



Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona

Efectividad de las estrategias de comunicación en la entrevista laboral

Estudio perceptivo y psicofisiológico del impacto de las estrategias comunicativas basadas en sesgos cognitivos en la selección de personal

Lorena Abuin Lorenzo

Tesi doctoral UPF/2021

Directora de la tesi: Emma Roderó Antón

Dedicatoria y agradecimientos

Cuatro años de vida no parecen demasiado tiempo en una escala vital ordinaria, pero cuando en esos años se tienen hijos, se cambia de país, se empiezan nuevos trabajos y se asiste a la expansión de una pandemia mundial, todo ello mientras se realiza una tesis doctoral, la perspectiva espacio-temporal se redefine. En este viaje centrifugado de casi 1.500 días- y sobre todo noches- de artículos científicos, biberones, correcciones de exámenes, confinamientos e incertidumbre, mi marido fue con toda seguridad la figura esencial de apoyo que ha permitido dar a luz, también, a esta investigación. A él, aunque no lo sepa, está dedicada esta particular odisea.

Resumen

Justificación

El presente estudio se plantea a partir de una premisa relacionada tanto con intereses investigadores como con una voluntad clara de aplicación práctica. Se parte de la identificación de un vacío en la literatura científica referido a la investigación de la estrategia comunicativa y el sesgo cognitivo, detectando una falta de aplicación de estos conceptos a ámbitos prácticos.

Objetivo

El principal objetivo de esta tesis es desarrollar un estudio que demuestre la eficacia de las estrategias comunicativas basadas en sesgos cognitivos dentro del contexto de la selección de personal, concretamente durante la entrevista laboral.

Metodología

Para lograr el objetivo planteado, se recurrió al diseño de un estudio experimental con varias fases que nos permitiera probar en un entorno controlado las estrategias a estudio y extraer conclusiones prácticas y aplicables a situaciones familiares para cualquier lector.

Principales resultados

Entre los resultados obtenidos, hemos podido comprobar la prevalencia de varias estrategias comunicativas sobre rasgos competenciales, así como identificar nuevos sesgos cognitivos, como el efecto “priming”, de importante presencia durante la entrevista laboral y con aplicaciones interesantes para investigaciones futuras.

Summary

Justification

The present research focuses on a principle related to the general interests of the project but also has a clear aim at applied knowledge. We first identified a gap in the scientific literature, referred to the communication strategy and cognitive bias research, detecting a lack of application of these concepts to relatable situations.

Objective

The main objective of this thesis is to develop a study that can demonstrate the effectiveness of communication strategies based on cognitive biases within the personnel selection process, and more specifically, during the job interview.

Methodology

To achieve this objective, we designed an experimental study with several phases that allowed us to test these strategies in a controlled setting and to extract practical conclusions that are relatable and applicable to familiar situations recognizable by any reader.

Main results

The obtained results allowed us to prove the prevalence of several communication strategies over competency traits. We have also identified new cognitive biases, such as the priming effect, of special importance during the job interview and with interesting applications for future research.

Prefacio

El planteamiento inicial de esta tesis difiere en varios aspectos respecto a la forma final que ha tomado y que se puede consultar a lo largo de estas páginas, pero desde un principio existían dos premisas claras. Por un lado, examinar cómo la comunicación afecta a la toma de decisiones. Por otro lado, extraer conclusiones prácticas que resulten de utilidad a los lectores de esta tesis o de los materiales que derivados de ella se puedan producir. Es decir, trascender el ámbito de estudio puramente científico para producir conclusiones probadas y familiares para cualquier lector. Como se puede observar, y como suele pasar con cualquier tesis, son objetivos muy ambiciosos y de difícil aproximación teórica y científica por sus enormes implicaciones. En este proceso de filtrado y pulido hemos podido, en primer lugar, decidir exactamente qué estrategias comunicativas (en lugar de la “comunicación”) se iban a poner a prueba y por qué. Por otro lado, hemos logrado identificar un ámbito de aplicación que cumpla de hecho con la premisa inicial que se había planteado: la integración en un ámbito práctico y familiar para cualquier lector.

Tomando la teoría de *framing* como punto de partida y examinando conjuntamente la relevancia del sesgo cognitivo en comunicación, en el presente trabajo se investigan los efectos psicofisiológicos de determinadas estrategias comunicativas en un ámbito aplicado: la entrevista de trabajo. Así, presentamos en estas páginas un trabajo de investigación, formulación de hipótesis, diseño experimental, aplicación y conclusiones, cubriendo diferentes etapas de diseño de la investigación.

Comenzando por la revisión bibliográfica, el lector comprobará que existen multitud de trabajos de renombre que exploran la efectividad de varias de las estrategias aquí presentadas. Es en este ámbito, y en el vacío que detectamos, en el que se plantea la presente investigación. Los experimentos y el trabajo de aplicación presentados en

esta tesis son el intento de tratar de dar respuesta a la pregunta: “¿Qué hace de estas estrategias comunicativas herramientas ideales para convencer?”. Nos planteamos conocer qué ocurre en nuestro cerebro y en nuestro cuerpo cuando la comunicación se presenta bajo diferentes encuadres y echando mano de distintas estrategias comunicativas con eficacia probada. Una revisión bibliográfica exhaustiva de este ámbito de estudio no logrará encontrar demasiadas referencias centradas en explicar la dinámica de procesamiento cognitivo de las estrategias que podemos usar sirviéndonos de recursos de *framing* o para sortear los atajos que imponen los sesgos cognitivos en nuestro interlocutor. Es decir, nuestro objetivo no es tanto comprobar que la estrategia comunicativa funciona o que el sesgo cognitivo existe. Estas premisas están sobradamente probadas y testadas con anterioridad. Pero sí que nos interesó adentrarnos en el mecanismo de funcionamiento de estas herramientas, explicar sus dinámicas desde un punto de vista psicofisiológico y perceptivo, y entender si son efectos trasladables a otras estrategias o aproximaciones a la comunicación.

Debido a las particularidades de este proyecto y a sus requerimientos tan particulares, la elección de la modalidad de tesis aplicada y de este contexto nos ha permitido realizar un trabajo teórico, pero también práctico, buscando la realización de los objetivos planteados y comprobando también la validez (o falta de ella) de las hipótesis derivadas de nuestra revisión científica inicial. Esto nos ha permitido no solo dar respuesta a las cuestiones planteadas desde un punto de vista novedoso y poco explorado, sino que nos ha facilitado la posibilidad de extraer conclusiones prácticas y útiles que pueden encontrar fácil aplicación más allá del ámbito puramente académico.

Finalmente, y observando estos cuatro años de forma retrospectiva, considero que nuestras dos premisas investigadoras iniciales se han cumplido. Creo que hemos conseguido llevar a cabo un proyecto complicado, con varias fases, generando incluso subexperimentos dentro de cada fase experimental, con implicaciones importantes para cada fase posterior. No hemos contado con grandes medios ni financiación externa, pero poco a poco hemos conseguido completar cada fase y

avanzar de forma lenta pero segura hasta la consecución de unos objetivos iniciales que han implicado un apoyo externo importante. Por todo esto creo que tenemos motivos para sentirnos satisfechos del trabajo realizado, esperanzados respecto a la utilidad práctica de nuestro trabajo e ilusionados con el potencial para futuras investigaciones que se plantea a través de los resultados obtenidos.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
Contexto de la investigación	1
Objetivos	4
Metodología	5
Contenido	7
MARCO TEÓRICO I: OBJETO DE ESTUDIO	9
LOS PILARES DE LA TEORÍA DE FRAMING	9
EL CONCEPTO DE DISONANCIA COGNITIVA	15
- ¿ <i>Frame</i> o <i>nudge</i> ? Puntos de contacto y divergencias	20
PRINCIPALES SESGOS COGNITIVOS Y RELEVANCIA EN LA INVESTIGACIÓN	28
El efecto halo	29
El sesgo del vagón de cola (“bandwagon”)	34
El sesgo del optimismo/pesimismo	37
El efecto “priming”	39
Sesgos no analizados durante el experimento	42
FACTORES EN LA DECISIÓN DE CONTRATACIÓN: EL ANÁLISIS DE LA CREDIBILIDAD	61
MARCO TEÓRICO II: APLICACIÓN	64
FRAMING Y RECURSOS HUMANOS: ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS	65
Framing laboral: manager vs. líder	67
LA COMUNICACIÓN Y SU INFLUENCIA EN ENTORNOS LABORALES	71
EL PUENTE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	75
La puesta en valor de la comunicación en el entorno corporativo	76
LA COMUNICACIÓN EN LA ENTREVISTA LABORAL	78
RELEVANCIA DEL LENGUAJE EN EL REFLEJO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES	85
LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL Y SU RELEVANCIA EN EL ESTUDIO	86
Sonidos de relleno o <i>fillers</i>	88
Dudas en el discurso	90
Gesticulación	92
PUESTA EN PRÁCTICA DE LOS SESGOS COGNITIVOS A TRAVÉS DEL ESTUDIO	95

MARCO METODOLÓGICO	98
Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis	99
El método: presentación, definición y discusión	111
ESTUDIO EXPERIMENTAL	117
Fases del estudio	118
Primera fase: Pre-test	119
Segunda fase: Guion del experimento y grabación del instrumento	119
Tercera fase: Diseño del cuestionario de autopercepción	120
Cuarta fase: Análisis de las respuestas fisiológicas	120
Quinta fase: Análisis de las respuestas de autopercepción	120
Sexta fase: Prueba de control del cuestionario de autopercepción	121
Séptima fase: Estudio comparativo entre la respuesta de autopercepción entre expertos y entre el grupo de control (muestreo aleatorio)	121
1. Correlación entre fases experimentales	124
Diseño y ejecución de las pruebas	128
1. Inclusión de un pre-test: justificación e instrumento	128
2. Elaboración del cuestionario de autopercepción: escalas y correlación con otros instrumentos	134
Participantes	139
El estímulo: elaboración	146
Variables	161
Procedimiento	166
1. El desarrollo de las fases experimentales	166
2. La obtención de datos a través del pre-test	169
3. La obtención de datos a través del experimento psicofisiológico	170
4. La obtención de datos a través del registro de emociones	173
5. La obtención de datos a través del cuestionario de autopercepción	175
6. Condiciones de las respuestas obtenidas	176
LA MEDICIÓN	177
Esquema de clasificación de variables	178
1. Variables independientes	178
2. Variables dependientes del experimento psicofisiológico	180
3. Variables dependientes del cuestionario de autopercepción	181
4. La operacionalización de las variables	183

Método de análisis	187
Las pruebas estadísticas por variables	188
1. Medición de las percepciones de competencia, intenciones y confianza	188
Ventajas e inconvenientes de los instrumentos de medición	190
RESULTADOS	193
1. Consideraciones globales sobre los resultados	194
2. Consideraciones específicas sobre los resultados	194
3. Resultados	195
3.1. Cuestionario de autopercepción en línea	195
3.1.1. Bloque 1. Apariencia formal o informal y ausencia o presencia de referencias profesionales	200
3.1.2. Bloque 2. Presencia o ausencia de fillers o palabras de relleno y presencia o ausencia de dudas en el discurso	203
3.1.3. Bloque 3. Presencia o ausencia de tecnicismos y presencia o ausencia de gestualidad en el discurso	205
3.1.4. Bloque 4. Presencia o ausencia de un tono positivo y presencia o ausencia de un contenido positivo en el discurso	208
3.1.5. Variaciones por grupos demográficos	210
3.2. Cuestionario de autopercepción en laboratorio	212
3.2.1. Bloque 1. Apariencia formal o informal y ausencia o presencia de referencias profesionales	215
3.2.2. Bloque 2. Presencia o ausencia de fillers o palabras de relleno y presencia o ausencia de dudas en el discurso	217
3.2.3. Bloque 3. Presencia o ausencia de tecnicismos y presencia o ausencia de gestualidad en el discurso	219
3.2.4. Bloque 4. Presencia o ausencia de un tono positivo y presencia o ausencia de un contenido positivo en el discurso	221
3.3. Registro psicofisiológico y <i>Facereader</i>	223
3.3.1. Bloque 1. Apariencia formal o informal y ausencia o presencia de referencias profesionales	223
3.3.2. Bloque 2. Presencia o ausencia de fillers o palabras de relleno y presencia o ausencia de dudas en el discurso	229
3.3.3. Bloque 3. Presencia o ausencia de tecnicismos y presencia o ausencia de gestualidad en el discurso	232

3.3.4. Bloque 4. Presencia o ausencia de un tono positivo y presencia o ausencia de un contenido positivo en el discurso	235
CONCLUSIONES	239
Discusión	240
Prueba sobre la apariencia (efecto halo) y el uso de referencias profesionales (sesgo del vagón de cola)	240
Prueba sobre las dudas en el discurso y el uso de palabras de relleno (<i>fillers</i>)	245
Prueba sobre el uso de tecnicismos y la gesticulación en el discurso	249
Prueba sobre el tono y el contenido positivos y negativos	251
Conclusión	255
Limitaciones y aplicaciones investigadoras	257
Futuras líneas de investigación	259
Reconocimiento final	263
LISTA DE FIGURAS Y TABLAS	264
Índice de figuras	265
Índice de tablas	267
BIBLIOGRAFÍA	269
ANEXOS	297

INTRODUCCIÓN

1. Contexto de la investigación

Si tras superar una entrevista de trabajo el candidato escucha que de cada diez personas que se unen a la empresa ocho llegan al primer año satisfechas y con una perspectiva de carrera favorable, es probable que éste se sienta reconfortado y que calcule automáticamente que un porcentaje de satisfacción del 80% es bastante alto. Si por el contrario, uno de sus colegas le comunicara que de cada diez contratados, dos solicitan baja por ansiedad o depresión antes de finalizar el primer año, los efectos de este mensaje serán con toda seguridad muy distintos que en el primer enunciado. La información porcentual transmitida respecto a las ratios de permanencia o satisfacción e insatisfacción son idénticas en ambos casos, pero existen varios factores comunicativos diferenciadores entre estos dos mensajes que permiten lograr percepciones y actitudes muy distintas en sus receptores.

En primer lugar, jugamos con una “prominencia” de la información muy distinta en cada caso. Según Terken y Hermes (2000), este concepto comunicativo se refiere a la propiedad lingüística de un término en relación al conjunto en el que se presenta, y puede referirse a elementos comunicativos tales como el volumen de la voz, la duración de la pronunciación, el tono del hablante o incluso la interrupción semántica dentro de un conjunto.

Observamos también una comunicación orientada respecto a la “aversión al riesgo”. Para Levin, Schneider y Gaeth (1998), el orden de los factores que resaltamos en comunicación también cambia su procesamiento y percepción por parte del interlocutor. Aspectos como la prominencia o la idea de aversión al riesgo tienen en común un factor primordial que podemos observar a simple vista, y no es más que el “encuadre” del mensaje, o “framing” comunicativo.

Los conceptos fundacionales de la teoría de *framing* fueron sugeridos por primera vez a través del trabajo de los psicólogos Tversky y Kahneman (1981), quienes dieron forma y nombre a fenómenos de estudio que se recuperarían años más tarde como semilla de teorías conductuales como la teoría Nudge o la idea de “framing” en comunicación. En su estudio “The Framing of Decisions and the Psychology of Choice”, se analizan ampliamente los factores relacionados con la toma de decisiones, un ámbito de estudio que tomaría forma a través de la teoría de prospectos, y que a su vez favorecería la proliferación de nuevas disciplinas casi independientes como la “nudge theory”, más próxima al ámbito de las ciencias conductuales.

Tomando como referencia estos antecedentes en la literatura relativa a la teoría de *framing* y sus efectos sobre la toma de decisiones, se deriva el objetivo del presente trabajo de investigación. Atendiendo a las posibilidades de aplicación de las técnicas comunicativas y la falta de estudios exhaustivos sobre su aplicación al entorno de la selección de personal, este trabajo de investigación pretende analizar los efectos de las estrategias comunicativas basadas en sesgos cognitivos dentro de la entrevista laboral, así como explicar estos efectos desde un punto de vista perceptivo y psicofisiológico. De esta manera, buscando una aplicación práctica de las sinergias desde diferentes campos de estudio, se propone una investigación experimental que busca un reflejo cotidiano de la teoría desarrollada, en este caso aplicado al ámbito de la entrevista de trabajo.

El motivo detrás de esta elección es claro: el mercado laboral presenta retos nuevos e insospechados hace unas décadas, agravados por una pandemia global que ha servido de catalizador a formas de trabajo inéditas hace ya no años, sino meses. Los candidatos a un puesto de trabajo se ven cada vez más obligados a mejorar sus perfiles desde múltiples perspectivas, mientras que las empresas buscan satisfacer las demandas de trabajadores que ya no solo buscan un paquete salarial. Nos situamos en un contexto en el que ya no solo es necesario ser el candidato más cualificado para una posición, sino también el más convincente para obtenerla. La investigación científica nos demuestra que a menudo la decisión de contratar o no se toma en los primeros minutos de una entrevista (Van Iddekinge y Raymark, 2016). Factores como la proximidad, la percepción de confianza... en definitiva, “la conexión”, se establecen en una ventana de tiempo muy limitada.

Una vez justificada la elección de la aplicación específica que se propone desarrollar a lo largo de esta investigación, conviene revisar la investigación fundacional partiendo de los autores más representativos en estas disciplinas, hasta llegar a las investigaciones más recientes y las aplicaciones más innovadoras en diferentes contextos. La experimentación en torno a la formulación y las aplicaciones de la teoría de *framing* han permitido comprobar los efectos de la implementación de encuadres o “frames” en el proceso comunicativo, así como su efecto transformador en los objetivos perseguidos. Tradicionalmente, estas aproximaciones se han llevado a cabo desde un punto de vista teórico y con aplicaciones generales (Fairhurst y Sarr, 1996). El presente estudio se centra en la formulación teórica -pero también práctica- de una propuesta específica que pone en común las técnicas de comunicación más enfocadas en la toma de decisiones según la propuesta de Tversky y Kahneman (1981, 1992) y en el contexto de la entrevista de trabajo. Es en este momento primigenio de acuerdo o desacuerdo en el que se presenta esta propuesta que busca capitalizar los factores que el entrevistado puede controlar para marcar una diferencia en una selección entre diferentes candidatos, y explicar la

dinámica de funcionamiento detrás de cada uno de ellos desde un punto de vista cognitivo.

2. Objetivos

El objetivo principal de este proyecto de investigación consiste en analizar la eficacia de determinadas estrategias comunicativas en el marco de la entrevista laboral por parte del seleccionador de personal. Para ello, se medirá en primer lugar la percepción de los participantes en el experimento, en este caso seleccionadores de personal, y, posteriormente, su respuesta fisiológica. En última instancia, lo que se busca es extraer conclusiones prácticas sobre las estrategias más efectivas para un candidato durante una entrevista a la hora de influir en las percepciones de confianza, intenciones y competencia generadas en su interlocutor.

La investigación científica demuestra que estas variables tienen un papel determinante en el constructo credibilidad, que a su vez es determinante en la decisión de contratación. Por otra parte, sabemos que determinados sesgos cognitivos como el “efecto halo”, o el “efecto vagón de cola” tienen una eficacia probada a la hora de influenciar el proceso de toma de decisiones. El presente proyecto de investigación se propone determinar por qué ciertas estrategias comunicativas funcionan a la hora de influir sobre nuestras decisiones, y qué explicación justifica esa eficacia.

Los objetivos específicos de este proyecto de investigación son los siguientes:

- 1.1. Determinar cuáles son los rasgos efectivos para un candidato a la hora de ser contratado
- 2.1. Detectar estrategias de comunicación interpersonal que ayuden a mejorar las posibilidades de contratación durante una entrevista
- 3.1. Medir la respuesta perceptiva y fisiológica de un seleccionador al ser expuesto a estrategias comunicativas
- 4.1. Establecer la correlación entre respuesta psicofisiológica y respuesta perceptiva del entrevistador
- 5.1. Determinar la existencia de un efecto “priming” sobre la toma de decisiones del grupo de expertos

3. Metodología

En primer lugar, se hace necesario revisar las teorías fundacionales en conceptos como *framing*, teoría de prospectos y toma de decisiones, e incluso de la teoría *nudge* como ámbito de aplicación más reciente, especialmente relevante por su naturaleza híbrida al aunar ideas de distintas disciplinas en una aplicación específicamente centrada en la toma de decisiones en distintos ámbitos de la vida cotidiana. Una vez sentadas las bases teóricas que serán los pilares de la presente investigación, se procede a revisar la literatura científica más reciente alrededor de estos conceptos. Teniendo en cuenta que la teoría de *framing* y la teoría de prospectos fueron desarrolladas de forma inicial en la década de 1970, se hace necesario revisar la investigación y aplicaciones más recientes respecto a estos ámbitos de estudio, y señalar igualmente los ámbitos de aplicación en los que se ha experimentado en los últimos años.

Una vez definidos los elementos teóricos principales de la tesis y analizada la literatura científica más reciente, que toma como base los conceptos iniciales y amplía a la vez que actualiza sus aplicaciones, procedemos al diseño del experimento que constituye el núcleo central de esta investigación. Como punto de partida, consideramos la amplitud de los factores de influencia de la comunicación en el ámbito de la entrevista laboral. Con el fin de acotar el campo de experimentación y de seleccionar los factores más relevantes de este intercambio, se diseña un pre-test específico para seleccionadores y expertos en selección de personal, que ayuda a identificar los factores más relevantes y a darles forma mediante el diseño del experimento psicofisiológico y de percepción, que constituye el núcleo de la tesis. Este experimento se lleva a cabo en un laboratorio dedicado al estudio de la psicología y la comunicación, lo cual facilita enormemente la aproximación metodológica y pone a disposición de la investigación recursos, conocimiento y método para completar una investigación con garantías de solidez y validez externa. Finalmente, el experimento desarrollado en el laboratorio se replicará parcialmente en línea – el análisis psicofisiológico no se puede replicar a través de este soporte por la imposibilidad de aplicar los sensores necesarios a los participantes -. Este experimento en línea, con un público general seleccionado mediante una muestra aleatoria, nos sirve asimismo para establecer un grupo de control que permita identificar diferencias en los patrones de respuesta de percepción entre el grupo de expertos y el grupo de control.

Por lo tanto, y teniendo en cuenta lo específico de la investigación que planteamos, que propone una aproximación a estudios de factores perceptivos y psicofisiológicos, la creación de instrumentos de investigación *ad-hoc* específicos es, por lo general, la vía escogida para el estudio (Losada y Arnau, 2000). Así se ha procedido en este estudio, optando por una metodología empírico-analítica (cuantitativa), en este caso experimental.

El tipo de estudio que planteamos y la investigación que requiere justifica la elección de una metodología experimental: el presente proyecto necesita la manipulación intencional de variables independientes con el fin de poder observar su efecto sobre variables dependientes referidas a la percepción de los sujetos participantes. Los diferentes niveles de investigación y la necesaria comparación de datos a distintos niveles justifican un diseño factorial de medidas independientes que se complementa con un tratamiento estadístico que permita establecer relaciones entre medidas registradas. De esta manera, gracias a la utilización de distintas plataformas en el self-report (grupo de expertos en laboratorio y grupo de control en línea), podemos identificar diferencias significativas entre los patrones de respuesta de ambos grupos y establecer la presencia o ausencia de un efecto “priming”, el sesgo que lleva a los expertos a presentar patrones de respuesta distintos al público general gracias a su exposición repetida a un determinado estímulo.

En última instancia, las conclusiones extraídas de los experimentos, especialmente de la comparativa entre puntos de convergencia y de divergencia en las respuestas de diferentes grupos, facilitan la comprensión de los factores a estudio y ofrecen una aproximación a los mismos, con el fin de poner a disposición de los investigadores las herramientas necesarias para hacer suyas las estrategias de comunicación más efectivas en el contexto analizado.

4. Contenido

En las páginas que siguen se ofrece una aproximación teórica a la investigación científica más relevante hasta la fecha en materia de comunicación y cognición, aplicada en particular al ámbito de los Recursos Humanos. Teniendo en cuenta el carácter multidisciplinar de la investigación y su aproximación a ámbitos de estudio aparentemente inconexos, la aplicación contextual del experimento guía en buena medida la revisión teórica aquí recogida.

Concluida la presentación actualizada de la investigación científica relevante, esta tesis se adentra en el detalle de la planificación del proyecto investigador desarrollado en distintas fases y con diferentes tipos de muestras y datos registrados. El marco metodológico y los detalles referidos a la logística del estudio experimental y la medición ocupan buena parte de la segunda parte de la tesis y preceden a los resultados de las tres fases investigadoras, que se presentan en su totalidad incluyendo el material objeto de la investigación y su interpretación estadística.

Los apartados de conclusiones y discusión sirven para establecer los hallazgos significativos derivados del cruce y análisis de los datos registrados, y establecer la aproximación final a los objetivos iniciales. Finalmente, se detallan los obstáculos detectados durante la investigación y se sugiere una replicación y ampliación de los efectos registrados en diferentes ámbitos con la propuesta de testar su validez en distintos campos de aplicación y en contextos reales.

MARCO TEÓRICO I: OBJETO DE ESTUDIO

LOS PILARES DE LA TEORÍA DE FRAMING

En nuestro ámbito de estudio, la teoría de *framing* se refiere a la cualidad de la comunicación que lleva al receptor a priorizar un significado sobre otro. Según Johnson-Cartee (2008), el encuadre o “frame” escogido para un mensaje estimula la toma de decisiones a partir del mismo, precisamente gracias a una eliminación total o parcial de significados alternativos. Se trata de un concepto de gran relevancia en la comunicación de masas, con un efecto importante en la conformación de significados por parte del público y la creación de percepciones negativas o positivas, con un enorme impacto en las decisiones y afecciones del público general.

En un intento por definir qué es exactamente el *framing*, es interesante revisar también la aproximación a este concepto desde la sociología y especialmente desde sus aplicaciones a la gestión de personas. Otros de los autores más relevantes en este ámbito son Gamson y Goffman (1975), quienes defienden que cada individuo practica el *framing* incluso de manera personal en sus interacciones diarias. Para Fairhurst y Sarr (1996), un encuadre o “frame” es una cualidad de la comunicación que nos motiva a elegir un significado sobre otro. Para Gamson (1989), un “frame” es un mecanismo organizador que permite a los comunicadores proporcionar su propio significado, por ejemplo, utilizando el concepto de prominencia del que hablábamos al principio y según el cual la prevalencia de determinados elementos del mensaje o comunicativos, tales como el tono de voz o la velocidad de pronunciación, otorga a la comunicación un significado añadido, más allá del ámbito semántico estricto. Esto puede

contribuir a elaborar un contexto del que se pueden inferir significados adicionales.

Fairhurst y Sarr (1996) comparan esta habilidad con la de un fotógrafo y su capacidad para contar una historia mediante un determinado encuadre: lo que entra en el cuadro, el detalle que se enfoca mientras se deja el resto en un segundo plano, las implicaciones en un contexto macro de una fotografía micro. Todas estas características se pueden traspasar al lenguaje para entender cómo una persona con grandes habilidades verbales y de *framing* podría denominarse un “fotógrafo del lenguaje”. El fotógrafo no niega la existencia de un contexto alternativo. No manipula al espectador, sino que llama su atención sobre un aspecto determinado para crear una narrativa adicional y presentarla como la real, la que merece ser considerada sobre las demás. Así, se puede entender cómo un encuadre acaba finalmente determinando qué tipo de información la audiencia considera relevante, e incluso cómo entiende una realidad o sus soluciones. Esto nos conduce a un conflicto adicional que a su vez genera un sesgo cognitivo: un error inconsciente de pensamiento que se produce a causa de problemas relativos a la memoria, a la atención o a la falta de tiempo relativa a la inmediatez de una elección. Según palabras de Kahneman (1974), uno de los investigadores junto con Tversky que define y teoriza inicialmente este concepto, estos sesgos son principalmente el resultado de un esfuerzo cognitivo por simplificar la complejidad asociada a las decisiones a las que nos enfrentamos cada día. Algunos de los sesgos más investigados y popularmente conocidos son el sesgo de confirmación, el sesgo de anclaje, el de disponibilidad o el sesgo o efecto “framing”, todos ellos y otros muchos definidos y ampliados en el marco teórico de la presente investigación. Aunque el resorte a estos sesgos es inconsciente, existen diferentes estrategias que se pueden adoptar para “entrenar” nuestros patrones de respuesta inconsciente y ayudarnos a mitigar el efecto que este fenómeno puede tener sobre nuestras percepciones y decisiones.

