis competencias, por supuesto! Con toda la experiencia que he tenido y todos los pacientes que he visto en estos años, imagínate si todavía no sé hacer un diagnóstico correctamente...

PRRHH. Por último, ¿Podría indicarnos los motivos de haber presentado su candidatura para trabajar en nuestro centro médico?

Porque estaba harta de trabajar tanto para tener tan poco en cambio, así que me puse a buscar algo mejor, y cuando vi vuestra oferta pensé que encajaba perfectamente. Deberíais contratarme, no vas a encontrar a un médico/a mejor que yo.