Una vez definido el concepto de “sesgo cognitivo”, es importante entender el mecanismo que otorga a este efecto una alta efectividad sobre nuestro subconsciente. De forma más prominente, tenemos que referirnos aquí al concepto de prominencia informativa, el cual nos lleva a la famosa “heurística de disponibilidad”, definida por Tversky y Kahneman (1974), que utilizan el concepto de “heurística” como modelo fundamental de una tendencia a actuar y a decidir de forma instintiva y errónea. Este efecto se refiere a cómo la repetición o muestra frecuente de determinados mensajes lleva a un almacenamiento prominente de la información en nuestro cerebro. La rapidez con la que accedemos a esa información se asocia inevitablemente con su relevancia, una relevancia que está afectada por la exposición repetida a ese estímulo en particular. Según explica Kahneman (1974), la heurística de la disponibilidad se entiende si consideramos que, por lo general, tendemos a evaluar la importancia relativa de un suceso según la facilidad con la que podemos recuperar referencias similares de nuestra memoria. Esto crea una paradoja de la que habla también Postman (1985) al referirse a los temas de actualidad, rápidamente disponibles mentalmente en el imaginario colectivo y que encuentran su eco tarde o temprano en los medios de comunicación. Por su parte, los medios de comunicación defienden informar simplemente sobre los temas de actualidad demandados por el público, generando un bucle bidireccional de “falsa relevancia”.

En el contexto de la comunicación interpersonal, el *framing* funciona porque nos permite crear significado y nuevas realidades a través de las palabras que escogemos. Esta nueva realidad genera consecuencias, acciones y opiniones, demostrando cómo el lenguaje configura una nueva concepción del mundo. Tal y como los definen Fairhurst y Sarr (1996), el *framing* se compone de tres componentes fundamentales dentro del proceso comunicativo: el lenguaje, el pensamiento y el planeamiento, o “pensamiento previo”. Más allá de las implicaciones obvias del lenguaje dentro de cualquier intercambio comunicativo, los autores resaltan la importancia de los otros dos elementos, el pensamiento y

el planeamiento. El pensamiento centra la atención del hablante en el proceso mental necesario antes de “escoger” un encuadre. El planeamiento, por su parte, aporta una nueva calidad al pensamiento, incluyendo un matiz de previsión que es necesario para desarrollar una habilidad de *framing* que resulte más o menos espontánea.

Una vez establecido el punto de unión entre la idea de sesgo cognitivo y del efecto “framing”, es necesario alertar sobre la importancia de la cualidad comunicativa que permite que la propia comunicación resulte creíble y no cree un efecto artificial o elaborado en búsqueda de un determinado efecto cognitivo. La espontaneidad se entiende en este contexto como la capacidad del comunicador de resultar creíble. Para Fairhurst y Sarr (1996), las habilidades de *framing* de cualquier hablante se pueden entrenar, pero es fundamental recurrir a otra técnica que permita que este entrenamiento no perjudique la cualidad de credibilidad del mensaje. En este sentido, tanto Fairhurst como Sarr (1996) se refieren a la idea de *priming*, un concepto tomado del ámbito de la psicología cognitiva y que se refiere a la organización de conceptos en unidades de memoria o “nodos”. Estos conceptos interconectados, parte del encuadre, actúan como un marco de referencia para las acciones que llevamos a cabo. En este caso, los autores defienden que la exposición repetida a un estímulo o encuadre particular aumenta la efectividad de las estrategias comunicativas del hablante. A su vez, la creación de hábitos a través de la repetición en estas “unidades de memoria” garantiza la espontaneidad de la comunicación, al convertirse en un intercambio natural y no en una repetición teatral de un mensaje. La aplicación de los principios de “priming” en comunicación permite al orador establecer un patrón de actuación que se convierte eventualmente en automático a la hora de seleccionar el encuadre adecuado. De hecho, el elemento de “planificación del encuadre” es esencial en este modelo porque permite al sujeto codificar la información de forma práctica y eficaz para futuros “frames”, lo cual contribuye a lograr la necesaria espontaneidad que garantice la credibilidad del mensaje.

Aclarada la importancia de la idea de “espontaneidad” en la comunicación y su relación con el efecto de “priming”, que se estudia también en el experimento, conviene definir la importancia de la idea del “modelo mental” en esta cualidad de la comunicación. La premisa fundamental de la teoría de framing en lo que respecta a la credibilidad de la comunicación es que, para poder encuadrar un mensaje de forma efectiva, primero es necesario encuadrarlo para nosotros mismos. Para ello, debemos recurrir a la idea de “modelos mentales” (Senge, 1992), entendidos como imágenes interiorizadas para cada individuo sobre el funcionamiento del mundo. Estas imágenes pueden ser simples generalizaciones o procesos de pensamiento más elaborados, pero en todo caso darán un marco de trabajo para almacenar y recuperar información de forma individual. Por este motivo, el momento en el que se debe concentrar el esfuerzo en escoger el encuadre comunicativo no es el momento de comunicar, sino aquel en el que almacenamos la información necesaria (de un encuadre previo que acabamos de utilizar, procedente de un modelo mental) de forma que sea fácilmente accesible en el futuro. Recurriendo a esta técnica de *priming* se pasa a controlar el proceso comunicativo mucho antes de que la comunicación ocurra.

Hay que recordar que la habilidad comunicativa de un líder no se limita a discursos o frases inspiradoras. El líder que es capaz de controlar sus habilidades de *framing* tiene también la capacidad de improvisar, cuando debe dar una respuesta a una pregunta inesperada en una reunión, cuando debe contestar a un periodista o cuando debe interrumpir una conversación para hacer una aclaración. Se trata de decisiones tomadas en décimas de segundo que obligan a una exposición constante a determinados estímulos y modelos mentales. Esta repetición en el almacenamiento de conceptos en modelos predefinidos genera también una exposición constante a un patrón de conducta que conduce, en última instancia, a la idea de “intuición experta” de la que hablan Kahneman y Tversky (1982). Al fin y al cabo, para este autor la intuición no es más que reconocimiento. La presencia de una pista genera una cadena de eventos mentales que permite a un “experto” recuperar la información sobre qué

pasará a continuación. El “experto”, según Kahneman, no es más que un individuo que ha estado expuesto a un determinado patrón o estímulo de forma repetida durante un largo periodo de tiempo.

La clave de la teoría *framing* no está en el lenguaje, sino en la preparación del subconsciente para intervenir cuando ya el lenguaje es solo el último y más utilitario paso en un proceso mucho más complejo y que empieza bastante antes de que la comunicación tenga lugar. Adquiriendo una mayor conciencia de la existencia de esos “modelos mentales” de los que habla Senge (1992) se consigue alcanzar un estado de preparación constante que es fundamental para lograr una comunicación espontánea y, por lo tanto, creíble.

El potencial de la teoría de *framing* en comunicación es muy amplio, pero se muestra de hecho aún más relevante en una especialidad como la comunicación corporativa. Si subrayamos el aspecto negativo de un problema, con toda seguridad complicaremos su consecución y afectaremos la moral de los empleados a su cargo. En cambio, destacar el aspecto positivo o su capacidad de consecución en pequeñas etapas, incrementará la confianza del equipo y reactivará su rendimiento.

Esta aproximación a la comunicación corporativa se empieza a revelar en aspectos que van más allá del ámbito del lenguaje o la interacción entre las diferentes capas jerárquicas de una empresa. Áreas de gestión como la planificación estratégica empiezan a detectar el potencial de una herramienta como el *framing* para activar niveles de compromiso entre los empleados, abogando por márgenes más altos de flexibilidad en la interpretación de los mensajes.

En lo que respecta al papel del interlocutor, Ghoshal y Bartlett (2007) defienden que un buen “framer” siempre debe considerar para quién está gestionando el significado. En resumen, no se trata solo de analizar cuál es la situación objetiva, sino de entender cuál es la situación particular para el grupo de oyentes. La adaptación del mensaje al receptor es un elemento clave en la utilización del *framing* como estrategia comunicativa. En este sentido, la clave pasa por analizar los objetivos que se persiguen de forma individualizada, asegurando que cada empleado sabe de qué forma ese objetivo le atañe.

Una vez hemos definido los dos conceptos clave de la primera parte de la investigación, el sesgo cognitivo y la teoría de *framing*, avanzamos hacia los primeros puntos de unión entre ambos conceptos, examinando la literatura relativa a la idea de disonancia cognitiva, que guía buena parte de la presente investigación y de los experimentos realizados.

EL CONCEPTO DE DISONANCIA COGNITIVA

Según Festinger (1957), nuestra mente muestra una preferencia innata por la consistencia entre lo que el autor llama “cogniciones” y “actitudes”. Dentro del concepto de “cognición” podemos englobar lo que habitualmente denominamos “creencias” u “opiniones”. La disonancia cognitiva es un fenómeno que se produce cuando estas “cogniciones” no se encuentran en consonancia con nuestras conductas. Esta situación produce una tensión cognitiva contra la que el cerebro lucha para lograr una mayor consistencia. Cuando se producen discrepancias entre nuestras creencias y nuestras conductas, esta tendencia a la consistencia fuerza necesariamente la modificación de una de las dos. Por lo

general, esta modificación se observa en una modificación de la conducta, pero no es la única técnica de la que disponemos para rebajar la tensión psicológica que la disonancia produce. En el análisis de este fenómeno, Festinger (1957) señala dos factores fundamentales para explicar la intensidad de la disonancia. Por un lado, es necesario considerar el número de cogniciones disonantes, y por otro, el autor se fija en la importancia que se atribuye a cada cognición. Teniendo en cuenta estos dos factores, se señalan hasta tres vías principales para reducir esta disonancia. La primera es reducir la importancia que le damos a las cogniciones llamadas “disonantes”. Otra estrategia posible es la “compensación”: añadir más creencias consonantes al conflicto que, de alguna manera, consigan equilibrar ambos extremos y buscar un cierto balance. Una última opción sería simplemente modificar nuestras creencias, de tal forma que nuestras acciones ya no resulten disonantes. Aunque a priori pudiera parecer más sencillo simplemente cambiar de hábitos o acciones, la tercera vía teórica en la reducción de la tensión cognitiva es la más común. Por este motivo, se ha señalado que la teoría de la disonancia cognitiva es de hecho contradictoria a la mayoría de las teorías conductuales que, en circunstancias normales, predicen un incremento en el cambio de actitud acorde con el incremento de su incentivo. Sin embargo, este principio no se replica en el caso de la disonancia cognitiva.

En su “Teoría de la Disonancia Cognitiva”, Festinger (1957) apuntaba ya la importancia del concepto conocido como “consistencia orgánica” aplicado a los ámbitos de la comunicación y de la psicología. Para Festinger (1957), existe una presión sistémica e innata en nuestro cerebro hacia esta consistencia, que es precisamente el término opuesto de lo que más tarde se daría en llamar “disonancia cognitiva”, la idea precursora de la investigación posterior en sesgos cognitivos e incluso en la formulación de la propia teoría de framing.

Una disonancia cognitiva es un fenómeno de desequilibrio que se experimenta a nivel psicológico entre las creencias, sentimientos y acciones del individuo.

Cuando una persona siente inconsistencia entre estos conceptos, debe enfrentarse a una resistencia natural a evitar la incomodidad cognitiva causada por dicha disonancia.

En su “Teoría de la Disonancia Cognitiva”, Festinger (1957) subraya el impacto de las disonancias cognitivas en factores como la toma de decisiones, y es precisamente en este campo donde se enmarca la presente propuesta: identificar y analizar cuáles son las estrategias basadas en sesgos comunicativos con mayor presencia e impacto durante el proceso de selección de personal.

En su trabajo investigador, Festinger, Riecken y Schachter, S. (1956) también exploraron cómo reaccionan grupos de creencias cuando sus dogmas se confirman como falsos. En un experimento convertido actualmente en un clásico de este ámbito de estudio, el autor analiza cómo reaccionan los miembros de una secta apocalíptica cuando la predicción de apocalipsis de su profeta no se cumple. Los investigadores demuestran cómo, cuando el nivel de inconsistencia cognitiva es muy alto, el cerebro rechaza abandonar las creencias anteriores y opta por una explicación alternativa y racional que permita al individuo mantener su postulado teórico previo sin incomodidad cognitiva. Desde un punto de vista comunicativo, este fenómeno tiene enormes implicaciones, ya que muestra cómo el mensaje se distorsiona más allá de las previsiones del emisor para ajustarse mejor a las creencias previas del receptor, exponiendo cómo la preparación del mensaje debe considerar aspectos como el contexto previo y actual.

En el ámbito de la psicología del desarrollo se ha explorado este fenómeno particularmente en casos de abusos y maltrato, especialmente en menores, donde la disonancia cognitiva es tan elevada que el cerebro en desarrollo busca

una justificación o recurre a una “auto-culpa” que permita mantener un nivel aceptable de consistencia.

Desde 1972, y a pesar del impacto relativamente discreto de las contribuciones iniciales de Festinger (1957), se han llevado a cabo varios estudios para examinar la resistencia a la disonancia cognitiva en distintos grupos. Uno de los más conocidos exploraba el impacto de la llamada “tolerancia a la ambigüedad”, un fenómeno que define la tendencia a modificar con mayor facilidad la creencia, o la “cognición”, según el autor, por encima del hábito o la conducta, así como la menor o mayor resistencia que mostramos cuando nos enfrentamos a hechos que nos obligan a cambiar principios morales o creencias muy arraigadas. En un experimento alrededor de este principio, se estudiaba la clasificación de preferencias políticas según la aceptación de nuevas creencias. Los investigadores descubrieron que, por lo general, los individuos con mayores niveles de tolerancia a la ambigüedad se identificaban más a menudo con las políticas demócratas en Estados Unidos, mientras que los grupos con niveles de tolerancia más bajos tendían a identificarse con los ideales del partido republicano. Los investigadores argumentaban que un nivel bajo de tolerancia es un obstáculo en el proceso cognitivo de incorporación de nueva información y datos, lo cual fuerza una reevaluación de creencias previas. La razón detrás de esta resistencia se puede explicar en la respuesta biológica a niveles altos de estrés físico y mental, que se suele incrementar en momentos de incertidumbre. En estos casos, el cerebro es más propenso a recopilar datos percibidos como consistentes con creencias previas, y está más dispuesto a rechazar información que las contradiga. Así, la indecisión parece ser un obstáculo particularmente difícil de superar para el cerebro con niveles bajos de tolerancia a la ambigüedad.

El trabajo de Tversky y Kahneman (1974) es también fundamental en la presente investigación por su formulación y definición de múltiples sesgos cognitivos, dando lugar a corrientes de estudio individuales como la teoría *Nudge* (Thaler,

2008). En este contexto, la gestión de personal ha ocupado un papel central en la investigación de efectos cognitivos tales como el “framing”. Las investigaciones de científicos como Clark, Sattler y Barbosa-Leiker (2018) o Porath y Pearson (2009) en el ámbito de los recursos humanos y sus técnicas de mejora a través de la comunicación y la psicología han contribuido a arrojar luz sobre una disciplina con un interés de estudio creciente y con gran potencial en el contexto de la gestión estratégica y de la propia consideración del “recurso humano”, tal y como lo define McGaughey (2020).

Naturalmente, la influencia teórica se ve inevitablemente afectada por el estudio de otras disciplinas estrechamente ligadas a la toma de decisiones, como son la teoría de prospectos o incluso la conocida como “Nudge Theory”. Esta última, aunque desarrollada de la mano de dos economistas, Thaler y Sunstein (2008), y centrada en este ámbito, bebe de conceptos clásicos del ámbito comunicativo y del trabajo de Festinger (1965), y apunta precisamente a elementos básicos que nos llevan a formular una base teórica y una propuesta de integración entre ambas disciplinas. La teoría nudge se desarrolló de la mano de Thaler y Sunstein (2008), que formularon un modelo que entronca con las ciencias conductuales según el cual el refuerzo positivo y las sugerencias indirectas pueden tener efectos positivos sobre la propia “arquitectura de decisiones” tanto grupales como individuales. El trabajo de Thaler y Sunstein (2008) bebe directamente de la investigación sobre sesgos cognitivos desarrollada ya en la década de 1970 por Kahneman y Tversky, y establece nuevas aplicaciones fundamentalmente centradas en el “diseño de las elecciones” que se nos presentan en el día a día.

Precisamente, en línea con el trabajo de Thaler y Sunstein (2008) desarrollado hace apenas una década, el carácter multidisciplinar entre las referencias del marco teórico del presente trabajo tiene un hilo conductor que se puede encontrar también en el auge de las ciencias conductuales en los últimos años. No hablamos ya de comunicación como un compartimento estanco, como

disciplina de estudio teórica y compartimentada, sino como un proceso orgánico que se ramifica a través de diferentes campos de estudio y que se enriquece al mismo tiempo de una experiencia de aplicación práctica y altamente relevante. Se busca en todo momento desarrollar sinergias entre distintas disciplinas, extrayendo los conceptos más relevantes para la aplicación práctica que se propone y uniendo la experiencia de múltiples ámbitos.

¿Frame o nudge?: Puntos de contacto y divergencias

Esta aproximación al concepto de “frame” y al concepto de “nudge” pasa por evidenciar las diferencias y puntos de contacto entre ambos conceptos, y de qué manera los dos adquieren un papel relevante en la presente investigación. Las acciones *nudge* son generalmente “adaptaciones” o “encuadres” del mensaje comunicativo que permiten al emisor sortear los efectos negativos de un determinado sesgo cognitivo en el receptor. Por este motivo, es posible considerar la teoría de *framing* una especie de marco de trabajo precursor al desarrollo de la teoría *nudge* dentro del ámbito económico. Aunque en el desarrollo de esta investigación utilizaremos la taxonomía de Fairhurst y Sarr (1996) dentro de las aplicaciones de *framing*, se podrá observar claramente cómo varias de estas acciones tienen una correspondencia en lenguaje “nudge”, un código teórico que no se desarrollaría hasta varias décadas más tarde, producto de la investigación en una teoría paralela a la comunicación.

Es precisamente en el campo de la comunicación, particularmente al explorar sus aplicaciones en el ámbito de las ciencias conductuales, en el que se han desarrollado distintas propuestas en los últimos años.

Los esfuerzos que han obtenido mayor visibilidad se han dado en el ámbito económico, generando todo un corpus de investigación conocido como “economía conductual”. La base teórica de esta disciplina surge de la voluntad de superar el concepto tradicional del “homo economicus” (Thaler, 2020), procedente de los tratados de teoría económica ya desde el siglo XIX. Los principales autores detrás de este cambio de paradigma defienden que, por lo general, y al contrario de lo que la economía ha venido considerando tradicionalmente, las decisiones que tomamos como individuos no son racionales. A menudo nos guiamos por fuerzas externas e internas que nos llevan a tomar decisiones inconsistentes con nuestros intereses a corto y medio plazo. Los numerosos sesgos comunicativos, la tendencia a las ganancias rápidas (“quick gains” como lógica del atajo mental, según Kahneman (2011)) o el fracaso en la toma de decisiones -y paralización- ante la multitud de opciones son solo algunos de los condicionantes que pueden influenciar la toma de una u otra decisión, más allá de sus beneficios o perjuicios objetivos.

En este contexto, en la década de 1990 se produce el desarrollo teórico de la llamada “Nudge theory”, un postulado que defiende el refuerzo positivo y la sugerencia indirecta hacia la toma de decisiones. Thaler y Sunstein (2003) se refieren a esta teoría como un “paternalismo libertario” que trata de dar un empujón hacia la decisión considerada “positiva” para el decisor, por eso su aplicación ha disfrutado de una gran acogida en ámbitos gubernamentales. A pesar de su aplicación original al ámbito económico, el impacto de la “Nudge Theory” en la esfera privada, pero especialmente pública, es innegable desde hace una década. Instituciones alrededor del mundo han establecido unidades de control conductual o han aplicado diversas propuestas incluidas bajo este denominador común con el fin

de mejorar el alcance, impacto o efectividad de distintas iniciativas. Todas ellas con objetivos y finalidades variadas, pero con una base común: la mejora de la comunicación entendida como una herramienta mejor afinada para la consecución de un fin determinado.

El Behavioral Insights Team (BIT) en Reino Unido, establecido en 2010, o las múltiples unidades de investigación en comunicación conductual establecidas en años recientes en Dinamarca, Suecia, Canadá o Estados Unidos (que posteriormente conducirían a la creación del “Social and Behavioral Sciences Team”, SBST, durante el mandato de Obama en Estados Unidos), son solo algunos ejemplos del impacto creciente de esta teoría en los gobiernos democráticos occidentales. El Banco Mundial se hacía también eco de esta tendencia en 2015 con su famoso *Informe de Desarrollo Mundial (World Development Report)* bajo el título “Mind, Society and Behaviour” (2014), enfocado en explorar un nuevo marco de trabajo orientado a la comunicación conductual en el desarrollo de políticas públicas.

En Europa, los autores Lourenço, Ciriolo, Almeida y Troussard publican en 2016, bajo el auspicio de la Comisión Europea, un informe en el que exploran el uso de elementos de comunicación conductual en políticas públicas en todo el continente. En este informe, los autores establecen una taxonomía de políticas públicas clasificándolas en: testadas en el ámbito conductual, teorizadas en el ámbito conductual, y en línea con los postulados del ámbito conductual.

Sin embargo, tal y como demuestran Bhargava y Loewenstein (2015), las acciones de política pública que incorporan elementos de comunicación conductual superan con mucho la definición clásica del elemento “nudge”, o el “empujón hacia la decisión positiva” como lo define Thaler (2009).

Utilizando la propia clasificación utilizada para la Comisión Europea por Lourenço et al. (2016), se pueden encontrar ya puntos de unión entre sesgos cognitivos y estrategias de *framing* comunicativo. Entre las políticas probadas en el ámbito conductual, se destaca por ejemplo la idea de promocionar determinada información de forma saliente sobre otra. Por otra parte, el peso de la emoción cobra protagonismo con técnicas que reenfozan la información en búsqueda de una respuesta emocional. Entre estos encuadres informativos, invocar normas sociales para promover una determinada conducta ha demostrado ser uno de los más efectivos.

Cuando consideramos por qué la teoría *nudge* ha gozado de una gran aceptación en el ámbito público pero sus aplicaciones todavía son muy tempranas en el privado, es importante referirnos aquí al receptor del mensaje y a la finalidad perseguida. En primera instancia, podría parecer que estamos hablando de marketing o simplemente de una comunicación más o menos persuasiva. Entonces, ¿por qué la teoría *nudge* no ha sido ampliamente abrazada por el mundo corporativo? La respuesta hay que buscarla en la diferencia primordial que hay que establecer entre una acción de marketing y una acción *nudge*, que podríamos considerar también como un impulso a la acción: ambas buscan la adopción de una decisión determinada por parte del receptor. Sin embargo, esta acción tiene una característica fundamental que las diferencia. En el caso de la acción de marketing,

la decisión no revierte necesariamente sobre el beneficio del individuo, sino que sirve a los intereses de un agente externo, el emisor. En el caso de una acción *nudge*, el beneficiario último es el “performador” de la acción: el receptor del mensaje (Thaler y Sunstein, 2008).

Es importante destacar que en el binomio ganancias-pérdidas que se establece en decisiones de marketing o *nudge* no es necesario que una de las partes pierda para que la otra gane: una acción de marketing, al igual que una acción *nudge*, puede revertir tanto en el beneficio del emisor como en el del receptor. Sin embargo, la prioridad recae sobre agentes distintos en cada caso.

Con todo, las acciones *nudge* por parte de entidades públicas y agencias gubernamentales ha ido en aumento en los últimos años, primero en contextos anglosajones, pero ya muy presentes en iniciativas gubernamentales europeas. La premisa, sin duda, es empujar al individuo a tomar decisiones positivas para sí mismo, pero es inevitable reparar en que la gran mayoría de estas decisiones implican también un beneficio para la función pública o para el gasto estatal. Como ejemplo, el estudio de Dellavigna, List y Malmendier (2012) sobre hábitos considerados “caritativos”, nos muestra cómo la presión social se puede usar para promover conductas consideradas deseables o positivas desde la perspectiva pública. En otro experimento similar, la exposición de los miembros de una comunidad a los hábitos de reciclaje de sus vecinos favoreció un incremento considerable del volumen de reciclaje comunitario. Esta misma premisa fue introducida de forma pionera por la cadena hotelera Marriott para impulsar la reducción del volumen de piezas para lavandería procedentes de las habitaciones de sus huéspedes. Esta

estrategia, replicada por todo tipo de alojamientos hoy en día, consistía en informar a los huéspedes de que la mayoría de los visitantes optaba por no lavar sus toallas o cambiar sus sábanas cada día. La cadena le pedía a su nuevo huésped que participara en la causa para una transición ecológica de la cadena. Los beneficios privados de las estrategias “nudge” han cobrado relevancia en los últimos años, pero su importancia en el ámbito público no se ha quedado atrás. En el año 2018, el gobierno de Holanda recibió gran atención mediática a causa de una acción “nudge” conocida como “opt-out” (Thaler, 2009). Basándose en la premisa de que el porcentaje de conversión de una intención en acción es generalmente bajo en un contexto de bajo riesgo, el gobierno holandés utilizó esta estrategia para convertir a todos sus ciudadanos en donantes de órganos. Hasta ese momento, cualquier ciudadano debía explicitar su voluntad de ser donante antes de fallecer. El gobierno holandés decidió invertir el orden de las acciones, e hizo que todos sus ciudadanos fueran donantes “por defecto”. El programa, en todo caso, era voluntario, y cualquier ciudadano podía solicitar su baja de esta iniciativa enviando una carta al gobierno expresando su deseo, tal y como se había hecho hasta entonces en el registro de donantes. Como era de esperar, la diferencia entre los que inicialmente se oponían a esta medida y los que finalmente “optaron por salir” del programa fue muy considerable. Por su utilización, o explotación, de mecanismos psicológicos que en ocasiones pueden jugar en nuestra contra, autores como Sunstein (2014) han cuestionado los postulados éticos de esta teoría y propuesto alternativas para garantizar su transparencia, incluyendo la advertencia a los ciudadanos de su utilización en cualquier acción de este tipo que se lleve a cabo.

Por su carácter liberal, la estrategia *nudge* es especialmente relevante en políticas públicas en las que la obligación o la prohibición están

fuera del sistema legal o de las atribuciones ejecutivas del gobierno, especialmente en temas particularmente delicados, como la donación de órganos, el ahorro en pensiones o el seguimiento de niveles de educación superior. Se podría argumentar que, en muchas ocasiones, las acciones *nudge* se producen como injerencias gubernamentales dentro del ámbito de decisión privada del individuo. ¿Por qué se ha tachado de paternalista? Varios autores consideran que la teoría *nudge* asume que el individuo “no es capaz de tomar decisiones racionales por sí mismo”, y el Estado asume por tanto esta función de “guía paternal”.

En este sentido, es importante tener en cuenta el aspecto diferenciador de cualquier iniciativa considerada “nudge”, especialmente cuando hablamos de democracias: no se trata de penalizaciones o prohibiciones, sino de modificaciones dentro del propio proceso comunicativo, ya sea en la presentación del mensaje, su adecuación al contexto o su canal, entre otros aspectos. Las aplicaciones son muchas y muy diversas, y por este motivo el establecimiento de una taxonomía se presenta particularmente complicado: prácticamente cualquier acción de política pública es susceptible de ser considerada “nudge” mientras cumpla una serie de requisitos. Uno de estos requerimientos es no limitar el rango de acción del “decisor”.

A pesar de la ya mencionada dificultad por establecer una categoría que sirva de guía a la hora de estudiar y clasificar acciones “nudge”, es interesante comprobar cómo numerosos autores han intentado establecer modelos de actuación en este ámbito.

Con todo, y a pesar de que tratamos una teoría contrastada y con sobrada aceptación en el ámbito académico, algunos autores se cuestionan la utilidad de incorporar este tipo de medidas al análisis de políticas públicas, y especialmente a su aplicación útil en este ámbito (Congdon, 2013). En este sentido, se ha subrayado que el paso primordial en el desarrollo y aplicación teórica debería ser el análisis inicial del problema público al que se está intentando responder. Es decir, en línea con el espíritu liberal de sus precursores, se debe establecer una correlación racional para la justificación de la intervención pública en primer lugar.

El ámbito privado y sus motivaciones se han movido tradicionalmente en el terreno del lenguaje beneficios vs. pérdidas. Si buscamos referencias clásicas en publicidad o en marketing, podemos comprobar cómo la idea de decidir “lo que es mejor para el consumidor” no forma parte del objetivo del mensaje comunicativo. Sin embargo, la investigación presentada en esta tesis defiende que, en una era cada vez más marcada por la variedad de motivaciones entre los trabajadores, la flexibilidad y la imagen social, cobra sentido que la empresa privada vuelva su mirada hacia la comunicación como herramienta transformadora para el empleado, y cómo esta transformación repercute también de forma positiva en la cuenta de resultados.

Asimismo, la integración en esta investigación entre los trabajos de Tversky y Kahneman (1981), Fairhurst y Sarr (1996) y Thaler y Sunstein (2008) se vuelve especialmente relevante: partiendo de una base teórica que explora la incidencia de sesgos cognitivos en comunicación, se propone llevar a cabo una investigación que detecte su impacto en una esfera relativamente novel en la aplicación de

postulados de comunicación conductual, como es la privada, y más concretamente enfocado a un proceso determinado: la selección de personal.

PRINCIPALES SESGOS COGNITIVOS Y RELEVANCIA EN LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación hemos trabajado los efectos de algunas disonancias cognitivas especialmente relevantes en el entorno que nos ocupa: la selección de personal. Determinados sesgos cognitivos pueden ayudar a entender cómo nuestro cerebro, en calidad de candidatos o de seleccionadores, toma partido por determinadas posiciones que poco o nada que tienen que ver con factores de demostración de competencia o confianza en un candidato durante una entrevista laboral. Con todo, la variedad de sesgos cognitivos es muy amplia y en expansión, con nuevos efectos siendo investigados de forma constante en universidades y centros de investigación de todo el mundo. En este apartado se ofrece un sumario de los efectos más relevantes, gran parte de ellos teorizados o derivados de las heurísticas de Tversky y Kahneman (1974), pero muchos otros probados por teóricos muy posteriores como Thaler y Sunstein (2008), a menudo en ámbitos de investigación apartados de la comunicación, como en este último caso.

La selección de sesgos cognitivos aquí presentada responde a una tarea de selección de los sesgos más relevantes y presentes en nuestra investigación, y refiere igualmente sesgos, falacias y efectos sobradamente teorizados y categorizados por autores de referencia en este ámbito, muchos de ellos sin traducción o replicación todavía en español. A través de esta breve relación, se intenta arrojar luz sobre las aplicaciones e investigaciones multidisciplinares que

se han llevado a cabo en los últimos años sobre estos efectos, y proponer un nuevo campo de aplicación psicofisiológica de los considerados necesarios y relevantes en el contexto de la entrevista de trabajo.

Listar la totalidad de sesgos cognitivos investigados y teorizados hasta la fecha supondría una tarea ingente y de naturaleza catalogadora, lo cual queda fuera del objeto de estudio de esta investigación. Por otra parte, se trata de un ámbito de estudio en constante expansión y corrección, lo que implica una categorización permanentemente “bajo revisión”. Por este motivo, debido al elevado número de sesgos cognitivos existentes, analizamos en profundidad aquellos que son objeto de estudio en esta tesis y sólo explicaremos de manera breve el resto de ellos. El listado a continuación se inicia con los sesgos a estudio durante el experimento objeto de esta investigación, y continúa con algunos otros sesgos reconocidos dentro de este ámbito.

El efecto halo

El primer sesgo que se decidió someter a estudio en el experimento fue el conocido como “efecto halo”, de especial relevancia en el terreno de las primeras impresiones. El motivo de esta elección vino derivado de los datos derivados de la realización del pre-test. En los resultados de esta primera fase de la investigación observamos que la apariencia del candidato tenía una relevancia fundamental sobre las preferencias de los seleccionadores a la hora de tomar una decisión de contratación, a menudo incluso superior a los rasgos competenciales que exhibe el propio candidato durante la entrevista. Estos resultados están aparentemente en línea con los datos observados por estudios como los elaborados por Johnson et al. (2010), Shahani-Denning (2003) o Watkins y Johnston (2000). En su correlación con los sesgos cognitivos, la apariencia es un concepto

directamente relacionado con el llamado “efecto halo”, que definimos y revisamos a continuación.

El efecto halo justifica por qué una impresión inicial positiva conduce a sucesivas impresiones positivas e incluso acciones beneficiosas respecto al sujeto que ha provocado esa impresión. Thorndike (1920) acuñó inicialmente este término que hoy en día se usa ya no solo para individuos, sino también para empresas y marcas dentro de la disciplina del neuromarketing. Sin embargo, su influencia va mucho más allá. Se ha demostrado su efecto sobre ámbitos como la educación, a través del llamado “efecto Pigmalión” o “efecto Rosenthal” (Rosenthal y Jacobson, 1968). Uno de los experimentos más conocidos en este campo es el llevado a cabo por Landy y Sigall (1974), en el que 60 jóvenes universitarios debían evaluar un trabajo académico escrito por una estudiante de primer año. Los estudiantes, todos ellos hombres, recibieron muestras en las que debían evaluar la calidad informativa de la pieza desde diferentes puntos de vista. De esta forma, se distribuyeron diferentes ensayos, incluyendo 30 versiones excelentes y 30 versiones muy deficientes con similar contenido. 20 de los 60 participantes recibieron con el ensayo una pequeña imagen de la supuesta, atractiva, autora. Otros 20 recibieron el ensayo con una imagen de una autora no tan atractiva y finalmente los 20 restantes evaluaron un trabajo sin foto. Los resultados mostraron claramente cómo los participantes calificaron de forma más rigurosa el trabajo de la autora no atractiva, al tiempo que favorecieron de forma evidente a la autora más guapa. Este efecto se acentuó cuando la calidad del ensayo era baja, sugiriendo que los evaluadores estaban más dispuestos a tolerar un bajo rendimiento académico o a ser más indulgentes con él si la autora era atractiva.

La prevalencia está demostrada en entornos educativos a nivel primario, pero también en el entorno universitario, y afecta a ambos sexos (Malouff et al., 2014; Wilson, Beyer y Monteiro, 2014). En un experimento llevado a cabo por Hernández-Julián y Peters (2017), los autores comprobaron cómo la apariencia de los estudiantes de niveles superiores calificados como “más atractivos que la media” vieron sus cualificaciones académicas resentirse al trasladar su educación a entornos en línea, donde los profesores no podían observar sus rostros.

El efecto halo tiene importantes implicaciones vitales que van más allá del entorno educativo. Judge, Hurst y Simon (2009) demostraron cómo ser percibido como más atractivo que la media tiene un impacto tangible sobre las ganancias económicas a lo largo de la vida. A menor escala, otros experimentos han demostrado su relevancia sobre aspectos de la vida cotidiana como la cantidad obtenida en propinas de un equipo de camareros en el estado de Virginia, en Estados Unidos, calculando que los más atractivos ganaban hasta 1.261 dólares más anuales que sus compañeros (Parrett, 2015).

La dinámica del efecto halo es simétrica, replicándose de forma idéntica en sentido negativo, al generar sucesivas impresiones negativas y acciones desfavorables como consecuencia de una primera mala impresión. En la década de 1970 se analizó con interés el efecto del atractivo de los acusados durante los procesos judiciales. En concreto, Efran (1974) examinó cómo el atractivo físico tenía influencia sobre las sentencias condenatorias y también sobre la severidad de las penas impuestas a los criminales menos atractivos.

En esencia, el efecto halo se caracteriza por ser un sesgo cognitivo de atribución, al asociar una característica no relacionada – la competencia, la inteligencia, la bondad, la inocencia, etc – con un rasgo disociado de esa característica – en este caso la belleza (Moore, Filippou, Perrett, 2011).

Thorndike (1920) acuña el término de “halo” aplicado a este sesgo cognitivo desde un origen religioso. El halo es el círculo de luz que aparece sobre la cabeza de las figuras religiosas santas o dignas de devoción en la tradición cristiana. El imaginario religioso ha retratado en innumerables ocasiones este símbolo como equivalente de virtudes de santidad atribuibles a hombres y mujeres notables en la religión católica. La composición y características pictóricas de estos cuadros favorecen en el observador (un primitivo tipo de “nudge”) la formación de impresiones y sentimientos favorables sobre sus protagonistas.

Según autores como Ellis (2018), la atribución de informaciones a un rasgo primario favorece igualmente la generalización de rasgos positivos ante la falta de información respecto a los mismos. Es decir, no sabemos si las figuras retratadas son bondadosas, generosas o piadosas, pero sabemos que son bellas, lo cual es un rasgo positivo, por lo que esta pieza de información favorece el atajo cognitivo que es la base del propio sesgo. De esta manera, observamos cómo una sola cualidad positiva de un individuo puede favorecer una predisposición positiva general sobre su persona, de la misma manera que una sola cualidad negativa puede generar una predisposición negativa acerca de otras de sus cualidades.

En todo caso, la idea de que “lo bello es bueno” y lo “feo es malo” no es novedosa y se empezó a explorar ya en el ámbito de la psicología durante la década de 1970, coincidiendo con el auge de las ciencias conductuales (Dion, Berscheid y Walster, 1972; Goldman y Lewis, 1977). Más recientemente, otros autores se han empezado a plantear el porqué de esta máxima, aduciendo que es la idea de “deseo” la que guía esta atribución de cualidades positivas asociadas a la belleza (Lemay, Clark y Greenberg, 2010) o la capacidad mayor de entendimiento y familiaridad (Lorenzo, Biesanz y Human, 2010). En otros ámbitos, esta idea de belleza se ha extendido ya no solo a la apariencia física, sino incluso a la idea de “belleza vocal”, acuñada en su momento por Zuckerman y Driver (1989) o incluso al diseño gráfico (Kwak, Ramamurthy y Nazareth, 2019).

La evaluación del efecto halo se ha llevado más recientemente a entornos online, demostrando su validez en un ámbito tan evidente como las aplicaciones de citas, donde curiosamente la belleza se asocia también con inteligencia según demuestra el estudio de Brand et al. (2012) o Ramaker (2020). Revisiones posteriores y más recientes de este efecto siguen confirmando la validez de uno de los sesgos cognitivos más relevantes y con mayor influencia en nuestra vida diaria (Martín-Fuentes, 2020; Matsangidou y Otterbacher, 2019; Nicola, Mellinas; Sanrey et al., 2021) e incluso cómo los sucesos de nuestro entorno pueden causar variaciones en nuestra susceptibilidad al efecto halo, como parece haber ocurrido durante la pandemia del coronavirus (Gabrieli et al., 2021).

El sesgo del vagón de cola (“bandwagon”)

El sesgo del vagón de cola es otro de los fenómenos a estudio en la presente investigación, cuya elección viene igualmente justificada por los resultados arrojados por el pre-test, donde observamos cómo las referencias profesionales que ofrece el candidato tienen un peso relevante en las preferencias y decisión de contratación de los expertos en selección de personal. Así como el efecto halo presentaba una relevancia clara en las preferencias de los seleccionadores, por medio de la atención a la apariencia del candidato, el sesgo del vagón de cola tiene una relación clara con la importancia de las referencias profesionales y el renombre de las empresas o instituciones en las que el candidato haya trabajado o nombre en su entrevista.

De esta manera, este sesgo cognitivo conecta directamente con las referencias profesionales que la candidata menciona en el discurso, buscando crear un efecto en los seleccionadores. En particular, este sesgo se refiere a la preferencia del grupo por un determinado producto que otros individuos prefieren también. Se trata de un sesgo cognitivo que nos ayuda a explicar tendencias sociales, y con aplicaciones muy variadas que van desde el ámbito de la política (Schmitt-Beck, 2015), hasta las visualizaciones de películas (Xu y Fu, 2014), pasando por las listas musicales de radios y servicios de *streaming* (Adedeji, 2018; Kaimann, Tanneberg y Kox, 2021), el tirón de las marcas de lujo (Shaikh et al., 2017) o los artículos más leídos de las ediciones digitales de periódicos (Wang y Zhu, 2019).

El efecto vagón de cola aprovecha nuestra tendencia a no querer separarnos del grupo, a nuestra búsqueda por la homogeneidad. Hasta cierto punto, parece comprensible que nos solamos decantar

por las opciones más populares al tomar una decisión. De hecho, es lógico que, a falta de más información, nos dejemos llevar por lo que vemos hacer al resto, especialmente cuando la obtención de más información es incómoda o tediosa. Esta tendencia se muestra de forma más evidente a medida que la popularidad de una elección en concreto se incrementa.

La idea de que la elección de una tendencia se amplifica cuantos más seguidores se adscriben a ella no es nueva, pero la asociación a este concepto del término “vagón de cola” o “bandwagon” se remonta a la campaña presidencial estadounidense del candidato Zachary Taylor, a finales del siglo XIX, durante la cual un popular payaso invitó al candidato a unirse al vagón de cola de su circo ambulante. La popularidad de Taylor creció exponencialmente, y la prensa política del momento invitó al resto de contrincantes a subirse también al “vagón de cola”. La expresión se popularizó hasta que en la década de 1980 se empezó a usar para designar a la tendencia de adherirse a las opciones más populares ante la toma de decisiones complejas, particularmente en el ámbito político (Lang y Lang, 1984).

Más recientemente, la influencia del sesgo del vagón de cola se ha revisado en metaestudios e investigaciones donde se analiza la literatura científica existente respecto a la influencia de la publicación de encuestas en las intenciones de voto (Hopmann et al., 2010; Moy y Rinke, 2012). Precisamente por sus enormes implicaciones en el ámbito político, este es el campo de estudio en el que es posible encontrar más literatura científica en relación al efecto vagón de cola, con influencia demostrable sobre los resultados finales de elecciones a nivel estatal y nacional. En un estudio llevado a cabo en 2013, los investigadores observaron cómo, cuando los participantes

observaban que un determinado candidato lideraba las encuestas, eran más susceptibles de cambiar su voto para alinearse con el candidato aparentemente ganador (Kiss y Simonovits, 2013). pero sus aplicaciones son múltiples al tener una relación clara con el concepto sociológico de “comportamiento gregario”. En 1996, Morwitz y Pluzinski demostraron cómo, durante la campaña presidencial de Bill Clinton en 1992, los estudiantes que recibían la información de que Clinton lideraba las encuestas cambiaban su voto inicialmente asignado a Bush, su contrincante en la campaña, para favorecer a Bill Clinton (Morwitz y Pluzinski, 1996).

Por sus implicaciones en la toma de decisiones de dinámica grupal, varios autores han mostrado interés en analizar la supervivencia del efecto vagón de cola en entornos online. En particular, las redes sociales se han convertido en una plataforma privilegiada para observar estas dinámicas de decisión gregaria, con importantes implicaciones de nuevo en las preferencias políticas, pero también incluso en la propia intención de voto (Farjam, 2020). El papel de Facebook como modulador de las preferencias de votación y de la intención de voto ha sido estudiado ampliamente en los últimos años (Lee et al., 2018; Wang et al, 2015), así como su rol en la creación de identidades online y de preferencias de los consumidores según la exposición que la red social efectúa de determinadas marcas (Ginder y Kwon, 2015; Ginder y Kwon, 2020)

Aunque el impacto del sesgo del vagón de cola puede ser relativamente inocuo, afectando a tendencias sociales más o menos temporales e inofensivas, lo cierto es que sus implicaciones son igualmente válidas en ámbitos de gran relevancia para grupos sociales o servicios públicos como la justicia o la sanidad. Un reciente

estudio demostró cómo el incremento de seguidores de movimientos anti-vacunas en los últimos años tuvo una influencia determinante en la aparición, en 2019, de los primeros brotes importantes de sarampión desde hace varias décadas en países como Estados Unidos, Filipinas, Ucrania, Venezuela o Brasil (Benecke y DeYoung, 2019). Otros autores alertan igualmente del peligro de seguir tendencias temporales y modas en el ámbito de la medicina y de la salud pública, al considerarlo particularmente influenciado por el sesgo del vagón de cola (O'Connor y Clark, 2019; Paumgarten, 2016). En el ámbito social, la idea de la “presión del grupo” o “peer pressure” se ha relacionado tradicionalmente con el efecto vagón de cola, con varios estudios que demuestran su relevancia entre conductas de alto riesgo, particularmente entre los grupos de población más jóvenes (Bray, Masicampo y Feldman, 2020).

Durante la realización de la presente investigación no se han podido encontrar referencias en la literatura científica relativas al sesgo del vagón de cola en el contexto de la entrevista laboral. Los resultados obtenidos del pre-test justifican nuestra intención de incorporar este importante sesgo cognitivo al estudio experimental que será el núcleo de esta tesis, ayudando a cubrir un vacío en la literatura que creemos que puede presentar nuevas implicaciones sobre la consideración de los candidatos a un puesto de trabajo, así como abrir la puerta a investigaciones futuras en este ámbito.

El sesgo del optimismo/pesimismo

Tanto el efecto del optimismo como el del pesimismo tienen relación con la prevalencia del sistema de pensamiento automático sobre la que alerta Kahneman (2011), y ambos se emplearon en el diseño del

experimento para analizar los efectos del contenido y del tono del entrevistado sobre el seleccionador. El efecto o sesgo del optimismo, también llamado en ocasiones “el sesgo del optimismo irrealista”, tiene que ver con la inclinación a subestimar el riesgo de sufrir consecuencias o eventos negativos, a pesar de conocer los datos empíricos que apuntan a su probabilidad real.

En suma, se trata de un sesgo que distorsiona la percepción de seguridad del individuo, otorgándole un sentimiento de “falsa seguridad” y aumentando su inclinación al riesgo. Yoshimura y Hashimoto (2020) llevaron a cabo un estudio centrado precisamente en el cultivo del optimismo y su efecto sobre la toma de decisiones. En su experimento, los autores evaluaron la percepción de los participantes respecto a la posibilidad de sufrir eventos negativos y les pidieron compararla con la posibilidad de otras personas de sufrir los mismos eventos. Seleccionando a un grupo de participantes al que sometieron a un entrenamiento en optimismo, los autores observaron cómo los participantes que siguieron este entrenamiento exhibían a posteriori patrones de comportamiento más arriesgados en sus respuestas, proponiendo un modelo de entrenamiento en optimismo para individuos con alta prevalencia del sesgo del pesimismo, y demostrando asimismo cómo la exposición a determinados estímulos puede reorientar patrones de conducta automática.

En contraposición al sesgo del optimismo, el del pesimismo refleja precisamente la tendencia contraria: la inclinación a sobreestimar las posibilidades de sufrir consecuencias o eventos negativos de forma inminente o en el futuro. Se ha observado su prevalencia en individuos que sufren depresión y es también frecuente a la hora de evaluar individualmente el futuro de la sociedad en la que se vive (Alloy y Ahrens, 1987; Korn et al., 2014).

Mientras que algunos individuos presentan una predisposición al sesgo del optimismo, otros lo hacen hacia el sesgo del pesimismo. La consideración de ambos efectos es esencial ya no solo en comunicación o psicología, sino en otras disciplinas como marketing o en ámbitos de la comunicación como la esfera política. A nivel personal, se considera que sufrir del sesgo del pesimismo puede afectar el nivel de éxito en la finalización de determinados proyectos o tareas (Guo y Angela, 2018; Liu y Bates, 2014). Se ha detectado también una mayor prevalencia de este efecto entre mujeres que entre hombres (Katapodi et al., 2010).

El efecto “priming”

El “priming” es un efecto que, por su relevancia en el diseño de nuestro experimento y su fundamental influencia en la teoría de *framing*, requiere una exposición detallada en cuanto a su teoría y práctica. De hecho, su propia entidad nos lleva a analizarlo por separado en el experimento, evaluando su presencia al comparar posibles diferencias significativas entre las respuestas del grupo de expertos y del grupo de control.

En esencia, la idea de “priming” en comunicación se refiere a la capacidad de determinadas ideas para desencadenar conductas subsecuentes o acciones en la mente de un individuo, y por lo tanto afectar a sus decisiones. La dinámica de funcionamiento del efecto “priming” explica, por ejemplo, nuestra capacidad de completar palabras con letras ausentes dando lugar a distintas opciones según nuestros pensamientos o acciones inmediatamente anteriores. A modo ilustrativo, si debemos completar la palabra “so_a”, nuestro entorno y las palabras o ideas más recientes o prominentes en nuestro

día a día jugarán un papel determinante en cómo elegimos rellenar el vacío que deja la tercera letra, entroncando también con la “heurística de disponibilidad” que definimos anteriormente. La elección de opciones como “sopa”, “soga”, “sota”, “sosa” o “soda” estará condicionada por nuestro entorno a la hora de autocompletar la palabra, nuestros pensamientos y nuestras acciones previas. En definitiva, el contexto de nuestra decisión. Esto se debe al concepto conocido como “consolidación implícita de la memoria” (Polo-Díaz et al., 2018). Cuando nos disponemos a llevar a cabo una determinada actividad, el cerebro activa enlaces memorísticos de forma anticipada.

La efectividad y prevalencia del efecto “priming” se ha evaluado en múltiples experimentos y publicaciones científicas. En uno de estos estudios, llevado a cabo por Park, Kim y Wyer (2014), los participantes eran expuestos a estímulos que representaban marcas de alta gama y otros a marcas de gama baja. En la selección de marcas posterior, las elecciones fueron consistentes con la exposición a estímulos inmediatamente anteriores. Los efectos del “priming” se hacen evidentes no solo en toma de decisiones conscientes, sino en actitudes inconscientes. En otro estudio llevado a cabo por Bargh, Chen y Burrows (1996) se detectó cómo los estudiantes expuestos a palabras como “Florida”, “gris”, “olvidadizo”, “arrugas” y “calvo” durante una tarea en el aula, salían de esta y avanzaban por los pasillos de forma más lenta y con un lenguaje corporal más retraído que aquellos que no habían recibido este estímulo. En este caso, para Kahneman (2011), el “efecto Florida” incorpora dos niveles de “priming”. En el primer caso, las palabras comunicadas inducen un pensamiento consciente relacionado con la vejez, aunque cabe destacar que las palabras “viejo” o “vejez” no se mencionan en ningún momento. En el segundo nivel, estos pensamientos inducen a su vez una determinada conducta, como caminar despacio, asociada con

ese pensamiento. Es interesante el hecho de que ninguno de los participantes mencionó haber detectado que el grupo de palabras tenía un denominador semántico común, y todos enfatizaron que ninguna de sus acciones posteriores había estado motivada por las palabras que habían leído. Para Kahneman (2011), la influencia de la acción a través de la idea se denomina el efecto “ideomotor”, y funciona también de forma opuesta: las acciones pueden desencadenar ideas.

Para examinar esta teoría, una universidad alemana decidió llevar a cabo un experimento que replicara estas condiciones. Se pidió a los participantes que caminaran en una sala durante cinco minutos a un ritmo de unos 30 pasos por minuto, lo cual implicaba moverse a un tercio de su ritmo normal. Tras terminar este ejercicio, los participantes eran capaces de identificar con mayor rapidez palabras relacionadas con la edad avanzada, como “olvidadizo”, “viejo” o “solo”. De esta forma, el efecto “priming” tiene una correlación clara con la idea de la profecía autocumplida: las ideas refuerzan acciones que a su vez refuerzan las ideas.

Sesgos no analizados durante el experimento

Una vez hemos expuesto los sesgos cognitivos específicos que se han estudiado de forma práctica en el experimento central de esta tesis, procedemos ahora a detallar otros sesgos cognitivos también representativos y que conviene conocer para ayudar a poner en contexto la investigación.

La heurística del afecto

Uno de los primeros sesgos cognitivos teorizados por Tversky y Kahneman (1974) es la llamada “heurística del afecto”, referida anteriormente al explicar el concepto de “sesgo cognitivo” propiamente dicho. Para argumentar la fundamentación teórica que explica el mecanismo de este sesgo tenemos que referirnos a un concepto anterior llamado “sistema mental dual”. Epstein (1994) define este sistema como un mecanismo subconsciente que favorece la tendencia cognitiva a la decisión instantánea. El autor denomina a este mecanismo “sistema automático”. Aclarado este concepto y teniendo en cuenta el mecanismo cognitivo que lo posibilita, Tversky y Kahneman (1974) formulan lo que denominan la “heurística del afecto”, un sesgo cognitivo según el cual tendemos a acortar nuestros tiempos de decisión si en el proceso están involucrados personas, conceptos o ideas que nos son familiares, y por las que ya sentimos un determinado “afecto”, siendo este positivo o negativo. Un “afecto” es simplemente una respuesta emocional “buena” o “mala” a un estímulo; un atajo mental usado para tomar decisiones automáticas. Según la propuesta de Finucane et al. (2000), un afecto puede ser negativo o puede ser positivo. Esta percepción inicial influirá inevitablemente en nuestra percepción de los riesgos o de las recompensas que asociamos a un estímulo. Tal y como demuestran

los investigadores, las respuestas positivas están asociadas a una percepción de beneficios altos, mientras que las respuestas negativas suelen ser derivadas de una alta percepción de riesgos.

La heurística del afecto es una herramienta de gran utilidad para el “sistema automático” formulado por Epstein (1994), pues le permite acortar los tiempos de decisión en cualquier ámbito guiándose únicamente por nuestra preferencia inconsciente o “intuición”. Aunque el concepto se formula inicialmente a partir de una investigación de Fischhoff, Slovic y Lichtenstein (1978), lo cierto es que las dinámicas de la heurística del afecto están ya presentes en bebés y conviven con nosotros. En su experimento, los autores demuestran cómo elementos como el tabaco, el alcohol o la comida procesada son percibidos como productos de “alto riesgo” y “bajo beneficio”. Por otra parte, las radiografías, medicamentos como las vacunas o los antibióticos tienen una percepción inversa: “bajo riesgo” y “alto beneficio”. De forma indicativa, es interesante cómo los participantes buscan un “equilibrio” en la dualidad, sin menciones a productos “bajo riesgo-bajo beneficio” o “alto riesgo-alto beneficio”. Los autores defienden que estas elecciones son consecuencia de una concepción de respuesta emocional negativa para productos como el alcohol o el trabajo, generando un afecto negativo en ambas medidas. Por el contrario, los otros elementos a estudio disfrutaban de percepciones emocionales positivas, por lo que se equilibra la balanza de decisión con una preferencia positiva en ambas variables: “bajo riesgo” + “alto beneficio”. Tal y como demostró Epstein (1994), esta investigación sirvió para “afinar” la comunicación de las tabacaleras en las décadas siguientes, centrándose en una campaña dirigida claramente a reducir la “percepción del riesgo” como principal objetivo.

Es importante señalar que, en cierta medida, gran parte de los sesgos cognitivos que podemos identificar y describir están en buena parte influenciados a su vez por la heurística del afecto. Se trata de un fenómeno involuntario y con gran influencia sobre nuestras acciones, que tiene consecuencias drásticas sobre nuestra forma de otorgar significado a escenarios y oportunidades.

Esta interpretación acorde con la dualidad del sistema mental de Epstein (1994), que se referenciaba en el primer párrafo, encuentra también visiones encontradas como la propuesta por Damasio (1996) en su hipótesis del marcador somático (HMS), que se explica a continuación. Para Damasio, las reacciones involuntarias promovidas por la heurística del afecto tienen en realidad una explicación en el procesamiento de las emociones y su influencia sobre la toma de decisiones, mostrando más factores en común con la neurobiología que con la decisión consciente. Según el autor, la toma de decisiones está marcada por modificaciones homeostáticas por las cuales el cuerpo responde a estímulos, generalmente inconscientes. Dentro del experimento propuesto como aplicación fundamental de esta tesis, el trabajo de Damasio (1996) tiene gran relevancia, al ser uno de los autores pioneros en asociar la respuesta psicofisiológica al estímulo comunicativo. El autor defiende que los marcadores somáticos se muestran de forma evidente a través de reacciones inconscientes como la sudoración, las alteraciones del ritmo cardíaco u otras reacciones más drásticas como el dolor físico o la tensión muscular, siempre que aparezcan sin relación con un esfuerzo físico evidente. Según el autor, y en línea con el trabajo anterior de Fairhurst y Sarr (1996) en teoría del encuadre, la experiencia es fundamental en el desarrollo de marcadores somáticos coherentes. Estas experiencias pueden ser de carácter interno (respuestas innatas para garantizar la supervivencia y la búsqueda del placer), o de carácter externo (con

base en las vivencias relativas a las relaciones personales, normas de convivencia social, etc).

Independientemente de su asociación al sistema mental dual o su vinculación con la respuesta somática que relata Damasio, es evidente que la influencia de la heurística del afecto está presente de forma inevitable en la interpretación de estímulos no familiares, porque permite tomar decisiones rápidas y más o menos automáticas ante la exposición a estímulos con los que no estamos familiarizados, tal y como le ocurriría a un seleccionador durante una entrevista de trabajo con un candidato que no conoce. Por este motivo, su relevancia es notable en la interpretación del experimento llevado a cabo como parte central de esta investigación.

El efecto de ambigüedad

El efecto de ambigüedad está estrechamente relacionado con el encuadre de decisiones arriesgadas dentro de la teoría de *framing*, desarrollado en detalle por Levin, Schneider y Gaeth (1998). Este fenómeno se produce cuando el individuo opta por opciones con probabilidades conocidas, por encima de opciones con probabilidades que son desconocidas. Al contrario que con la heurística del afecto, no se ha asociado este efecto con una respuesta neurobiológica concreta o con un fenómeno psicológico teorizado. Una de las explicaciones atribuidas al efecto de ambigüedad es la interpretación de que, cuando no se dispone de toda la información, es probable que la información ausente sea contraria a los intereses del decisor. Por este motivo, nuestra mente manifiesta una tendencia a rellenar la ausencia de información con información negativa. La aversión al riesgo está claramente en relación con este efecto, y es por este motivo que, en el ámbito del neuromarketing, se aboga por una

imagen de claridad y transparencia absoluta en todo lo que respecta a compras, decisiones de voto, o prácticamente cualquier tipo de decisión.

El sesgo del anclaje

El sesgo del anclaje es un sesgo cognitivo relevante para el ámbito de la negociación, y por lo tanto de gran influencia en el contexto de selección de personal. Este efecto cognitivo fue formulado por primera vez por Tversky y Kahneman (1974), y sirve de explicación para entender por qué solemos apoyarnos de forma persistente en la primera información que escuchamos; por ejemplo, en la primera oferta salarial que recibimos. El anclaje nos demuestra que la primera información recibida se convierte en el punto de oscilación para cualquier interpretación o elaboración posterior. Se ha demostrado cómo, en todo tipo de negociaciones, el “ancla”, la primera oferta que se pone sobre la mesa, tiene una influencia evidente en los términos del acuerdo final, ya sea o no acorde con las pretensiones previas. Este sesgo cognitivo tiene enorme relevancia en estrategias de “pricing”, negociación de salarios y ascensos, o compras de propiedades.

La heurística de disponibilidad

Esta heurística, otra de las formuladas por Tversky y Kahneman (1974), está detrás de nuestra tendencia a hacer “predicciones” sobre el futuro basándonos en eventos pasados. Según los autores, tendemos a juzgar la repetición de eventos a nuestro alrededor según la facilidad que tenemos para pensar en estos eventos, como consecuencia de las veces que los hemos visto repetirse. Como ejemplo, los autores utilizan el incremento de contrataciones de

pólizas de seguros de hogar en Estados Unidos cuando una región ha sido golpeada por huracanes o inundaciones y esta información se retransmite en los medios. Esta tendencia se repite igualmente en zonas geográficas del país que no han sido castigadas por desastres naturales ni son susceptibles de sufrirlos. Cuando debemos tomar una decisión en la cual la heurística de disponibilidad juega un papel, buscamos ejemplos mentales que poder utilizar como punto de referencia, lo cual es un nuevo triunfo del sistema automático dentro del ecosistema dual de pensamiento, explicado anteriormente siguiendo la definición que de este concepto propone Epstein (1994). Como es comprensible, esta tendencia limita nuestra capacidad de decisión racional, mezclando términos como frecuencia y relevancia. El motivo de esta confusión es que solemos tomar decisiones que utilizan como referencia lo que recordamos de contextos similares. Sin embargo, nuestra memoria tiene limitaciones, entre ellas una tendencia innata a magnificar eventos que por sí mismos son únicos y su vividez conduce de forma equivocada a una prevalencia que identificamos con probabilidad. Por otra parte, nuestra exposición actual a eventos a través de los medios nos conduce a juzgar de forma errónea la frecuencia de determinados escenarios y su probabilidad de repetición, tal y como describe Kahneman (2011, p. 12): “tendemos a evaluar la importancia relativa de eventos según la facilidad con la que los podemos recuperar de nuestra memoria – y esta [facilidad] está ampliamente determinada por la cantidad de cobertura que le otorguen los medios”.

La heurística de disponibilidad es uno de los grandes grupos de sesgos cognitivos identificados por Tversky y Kahneman (1974). Es importante considerar su efecto sobre la toma de decisiones, porque, de nuevo, la información de la que disponemos al interpretar un escenario es a menudo limitada y difícil de ampliar. Tal y como

explicamos más arriba siguiendo la formulación propuesta por Epstein (1994), nuestro sistema automático se sirve de los trucos cognitivos a su alcance para tomar decisiones rápidas y, según nuestras propias consideraciones, relevantes y acertadas según eventos pasados. Tal y como advierte la cita financiera, “rentabilidades pasadas no aseguran rentabilidades futuras”, pero en este caso la ubicuidad o repetición de determinadas firmas en los medios de comunicación pueden predecir su rendimiento en los días siguientes. En un estudio de Thaler et al. (1997), varios inversores tomaron decisiones sobre acciones basándose en si habían oído recientemente mencionar a las empresas en las noticias, creando una especie de “profecía autocumplida” en las semanas inmediatamente posteriores. Un rendimiento que se desinfla de forma paralela a la disminución de las menciones referentes a la empresa. En otro estudio más reciente, Karlsson, Loewenstein y Ariely (2008) demostraron un incremento en la compra de pólizas de seguros por parte de poblaciones que habían presenciado en los medios los efectos de un desastre natural.

El sesgo de la saturación o sobrecarga

El sesgo de la saturación se refiere a un fenómeno estudiado por múltiples autores, pero con especial relevancia a través del conocido “experimento de la mermelada”, llevado a cabo por Iyengar y Lepper en el año 2000. En este proyecto, los autores estudian la conducta de los visitantes a una tienda *gourmet* en San Francisco. En uno de los mostradores, se ofrece una degustación de mermeladas con seis sabores distintos. De entre los visitantes al mostrador, un 30% acaba comprando alguna de las mermeladas. Los autores introducen entonces una modificación, ampliando el número de sabores disponibles de seis a 24. Aunque el número de visitantes al mostrador se incrementa, solo el 3% acaba realizando alguna compra de

mermelada. La saturación de oferta es real, y conduce generalmente a la disminución de interacción, y en ocasiones incluso a la paralización. Entre las consecuencias de la saturación se cita a menudo la fatiga, la elección de la opción “por defecto”, la insatisfacción o la ausencia de decisión. Por lo general, la saturación indica que, a la hora de tomar una decisión, menos es más, y el incremento de la oferta es generalmente contraproducente.

El sesgo del compromiso

El sesgo del compromiso refleja cómo grupos de personas e individuos se muestran dispuestos a reafirmar ideas previas o conductas anteriores, incluso cuando se pueda demostrar que estas conductas son erróneas. A menudo se refiere este efecto bajo el sesgo del “coste hundido”. Se trata de un fenómeno descrito por primera vez por Staw (1976) y en estrecha relación con la propia esencia de la disonancia cognitiva: tendemos a confirmar nuestras acciones pasadas mediante justificaciones actuales, como resultado de un deseo inherente de sentirnos coherentes con nosotros mismos. La importancia social de la consistencia no es solo individual. El sesgo del compromiso muestra cómo acumulamos “costes hundidos” cuanto más invertimos en nuestras creencias o esfuerzos. Naturalmente, buscaremos una consistencia cognitiva que nos permita justificar esas acciones pasadas. Asimismo, el sesgo del compromiso nos ayuda a generar los llamados “dispositivos de compromiso” – *commitment devices* -: inversiones futuras que asumimos para evitar la procrastinación o para comprometernos con determinadas estrategias, y es usado por varias empresas con los mismos fines, por ejemplo, el pago de una matrícula anual a un gimnasio o a un centro de idiomas. Recientemente se ha estudiado también su relevancia en el contexto de la presión del grupo y de los grupos de autoayuda como

mecanismos de compromiso en el contexto de este sesgo (Kast, Meier y Pomeranz, 2012) e incluso la consideración del propio matrimonio como una herramienta interesante en el estudio del sesgo del compromiso (Cigno, 2012).

El sesgo de la confirmación

En el mundo de las redes sociales y del contenido *online*, el sesgo de la confirmación tiene un papel muy relevante, mostrando nuestra tendencia a interpretar la información que recibimos de una forma que confirme nuestras creencias anteriores. De nuevo en relación muy estrecha con el propio fenómeno de disonancia cognitiva, tendemos a prestar atención, advertir o dar más credibilidad al contenido que confirma nuestras posiciones ideológicas. El sesgo de la confirmación existe porque los seres humanos no estamos particularmente predispuestos a cuestionar creencias intrínsecas que definen quiénes somos. Nuestra identidad está modelada por hechos e ideas que nos cuesta mucho cuestionar, en ocasiones a causa de su origen. Esto es particularmente cierto al examinar creencias de fuerte arraigo, sobre todo las relacionadas con la religión o la política. De hecho, este efecto se da en ambas direcciones. El sesgo de confirmación ocurre por la influencia directa del deseo sobre las creencias, lo cual es una versión de la propia búsqueda del equilibrio cognitivo del que habla Festinger (1956).

El sesgo del “status quo”

El sesgo del *status quo* es uno de los más reconocidos en el ámbito de los sesgos cognitivos. Se refiere a nuestra preferencia a mantener una situación tal y como está, sin modificaciones. Es importante entender que, a la hora de tomar decisiones, una de las opciones a

menudo disponibles es no decidir nada, mantener el *status quo*. Uno de los principios subyacentes para explicar esta tendencia está de nuevo relacionada con la teorización de la teoría de *framing* que hacen Levin, Schneider y Gaeth (1998). Se trata de la aversión a las pérdidas, el principio según el cual las pérdidas producen un dolor más intenso que el nivel de satisfacción que pueden producir las ganancias. Adquirir consciencia sobre la relevancia del sesgo del *status quo* y conseguir obviar su influencia en nuestra toma de decisiones no es tarea fácil. Fleming, Thomas y Dolan (2010) demostraron cómo este mecanismo tiene una raíz cognitiva, detectando un incremento selectivo de la señal del núcleo subtalámico del cerebro cuando se rechaza la opción “por defecto” en un escenario de toma de decisión complicado. El giro frontal inferior, una región más activa en la toma de decisiones difíciles, ejerce una influencia elevada en la tendencia a rechazar las opciones “por defecto”, una opción difícil de elegir cuando nos enfrentamos a decisiones difíciles en escenarios complicados. Otros autores han estudiado también la prevalencia del sesgo del *status quo* en situaciones de atención limitada, que favorecen la dominancia de este sesgo cognitivo en la toma de decisiones (Dean, Kibris y Masatlioglu, 2017).

El sesgo de la distinción

Formulado por primera vez por Hsee y Zhang (2004), el sesgo de la distinción explica por qué estudiamos objetos de forma diferente cuando se presentan de forma conjunta respecto a cuando se presentan de manera individual. Así, tendemos a encontrar más problemas y objeciones en objetos cuando los comparamos con otros en un mismo grupo. En el modo de análisis individual, estos factores de objeción a menudo no se hacen evidentes para el decisor, pero toman protagonismo al efectuar una evaluación conjunta con otros.

Contrariamente a la gran mayoría de los sesgos cognitivos aquí presentados, el sesgo de la distinción ha sido testado en el contexto de la selección de personal aplicado a un aspecto muy específico: la diversidad en la selección de empleados (Brooks, Guidroz y Chakrabarti, 2009). Los investigadores concluyeron que el sesgo de la distinción se manifestaba mediante una mayor diferenciación entre opciones cuando los seleccionadores consideraban todas las opciones simultáneamente que cuando las analizaban por separado.

El efecto Dunning-Kruger

El famoso efecto Dunning-Kruger se refiere a la relación inversamente proporcional entre la inteligencia y la creencia de ser inteligente. Fue formulado por los psicólogos David Dunning y Justin Kruger en 1999, a través de un estudio que catapultó a la fama este fenómeno. Este sesgo cognitivo demuestra cómo las personas menos competentes en una tarea determinada se suelen definir como “muy competentes”, al carecer del conocimiento y referentes suficientes como para evaluar su rendimiento de forma adecuada.

Dunning y Kruger estudiaron este fenómeno evaluando a diferentes estudiantes en ámbitos relacionados con su sentido del humor, sus habilidades gramaticales y su capacidad en lógica. Al comparar los resultados, los investigadores descubrieron que los estudiantes que habían obtenido peores puntuaciones sistemáticamente sobreestimaban sus resultados, mientras que los estudiantes con mejores puntuaciones mostraban una tendencia a subestimar su rendimiento. Finalmente, los estudiantes con puntuaciones excelentes mejoraban en su capacidad de evaluar sus propias habilidades, siendo más conscientes de sus capacidades y habilidades de forma objetiva.

El efecto Dunning-Kruger ha sido ampliamente investigado y aplicado a diferentes ámbitos, desde el de la psicología social por el propio Dunning (2011) hasta el económico (Dunning, Johnson y Kruger, 2013) o el político (Anson, 2018), pasando incluso por la capacidad de comprensión lectora (Mahmood, 2016) o el correlato neuronal de este sesgo cognitivo (Muller, Sirianni y Addante, 2021).

El sesgo del incentivo extrínseco

En comunicación organizacional y en el ámbito de los Recursos Humanos, el sesgo del incentivo extrínseco tiene especial relevancia porque ha ayudado a reformular y repensar los paquetes de compensación salarial y el papel del empleado y su motivación en el aspecto profesional. Según la formulación de Chip Heath a finales de la década de 1990, este sesgo se refiere a la creencia general de que el incentivo extrínseco, por ejemplo, el dinero, es la principal motivación para realizar cualquier tarea, sin contar con el incentivo intrínseco, como el desarrollo profesional o el disfrute en el trabajo. Gracias a la teorización de este concepto, investigaciones subsecuentes como las llevadas a cabo por Porath y Erez (2009) en el ámbito del civismo en el trabajo, o de Neale y Bazerman (1992) en comunicación organizacional, han supuesto un revulsivo en la gran transformación de los centros de trabajo de la que hemos sido testigo desde la década de los años 2000, especialmente en empresas de base tecnológica en Estados Unidos. Esta tendencia se ha extendido de forma imparable hacia Europa, y es la causa de que hoy en día cada vez más, las empresas den relevancia a aspectos no puramente económicos en los paquetes salariales, prestando atención a factores de conciliación, vida sana, tiempo de desconexión en el trabajo, opciones de restauración y juego, etc.

El sesgo del incentivo extrínseco está íntimamente ligado a aspectos de motivación del trabajador y se debe considerar con atención en el diseño de paquetes salariales y ofertas de trabajo.

El efecto Forer/Barnum

El efecto Forer o Barnum ayuda a entender los altos niveles de credibilidad atribuidos a descripciones genéricas de uno mismo. Es la clave detrás de prácticas como la astrología, el tarot, la lectura de las manos, etc..., pero también influye en la credibilidad que otorgamos a informaciones pseudo-científicas, de especial relevancia en la era de las “fake-news” y de los ecos del sesgo de confirmación repetidos en redes sociales. Forer (1949) realizó un estudio basado en esta falacia de la validación personal, en el que estudiaba cómo sus 39 estudiantes asumían que descripciones genéricas extraídas de libros de astrología habían sido redactadas de forma única y específica para cada uno de ellos.

El efecto Forer/Barnum no ha sido tan extensivamente estudiado como el anteriormente citado efecto Dunning-Kruger, especialmente en los últimos años, pero algunas de sus aplicaciones se han centrado en el estudio de la ética de la investigación ante la inconsistencia de datos (Beins, 1993) y su importancia sobre la credulidad (Bunchoft y Krüger, 2010). Se ha estudiado también la posible conflictividad entre el sesgo de validación (*self-serving bias*) y el efecto Forer/Barnum, al entender los investigadores que uno es necesariamente la explicación del otro (MacDonald y Standing, 2002).

La falacia del jugador

Tversky y Kahneman (1974) fueron los primeros en teorizar la famosa falacia del jugador en probabilística, derivándola de su trabajo sobre la heurística de representatividad durante la década de 1980. Según este principio, cuando un evento se ha repetido durante un número elevado de veces en el pasado, tendemos a prever que su frecuencia se reducirá en el futuro, en búsqueda de una compensación de equilibrio en probabilidad. Es decir, obviamos el hecho de que los resultados aleatorios son estadísticamente independientes. Uno de los experimentos más notorios de este efecto es más bien una observación comúnmente conocida como la “falacia Montecarlo”, documentada en el famoso casino del principado monegasco en 1913. En la ruleta, la bola cayó en negro 26 veces seguidas. Los jugadores presentes perdieron millones apostando contra el negro constantemente, esperando el final de la serie.

Recientemente se ha estudiado la relevancia de la falacia del jugador en el estudio del género y las diferencias que éste presenta en la prevalencia de este sesgo (Suetens y Tyran, 2012). Las habilidades cognitivas y la disponibilidad de información en la prevalencia de la falacia del jugador han sido también señaladas como factores importantes en el estudio de este sesgo (Primi y Chiesi, 2011).

El efecto Google o la “amnesia digital”

Prueba de que el ámbito de la disonancia y los sesgos cognitivos está en constante desarrollo y experimentación es la adición de efectos y sesgos cognitivos contemporáneos, producto de experimentación reciente y relacionada con los disruptores tecnológicos que están modificando nuestra forma de pensar y de actuar. El efecto Google es

un ejemplo de ello (Sparrow, Liu y Wegner, 2011). Según los autores, tendemos a olvidar la información que podemos recuperar fácilmente. En su estudio, los investigadores defienden que la tecnología se ha convertido en una parte tan integral de nuestras vidas que ha afectado a la manera de operar de funciones cognitivas tan básicas como nuestra memoria. De hecho, este efecto se refiere a veces con el sobrenombre de “amnesia digital”. En su experimento Sparrow, Liu y Wegner (2011) demuestran que los estudiantes que creen que la información que están escribiendo será guardada son más proclives a olvidarla que los que creen que la información será borrada.

El sesgo de la comprensión retrospectiva

Tendemos a sobreestimar nuestra capacidad de haber predicho eventos en el pasado, aún cuando se trate de eventos completamente impredecibles. La comprensión retrospectiva se refiere al “yo ya lo sabía” y a los juicios *a posteriori*, que nos hacen valorar de forma excesivamente positiva nuestra capacidad de juicio y de predicción. Autores como Beyth y Fischhoff (1975) han estudiado el efecto de la comprensión retrospectiva, apuntando a otros fenómenos que pueden explicar su predominancia especialmente al enfrentarnos a eventos difíciles de gestionar o catástrofes. Uno de estos mecanismos podría ser el sesgo de confirmación descrito anteriormente, aunque el principal obstáculo que puede provocar este efecto es una simplificación de los eventos en cuestión, dañando en ocasiones la capacidad de previsión y preparación ante eventos futuros. El sesgo de la comprensión retrospectiva ha sido ampliamente estudiado también por otros autores como Roese y Vohs (2012), y sus aplicaciones se han extendido a otros ámbitos de estudio como la toma de decisiones en contextos legales (Harley, 2007).

La falacia de la buena racha (“hot-hand”)

La falacia de la buena racha o “hot-hand fallacy” fue explicada inicialmente por Gilovich, Tversky y Vallone (1985) en su examen de las estadísticas deportivas de la NBA. En esta publicación, los autores desmienten el efecto “buena racha” atribuido a determinados jugadores y detallan los mecanismos que explican este fenómeno. El sesgo de confirmación (la búsqueda de “streaks” o series repetidas de goles o canastas, al ver deportes como el fútbol o el baloncesto), unido a una ilusión de “clustering” agrupando canastas o goles en rachas, explica este sesgo que defiende que la probabilidad de resultados consecutivos es igualmente probable que los no consecutivos en una secuencia lo suficientemente larga de resultados.

La falacia de la buena racha, o “hot-hand fallacy”, se ha estudiado más recientemente en aplicaciones al ámbito cognitivo y a la idea de aleatoriedad (Ayton y Fischer, 2004; Duthoo, Wühr y Notebaert, 2013; Green y Zwiebel, 2018). También se ha aplicado a otros escenarios como el estudio de la lotería (Suetens, Galbo-Jorgensen y Tyran, 2016) o las estadísticas deportivas (Alter y Oppenheimer, 2006).

El sesgo grupal

El sesgo grupal se usa para describir la preferencia cognitiva hacia personas que pertenecen al mismo grupo que el individuo, en oposición a los que quedan “fuera del grupo”. Esta tendencia es tan poderosa que aparece de forma casi inmediata en grupos con elementos en común totalmente aleatorios, como por ejemplo el color de ojos o de pelo. En un estudio de Miller, Downs y Prentice (1998), los participantes jugaban al juego del prisionero con un oponente aleatorio. Cuando se les informaba de que su oponente compartía

fecha de cumpleaños con ellos, las posibilidades de que el participante escogiera la opción de “cooperar” crecían exponencialmente, lo cual aumentaba de forma sustancial la cantidad de dinero que el otro participante recibiría. El sesgo grupal tiene un componente cognitivo que adquiere mayor relevancia desde el punto de vista de la neurociencia (Molenberghs, 2013) y se ha estudiado también desde una perspectiva de género para analizar diferencias entre las preferencias grupales de hombres y mujeres (Rudman y Goodwin, 2004). Su importancia es innegable en usos como la adherencia a normas grupales, ya sea en adultos (McAuliffe y Dunham, 2016) o en adolescentes (Depew, Eren y Mocan, 2017). Eren y Mocan (2020) investigaron por su parte cómo, al igual que ocurre con el sesgo de la comprensión retrospectiva, el sesgo grupal tiene un papel clave en las decisiones judiciales. Esta influencia se observa entre los propios jueces (Eren y Mocan, 2020) y con particular relevancia sobre las sentencias a determinados grupos sociales o raciales (Mocan, 2020).

La hipótesis del “mundo justo”

La hipótesis del mundo justo se puede comparar con la idea de “karma” tan utilizada en la actualidad. Se refiere a la tendencia a buscar o esperar consecuencias de índole moral para las acciones positivas o negativas de otros individuos. Implica que existe una especie de justicia universal que castigará a los que obran mal y premiará a las personas que obran bien. La investigación sobre este concepto se remonta a Lerner (1980) con la teoría del mundo justo, y su experimentación continúa hasta nuestros días a través de estudios sobre la satisfacción vital y la aceptación personal. Nuestra necesidad innata de racionalización nos conduce a buscar justificación y justicia para eventos más o menos aleatorios.

La existencia de la hipótesis del mundo justo se ha estudiado en víctimas de crímenes (Strömwall, Alfredsson y Landström, 2013), en el debate sobre las prestaciones de desempleo en Estados Unidos (Goodman y Carr, 2017) e incluso como mecanismo de ordenación del debate en entornos de redes sociales y de acoso en línea (Giddens y Petter, 2020).

Aversión a las pérdidas

La aversión a las pérdidas es el efecto identificado por Tversky y Kahneman (1974), y utilizado igualmente en el ámbito de la teoría de *framing*, que investiga por qué el dolor de perder es psicológicamente el doble de potente que el placer de ganar. Es uno de los conceptos principales en la investigación de 1992 llevada a cabo por ambos autores, donde se perfila este concepto como la idea principal detrás de la teoría de prospectos. Por lo general, los individuos otorgan mayor relevancia a los costes y fracasos potenciales que a las posibles ganancias, penalizando la toma de decisiones financieras que pueden implicar pérdidas, como por ejemplo vender acciones o propiedades por debajo del precio pagado por ellas, aun cuando esta opción pueda ser la más beneficiosa en un determinado contexto.

En la consideración del fenómeno de aversión a las pérdidas, utilizado también en teoría de *framing* para la formulación del mensaje, es importante tener en cuenta determinados aspectos. En primer lugar, existe una mayor tendencia a asumir riesgos para evitar una pérdida que para obtener una ganancia (Schindler y Pfattheicher, 2017). Por otra parte, a la hora de diseñar compensaciones, aceptamos una recompensa pequeña pero segura antes que una recompensa grande pero incierta. En teoría de *framing*, la tendencia de aversión a las

pérdidas nos ayuda a explicar por qué los encuadres de penalizaciones son a menudo más efectivos que los encuadres de compensación para motivar a otras personas (Gächter et al., 2009).

Múltiples investigaciones en los últimos años han demostrado estas tendencias de comportamiento, aplicadas en ámbitos tan diversos como la protección medioambiental (Goldin, Homonoff y Tucker-Ray, 2017), planes de pensiones o estrategia de precios.

El efecto de la mera exposición

Este efecto cognitivo se refiere a nuestra preferencia por un objeto o una persona simplemente por reconocer en él o ella elementos que nos resultan familiares. Es por este motivo que también se define como el “principio de familiaridad” y está estrechamente ligado al efecto del vagón de cola examinado en este proyecto.

El efecto de la mera exposición tiene una explicación evolutiva clara: ante la falta de información respecto a un objeto, un alimento o una persona nueva, mostramos recelo. Si tenemos una alternativa familiar, con toda seguridad optaremos por ella para garantizar nuestra propia seguridad e incluso supervivencia. La teorización del efecto de la mera exposición se inicia a finales del siglo XIX y principios del XX de la mano de Fechner y de Titchener (1910), quien se referirá a lo que llama “el brillo de calidez” que sentimos en la presencia de lo familiar. Los experimentos de Robert Zajonc a finales de la década de 1960 demostraron cómo la familiaridad tiene efecto incluso en la percepción de lenguajes extranjeros, y cómo se puede cultivar a través de la exposición repetida a determinados estímulos, caras o sonidos. Zajonc (2001) continuó sus experimentos hasta

demostrar cómo este efecto está presente también en animales, mientras que otros investigadores como Bornstein (1989) estudiaron las dinámicas de la repetición como elemento preferido en el cultivo de la familiaridad, calculando un pico idóneo entre las diez y las veinte repeticiones.

La capacidad memorística se ha señalado como un factor favorecedor de la prevalencia del efecto de la mera exposición (Stafford y Grimes, 2012). Asimismo, se ha examinado también la presencia de este sesgo y su influencia en las exposiciones repetidas a factores de repetición, familiaridad y, finalmente, gusto o atracción (Montoya, Horton y Vevea, 2017), en relación con el efecto “priming” explicado más arriba y que sí se analiza de forma práctica en el experimento central de esta tesis.

FACTORES EN LA DECISIÓN DE CONTRATACIÓN: EL ANÁLISIS DE LA CREDIBILIDAD

El experimento central de esta tesis tiene por objeto detectar variaciones significativas en las preferencias de los seleccionadores ante diferentes estrategias comunicativas en las respuestas de los candidatos. Sabemos que, en este contexto, la credibilidad es una cualidad fundamental (Buda y Zhang, 2000; Tsai y Yang, 2010), pero se planteaba la dificultad de cómo medir esa supuesta “credibilidad” en las respuestas de la candidata. El concepto de “credibilidad” ha sido ampliamente estudiado en comunicación, empezando por el propio Aristóteles, que se refería a ella como “ethos”: la presentación de la imagen del emisor en la mente de los receptores, afirmando que se trataba del

mecanismo de persuasión más importante de la comunicación (Hook y Cooper, 1932). Otros estudios se han alineado con esta consideración clásica de la credibilidad como elemento asociado a la imagen de la fuente de la comunicación: el emisor (Hovland, Janis y Kelley, 1953). Para Teven y McCroskey (1999), los mensajes se valoran siempre a través del filtro de la percepción que el receptor tenga del emisor. Según ambos autores (1997), ningún mensaje se recibe y procesa independientemente de esta fuente emisora de la comunicación. Por este motivo, en el estudio de la credibilidad es fundamental analizar tres factores. Por un lado, las dos dimensiones propuestas por Teven y McCroskey (1999), es decir, la competencia y la fiabilidad. Por otro, las propias intenciones del emisor según son percibidas por el receptor. Recientemente, varios autores han señalado a la credibilidad como un factor esencial en la capacidad de persuasión de un mensaje (Smith, De Houwer y Nosek, 2013; Tormala y Petty, 2004; Tormala, Briñol y Petty, 2006).

Teniendo en cuenta las características del experimento, elaborado *ad-hoc* y en diferentes fases para dar respuesta a unas preguntas de investigación muy específicas, nos parecía necesario utilizar instrumentos ya desarrollados y testados con anterioridad que permitieran aportar un mayor grado de validez interna a la metodología y a los propios datos obtenidos del experimento. Como resultado de esta búsqueda, se optó por recurrir a la escala de credibilidad desarrollada por Teven y McCroskey (1999) que a su vez adaptan con ligeras variaciones Rodero, Mas y Blanco (2014) en su estudio sobre la credibilidad en comunicación política. En su versión, Rodero, Mas y Blanco obvian la dimensión “ética” del comunicador, dentro de la esfera de “Intenciones”. Por su mayor grado de aplicabilidad a nuestra investigación, nos decantamos por esta versión ya que consideramos particularmente difícil para los seleccionadores valorar la dimensión ética de las palabras de la candidata en fragmentos de respuesta que en ningún caso superan los 30 segundos.

En todo caso, tanto en la escala original de Teven y McCroskey (1999) como en la de Rodero, Mas y Blanco (2014), se llama la atención sobre tres grandes dimensiones que componen la percepción de credibilidad de un hablante. Por un lado, se diferencia el concepto de “Competencia”, definido por Teven y McCroskey (1999) como una percepción de experiencia y conocimiento sobre un tema determinado. Para los autores, la evaluación de la competencia debe atender a una valoración de la inteligencia, el entrenamiento, la experiencia, la información, la competencia y la agudeza del hablante. El segundo concepto, la “fiabilidad”, alude a las impresiones de sinceridad que provocan las declaraciones del hablante. En este caso, las medidas establecidas para valorar el nivel de fiabilidad pasan por la evaluación de la honestidad, fiabilidad, honor, moral, autenticidad y ética, que como indicamos se deja fuera de la escala utilizada en esta tesis, según el modelo adaptado por Rodero, Mas y Blanco (2014). Finalmente, el concepto de la “buena intención” o “Intenciones” (“goodwill” para los autores) se identifica ampliamente dentro del ámbito de la empatía: la intención, positiva o negativa, del emisor respecto al receptor. La variabilidad de esta dimensión tiene que ver con conceptos como el entendimiento o la capacidad de respuesta. Dentro de esta dimensión identificamos los siguientes elementos de medida: “le importo”, “interesada”, “humilde”, “le preocupo”, “emocional” y “comprensiva”.

MARCO TEÓRICO II: APLICACIÓN

Después de analizar en detalle los sesgos cognitivos analizados en esta investigación y de haber hecho una revisión más sucinta de otros sesgos cognitivos de relevancia en este ámbito, es conveniente adentrarse en detalle en los fundamentos teóricos y las investigaciones más recientes relativas a la teoría de *framing*, y particularmente sus aplicaciones al ámbito de los Recursos Humanos. De todo esto se dará cuenta en las siguientes páginas.

FRAMING Y RECURSOS HUMANOS: ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Dentro de la psicología organizacional, los Recursos Humanos se han convertido en un pilar fundamental en los manuales de gestión y de dirección empresarial. El interés en esta disciplina experimentó un gran auge durante la década de los 80 y desde entonces la investigación y producción científica en torno a este ámbito ha sido creciente. Entre los trabajos fundacionales dentro de la organización de personas, es importante referirse como base a la obra de Bolman y Deal (1991), que en su libro dibujan los cuatro “marcos” a los que los líderes se deben referir en la gestión comunicativa. Por un lado, se encuentra el marco estructural, referido al “cómo” cambiar y más enfocado en una perspectiva de roles y tareas. El marco político se refiere a la oposición entre los conflictos individuales y los grupales, y contempla las coaliciones internas, la resolución de conflictos y la construcción de grupos de apoyo. Por su parte, el marco simbólico se fija en la idea de propósito en el trabajo y en la inspiración de los trabajadores, así como en la motivación. Y finalmente, el marco de los Recursos Humanos se dirige a atender las necesidades de los trabajadores, dándoles la oportunidad de progresar y al mismo tiempo de estar en contacto con otros y crecer personalmente.

Este modelo de gestión en categorías tiene un enfoque indiscutible en la gestión de personas, y es aplicable en diferentes modelos y estrategias de *framing*. Uno

de los mejores ejemplos para entender qué es el *framing* en organizaciones se puede encontrar en la anécdota que ofrece Conger (1991) sobre los dos canteros que trabajan en la construcción de una catedral. Al preguntarles qué están haciendo, uno de ellos responde “cortando piedra, por supuesto”. El otro, “construyendo la catedral más hermosa del mundo para la gloria de nuestro Señor”. Los dos están haciendo el mismo trabajo, pero enfocan sus actividades de manera diferente. Esta es una dinámica que se repite en las organizaciones hoy en día con aspectos como la motivación o la idea de propósito. Las empresas entienden ya que no es lo mismo “vender teléfonos” que “conectar al mundo, especialmente a los más desfavorecidos, en la revolución de la información”, siguiendo el ejemplo de Wrzesniewski, Dutton y Debebe (2003).

En este contexto, hay que recordar que la conducta organizacional y las tareas relacionadas con ellas en los departamentos de Recursos Humanos se dan en entornos complejos y a menudo inciertos, proporcionando un gran rango de acción a la hora de modelar los hechos a discusión. De hecho, el lenguaje y el discurso no solo “nombran” de forma pasiva una realidad, “sino que la crean y la modelan” (Fairhurst y Sarr, 1996). Desde una empresa, el encuadre motiva determinadas actitudes y concepciones, al tiempo que desalienta otras. En un famoso experimento llevado a cabo por Dutton, Debebe y Wrzesniewski (1998), los investigadores estudiaron las conductas de 28 miembros del equipo de limpieza y de seguridad de un hospital. Los empleados que “encuadraban” su trabajo como una vocación en lugar de un empleo creían firmemente en su labor a la hora de ayudar a los pacientes a mejorar en su recuperación, y concebían sus tareas conforme a esta creencia. Esta categoría de empleados se caracterizaba por anticiparse a las necesidades de los doctores y enfermeras, y también mostraba mayor preocupación por la decoración y mobiliario de las habitaciones. Por otra parte, se sentían más involucrados en las tareas comunes y proponían más ideas y soluciones de forma rutinaria.

Este experimento entronca ya con los estudios de Pondy (1989), cuando nos dice que si un líder es capaz de aportar significado verbal a una conducta, el significado de la tarea de un grupo se convierte en un hecho social. Para Pondy, esta capacidad doble de dar sentido a las cosas y de articularlas en un lenguaje comprensible por grandes audiencias aporta a la persona que tiene esta habilidad una enorme ventaja en sus cualidades de liderazgo.

***Framing* laboral: *manager* vs. líder**

Durante sus décadas de investigación dedicadas al estudio de la comunicación y el liderazgo, Fairhurst y Sarr (1996) analizaron las cualidades formativas de los líderes y se fijaron en particular en su especial capacidad para gestionar el significado.

Antes del trabajo desarrollado por Fairhurst y Sarr (1996) y culminado en la obra de referencia de la teoría de *framing* ("The art of framing"), varios autores establecían ya diferencias importantes entre lo que supone ser un "gestor" o *manager* en una empresa, ser el responsable de un proceso, o ser un líder. Pero son Fairhurst y Sarr (1996) quienes dan forma a una teoría que se ha convertido en transformadora en estudios de liderazgo, discurso y comunicación. Para los autores, la idea de "framing" en comunicación describe la habilidad de un emisor para conseguir que una audiencia escoja un determinado significado sobre otro. Se establece aquí una diferenciación importante entre *framing* y manipulación, refiriéndose a la idea literal de "encuadre" que también se usa en fotografía. La voluntad de dejar dentro de la fotografía un contenido determinado y de excluir otro es un mensaje en sí mismo. Del mismo modo, la exclusión intencional de un contenido puede implicar nuevos mensajes derivados de esa ausencia.

En su trabajo, los autores estimaron que alrededor de un 70% del tiempo de trabajo de un líder se dedica a la comunicación, pero este concepto de liderazgo como habilidad transformadora en la transmisión de un significado se empieza a desarrollar antes.

Pondy (1970) y Pfeffer (2017) se refieren a esta diferenciación del líder por la importancia que cobra en este rol “la habilidad comunicativa”, afirmando que su verdadero campo de actuación es el sentimiento humano y la comprensión. Además, las ocasiones de comunicación para un líder se definen por ser espontáneas y continuas, y no a través de una sucesión puntual de “momentos memorables” o discursos. Los momentos en los que ejercer liderazgo comunicativo acaban convirtiéndose en el entorno cotidiano de las personas con una destreza especial para gestionar significados y, por lo tanto, con una cualidad particular para mejorar sus habilidades de *framing*.

Del mismo modo, Zelenik (1981) explora también esta diferenciación entre *managers*, entendidos como gestores, y líderes. En 1981, se convierte en uno de los primeros investigadores en marcar una distancia entre ambos conceptos, aportando argumentos similares a los de Pondy (1970) y que se recuperarían años después: para Zelenik (1981), un manager presta atención al proceso, a las operaciones corporativas; un líder, en cambio, se enfoca en gestionar y prever el significado de las decisiones y sus implicaciones.

Gronn (1983) apunta también a la comunicación como el recurso del que nos servimos para lograr que los demás actúen, y de hecho nos convertimos en líderes gracias a nuestra capacidad de descifrar

significados dentro de situaciones comunicativas ambiguas o complicadas. En la misma época, Bennis y Nanus, en Arnold (1987) retoman el testigo de Zalesnik (1981) al describir los propósitos de ambas figuras. Para Arnold (1987), el líder debe ocuparse de la dirección general de la empresa y de su objetivo primordial, y ser capaz de comunicar esta dirección y propósito a los demás.

Uno de los aspectos más señalados en la “maestría” en *framing* es su cualidad pedagógica. Fairhurst y Sarr (1996) insisten a lo largo de su investigación en que no es necesario ser naturalmente elocuente o altamente “verbal”. En efecto, la habilidad de *framing* es una cualidad, y como tal se puede aprender, practicar y mejorar. Sin embargo, es importante recordar que no deja de ser una técnica comunicativa y que, como tal, está marcada por las limitaciones propias del lenguaje y de aspectos que afectan a su eficacia, tales como la credibilidad. Para que un mensaje “procesado” mediante *framing* funcione, es indispensable que suene creíble, y para ello es imprescindible que sea espontáneo. Esta espontaneidad no es tanto una habilidad innata como un entrenamiento metódico en cada uno de los pilares que componen la teoría de *framing*: lenguaje, pensamiento y planificación. La teoría *framing* muestra cómo la selección de palabras o frases especialmente relevantes para nuestra audiencia puede transformar su visión sobre el mensaje y sobre las decisiones relevantes que se tomarán a posteriori.

La habilidad esencial de la elección del encuadre es una característica del “gestor de significados”, según las palabras de Fairhurst y Sarr (1996). Para los autores, el líder se convierte en un gestor de significados al conseguir priorizar una interpretación del mensaje sobre otra, mejorando esta habilidad mediante la exposición repetida a un contexto que permita crear el efecto de “priming” que se referenciaba en la introducción, dentro

del ámbito de la psicología cognitiva. Para la propia Fairhurst (2001), esta habilidad en la gestión de significados demuestra “la existencia de una dualidad en la cualidad de la comunicación y el liderazgo” (p. 379).

De igual modo que un fotógrafo enfoca determinados aspectos, los encuadres comunicativos enfocan visiones o concepciones concretas sobre un mismo tema. En cualquiera de los dos casos, los encuadres nos dan información sobre lo que nos muestran, pero también sobre lo que dejan fuera de foco, creando una sub-narrativa con implicaciones que pueden ser muy distintas a las que el tema principal, el que aparece dentro del encuadre, nos presenta. Y de igual forma, en ambos casos esta ausencia de determinados elementos nos da información sobre el autor, fotógrafo o comunicador, y sobre sus intenciones a propósito de un particular encuadre.

Esta flexibilidad en el tipo de mensaje a transmitir se consigue a través de un índice más o menos elevado de maniobra en la interpretación de los hechos. Es importante recalcar este aspecto porque el *framing* no implica la ocultación o distorsión, sino la elección de determinados significados sobre otros. Especialmente en los casos en los que hay cierta ambigüedad respecto a la interpretación de un hecho determinado, elegimos una versión que presentamos y que consideramos que merece ser considerada la “verdad principal”.

LA COMUNICACIÓN Y SU INFLUENCIA EN ENTORNOS LABORALES

Apenas hemos comenzado la segunda década del siglo XXI y es ya un hecho confirmado que el mundo se enfrenta a una “nueva” crisis, en el sentido más amplio del término. Se trata de una coyuntura económica y social que jamás se había vivido hasta ahora, de forma más o menos sincrónica en todo el planeta y, esta vez, por motivos ajenos a factores internos de crecimiento económico o de desarrollo. Esta vez, esta crisis laboral pronostica consecuencias extremadamente difíciles de prever a pesar de una exposición constante y continua a convulsiones económicas desde hace ya más de una década.

Con todo, el siglo XXI se inició de forma convulsa en el ámbito social, y no son pocos los autores que auguraban una crisis económica que se venía gestando ya apenas una década después de la llamada “Gran Recesión” de 2008. Para algunos autores (Robinson, 2011), las múltiples crisis laborales y sociales que han acompañado de forma inseparable al joven siglo XXI no se deben tan solo a factores económicos, sino que son un reflejo de un proceso revulsivo de transformación social y educativa que experimentamos en las sociedades occidentales desde el año 2000. La transformación de nuestras economías hacia modelos digitales, la revisión de los indicadores de crecimiento para incorporar nuevas variables nunca consideradas, o la aparición de nuevos profesionales con nuevas motivaciones están generando importantes desencuentros entre los distintos actores del tejido productivo ya no solo a nivel nacional, sino internacional. En este contexto, es comprensible el auge de la relevancia de los departamentos de Recursos Humanos, con una notoria transformación en las últimas décadas liderada por los grandes centros productivos de altas capacidades, principalmente en Estados Unidos.

En parte, esta transformación tiene que ver con una evolución social que ha hecho necesaria la revisión y reflexión acerca de los modelos de contratación tradicionales, pero también sobre las dinámicas de retención laboral e incluso de los paquetes de compensación. Durante la gran expansión económica de la segunda mitad del siglo XX, el modelo de contratación pasaba por un análisis de vacantes, una relación detallada de las tareas a realizar en cada puesto y finalmente un resumen de las cualidades que el candidato ideal debía presentar para ocupar esa posición. Estas vacantes se hacían públicas, y tras recibir las solicitudes pertinentes, comenzaba el proceso de selección. Según explica Whyte (2002), este proceso funcionaba casi como un “cribado físico” donde se pre-seleccionaban candidaturas basadas en comprobación de referencias, adecuación de experiencias previas y finalmente entrevistas e incluso tests de inteligencia o de competencia. Este modelo de “cribado” de candidaturas parece estar cada vez más superado, mientras nos dirigimos a un proceso de “selección” en el sentido más literal. Según Cappeli (2000), la información censal en Estados Unidos permite comprobar que la mayoría de las personas que encontraron un trabajo nuevo en 2018 no estaban buscándolo. Fueron “encontrados” y seleccionados por empresas que les propusieron una nueva posición. Según el informe “Measuring Up?”, elaborado por la consultora Korn Ferry (2017), el proceso de selección y contratación de candidatos ha sido “descuartizado” en los últimos años, para dar paso a un entramado de subcontratación de las tareas relacionadas con la selección de personal, una práctica que ya se da en el 40% de las empresas estadounidenses.

Una vez se produce la selección del candidato, cobra protagonismo un proceso tecnológico de selección inexistente hace tan solo una década, dominado por la Inteligencia Artificial y que se enfoca en la identificación de potenciales “buenos empleados”. Elementos como el tono de voz, el lenguaje corporal, el rastro de redes sociales y, más recientemente, la creación de algoritmos *ad-hoc* para seleccionar candidatos se someten a un escrutinio detallado que, sin embargo, no se replica en el análisis “a posteriori” sobre el éxito de la incorporación de

estas nuevas herramientas. Con todo, la importancia de la selección de personal y la contratación de candidatos aptos para las necesidades de la empresa sigue siendo una de las principales preocupaciones de los mandos directivos. Según el informe “CEO Survey” elaborado por PwC (2017), la falta de competencias clave es la tercera preocupación de más de un millar de ejecutivos entrevistados en 79 países, tan solo superada por la incertidumbre de crecimiento económico y la hiperregulación económica en determinados estados. Así, el último informe publicado de la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos de Estados Unidos (SHRM), del año 2016, concluye que el coste medio de contratación para nuevas posiciones se sitúa en 4.129 dólares, con una estimación de 42 días para ocupar una vacante (SHRM, *Human Capital Benchmarking Report*, 2016).

En el análisis de esta problemática, es importante fijarse en las causas que llevan a una elevada rotación laboral, que a su vez genera importantísimos costes de sustitución en entornos corporativos. Por un lado, y contrariamente a lo que ocurría hasta la década de 1980, la promoción interna ha perdido cada vez más peso en la selección de mandos intermedios y directivos. LinkedIn llama la atención sobre las motivaciones de la mayoría de empleados que buscan nuevas oportunidades en otras empresas: a la cabeza, se sitúa la búsqueda de posiciones y responsabilidades superiores en la estructura jerárquica de la empresa. Otro de los condicionantes en este nuevo escenario es, inevitablemente, el aumento de la rotación laboral. Seleccionar candidatos ya formados y preparados para añadir valor de forma inmediata en una organización implica contratar empleados de empresas que suelen ser competidoras. Esto genera una “traslación” de candidatos entre empresas de un mismo sector, en muchas ocasiones con retornos a una empresa original tras haber recalado en otra durante un periodo intermedio. En ambos casos, es indudable que las políticas de retención laboral están en la raíz de un problema que está transformando el campo de los Recursos Humanos en todo el mundo.

Según nos adentramos en esta impredecible recesión económica, resulta interesante comprobar cómo los avances tecnológicos se han puesto a disposición del “reclutador”, según la literalidad del término inglés, y ya no “seleccionador” de personal. Sin embargo, este avance en investigación y tecnificación de las labores propias del departamento de Recursos Humanos no se ha replicado en el otro lado de la balanza: en la investigación sobre el perfeccionamiento de candidatos y su adecuación a los nuevos perfiles y al contexto laboral cambiante al que nos enfrentamos.

La falta de inversión es sin duda esencial en la explicación de esta ausencia de simetría en la investigación de ambos lados de una misma problemática, y de aquí surge la motivación para llevar a cabo la presente investigación. Desde mi interés personal en el campo de la comunicación y psicología, me parece interesante el estudio detallado de las características del nuevo contexto laboral al que nos enfrentamos como integrantes de la generación “millennial”, un grupo demográfico que empieza a cobrar interés investigador en el campo académico relativo al ámbito corporativo y de los Recursos Humanos (Friedell et al., 2011). Es necesario estudiar y prever el rol protagonista que esta generación está adoptando en las prácticas de contratación, y su capacidad transformadora en un sector todavía dominado por aspectos como la rigidez o la estabilidad, que no se mantienen en los entornos laborales actuales. La continua transformación económica que está sacudiendo el mercado laboral y social en los últimos años está sin duda marcada por la irrupción laboral de este grupo demográfico con nuevas motivaciones, formas de comunicarse y rasgos psicológicos muy distintivos respecto a las figuras de poder y de autoridad si los comparamos con generaciones anteriores, principalmente con la ruptura absoluta con elementos jerárquicos, que gozaban de mayor aceptación entre los *baby boomers* (Kaifi et al., 2012).

Este proyecto pretende arrojar luz sobre los efectos perceptivos y psicofisiológicos de las capacidades comunicativas y habilidades psicológicas a disposición de esta nueva generación que irrumpe en el mercado laboral, alrededor del trabajo en comunicación como herramienta esencial en el tratamiento de los sesgos comunicativos presentes en una entrevista laboral. En contraposición a sofisticadas herramientas de análisis y cribado de candidatos por parte de las empresas, la investigación respecto a las habilidades de candidatos es mucho más limitada. Con todo, tomando como punto de partida el trabajo iniciado en la década de 1950 por Tversky y Kahneman, y continuado a través de la investigación en comunicación conductual y teoría de prospectos, podemos proponer una puesta en común de soluciones y habilidades de gestión de significado que permitan marcar una diferencia en el momento de contacto, el instante primigenio de decisión de un seleccionador, cuya tiempo de decisión puede ser tan breve como un solo minuto (Frieder, Van Iddekinge y Raymark, 2016).

EL PUENTE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En un contexto cambiante en el que la estabilidad ha desaparecido y con ella las aspiraciones de “bienestar social” definidas por generaciones anteriores, la nueva clase de trabajadores busca diferentes gratificaciones, evita la planificación a largo plazo y el compromiso permanente (Myers y Sadaghiani, 2010). Estas son algunas de las razones detrás del “desencantamiento” del que habla Deloitte en el “informe Millennial” (2019), y contra el que las principales empresas multinacionales luchan hoy en día. La comunicación corporativa ha pasado de ser una herramienta secundaria de marketing y de preparación de agendas para convertirse en pieza pivotal de la estructura empresarial, impulsando el estudio en el ámbito de la psicología organizacional y de los recursos humanos.

Estos factores se integran en una transformación en la comunicación organizacional que se empieza a entrever a principios de la década de 2000, de la mano de investigadores como Cheney (2004), que introduce una visión sobre la comunicación organizacional en un contexto globalizado, o Miller y Barbour (2014), con uno de los manuales en comunicación organizacional más citados de los últimos años, así como Scott (2007), que contribuye al desarrollo de un modelo organizacional en el trabajo de identidad corporativa. A través del trabajo de estos y otros autores, el ámbito de la comunicación organizacional vive actualmente un periodo de esplendor en lo que a investigación y publicación académica se refiere. A pesar de haber sido tradicionalmente un campo de estudio muy específico y casi restringido a la investigación en Estados Unidos, los procesos de globalización han contribuido a generar un interés global en esta disciplina que busca dar respuesta a los presentes retos de integración multicultural y generacional.

La puesta en valor de la comunicación en el entorno corporativo

Desde un punto de vista puramente teórico, entre las múltiples aplicaciones de la comunicación empresarial podemos contar la puesta en común de información, la asistencia durante la toma de decisiones, y la aportación de elementos de coordinación y motivación. Pero, en esencia, la comunicación organizacional es principalmente la herramienta que permite crear -y mantener- relaciones de equipo en entornos de trabajo, tanto entre los miembros de ese equipo – de forma horizontal – como entre el equipo y los accionistas, inversores e incluso consumidores (Herriot, 2013). Para otros autores, la comunicación organizacional tiene además un efecto visible sobre aspectos más concretos y observables, como el rendimiento o la productividad de la propia organización (Greenbaum y Query, 1999). Para autores como Porath (2009), las relaciones interpersonales en entornos de

trabajo presentan además elevados niveles de influencia en todos los niveles, afectando a factores como la educación o el civismo, y sus efectos en aspectos de productividad, absentismo o rotación de personal.

Entre los retos actuales dentro de la comunicación organizacional se encuentra la adaptación multinivel dentro de una base de trabajadores de distintas generaciones y con fuertes diferencias entre sí. Tradicionalmente, las corporaciones han optado por la homogeneización de rasgos en busca de un “perfil” de trabajador, “limando” las aristas de los miembros de los equipos más “diferentes”, y eliminando a los “outliers”, los trabajadores de los extremos, más distintos y alejados del perfil preferido (Gursoy, Maier y Chi, 2008). Sin embargo, esta “homogeneización” de personal, que sin duda presenta sus ventajas desde un punto de vista organizacional, se vuelve cada vez más complicada en un entorno social y de personal cambiante. En contraposición con las cualidades “negativas” a menudo atribuidas a la generación de “millennials”, otros autores destacan sin embargo su “alta tolerancia a la diversidad” (Gorman, Nelson y Glassman, 2004), complicando de forma efectiva una estandarización de empleados que sin duda era más sencilla y posible entre la generación de “baby boomers” inmediatamente anterior. Ya no se trata de que sea difícil homogeneizar las plantillas de personal, es que la propia red de candidatos desde la que incorporar trabajadores es cada vez más diversa y amplia, favoreciendo la aparición de “outliers” que se alejan de los perfiles medios y que conviven además de forma pacífica e integrada con los mismos, con una mayor capacidad de adaptación al trabajo en equipo que la generación “boomer” (Tapscott, 2008).

LA COMUNICACIÓN EN LA ENTREVISTA LABORAL

La investigación en el ámbito de los Recursos Humanos, concretamente en los aspectos referidos a la selección de personal y la propia entrevista de trabajo, ha adoptado en los últimos años una perspectiva tendente hacia el análisis psicológico y comunicativo de los factores externos que afectan al resultado de la entrevista laboral (Hough y Oswald, 2000; Kanfer, Wanberg y Kantrowitz, 2001). Estas características se contraponen a otras de carácter más “industrioso”, que para algunos autores como Campion (1978) tienen más que ver con los propios méritos académicos y las actividades extracurriculares, especialmente las relacionadas con servicios sociales y a la comunidad.

Desde la década de 1970, la investigación de los rasgos personales de los candidatos, su propia percepción de los seleccionadores y su éxito en el proceso de selección ha ocupado buena parte de la investigación en la intersección entre comunicación interpersonal y gestión de talento. Experimentos llevados a cabo en esta época empiezan a mostrar interés por las técnicas a disposición de los seleccionadores para determinar qué tipo de persona es el candidato (Hollandsworth et al., 1979). En particular, interesa poder determinar cómo se integrará un determinado candidato con el resto del equipo, así como su interés en el trabajo, en línea con lo que proponen Schuh (1973), o Ulrich y Trumbo (1965).

Desde entonces, se ha estudiado ampliamente la utilidad de los factores de personalidad y de aspectos biográficos o habilidades en su dimensión como predictores del éxito de una entrevista de trabajo para un candidato, y de su potencial como indicadores de una contratación. Sin embargo, en el planteamiento de esta investigación resultó interesante comprobar que las

investigaciones sobre los factores psicofisiológicos que explican muchas de estas preferencias por parte de los seleccionadores son inexistentes, al no haberse estudiado en profundidad. Este vacío teórico explicitado por autores como Kanfer, Wanberg y Kantrowitz (2001), entronca con las recomendaciones de Huffcut y Roth (1996) cuando apuesta por un estudio “más teórico del proceso de la entrevista de trabajo”, en la misma posición que otros como Campion, Palmer y Campion (1997) en su trabajo sobre la revisión de la estructura de la entrevista de selección.

Durante el curso de nuestra investigación, nos propusimos examinar desde un punto de vista psicofisiológico el efecto de determinadas conductas y efectos comunicativos en el contexto de la entrevista laboral. También en este ámbito se han llevado a cabo investigaciones exhaustivas. Gracias al trabajo de Barrick y Mount (1993) o de Judge e Ilies (2002) sabemos que el proceso de regulación cognitivo relacionado con el establecimiento de objetivos y las creencias sobre la propia eficacia del candidato tiene un efecto medible sobre el rendimiento. Sabemos también que es posible influenciar al entrevistador a través de elementos previos a la entrevista, tales como la explicitud de los méritos académicos (Dipboye, Fontenelle y Garner, 1984) o la atención a la actividad extracurricular estudiada por Campion (1978), afectando la evaluación del seleccionador. En cambio, la investigación es muy limitada cuando se trata de explicar qué proceso cognitivo tiene lugar en el establecimiento del enlace entre personalidad, biografía y éxito en la selección. Este es un elemento fundamental en la explicación original de estos factores, porque permite entender la naturaleza de estos mecanismos y favorece así una intervención que mejora su rendimiento de forma práctica y aplicable a la entrevista de trabajo.

Las investigaciones sobre el contacto visual, la gesticulación (también parte de la presente investigación), la sonrisa o el tono se empezaron a llevar a cabo en la década de 1970 gracias a un renovado interés en la psicología organizacional

y su aplicación al ámbito comunicativo (Imada y Hakel, 1977; McGovern, 1976; Wexley, Fugita y Malone, 1975). El trabajo de estos autores perfila ya la importancia de las conductas no verbales en la percepción del interlocutor, con conclusiones determinantes en la experimentación en este ámbito durante la década, un periodo que lleva a acuñar a Imada y Hakel la máxima “It’s not *what* you say, but *how* you say it” (1977, p. 299).

Para el diseño de la presente investigación se partió del trabajo de autores reconocidos en el campo de aplicación con el fin de crear unos postulados de investigación que permitieran comparar escenarios contrapuestos. Una de las bases teóricas referidas por Judge e Ilies (2002) o Costa y McCrae (1992) es la idea de que una personalidad extravertida obtendría un rendimiento más positivo en la percepción del entrevistador. Costa y McCrae (1992) demostraron que los individuos extravertidos muestran niveles más altos de confianza en tareas relacionadas con la interacción social, por ejemplo, la entrevista laboral. Judge e Ilies (2002) exploran esta idea a través del análisis de la relación entre personalidad y rendimiento, demostrando que la extraversión tiene un vínculo directo con el proceso cognitivo-motivacional. Es innegable que la propia enunciación del candidato sigue importando, y mucho, en la percepción del entrevistador. Los candidatos que se definen a sí mismos como “sociables” o “con buen carácter” obtenían mejores puntuaciones de sus entrevistadores en un análisis de 2.800 entrevistas de trabajo llevado a cabo por Hakel y Schuh en 1971. La capacidad de expresión para explicar las habilidades propias o hacer comentarios positivos sobre uno mismo ha sido también objeto de estudio con resultados de correlación entre estos factores y la percepción positiva del entrevistador, tal y como demuestran McGovern y Tinsley (1978). Posteriormente, varios autores han analizado los rasgos de extraversión y su impacto sobre la “agradabilidad” (Szczygiel y Mikolajczak, 2018) o sobre la percepción de competencia en el entorno laboral (Takase, Yamamoto y Sato, 2018).

La investigación en comunicación relativa a la selección de personal ha centrado sus esfuerzos recientemente en el análisis de conductas específicas, tanto verbales como no verbales, cuya eficacia ha sido identificada en procesos de selección. Esto ha alimentado un debate sobre la contribución de diferentes aspectos comunicativos asociados al éxito de una entrevista laboral. Es en este debate en el que centramos el desarrollo de nuestra investigación con el objetivo de entender los procesos cognitivos que explican varios de estos factores estudiados y formulados desde un punto de vista teórico.

En el diseño de esta investigación, otro de los rasgos que nos interesaba en particular era entender de qué manera un entrevistador desarrollaba una percepción de competencia respecto al candidato que estaba entrevistando. Las investigaciones sobre solicitudes de trabajo que incluyen información sobre méritos académicos y actividades extracurriculares han alcanzado resultados desiguales hasta la fecha. Autores como Dipboye, Fontenelle y Garner (1984) sugieren que el mérito académico tiene una influencia clara sobre el resultado de la entrevista. Sin embargo, investigaciones posteriores (Graves y Powell, 1988; Judge y Cable, 1997) no encontraron resultados concluyentes para establecer una correlación entre el rendimiento académico (en este caso medido a través del GPA, "grade point average") y el éxito en la entrevista. Autores como Bandura (1976) habían ya sugerido con anterioridad la falta de transferencia de la excelencia en contextos académicos al contexto de la selección de personal, donde se ponen de relieve otras habilidades comunicativas y personales.

Sin embargo, se puede establecer una relación entre la experiencia -entendida en ocasiones como liderazgo- y el éxito en la selección de personal. También Campion (1978) demostró a través del análisis de las variables determinantes en las evaluaciones de entrevistadores que el liderazgo y la relación con asociaciones profesionales tiene un efecto positivo sobre las posibilidades de

contratación por parte de un seleccionador, una tendencia que presenta rasgos en común con el sesgo cognitivo del efecto vagón de cola.

Al mismo tiempo, la idea de liderazgo como factor determinante en el éxito de una entrevista entronca directamente con el postulado de la teoría de *framing* en su aplicación a la idea de “priming”: la posibilidad de convertirse en “maestro” de una disciplina o contexto gracias a la exposición repetida a su estímulo. Desde un punto de vista teórico, el liderazgo “afina” y contribuye al “priming” de unas cualidades comunicativas que refuerzan las habilidades de comunicación interpersonal (Rubin, Bartels y Bommer, 2002).

A pesar de los supuestos beneficios de la idea de “priming” sobre la pretendida impresión en el entrevistador, la investigación en este ámbito no es concluyente. Las tácticas para ganarse el favor del seleccionador no siempre resultan favorables al entrevistado, aunque determinadas variables pueden afectar su efectividad, tales como la longitud de la entrevista, su nivel de estructuración, o la experiencia del entrevistador (Barrick et al. 2009; Howard y Ferris, 1996; Tsai et al. 2005). Por este motivo, en la presente investigación se plantea la necesidad de evaluar las posibles diferencias significativas entre los patrones de respuesta del grupo de expertos con relación a los patrones de respuesta del grupo de control, constituido mediante una muestra aleatoria.

Una vez explicada la relevancia del efecto “priming” y su encaje dentro de la presente investigación como sesgo cognitivo a estudio, conviene adentrarse en los aspectos propios de la comunicación, verbal y no verbal, que guiaron la investigación, y de qué manera se justifica su presencia en el experimento central. Tal y como se detallaba al inicio de la presente tesis, los resultados del pretest realizado para analizar los factores de influencia en la toma de decisiones

de los seleccionadores arrojaron resultados relevantes en la importancia de los factores no verbales y su peso en la decisión de contratación de un candidato. En este sentido, se utilizaron estas conclusiones para identificar los sesgos cognitivos relacionados, lo que nos permitió tratar esta variable de forma autónoma. En lo que respecta a la comunicación no verbal, además de atender a factores como la apariencia del candidato, nos pareció relevante evaluar la importancia de otros elementos no verbales que también tienen relevancia en la percepción del discurso. Para Mehrabian (1972), esta “dimensión” comunicativa no verbal comprende también atributos personales y observables, además de la propia apariencia, como las dudas, la inclusión de “fillers” o sonidos de relleno, o el tono de voz. Varios de estos elementos se integraron dentro de la presente investigación al entender que tienen una influencia indudable en las percepciones de confianza o competencia respecto a un determinado candidato (Carlisle y Jenkins, 2019; Klofstad, 2017; Niehbur y Michalsky, 2019)

En el diseño del contexto de confianza y la percepción de honestidad, entendida como la cualidad de merecer la confianza del interlocutor (Goupil et al., 2020), los autores aluden a factores verbales y no verbales asociados con el nerviosismo y la inseguridad, tales como la gesticulación o la velocidad del discurso. Otros investigadores señalan también la importancia del tono y el timbre (Guyer, Fabrigar y Vaughan-Johnston, 2019). La distorsión de estos parámetros podría ser relativamente frecuente en un entorno en el que la competitividad del proceso de selección de personal a menudo evoca sentimientos de “ansiedad, frustración y trastorno” (Rynes et al., 1991). Es comprensible que la entrevista de trabajo, el mecanismo de selección de personal más usado hoy por hoy en todo el mundo (Posthuma et al., 2002), sea una fuente de estrés para los candidatos por su naturaleza. La propia interacción con extraños, inherente al proceso de la entrevista, en un contexto destinado a la evaluación personal, es un foco de ansiedad en sí mismo (Ayres et al., 1998). Además, se trata de un escenario en el que el evaluado desconoce cómo se va

a desarrollar el encuentro, alimentando este sentimiento de ansiedad (Jones y Pinkney, 1989).

El nerviosismo de un candidato puede tener un efecto negativo sobre el éxito del proceso de selección, y provocar un sesgo en detrimento del trabajador, pero también de la empresa. Un candidato con altos niveles de autoconfianza podría sesgar la preferencia a su favor, perjudicando a un trabajador con menor autoconfianza o habilidades comunicativas, pero mejor preparado para asumir las funciones del puesto de trabajo. Por este motivo, autores como Schmit y Ryan (1992) sugieren reducir la validez de instrumentos de predicción como la entrevista de trabajo para candidatos que sufran de ansiedad al enfrentarse a procesos de selección, con el fin de corregir este sesgo.

En este sentido, utilizamos como base teórica el trabajo investigador de Carney, Cuddy y Yap (2015) y de la propia Cuddy (2010) en el análisis de lo que la autora principal llama “poses de poder”, dentro de lo que considera “la evaluación social más estresante”: la entrevista laboral. Para Carney, Cuddy y Yap (2010), la “pose de poder”, en contraposición a la pose “powerless” humana, tiene su correlato en el mundo animal. La postura expansiva y abierta refleja posiciones de dominancia, mientras que el movimiento de contracción, retraído, refleja posiciones dominadas, con especial mención a la organización jerárquica y muestra postural de los chimpancés (de Waal, 1998). Según Carney, Cuddy y Yap (2010), la adopción de la postura expansiva tiene una correlación psicológica en la percepción del interlocutor, particularmente en lo que se refiere a la idea de “poder, confianza, autoestima y tolerancia al riesgo” (p. 1363). El propio Mehrabian (2017) llama la atención sobre la importancia de la postura en las interacciones con las expresiones faciales y corporales de nuestro interlocutor. Otros autores resaltan su capacidad de influencia sobre las emociones “alegría”, “tristeza”, “miedo”, “ira” y “repulsión” (López et al., 2017).

RELEVANCIA DEL LENGUAJE EN EL REFLEJO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES

En la investigación lingüística, el estudio del procesamiento del lenguaje se ha asociado tradicionalmente a las variaciones de la acústica del discurso. Elementos comunes a estudio incluyen la velocidad del habla o la articulación. Uno de los principales objetivos de la investigación en la percepción del discurso es la definición de las características del lenguaje que se dan de forma natural y la identificación de las mismas por parte del receptor para detectar fonemas o palabras. En la actualidad, la investigación psicofisiológica en aspectos del lenguaje incluye a menudo una revisión de la “emoción” transmitida a través del mismo. La investigación en psicología clínica ha demostrado que, mientras que algunos estados emocionales se pueden expresar con palabras, otros no cumplen esta premisa (Bradley, 2000). La investigación en el ámbito de las neurociencias relacionadas con esta idea nos muestra que los procesos emocionales pueden ocurrir aún durante la ausencia de la experiencia emocional (Gazzaniga y LeDoux, 1978; Winkielman et al., 2005).

Finalmente, en lo que respecta a la expresión facial y corporal, siguiendo el modelo de Bruce y Young (1998), el reconocimiento facial se compone de aspectos que ayudan a interpretar una identidad, pero otros autores como Haxby et al. (2002) han demostrado que el procesamiento de identidades comprende otros aspectos categóricos, como por ejemplo el género o la raza del individuo, ambos datos extraídos durante el proceso de reconocimiento facial, y que por lo tanto se deberían asimilar a un modelo integral de percepción individual. Hoy en día, esta teoría de la categorización en la construcción de identidades tiene más relevancia en el ámbito de la psicología social (Quinn y Macrae, 2011), poniendo el foco ya no tanto sobre el individuo, sino sobre las categorías sociales a las que pertenece.

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL Y SU RELEVANCIA EN EL ESTUDIO

Tal y como se ha explicado anteriormente en la sección dedicada a los sesgos cognitivos investigados durante nuestro estudio, presentamos a continuación factores de la comunicación importantes por su relevancia sobre la evaluación de competencias profesionales. Detallaremos de forma exhaustiva los aspectos que hemos testado de forma práctica en nuestro experimento, presentando en esta sección su entidad teórica y una revisión bibliográfica de los estudios más relevantes para cada cualidad.

En el diseño del experimento se hizo necesario recrear de la forma más fidedigna posible el ambiente de una entrevista de trabajo. Esta tarea se llevó a cabo diseñando un guion de preguntas y respuestas para una candidata que combinaba aspectos paraverbales, verbales, auditivos, visuales y de subtexto. En este diseño conjunto se recalcó la inclusión de elementos lingüísticos y particularmente su cruce con factores auditivos, visuales y de subtexto cuyas respuestas no siempre coincidían, atendiendo a variaciones entre los diversos cruces de variables y las combinaciones posibles que ofrecían. Estas combinaciones nos permitieron detectar distorsiones entre diferentes factores y correspondencias entre reacciones conscientes e inconscientes a través de los métodos de recopilación de respuestas utilizados. De esta manera, conseguimos establecer conexiones entre los elementos no verbales que estudiábamos: los sonidos de relleno o “fillers”, las dudas en el discurso y la gesticulación. Los efectos restantes (el efecto halo, el sesgo del vagón de cola, el uso de tecnicismos y los sesgos del optimismo y del pesimismo en la respuesta) se evaluaron de forma paralela a estos elementos no verbales que detallamos a continuación.

Como aproximación a este concepto, presentamos algunas consideraciones sobre la comunicación no verbal relevantes para poner en contexto las variables estudiadas. Para autores como Cestero (2009), el concepto de comunicación no verbal es muy amplio, abarcando todos los signos y sistemas de signos no lingüísticos que pueden comunicar información. Para Mehrabian (1972), esta idea define la transferencia de información a uno o varios interlocutores mediante el uso del lenguaje corporal, incluyendo el contacto visual, las expresiones faciales o los gestos, entre otros. Por su parte, los elementos no verbales auditivos han demostrado también una correlación con factores favorables de selección, como por ejemplo el tono de la voz (Rodero, 2011). Igualmente, el tono de la voz de la entrevistada fue una herramienta valiosa en el desarrollo de las intervenciones centradas en el estudio del sesgo del optimismo y del pesimismo. Para ello, partimos de la base señalada por otras investigaciones, que apuntaban a que un tono de voz positivo y amigable tiene un impacto positivo ya no solo sobre los seleccionadores humanos, sino incluso sobre las propias herramientas automatizadas de selección de personal (Dattner et al., 2019).

Se ha demostrado que varios aspectos de la comunicación no verbal tienen relevancia sobre la percepción de competencia de un candidato en la entrevista laboral. Al margen de los mencionados anteriormente, estudios fundacionales sobre aspectos como la velocidad del habla consideran esta cualidad como un factor de credibilidad en el discurso (Miller et al., 1976), en ocasiones aludiendo a la capacidad de la velocidad del discurso para darnos pistas sobre la fluidez del hablante y por lo tanto contribuyendo a su seguridad en el habla y a una predisposición positiva por parte del receptor (Bosker et al., 2013). Por otra parte, investigaciones de autores como Buller et al. (1992) o Mehrabian y Williams (1969) asociaban ya las velocidades medias y elevadas a factores de “competencia” y “extraversión”.

La aplicabilidad de este principio es muy variada, con ejemplos que presentan implicaciones ya no solo en la escena corporativa o en la selección de personal, sino que se extienden al ámbito privado, modulando incluso la percepción del hablante en entornos como la relación de pareja y las primeras citas (Ranganath, Jurafsky y McFarland, 2013).

Son varios los autores que defienden que las velocidades de habla ligeramente elevadas aumentan la capacidad de persuasión del hablante (Miller et al., 1976; Smith y Shaffer, 1995) y el procesamiento cognitivo (Rodero, 2016; Rodero, 2020). Rodero (2016) ha establecido el nivel óptimo de velocidad de habla entre 170 y 190 palabras por minuto. Algunos investigadores apuntan al favorecimiento de la capacidad memorística por parte del receptor como clave detrás de este beneficio persuasivo de las velocidades de habla más elevadas (Kail, 1992). Otros señalan que precisamente la velocidad del habla es un marcador fiable en la evaluación de la inteligencia infantil (Rudenok et al., 2020), sugiriendo que se desarrolla de forma pareja a otros mecanismos cognitivos como la memoria. Investigaciones anteriores resaltaban ya la importancia de esta relación, señalando además que no se desvanece con el paso de los años, sino que las mejoras en capacidades cognitivas relacionadas con la memoria de trabajo o el cociente intelectual serían causas directas del incremento en la velocidad del habla del individuo (Fry y Hale, 2000).

Sonidos de relleno o “fillers”

Entre los elementos no verbales a estudio en este trabajo se incluyen de forma específica los silencios y los llamados “fillers”: sonidos de relleno para llenar un vacío sonoro entre ideas. Palabras y sonidos como “ehhh...”, “bueno”, “ya”, “¿no?”, “mmm...” son características del idioma

castellano, pero este fenómeno tiene réplica en múltiples lenguas. En inglés, “uhh...”, “so...”, “erm...”, “aha” o “you know” son comunes en el registro conversacional, pero se pueden encontrar también referentes en el ámbito escrito, como “basically” o “pretty much”.

La naturaleza de estas palabras y sonidos se ha encuadrado tradicionalmente en una misma categoría, aunque su terminología ha cambiado según los autores y etapas: sonidos de relleno, o “fillers” en inglés (Bortfeld et al., 2001; O’Connell y Kowal, 2005), pausas pragmáticas o simplemente “pausas” (Rülemann, Bagoutdinov y O’Donnell, 2011) e incluso marcadores de “dudas” (Corley, McGregor y Donaldson, 2007). Otros autores defienden la posibilidad de que estos sonidos sean estudiados dándoles la entidad de “palabras”, una tesis defendida por Clark y Fox Tree (2002), que sin embargo es cuestionada por otros investigadores (O’Connell y Kowal, 2005). Tradicionalmente los “fillers” o palabras de relleno se han considerado signos involuntarios de la labor de conversación productiva (Goffman, 1981) o pistas voluntarias de hablantes que desean iniciar o concluir su turno de palabra (Tottie, 2014). Estos sonidos o palabras son tan comunes en el lenguaje oral y particularmente en el registro coloquial que se ha estimado que su frecuencia es de algo más de 13.000 por cada millón de palabras (Biber et al., 1999).

En el contexto de la entrevista laboral, autores como Scherer (1978) demostraron inicialmente una relación adversa entre la longitud de las pausas y el favor del entrevistador. La presencia de pausas y dudas se ha asociado también con menores niveles de percepción de competencia por autores posteriores (Jeong, Lee y Kang, 2019). Siendo precisamente la competencia una de las variables a estudio en nuestro experimento y un factor clave en la decisión de contratación, la introducción de “fillers” o sonidos de relleno resultaba relevante para estudiar su impacto en las percepciones de los entrevistadores,

siguiendo la línea de postulados planteada ya por investigaciones anteriores en este sentido.

En la inclusión de estos elementos, además de otros paraverbales visuales y auditivos, dentro de la investigación aquí presentada se han tratado de evaluar las relaciones entre estos elementos y sus reacciones asociadas de percepción interpersonal, como la competencia, la confianza o las intenciones de la candidata. Este mismo principio ha guiado los otros elementos no verbales que hemos estudiado y que se presentan a continuación: las dudas en el discurso y la gesticulación.

Dudas en el discurso

En el diseño del experimento central de la tesis se optó por evaluar “fillers” y dudas de manera individual. A pesar de que, tal y como detallábamos más arriba, algunos autores consideran los sonidos de relleno marcadores de dudas por sí mismos (Corley, McGregor y Donaldson, 2007), o que se trate de unidades vocales que no añaden contenido intencional al discurso (Fox Tree, 1995), lo cierto es que otras investigaciones nos ofrecen una visión más compartimentada de estos dos fenómenos: el sonido de relleno como unidad no verbal y la duda como expresión de cuestionamiento, con entidad verbal, en el discurso. Precisamente, son varios los autores que consideran las dudas en el discurso como elementos de información sobre el hablante hacia el receptor, ya que se pueden manifestar en diferentes momentos del intercambio conversacional: desde la planificación hasta la elección de palabras, pasando por la articulación de una respuesta más o menos preparada de antemano.

Estos elementos apuntan a diferentes tipos de lo que Bortfield et al. (2001) llaman “disfluencia”. Aunque el concepto se introdujo inicialmente

en relación con la capacidad léxica del hablante (Maclay y Osgood, 1959), en última instancia la presencia de dudas en el discurso no es necesariamente un marcador informativo sobre la capacidad lingüística del hablante, sino que puede ser simplemente un resultado natural del proceso de producción conversacional (Corley y Hartsuiker, 2003).

En nuestro estudio nos servimos precisamente de las pausas y de elementos verbales específicos para marcar las dudas en las respuestas de la candidata, en oposición a las respuestas firmes y resolutivas, sin pausas. Uno de los elementos que nos permitió establecer esta diferencia, la pausa, se reflejó en la diferencia de duración entre respuestas que incluían el mismo contenido, pero con un tono más pausado y plagado de palabras y expresiones dubitativas como “creo recordar”, “me parece” o “si no recuerdo mal”. Otros investigadores han mostrado interés precisamente en la percepción de estas pausas y dudas en los receptores. En un experimento llevado a cabo en 1995, Brennan y Williams mostraron a un grupo de participantes respuestas grabadas a preguntas de cultura general. Antes de mostrarles las respuestas completas, pidieron a los participantes que estimaran la posibilidad de que el hablante conociera la respuesta correcta. Los resultados mostraron que la estimación de los participantes se veía afectada negativamente si escuchaban pausas o dudas antes del inicio de la respuesta. En el citado experimento, las pausas con sonidos de relleno cosecharon puntuaciones más bajas que las pausas en silencio, en línea con los resultados obtenidos en el experimento objeto de esta tesis. En el experimento de Brennan y Williams (1995) los investigadores evalúan de forma directa la percepción de inteligencia que el hablante provoca en su interlocutor según la presencia de dudas y de pausas en la respuesta.

En nuestro estudio recuperamos esta tesis para elaborar un planteamiento muy similar, en el que defendemos como una de las

hipótesis principales que la presencia de dudas y de silencios en el discurso tendrá un efecto negativo sobre la intención de contratación del candidato, en contraposición con las respuestas más asertivas y directas, sin pausas. Si consideramos que la decisión de contratación viene determinada por las percepciones en el seleccionador de la competencia del candidato, entre otras, y que entre los elementos de la escala de competencia encontramos valoraciones como “Lista” o “Inteligente”, la relación entre estas percepciones está justificada y nos lleva a incluir este elemento en nuestro experimento.

Gesticulación

Al margen de las dos principales categorías – visual y auditiva -, Mehrabian (1972) habla de una tercera dimensión del lenguaje compuesta por la “cualidad” del discurso. La investigación científica ha demostrado que los elementos no verbales visuales afectan de hecho a la percepción de entrevistadores en procesos de selección (Cuddy, Wilmuth y Yap, 2015; Frauendorfer y Mast, 2015; Imada y Hakel, 1977). Otros autores han encontrado igualmente evidencias de la importancia de la gesticulación en los procesos de selección de personal (Levine y Feldman, 2002; Särngren y Aberg, 2007). Este aspecto es objeto de la presente investigación por su cualidad de variación en la percepción psicofisiológica del entrevistador. Estos efectos se extienden en algunos casos al propio rendimiento laboral. Según Burnett (1993), las evaluaciones laborales por parte de supervisores tienen una correlación, además de con el atractivo físico del empleado durante su entrevista (Lowman, Harms y Mills, 2019), un aspecto explorado en la revisión del efecto halo, también con el número de veces que el candidato mira a su entrevistador. Aunque la investigación científica nos confirma que este sesgo existe y se puede modular en beneficio del entrevistado, en esta

investigación nos propusimos entender de qué manera se explica esta correlación desde un punto de vista psicológico.

La gesticulación en las manos se categorizó inicialmente como ilustradora, más centrada en la aclaración y refuerzo del discurso verbal, o idealista, acompañando al discurso de manera metafórica (Ekman y Friesen, 1969; McNeill, 1992).

Para algunos autores, el poder de los gestos como elemento conversacional es tan importante que tendrían el potencial de convertirse en palabras, especialmente en situaciones de ausencia de discurso (Kendon, 1988), una tesis recuperada por McNeill (1992), que considera que los gestos son comunicativos por sí mismos, aunque otros autores cuestionan esta idea (Krauss et al., 1991). Sin embargo, son varios los estudios que han demostrado que la gesticulación refuerza la comprensión del discurso (Rogers, 1978; Kendon, 1994; Özyürek, 2002) e incluso facilita el recuerdo de la interacción (Feyereisen, 2006). Entre los defensores del poder comunicativo del gesto, Holle y Gunter (2007) demuestran su potencial como elemento de desambiguación en una intervención difícil de interpretar por parte del receptor.

En concreto, y teniendo en cuenta la limitación de gesticulación impuesta por el espacio físico disponible y el hecho de que nuestra entrevistada estaba sentada al otro lado de una mesa de oficina, el nivel de gesticulación a estudio en nuestro experimento se centró en las manos. Pocas investigaciones se han llevado a cabo hasta la fecha examinando de forma específica este gesto como elemento discursivo. Gnisci y Pace (2014) examinaron mediante dos experimentos cómo el tipo de gesticulación (rítmica y coherente con el discurso) y la frecuencia (alta o baja) del movimiento de las manos puede influir sobre la percepción del hablante sobre el receptor. Los investigadores comprobaron cómo la gesticulación rítmica tiene un efecto positivo sobre la percepción de

competencia del hablante. Asimismo, una frecuencia alta se correlacionó con una percepción de calidez y dominancia proyectada por el hablante. De esta manera, nuestro experimento incluyó respuestas con una alta frecuencia de gesticulación rítmica, acompañando al discurso de forma metafórica y coherente. Su respuesta réplica, en cambio, reproducía el mismo contenido sin signos de gesticulación por parte de la candidata.

En resumen, la combinación de factores visuales y auditivos al margen del propio contenido de la entrevista tiene un papel fundamental en el desempeño de un candidato atendiendo a las variaciones de percepción del seleccionador. La comunicación interpersonal es un proceso altamente complejo que implica contenido verbal, señales no verbales, gesticulación y postura, entre otros factores. La comunicación verbal es explícita y, por lo tanto, más fácilmente interpretable. Sin embargo, la comunicación no verbal es sutil y a menudo implícita. Ambos medios de comunicación tienen un efecto determinante sobre la relación que se establece entre los individuos (Gifford et al., 1985; Jones, LeBaron, 2002).

En las entrevistas de trabajo no estructuradas, la decisión sobre el desempeño del candidato tiene una naturaleza más subjetiva y recae con mayor peso sobre la calidad de la interacción entre entrevistador y entrevistado. En este contexto, otros aspectos extra-conversacionales adoptan un papel relevante, como la actitud del entrevistado o su apariencia física, cuyos ejemplos y referencias se detallan más arriba. Varios estudios sugieren que el reflejo de la motivación, la confianza y la actitud del candidato en factores de comunicación verbal no-lingüística tienen un papel determinante en el resultado de la selección.

Entre las razones que nos han llevado a seleccionar estos parámetros de comunicación no verbal nos hemos guiado por elementos asociados en la literatura científica con la credibilidad, la persuasión o la efectividad del comunicador. Autores como Mehrabian y Williams (1969) establecieron en sus investigaciones sobre esta dimensión comunicativa que el rango de “agradabilidad” de un hablante, en este caso representado con los elementos no verbales de volumen alto, velocidad de habla elevada, mayor rango de gesticulación, frecuencia de contacto visual con el receptor, duración de la comunicación y expresión facial, está directamente relacionado con el potencial de persuasión del mensaje. Debido a las limitaciones de tiempo y logísticas en el diseño del experimento, nuestro estudio se ha centrado en tres elementos de comunicación no verbal específicos, directamente relacionados con la percepción de competencia, que nos han permitido poner a prueba de qué manera estos elementos rutinarios de nuestra comunicación influyen en nuestro día a día y en decisiones con efectos muy importantes sobre nuestras vidas.

PUESTA EN PRÁCTICA DE LOS SEGOS COGNITIVOS A TRAVÉS DEL ESTUDIO

En el análisis de los sesgos comunicativos a estudio referenciados en el bloque uno (en concreto, el efecto halo, el efecto vagón de cola y el sesgo de optimismo/pesimismo) se planteó la necesidad de establecer conexiones entre las variables a estudio tanto desde un punto de vista psicofisiológico como en el cuestionario de autopercepción de cada individuo. En este caso, se aludió al “efecto vagón de cola” y a otras técnicas como la mención casual de nombres relevantes en la conversación, una de las estrategias introducidas por Jones (1964), bautizada como “name dropping” o uso de referencias profesionales.

Otra de las técnicas a examen se basó en la llamada estrategia de “autopromoción”, en oposición a la de “engraciamiento”, que se definen a continuación, según el binomio establecido por Paulhus et al. (2013) en su trabajo sobre personalidad y cultura en los procesos de selección de personal. Paulhus (2013) defiende el establecimiento de una dicotomía en la estrategia comunicativa del candidato que se enfrenta a una entrevista laboral. En la fase de presentación, los autores establecen una bifurcación hacia dos conceptos. Por un lado, se presenta la estrategia de “autopromoción”, diseñada para impresionar a la audiencia con la competencia del candidato. De forma definitoria, el individuo que opta por esta opción subraya sus cualidades positivas y sus méritos académicos o profesionales, y revierte de forma recurrente durante la conversación hacia sus talentos.

Por otra parte, el proceso de presentación puede derivar hacia una táctica de “engraciamiento”, un concepto introducido por Edward Jones (1964) y fuera del objeto de estudio de esta tesis, pero relevante para contextualizar el potencial de las herramientas analizadas y de qué manera pueden acabar volviéndose en contra del candidato que las pone en práctica. Para autores como Ellis et al. (2002) o Cooper (2005) esta táctica implica convergencia de opiniones, halago e incluso humor, y también lo que Sedikides et al. (2007) denominan “modestia táctica”, cuyo efecto se ve potenciado en los escenarios en los que el interlocutor ya cuenta con información previa sobre los méritos del entrevistado.

La efectividad de ambas estrategias, “autopromoción” y “engraciamiento”, en el proceso de presentación en la entrevista ha sido probada en varios contextos con buenos resultados en ambos casos. La táctica de “autopromoción” resulta efectiva para establecer una impresión previa sobre la competencia propia (Dipboye y Wiley, 1977), aunque su utilización no implica “agradabilidad” (Pfeffer

et al., 2006). Por otra parte, el abuso de esta técnica deriva en el desarrollo de una respuesta defensiva y puede generar una evaluación negativa por parte del entrevistador (Murphy, 2007). Una situación similar se da en el caso de la técnica de “engraciamiento” pero en sentido contrario. Su eficacia ha sido comprobada para aumentar percepciones de “agradabilidad” en el interlocutor, pero no necesariamente de capacidad o competencia (Rosenfeld, Giacalone y Riordan, 1990).

MARCO METODOLÓGICO

Preguntas de investigación, Objetivos e Hipótesis

El objetivo principal de este proyecto de investigación es:

Analizar la efectividad de determinadas estrategias basadas en sesgos comunicativos en el marco de una entrevista laboral. Para ello se examinará la respuesta fisiológica y autoperceptiva de expertos en Recursos Humanos y de participantes seleccionados de manera aleatoria durante su exposición a estas estrategias.

Se busca fundamentalmente explicar el proceso relacionado con la eficacia de fenómenos como el sesgo cognitivo, en particular de la teoría de *framing*, y de los elementos del lenguaje que, inevitablemente, modifican la percepción del discurso dentro del ámbito específico de la selección de personal. El motivo detrás de esta decisión responde a la voluntad de arrojar luz sobre un fenómeno que apenas se ha estudiado desde un punto de vista psicofisiológico. Tal y como se detalla en el marco teórico, sabemos que sesgos cognitivos como el “efecto halo”, o el “sesgo del vagón de cola” tienen una influencia probada en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, existe un vacío en la literatura respecto a la investigación psicofisiológica de estos fenómenos. Dentro de este proyecto de investigación, nos proponemos conocer por qué estos efectos influyen sobre

nuestra percepción y qué explicación podemos asociar a esa eficacia desde un punto de vista cognitivo.

Dentro de este propósito general, la teoría de *framing* sirve de hilo conductor de la investigación para identificar las estrategias de comunicación basadas en sesgos cognitivos más efectivas en la entrevista laboral. La formulación de las hipótesis de investigación se llevará a cabo mediante un análisis cruzado de conceptos de comunicación y teoría de *framing*, poniendo en común variables cuyas relaciones no han sido estudiadas hasta la fecha.

A continuación, se reproduce el esquema de los objetivos y subobjetivos específicos, detallando las hipótesis relevantes, las preguntas que guían la investigación y la metodología para cada caso.

Tabla 1: Esquema de los objetivos, hipótesis, preguntas y metodología

OBJETO DE ESTUDIO	La respuesta psicofisiológica y perceptiva a la estrategia comunicativa en la entrevista laboral		
OBJETIVO PRINCIPAL	Analizar los mecanismos detrás de la efectividad de los sesgos cognitivos en el ámbito de la entrevista laboral		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
1. Investigar qué aspectos tienen mayor relevancia para un seleccionador al tomar la decisión de contratación de un candidato	¿Qué aspectos -competenciales, de personalidad o de lenguaje- tienen más relevancia para expertos en Recursos Humanos al contratar a un candidato?	Los sesgos cognitivos que ponen en valor la apariencia y la relevancia social del candidato tendrán una mayor relevancia que los rasgos competenciales en la decisión de contratación	Encuesta pre-test para evaluar prevalencia de rasgos competenciales, rasgos de personalidad y elementos del lenguaje de un candidato entre seleccionadores
2. Identificar qué estrategias	¿Qué aspectos de la comunicación,	A igualdad de condiciones y	Medición psicofisiológica

comunicativas ayudan a potenciar o minimizar la apariencia de rasgos deseables para un seleccionador a través de la comunicación	efectos y sesgos tienen un efecto positivo o negativo sobre la decisión del entrevistador?	competencias entre candidatos, los sesgos cognitivos y la utilización del <i>framing</i> mejora las posibilidades de contratación	del ritmo cardíaco, conductancia y respiración de los participantes durante su exposición a las variables independientes
3. Identificar las variaciones en la respuesta psicofisiológica de un seleccionador al ser expuesto a estrategias comunicativas	¿Cuál es la variación en la respuesta psicofisiológica de un seleccionador al ser expuesto a las estrategias seleccionadas?	El empleo de sesgos cognitivos producirá variaciones significativas en la respuesta psicofisiológica del seleccionador respecto a su ausencia	Medición psicofisiológica del ritmo cardíaco, conductancia y respiración de los participantes durante su exposición a las variables independientes
4. Determinar si el efecto psicofisiológico registrado en los entrevistadores al ser expuestos al estímulo se corresponde con sus respuestas conscientes sobre la preferencia de una u otra estrategia	¿Las variaciones psicofisiológicas y su correlato emocional se reflejan de forma coherente en la evaluación consciente del candidato por parte del seleccionador?	La reacción psicofisiológica del seleccionador atendiendo a los indicadores a estudio se corresponderá con las preferencias enunciadas de forma consciente a través del <i>self-report</i> posterior a la medición psicofisiológica	Análisis de las variaciones psicofisiológicas detectadas para cada variable independiente y su correlación con las preferencias declaradas en el cuestionario de autopercepción
5. Determinar la existencia de un efecto “priming” sobre la toma de decisiones del grupo de expertos	¿Las respuestas del cuestionario de autopercepción de los expertos en Recursos Humanos se corresponden con las respuestas de	La respuesta reflejada en el cuestionario de autopercepción por el grupo de seleccionadores no tendrá un correlato	Análisis comparativo entre cuestionario de autopercepción del grupo de expertos y cuestionario de

	un grupo de control no experto expuesto al mismo estímulo?	coherente con la respuesta del grupo de control no experto.	autopercepción del grupo de control general.
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de lograr los objetivos arriba propuestos, se diseñó un proyecto de investigación en varios pasos y con distintos métodos de recogida de información que cuentan a su vez con objetivos específicos. La información resumida en la tabla se desglosa a continuación de manera detallada, comenzando por las cuestiones que guiaron el desarrollo del pre-test, el experimento fisiológico y:

1. ¿Qué aspectos -competenciales, de personalidad o de lenguaje- tienen más relevancia para expertos en Recursos Humanos al contratar a un candidato?
2. ¿Qué aspectos de la comunicación, efectos y sesgos tienen un efecto positivo o negativo sobre la decisión del entrevistador?
3. ¿Cuál es la variación en la respuesta psicofisiológica de un seleccionador al ser expuesto a las estrategias seleccionadas?
4. ¿Las variaciones psicofisiológicas y su correlato emocional se reflejan de forma coherente en la evaluación consciente del candidato por parte del seleccionador?
5. ¿Las respuestas del cuestionario de autopercepción de los expertos en Recursos Humanos se corresponden con las respuestas de un grupo de control no experto expuesto al mismo estímulo?

Dar respuesta a estas preguntas implicaba varios niveles de investigación y fases del proyecto que permitieran acercarse cada vez más a las respuestas buscadas. En el trabajo de cada uno de estos objetivos se formularon las siguientes hipótesis recuperando los postulados sugeridos por la literatura científica relevante (Lowman, Harms y Mills, 2019; Särngren y Aberg, 2006; Van Iddekinge y Raymark, 2015):

Obj1. Investigar qué aspectos tienen mayor relevancia para un seleccionador al tomar la decisión de contratación de un candidato

H1: Los sesgos cognitivos que ponen en valor la apariencia y la relevancia social del candidato tendrán una mayor relevancia que los rasgos competenciales en la decisión de contratación.

Como conclusión al estudio previo durante la investigación, se planteaba la hipótesis de que, a pesar de que pueda parecer contradictorio, los seleccionadores de personal tienden a primar rasgos de apariencia y de personalidad de forma preferente a rasgos competenciales de los candidatos. Apoyando el trabajo en investigaciones previas (Frieder, Van Iddekinge y Raymark, 2016; Lowman, Harms y Mills, 2019), sabemos que la ventana de decisión del seleccionador es por lo general muy breve, y se reduce de forma gradual según aumenta la experiencia del experto en Recursos Humanos, siguiendo la idea de “priming” en la teoría de *framing*. Gracias a este trabajo previo, se pudo crear un test preliminar que permitiera seleccionar una serie de variables a estudio, en busca de un diseño del experimento que tuviera sentido tanto para seleccionadores como para candidatos. De esta manera, se diseñó un experimento basado en información relevante y que atendiera a los rasgos preferentes por la parte contratante. La base teórica que guio el desarrollo del contenido del experimento se obtuvo a través de un cuestionario previo distribuido entre los asistentes a un congreso de especialistas en Recursos Humanos celebrado en Kuwait el 4 de diciembre de 2019. De las respuestas obtenidas, todas ellas cualificadas, se derivó el trabajo necesario para el diseño del experimento.

Subobjetivo específico 1.1.:

Subobjetivo específico	Preguntas de investigación	Hipótesis	Metodología
1.1. Investigar qué rasgos tienen mayor relevancia para un seleccionador al tomar la decisión de contratación de un candidato	¿Qué aspectos - competenciales, de personalidad o de lenguaje- tienen más relevancia para expertos en Recursos Humanos al contratar a un candidato?	Los rasgos de apariencia y de personalidad tendrán mayor relevancia que los rasgos competenciales	Encuesta pre-test para evaluar prevalencia de preferencia por rasgos competenciales, rasgos de personalidad y elementos del lenguaje de un candidato entre seleccionadores

Obj2. Identificar qué estrategias comunicativas ayudan a potenciar o minimizar la apariencia de rasgos deseables para un seleccionador a través de la comunicación

H2: A igualdad de condiciones y competencias entre candidatos, la utilización de sesgos cognitivos ofrece una ventaja comparativa para incrementar las posibilidades de contratación

En la investigación de esta hipótesis se lleva a cabo la manipulación intencional de múltiples variables independientes (Apariencia, Tono, Contenido, Referencias, Gesticulación, Dudas, *Fillers* o sonidos de relleno, Tecnicismos) para observar su efecto sobre variables dependientes (Competencia, Intenciones y Confianza en el cuestionario de autopercepción; ritmo cardíaco, conductancia y respiración en el caso del análisis psicofisiológico). Así, las variaciones en ritmo cardíaco nos ofrecerán información sobre el nivel de atención, mientras que la actividad electrodermal permitirá observar variaciones

en el nivel de activación cognitiva. La respiración, por su parte, sirve como medida de control para evaluar si alguna de las variaciones en ritmo cardíaco o conductancia tienen un correlato con cambios respiratorios o, por el contrario, se deben a la exposición a los diferentes estímulos que componen el experimento. El objetivo último del presente proyecto es proporcionar aplicaciones útiles de la investigación realizada para ayudar a las personas en su día a día. Como reflejo de esta voluntad, se entiende que lo que interesa es entender, más allá de la explicación del sesgo cognitivo, de qué manera se puede aplicar el conocimiento extraído para beneficiarse de una mejor comunicación con el mundo que nos rodea y de las posibilidades que esta mejora nos ofrece. Por este motivo, se hace fundamental extraer conclusiones fundamentadas sobre qué estrategias de comunicación benefician al candidato en una entrevista laboral y cómo puede éste incorporarlas de forma más efectiva.

Subobjetivo específico 2.1.:

Subobjetivo específico	Preguntas de investigación	Hipótesis	Metodología
2.1. Detectar estrategias de comunicación interpersonal que ayuden a mejorar las posibilidades de contratación durante una entrevista	¿Qué aspectos de la comunicación, efectos y sesgos tienen un efecto positivo o negativo sobre la decisión del entrevistador?	A igualdad de condiciones y competencias entre candidatos, el recurso a sesgos cognitivos y la utilización del <i>framing</i> mejora las posibilidades de contratación	Medición psicofisiológica del ritmo cardíaco, conductancia y respiración de los participantes durante su exposición a las variables independientes, para detectar variaciones en atención y en activación cognitiva

Obj3. Identificar las variaciones en la respuesta psicofisiológica de un seleccionador al ser expuesto a estrategias comunicativas

H3: El empleo de sesgos cognitivos producirá variaciones significativas en la respuesta psicofisiológica del seleccionador respecto a su ausencia

De forma paralela al segundo objetivo, el tercero busca ir más allá del uso cotidiano, al explicar la dinámica de esta efectividad desde una óptica investigadora. Se pretende ahora ya no solo establecer una aplicación práctica del fenómeno, sino explicarlo desde un punto de vista psicofisiológico para entender el mecanismo que posibilita su funcionamiento y justifica su eficacia. Conocer esta información permite mejorar las estrategias de comunicación interpersonal e identificar nuevos métodos de estimular una respuesta similar testando de nuevo su efectividad. Asimismo, establecer este paralelismo permite conocer qué estrategias comunicativas se relacionan con según qué respuesta psicofisiológica, y a su vez, qué preferencia genera esta reacción entro del estudio de la toma de decisiones. Así, de esta necesidad de teorización de la correlación entre respuesta inconsciente y respuesta consciente se deriva el subobjetivo 3.1.:

Subobjetivo específico 3.1.:

Subobjetivo específico	Preguntas de investigación	de	Hipótesis	Metodología
3.1. Identificar las variaciones en la respuesta psicofisiológica de un seleccionador al ser expuesto	¿Cuál es la variación en la respuesta psicofisiológica de un seleccionador al ser expuesto	la	El empleo de sesgos cognitivos producirá variaciones significativas en la respuesta	Medición psicofisiológica del ritmo cardíaco, conductancia y respiración de los participantes durante su exposición a las

a estrategias comunicativas las estrategias seleccionadas? psicofisiológica del seleccionador respecto a su ausencia variables independientes

Obj4. Determinar si el efecto psicofisiológico registrado en los seleccionadores al ser expuestos al estímulo se corresponde con sus respuestas conscientes sobre la preferencia de una u otra estrategia

H4: La reacción psicofisiológica del seleccionador atendiendo a los indicadores a estudio se corresponderá con las preferencias enunciadas de forma consciente a través del cuestionario de autopercepción o *self-report* posterior a la medición psicofisiológica

El cuarto objetivo se centra en la correlación entre la respuesta inconsciente y la respuesta consciente del seleccionador al ser expuesto al estímulo. En esta fase, la investigación busca establecer si la respuesta psicofisiológica de los entrevistadores registrada durante la exposición al estímulo tiene un correlato con su respuesta consciente sobre sus preferencias de contratación de un candidato, y sus consideraciones sobre la competencia, capacidad o fiabilidad del mismo. Como hipótesis, se considera que las variaciones en los registros psicofisiológicos – relacionadas a su vez con sentimientos como el esfuerzo cognitivo o la valencia emocional- tienen un reflejo consciente en las preferencias enunciadas por los seleccionadores en la autoevaluación posterior al visionado del estímulo. De este modo, del objetivo 4 se deriva el subobjetivo 4.1.:

Subobjetivo específico 4.1.:

Subobjetivo específico	Preguntas de investigación	Hipótesis	Metodología
4.1. Determinar si el efecto psicofisiológico registrado en los seleccionadores al ser expuestos al estímulo se corresponde con sus respuestas conscientes sobre la preferencia de una u otra estrategia	¿Las variaciones psicofisiológicas y su correlato emocional se reflejan de forma coherente en la evaluación consciente del candidato por parte del seleccionador?	La reacción psicofisiológica del seleccionador atendiendo a los indicadores a cada variable estudiada se corresponderá con las preferencias enunciadas de forma consciente a través del <i>self-report</i> posterior a la medición psicofisiológica	Análisis de las variaciones psicofisiológicas detectadas para cada variable dependiente y su correlación con las preferencias declaradas en el cuestionario de autopercepción o <i>self-report</i>

Obj5. Determinar la existencia de un efecto “priming” sobre la toma de decisiones del grupo de expertos

H5: La respuesta reflejada en el cuestionario de autopercepción por el grupo de seleccionadores mostrará variaciones respecto a la respuesta del grupo de control no experto

Finalmente, el quinto objetivo de la presente investigación es descubrir si las preferencias enunciadas de forma consciente por un seleccionador con experiencia se corresponden con las preferencias enunciadas por una audiencia no experta. La finalidad de este objetivo es confirmar o descartar la existencia de

una posible prevalencia de sesgos en grupos de expertos, al haber estado expuestos de forma consistente y repetida a un determinado estímulo. Este efecto, conocido como “priming”, puede modificar la valoración de un experto al hacerlo más susceptible a recurrir a “atajos cognitivos” en la toma de decisiones en situaciones que le son familiares. El establecimiento del subobjetivo 5.1. ayuda a dar respuesta a esta pregunta:

Subobjetivo específico 5.1.:

Subobjetivo específico	Preguntas de investigación	Hipótesis	Metodología
5.1. Determinar la existencia de un efecto “priming” sobre la toma de decisiones del grupo de expertos	¿Las respuestas del cuestionario de autopercepción de los expertos en Recursos Humanos se corresponden con las respuestas de un grupo de control no expuesto al mismo estímulo?	La respuesta reflejada en el cuestionario de autopercepción por el grupo de seleccionadores mostrará variaciones respecto a la respuesta del grupo de control no experto	Análisis comparativo entre cuestionario de autopercepción del grupo de expertos y cuestionario de autopercepción del grupo de control general.

En lo que respecta a las diferentes etapas experimentales de la presente tesis, el trabajo de investigación se compuso de tres “sub-experimentos”:

1. **Pre-test** a través de un cuestionario donde se evalúan las preferencias de los seleccionadores a la hora de escoger a un candidato: este pre-test se consideró necesario para la elaboración posterior del experimento al permitir evaluar en un entorno controlado las preferencias mostradas por los seleccionadores. Esto favorecía el diseño de un experimento psicofisiológico relevante y aplicable a las preferencias reales de los expertos en este contexto.

2. **Cuestionario de autopercepción** por medio del que se analiza la respuesta consciente de los seleccionadores respecto a las cualidades de la candidata. Esta prueba se planteó para identificar variaciones entre las preferencias conscientes de los seleccionadores ante las variables a estudio. También se planteó su utilidad en la detección de incoherencias o correlaciones entre los resultados de indicadores inconscientes observados durante la experimentación psicofisiológica y la respuesta consciente de la valoración de las variables de competencia, confianza e intenciones de la candidata. Se llevó a cabo tanto en el laboratorio (grupo de expertos) como en línea (grupo de control, no expertos).
3. **Experimento psicofisiológico** en el que se estudia la respuesta psicofisiológica a las estrategias de comunicación basadas en sesgos cognitivos dentro de una entrevista laboral. Esta fase es el núcleo del experimento y en ella se busca entender la efectividad de las estrategias comunicativas basadas en sesgos cognitivos en un entorno de aplicación práctico como es la entrevista laboral. Comprender la correlación entre los indicadores fisiológicos y la efectividad de los sesgos cognitivos permite identificar las estrategias más efectivas y comprender mejor su funcionamiento.

El método: presentación, definición y discusión

A continuación, procedemos a explicar y discutir el método empleado antes de detallar la metodología escogida y sus particularidades de aplicación en el presente estudio.

1. Presentación del método

A pesar de que la dimensión teórica del objeto de estudio ha sido ampliamente estudiada y referenciada en diferentes disciplinas al margen de la comunicación, con especial relevancia en el ámbito de la psicología, la formulación del objetivo principal de la investigación hacía necesaria la investigación empírica por dos motivos diferenciados.

En primer lugar, tal y como se señalaba en la formulación de hipótesis, la aproximación a la investigación se planteó desde un primer momento con la voluntad de extraer lecciones prácticas y aplicables a una mejora realista de la comunicación interpersonal. Para poder entender de forma específica el funcionamiento de los sesgos que se ponían a estudio, era necesario explicar su lógica intrínseca y el origen de su eficacia en el ámbito de aplicación que se proponía. Obviar este paso supondría limitar el objeto de estudio a una revisión teórica de aproximaciones desde otras disciplinas que, si bien podría resultar

interesante, imposibilitaría la replicación de estos efectos – no se podría explicar su origen - y el planteamiento de investigaciones adicionales a futuro.

Por otra parte, la investigación empírica cubría un vacío en la literatura en lo que respecta al análisis del procesamiento cognitivo de determinadas estrategias de comunicación, tal y como se puede observar en el trabajo de autores de referencia en este ámbito como Van Iddekinge (McCarthy, Van Iddekinge y Champion, 2010; Van Iddekinge et al., 2012; Van Iddekinge et al., 2016), Cuddy (Cuddy et al., 2015; Carney, Cuddy y Yap, 2015) o el propio trabajo fundacional de Fairhurst (Fairhurst, 1993; Fairhurst, 2005; Fairhurst y Sarr, 1996), en los que se analizan y constatan efectos significativos en la apariencia y ciertos aspectos del discurso sobre las posibilidades de un determinado candidato a un puesto de trabajo de ser seleccionado, pero no se analizan los mecanismos cognitivos derivados de esos aspectos que favorecen su selección por parte de los expertos en Recursos Humanos. En este sentido, precisamente los primeros intentos por esclarecer los mecanismos cognitivos detrás de determinadas estrategias comunicativas hay que buscarlos en el trabajo previo de Kahneman y Tversky (Tversky y Kahneman, 1974; Tversky y Kahneman, 1982; Tversky y Kahneman, 1989), en particular de las revisiones más actuales del propio Kahneman (Kahneman, 2003; Kahneman, 2011; Kahneman et al., 2019) y por supuesto en el trabajo inicial de Festinger (Festinger, 1957; Festinger, 1965; Festinger y Carlsmith, 1959).

La perspectiva psicofisiológica y cognitiva de los efectos de la comunicación y, en última instancia, su puesta al servicio de una aplicación cotidiana no parece haber sido una prioridad investigadora al margen de los trabajos de los psicólogos citados en las décadas de 1950 y 1960. En los últimos tiempos, sin embargo, el auge de disciplinas como el neuromarketing y la neurocomunicación empiezan a tratar de dar respuesta a estas preguntas. En este proyecto de investigación hemos tratado de realizar una revisión teórica exhaustiva que

cubriera aproximaciones a los efectos cognitivos de la comunicación, aplicándolas a ámbitos cotidianos como la entrevista laboral. Debido a la escasez de referencias experimentales en este campo, se decidió diseñar un experimento que permitiera reformular estos conceptos bajo una nueva óptica y tratando de explicar el funcionamiento de ciertas estrategias comunicativas desde un punto de vista cognitivo y fisiológico.

2. Definición del método

Para la realización del presente proyecto de investigación se ha optado por una metodología empírico-analítica (cuantitativa), en este caso experimental (Cohen y Manion y Morrison, 2002). Teniendo en cuenta la particularidad de que la totalidad de datos han sido recogidos por la autora y colaboradores del estudio, se ha considerado una serie de criterios que ayudaran a mantener la solidez científica de todo el proceso. En búsqueda de estas garantías, se sigue el modelo de rigor propuesto por Lincoln, Guba y Pilotta (1985), a saber:

- Veracidad: se buscará la rigurosidad de los resultados referidos y de los procesos que han conducido hasta ellos. Este criterio se relaciona con las premisas de validez y credibilidad propias de metodologías empírico-analíticas y socio-críticas.
- Aplicabilidad: garantía de relevancia y posibilidad de aplicación de los resultados obtenidos en ámbitos diferentes. En el caso de la metodología empírico-analítica, este principio equivaldría a la premisa de transferibilidad.
- Consistencia: criterio referido a la estabilidad de los resultados obtenidos, en particular a la posibilidad de replicación del experimento en búsqueda de resultados similares. Se trata de la cualidad de fiabilidad en el ámbito empírico-analítico.

- Neutralidad: En la metodología escogida, este principio se refiere como “objetividad”, la cual se trata de garantizar recurriendo a técnicas intersubjetivas.

La justificación en la elección de una metodología experimental viene explicada por la propia naturaleza del estudio. Se lleva a cabo una manipulación intencional de múltiples variables relacionadas con la comunicación verbal y no verbal para observar su efecto sobre variables dependientes seleccionadas siguiendo la escala de “Credibilidad” desarrollada por McCroskey y Teven (1999): Competencia, Intenciones y Confianza, que dan lugar al constructo “Credibilidad”, estrechamente ligado al poder de persuasión (Teven, 2008). Estas tres variables dependientes, definidas con detalle en el marco teórico, se seleccionan para guiar el cuestionario de autopercepción del presente trabajo de investigación, siguiendo las investigaciones sobre el concepto de la “buena voluntad”, enmarcado en el contexto de las “Intenciones”, que desarrollan Teven y McCroskey (1997; McCroskey y Teven, 1999).

En su estudio de 1999 los autores apuntan a tres dimensiones que conforman la “Credibilidad” de un orador: su nivel de competencia, su rango de fiabilidad y sus intenciones. Estas tres dimensiones, desarrolladas en el marco teórico, conforman la base de la escala que utilizamos durante el estudio experimental, reproduciendo casi al completo la escala original de los investigadores. En nuestro caso, optamos por recurrir sin embargo a la ligera adaptación que de esta escala original hacen Rodero, Mas y Blanco (2014) en su estudio sobre la credibilidad en comunicación política, explicada en profundidad en la sección dedicada al estudio experimental y la elaboración del instrumento. La motivación detrás de la elección de esta escala reside en su idoneidad para analizar la credibilidad de la candidata entre las diferentes respuestas que ofrece, con variaciones de estrategias comunicativas, y nos permite apoyarnos en una metodología testada y con mayor validez, un aspecto que nos parecía esencial

en un experimento desarrollado *ad-hoc* para un campo de estudio muy específico. El desarrollo del experimento en condiciones controladas dentro de un laboratorio, así como la utilización de un instrumento de medición testado por otros investigadores anteriormente aporta un mayor grado de validez interna gracias al control de las condiciones del experimento que nos ofrece. Este control del proceso sacrifica a su vez en mayor grado la validez externa, al obviar condicionantes propios de situaciones reales que son imposibles de replicar en el laboratorio. Por el contrario, el método experimental nos permite un mayor control del proceso de investigación, recreando una situación artificial para observar los efectos deseados, siempre con el fin de, al igual que el método cuasi-experimental, predecir y explicar el fenómeno a estudio.

3. Discusión del método

En esta sección se presenta con detalle el método experimental escogido y las fases de las que se compone, detalladas anteriormente:

1. Un pre-test dirigido a expertos en Recursos Humanos para evaluar las prioridades de selección en candidatos (grupo A)
2. Un experimento en laboratorio diseñado siguiendo los resultados del pre-test y la literatura científica relevante, compuesto de:
 - a. Un registro de datos psicofisiológicos ante la exposición a las variables a estudio de un grupo de expertos en Recursos Humanos (grupo B)
 - b. Un registro de datos de un cuestionario de autopercepción sobre factores de credibilidad de la candidata entre un grupo de expertos en Recursos Humanos (grupo B)
3. Un cuestionario de autopercepción sobre factores de credibilidad de la candidata distribuido en línea entre una muestra aleatoria no experta (grupo C)

El diseño de la investigación presentaba la necesidad de garantizar la validez interna de los datos recogidos debido a su alta fragmentación, tratándose de información obtenida a través de distintos soportes (pre-test en persona, cuestionario de autopercepción en laboratorio y en línea, registro de datos psicofisiológicos en laboratorio). Este obstáculo se explica por la recolección de datos a diferentes niveles y entre diferentes tipos de poblaciones, lo cual podría haber supuesto una amenaza a la solidez del modelo a desarrollar. En la tabla 2, a continuación, se detalla la naturaleza de cada fase de recolección de datos (pretest: grupo A; experimento: grupo B; encuesta: grupo C) siguiendo la notación habitual:

- R: Aleatorio
- O: Observación, medida
- X: estímulo

Tabla 2: Aleatorización, medidas y estímulos de los grupos

Grupo	Asignación	Pretest	Tratamiento
A	noR	O	-
B	noR	-	X
C	R	-	X

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede observar, el grupo C sirvió también para establecer un grupo de control no equivalente en busca de una mejora de la validez interna, aunque en este caso sí recibe el tratamiento, al igual que el grupo B. Por otro lado, el grupo A recibe la medida anterior al tratamiento que, en este caso, sirvió para mejorar el diseño del estímulo para los grupos B y C.

ESTUDIO EXPERIMENTAL

Tras haber definido el objeto de estudio, las hipótesis de trabajo, los objetivos y el diseño de la investigación, a continuación se detallan los pasos que han conformado el proceso de recogida de datos y la justificación de las técnicas escogidas en cada fase según los retos de la investigación, el tipo de datos a obtener y la metodología escogida.

Fases del estudio

Debido a la fragmentación de los datos registrados, a través de diferentes niveles y fases de la investigación, se optó por una combinación de diferentes técnicas con diversos instrumentos en la obtención de los datos. Esta estrategia de triangulación nos ha permitido aproximarnos al objetivo de estudio desde diferentes perspectivas, comparando y estableciendo correlaciones entre los resultados. A su vez, esta modalidad permite otorgar a la investigación mayor validez y aplicabilidad práctica en las conclusiones extraídas.

Para Fàbregues (2016), a las premisas de homogeneidad y fiabilidad propias de cualquier investigación, en la aproximación empírico-analítica se debe considerar también el criterio de objetividad. Esta característica se refiere a la independencia de la persona que aplica el instrumento de investigación con respecto a los datos obtenidos. Esta máxima se ha respetado tanto durante el proceso de diseño de los instrumentos, diseñados con la dirección de la tesis, así como durante el procesamiento de datos *a posteriori*, parte de los cuales (registrados a través de los paquetes del polígrafo BIOPAC-160, FaceReader y Acqknowledge) se han extraído y tratado con asistencia.

A continuación, se detalla la correspondencia entre cada etapa del proceso y la elección del instrumento de medición utilizado en cada fase.

Primera fase: Pre-test

En la primera etapa del estudio experimental se recurrió al diseño de un pre-test de cinco preguntas centrado en el análisis de rasgos competenciales y comunicativos para determinar las preferencias de los seleccionadores de personal al tomar una decisión de contratación

En esta primera fase de la investigación, el instrumento utilizado fue un cuestionario distribuido a una muestra no aleatoria por accesibilidad, idéntico en todos los casos, incluyendo cinco preguntas con escalas de valoración en cada una. Las cuestiones referidas en el cuestionario reflejaban las características ideales de “contratabilidad”, valoraciones personales de candidatos, preferencias de personalidad y competenciales, preferencias de superiores en nuevas incorporaciones, y relevancia de rasgos comunicativos. Este instrumento se distribuyó online a través de un código QR que redirigía a la plataforma SurveyMonkey, e incluyó también distribución física a través de un cuestionario impreso.

Segunda fase: Guion del experimento y grabación del instrumento

En la segunda etapa de la investigación se diseñó el guion que simularía las respuestas a preguntas comunes de una entrevista de trabajo, reflejando en ellas la implementación de técnicas comunicativas a estudio, con el objetivo de registrar las variaciones en los marcadores psicofisiológicos analizados.

En este caso, el instrumento se articuló mediante la escritura del guion y grabación de los vídeos que incluían las dieciséis variaciones de respuesta a cuatro preguntas típicas del contexto de la entrevista de trabajo establecidas a partir de los resultados del pre-test. En esta fase se introdujeron en las respuestas los sesgos cognitivos a estudio. A continuación, se llevó a cabo la postproducción y edición del material para su visionado adecuado en el laboratorio.

Tercera fase: Diseño del cuestionario de autopercepción

En la tercera etapa del estudio se procedió a la elaboración de un cuestionario de autopercepción que se completaría de forma posterior al visionado de las respuestas a la entrevista de trabajo, con el fin de evaluar percepciones competenciales y comunicativas según los resultados establecidos por el pre-test.

El instrumento utilizado se elaboró replicando el cuestionario seguido en el modelo propuesto por Rodero, Mas y Blanco (2014) según la escala original de McCroskey y Teven (1999) para que los sujetos evalúen sus percepciones de confianza, intenciones y competencia respecto a la candidata, según la respuesta visionada.

Cuarta fase: Análisis de las respuestas fisiológicas

Una vez recopilada la información necesaria a través del experimento, se llevó a cabo un análisis de la respuesta psicofisiológica provocada por cada respuesta para identificar las variaciones significativas en la activación del sujeto y su esfuerzo cognitivo.

Para lograr este objetivo, se procesaron y organizaron las señales psicofisiológicas para obtener el instrumento que darían lugar al tratamiento estadístico y análisis a través del software SPSS.

Quinta fase: Análisis de las respuestas de autopercepción

La quinta etapa de la investigación consistió en el estudio comparativo entre la respuesta psicofisiológica de los sujetos y su respuesta consciente registrada a través del cuestionario de autopercepción para evaluar la correspondencia entre respuesta inconsciente y respuesta consciente.

El instrumento utilizado fue el cuestionario de autopercepción, cuyas respuestas se obtuvieron a través de la evaluación registrada en el cuestionario en materia de competencia, confianza e intenciones. Este instrumento permitió el análisis comparativo entre las variaciones detectadas en la respuesta psicofisiológica (inconsciente) y la respuesta autoperceptiva (consciente).

Sexta fase: Prueba de control del cuestionario de autopercepción

La sexta etapa de la investigación incluyó la distribución aleatoria del cuestionario de autopercepción para evaluar percepciones competenciales y comunicativas según las premisas establecidas por el pre-test.

El instrumento utilizado fue el cuestionario original distribuido a los sujetos por medio de la prueba de autopercepción en el laboratorio. En esta fase, sin embargo, se optó por su distribución aleatoria a través de redes sociales y asociaciones profesionales, por medio de la plataforma Google Forms. Para lograr esta integración en una nueva plataforma, se realizó un formateo de vídeos y readaptación de preguntas y escalas de medición en el nuevo formato.

Séptima fase: Estudio comparativo entre la respuesta de autopercepción entre expertos y entre el grupo de control (muestreo aleatorio)

La séptima y última etapa de la investigación se centró en el estudio de la respuesta al cuestionario de autopercepción en la muestra no aleatoria y en la muestra aleatoria, con el fin de determinar la existencia o no del sesgo “de experiencia”: el efecto “priming” que se refería en el marco teórico.

En este contexto, el instrumento utilizado fue el propio análisis comparativo entre las preferencias enunciadas en el cuestionario de autopercepción por los participantes “expertos” de la muestra no aleatoria y los participantes “no expertos” de la muestra aleatoria. Con ambos conjuntos de datos se llevó a cabo

un análisis respecto a percepciones de confianza, competencia e intenciones de la candidata derivadas del visionado de las respuestas guionizadas en ambos grupos.

Tabla 3: Correspondencia entre las etapas de investigación y sus instrumentos

ETAPA	INSTRUMENTO
<p>1) Diseño de un pre-test de cinco preguntas centrado en el análisis de rasgos competenciales y comunicativos para determinar las preferencias de los seleccionadores de personal al tomar una decisión de contratación</p>	<p>Elaboración de un cuestionario distribuido a una muestra no aleatoria por accesibilidad, idéntico en todos los casos, incluyendo cinco preguntas con escalas de valoración en cada una. Cuestiones referidas incluyen potencial de “contratabilidad”, valoraciones personales de candidatos, preferencias de personalidad y competenciales, preferencias de superiores en nuevas incorporaciones, y relevancia de rasgos comunicativos. Distribución online a través de un código QR redirigido a la plataforma SurveyMonkey, así como distribución física a través de cuestionario impreso.</p>
<p>2) Diseño para la simulación de una entrevista de trabajo con respuestas que reflejen la implementación de técnicas comunicativas a estudio, con el</p>	<p>Guionización y grabación del estímulo experimental, por medio de 16 respuestas a 4 preguntas típicas del contexto de la entrevista de trabajo según los resultados del pre-test.</p>

<p>objetivo de registrar las variaciones en los marcadores psicofisiológicos analizados</p>	<p>Introducción de los sesgos cognitivos a estudio en la respuesta. Postproducción y edición del material para su visionado en el laboratorio.</p>
<p>3) Diseño de un cuestionario de autopercepción posterior al visionado de las respuestas a la entrevista de trabajo para evaluar percepciones competenciales y comunicativas según los resultados establecidos por el pre-test</p>	<p>Replicación del cuestionario siguiendo el modelo propuesto por Rodero, Mas y Blanco (2014) para que los sujetos evalúen sus percepciones de confianza, intenciones y competencia respecto a la candidata, según la respuesta visionada.</p>
<p>4) Estudio comparativo entre la respuesta psicofisiológica y las técnicas comunicativas testadas en cada respuesta para establecer las variaciones provocadas en la activación del sujeto y su esfuerzo cognitivo</p>	<p>Procesamiento de las señales psicofisiológicas para su tratamiento posterior y análisis a través del software SPSS.</p>
<p>5) Estudio comparativo entre la respuesta psicofisiológica de los sujetos y su respuesta consciente registrada a través del cuestionario de autopercepción para evaluar la correspondencia entre respuesta inconsciente – respuesta consciente</p>	<p>Análisis comparativo entre las variaciones detectadas en la respuesta psicofisiológica y la respuesta consciente a través de la evaluación registrada por el cuestionario de autopercepción en competencia, confianza e intenciones.</p>

<p>6) Distribución aleatoria del cuestionario de autopercepción para evaluar percepciones competenciales y comunicativas según los resultados obtenidos a través del pre-test</p>	<p>Replicación del cuestionario distribuido a los sujetos por medio del cuestionario de autopercepción en el laboratorio para distribución aleatoria a través de redes sociales y asociaciones profesionales, por medio de la plataforma Google Forms. Formateo de vídeos y replicación de preguntas y escalas de medición en el formato de la plataforma.</p>
<p>7) Estudio comparativo entre la respuesta al cuestionario de autopercepción de la muestra no aleatoria y de la muestra aleatoria con el fin de determinar la existencia o no del sesgo “de experiencia”: el efecto “priming”</p>	<p>Comparativa entre las preferencias enunciadas en el cuestionario de autopercepción por los participantes “expertos” de la muestra no aleatoria y los participantes “no expertos” de la muestra aleatoria. Análisis respecto a percepciones de confianza, competencia e intenciones de la candidata derivadas del visionado de las respuestas guionizadas.</p>

Fuente: Elaboración propia

1. Correlación entre fases experimentales

La implementación de la primera fase experimental, el pre-test, implicó el diseño de una breve encuesta *ad-hoc* destinada a conocer las preferencias de los participantes. Las conclusiones extraídas de su participación permitieron a la

investigación avanzar hacia el segundo paso: el diseño del experimento en el laboratorio.

Una vez se pudieron establecer las preferencias de los seleccionadores a la hora de seleccionar a un candidato, se utilizó la información extraída para diseñar las variables que guiarían el experimento en el laboratorio. Atendiendo a la selección del pre-test, se acordó la creación de un guion que incluyera las principales preferencias y su recreación en escenas cortas que reflejaran a su vez las técnicas comunicativas y sesgos a estudio. Así, se cruzaron las variables dependientes (competencia, intenciones y confianza) con las variables independientes referidas a técnicas y estrategias comunicativas (la apariencia de la candidata, el uso de referencias profesionales, el uso de tecnicismos, el tono de voz positivo o negativo, el contenido de la respuesta, la gesticulación, las dudas y el uso de *fillers* o sonidos de relleno en la respuesta). Estos vídeos fueron grabados con la colaboración de una periodista y miembro del grupo de investigación del departamento de Comunicación de la Universidad Pompeu Fabra, Olatz Larrea, y del equipo técnico de la universidad, que se ocupó a su vez del montaje posterior para su utilización en el laboratorio y en la encuesta en línea, siguiendo la lógica de una entrevista de trabajo, y que se detalla en el apartado del estudio experimental. Así, la candidata respondía en cada vídeo a una pregunta que se podía leer sobreimpresionada sobre negro en un *frame* previo a su aparición. Cada pregunta se repetía cuatro veces, y en cada una de ellas la respuesta de la candidata presentaba variaciones en función de la técnica estudiada.

En el primer bloque se analizaron dos opciones de apariencia de la candidata (formal e informal) junto con dos opciones de uso del sesgo cognitivo del vagón de cola (utilización de referencias profesionales y ausencia de referencias profesionales en el discurso). De esta manera, las diferentes combinaciones posibles entre ambas variables dieron lugar a cuatro vídeos diferentes,

dependiendo de qué variable estaba ausente o presente en cada caso. Siguiendo el mismo esquema, se desarrollaron los siguientes tres bloques de vídeos de variables: el segundo bloque estuvo centrado en la utilización de tecnicismos en el lenguaje y en el empleo de la gesticulación, dando lugar a sus correspondientes cuatro vídeos. El tercer bloque evaluó las variables de *fillers* o sonidos de relleno, juntamente con la presencia o ausencia de dudas en el discurso. Finalmente, el último bloque estuvo centrado en el sesgo del optimismo y pesimismo, aplicando las cualidades de “positivo” y “negativo” al tono de respuesta de la candidata y también al contenido de su respuesta.

El montaje de estos 16 vídeos dio lugar a una secuencia de alrededor de media hora cuyo visionado se llevó a cabo por 21 participantes en el “Media Psychology Lab” de la Universidad Pompeu Fabra. Durante el visionado, los participantes accedieron a la colocación de cinco electrodos en el pecho, mano, y vientre, para medir su respuesta psicofisiológica, en particular su ritmo cardíaco, conductancia y respiración. Estos indicadores se midieron a través del polígrafo Biopac-160. Asimismo, los sujetos consintieron la grabación de sus expresiones faciales por medio del *software* FaceReader. Todos los participantes en este experimento trabajan en el ámbito de los Recursos Humanos y la selección de personal. Cada sujeto recibió 10 euros por su participación y todos ellos autorizaron la grabación y difusión de los datos obtenidos para fines científicos y de divulgación.

Para la realización del experimento, los sujetos adoptaron el papel de un entrevistador que asiste a las respuestas de la candidata, que habían sido previamente grabadas en el estudio. Inmediatamente posterior a la grabación de las medidas psicofisiológicas durante el visionado de los vídeos, los participantes contestaban a un cuestionario al concluir cada una de las grabaciones, desarrollado a partir del modelo propuesto por Rodero, Mas y Blanco (2014) (inspirado a su vez en la escala previa de McCroskey y Teven (1999), en su estudio sobre la prosodia y su influencia sobre la credibilidad del discurso. En

este cuestionario, el sujeto debe puntuar del 1 al 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta, diferentes rasgos del candidato destinados a evaluar la competencia, las intenciones y la confianza que le inspira la candidata, variables detalladas en profundidad en el marco teórico. En este estudio referido en profundidad en la sección dedicada a la elaboración del estímulo, los autores emplean esta escala general de credibilidad de 1 a 5, basándose en los principios de las tres dimensiones de credibilidad establecidas por McCroskey y Teven (1999), donde 1 es la peor puntuación y 5 la mejor.

La elaboración de este cuestionario y su referenciación teórica fue fundamental para el proyecto, porque permitió combinar las conclusiones del pre-test con un marco teórico establecido y un cuestionario validado, lo cual agilizó enormemente el trabajo de esta fase y aportó solidez a esta parte del proceso. Por otra parte, contar con este cuestionario permitió extrapolar la investigación a un grupo de control aleatorio, en búsqueda de una mayor validez interna, tal y como recomiendan Del Rincón et al. (1995). Este grupo de control nos dio la posibilidad de estudiar la respuesta del grupo de expertos en comparación con la respuesta del grupo de no expertos, así como de determinar la coherencia entre la respuesta psicofisiológica y el correlato conductual inferido de la respuesta al cuestionario.

Diseño y ejecución de las pruebas

1. Inclusión de un pre-test: justificación e instrumento

Debido a la magnitud del ámbito de aplicación de la investigación, dentro del contexto de la entrevista de trabajo, uno de los retos que se evidenciaron en el inicio del diseño de la investigación fue la validación de las competencias que se iban a investigar. La literatura sobre rasgos preferenciales de contratación tiende a centrarse en la optimización económica y de rendimiento de la contratación *a posteriori* (Huber, 2018). En este caso interesaba dar un paso atrás para establecer los factores que afectan la decisión *a priori*. Por este motivo, se decidió diseñar un cuestionario *ad-hoc* orientado a dirigir la elección de rasgos a estudio en el experimento y también a dar solidez al diseño del propio instrumento, asegurándonos de que se estaban investigando problemáticas y preferencias en conexión con los entornos reales de aplicación.

La utilización de este instrumento en un simposio de carácter internacional permitió disminuir un posible sesgo cultural en las preferencias de los participantes en el pre-test. Así, la asistencia de expertos y ponentes de Recursos Humanos tanto en Europa como en Estados Unidos aportó variedad a una muestra cualificada con expertos de todo el mundo. Por lo tanto, el cuestionario se presentaba como el instrumento ideal para identificar estas preferencias y detectar sesgos hacia rasgos competenciales, comunicativos o hacia otros aspectos como la apariencia del candidato. Para Fàbregues et al. (2016, p.24):

[El cuestionario es] “la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas utilizando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir la población a la que pertenecen o para contrastar estadísticamente algunas relaciones entre las medidas de su interés”

En el caso que nos ocupa por su aplicación al pre-test, el objetivo es, efectivamente, doble. Por un lado, se busca recoger esa “información estructurada” de la que hablan los autores sobre una muestra no aleatoria que escogemos por su relevancia para el objeto de estudio. Por otra parte, el cuestionario nos ayuda aquí a describir mejor la población que estamos estudiando por su relevancia sobre nuestro campo de aplicación, ayudándonos además, por la naturaleza en múltiples fases de la investigación, a estudiar las relaciones entre diferentes medidas a nuestra disposición.

A continuación, se muestra la reproducción exacta del cuestionario distribuido a los participantes durante la elaboración del pre-test. Atendiendo al contexto geográfico y muestral de este estímulo, su desarrollo y aplicación se llevó a cabo exclusivamente en inglés.

El primer bloque del pre-test corresponde a la explicación de las instrucciones para completar el cuestionario y a la introducción de la primera pregunta, destinada a establecer una aproximación respecto a las preferencias del sujeto en lo que se refiere a rasgos competenciales, de personalidad y comunicativos de un candidato. Se puede observar la presentación del cuestionario en las figuras 1, 2, 3, 4 y 5, a continuación.

Figura 1: Pre-test: Instrucciones y rasgos formales

Psychophysiological responses during job interviews: Pre-test on baseline factors

SURVEY: Desired skills, abilities and appearance of candidates during a job interview

The present survey examines the desired communication skills, competency perceptions and preferred external appearance of candidates participating in a job interview. Its goal is to identify the most relevant qualities for a candidate to succeed in a job interview and continue onto the next phase of the selection process.

Participation on the present survey is anonymous and restricted to Human Resources professionals. It contains 5 questions, with an estimated time of completion of 4 minutes. Please circle the relevance score of each of the following indicators according to your preferences for each question, where 1 refers to "irrelevance" and 7 to "utmost relevance". Thank you!

1- In a job interview, which of these formal traits are important for a candidate to increase their chances of success? (1: Not important at all; 7: Extremely important):

Traits	1: Not important / 7: Extremely important						
How competent they seem at the required duties for the vacancy	1	2	3	4	5	6	7
How professionally-looking they are dressed	1	2	3	4	5	6	7
Their disposition to perform different duties if required	1	2	3	4	5	6	7
Their self-confidence during the interview	1	2	3	4	5	6	7
Their assertiveness towards job and salary expectations	1	2	3	4	5	6	7
A professional, formal communication style with the interviewer	1	2	3	4	5	6	7

Other. Please specify:

Fuente: Elaboración propia

La segunda pregunta se centra en obtener una valoración más específica respecto a la importancia de los rasgos preferidos por el seleccionador a título individual, más allá de sus creencias sobre los aspectos ideales en general.

Figura 2: Pretest: Actitudes y capacidades de candidatos

2 - Which candidate's attitudes and abilities have more value for you as a recruiter when conducting a job interview: (1: No value at all; 7: Extremely valuable)

Traits	1: No value at all / 7: Extremely valuable						
Their friendliness	1	2	3	4	5	6	7
Their expectations regarding salary and benefits	1	2	3	4	5	6	7
Their motivation to join the company	1	2	3	4	5	6	7
Their reliability as an employee	1	2	3	4	5	6	7
How knowledgeable they are about the duties and the company	1	2	3	4	5	6	7
Other. Please specify:	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración propia

Otro de los aspectos fundamentales en la investigación era la idea de apariencia y su influencia sobre las perspectivas de éxito de un candidato a los ojos del seleccionador. La tercera pregunta exploraba esta idea, así como las habilidades comunicativas del candidato y su influencia sobre la decisión de contratación.

Figura 3: Pre-test: Rasgos de personalidad y apariencia

3 - Which of the following personality and appearance aspects are more beneficial for a candidate to succeed in a job interview (1: No importance at all; 7: Extreme importance):

Traits	1: No benefit / 7: Extreme benefit						
A positive mindset	1	2	3	4	5	6	7
Speaking with confidence	1	2	3	4	5	6	7
Being able to show competency	1	2	3	4	5	6	7
Open mindedness	1	2	3	4	5	6	7
The ability to emotionally "connect" with the recruiter	1	2	3	4	5	6	7
Professional attire: suit and tie, formal shoes, heels, etc.	1	2	3	4	5	6	7
							
Casual attire: smart-casual style, shirt, semi-formal pants, trainers, etc.	1	2	3	4	5	6	7
							
Informal attire: t-shirt, jeans, sneakers, etc.	1	2	3	4	5	6	7
							
Other. Please specify:							

Fuente: Elaboración propia

La cuarta pregunta exploraba la perspectiva del seleccionador respecto a cuáles considera que son los rasgos preferidos por jefes y superiores a la hora de incorporar a un nuevo miembro a su equipo. Por último, la quinta pregunta pide al seleccionador valorar la importancia de una serie de habilidades comunicativas y su poder sobre la decisión de contratación que estas habilidades pueden tener sobre un entrevistador.

**Figura 4: Pre-test:
Cualidades y habilidades comunicativas valoradas por superiores**

4 – In your professional experience, which qualities of new hires hold more value for bosses? (1: No value at all; 7: Extremely valuable):

Traits	1: No value at all / 7: Extremely valuable						
Reliability	1	2	3	4	5	6	7
Work ethics	1	2	3	4	5	6	7
Ability to adapt to the existing team	1	2	3	4	5	6	7
Team-player spirit	1	2	3	4	5	6	7
Sense of competition and achievement	1	2	3	4	5	6	7
Other. Please specify:							

5 - Please rate the importance of the following communication skills for a candidate to succeed at a job interview (1: Not important at all; 7: Extremely important):

Traits	1: No importance / 7: Extreme importance						
Listening	1	2	3	4	5	6	7
Talking	1	2	3	4	5	6	7
Serious attitude	1	2	3	4	5	6	7
Friendly attitude	1	2	3	4	5	6	7
Verbal communication: sentences, responses, questions	1	2	3	4	5	6	7
Non-verbal communication: gestures, facial expressions, posture	1	2	3	4	5	6	7
High-pitched voice tone	1	2	3	4	5	6	7
Low-pitched voice tone	1	2	3	4	5	6	7
Other. Please specify:							

Fuente: Elaboración propia

La encuesta se cerraba aclarando la información de afiliación y descargando responsabilidad sobre la universidad anfitriona. Como trabajadora de otra universidad distinta a donde he completado mi tesis doctoral, resultaba conveniente aclarar esta separación y la no obligación de los asistentes de contestar al cuestionario distribuido.

Figura 5: Pre-test: Información de afiliación

Affiliation information

The present survey is distributed by Ms. Lorena Abuin-Lorenzo, PhD candidate in the University Pompeu Fabra of Barcelona, and instructor in the Australian College of Kuwait, in the framework of a research project on psychophysiological responses during job interviews. This survey is not affiliated with the “Training and Development in Organizations: Challenges and Opportunities” Human Resources Symposium.

Fuente: Elaboración propia

2. Elaboración del cuestionario de autopercepción: escalas y correlación con otros instrumentos

Durante la fase de diseño de los instrumentos necesarios para obtener las respuestas buscadas se priorizó legitimar las fuentes de referenciación también en el diseño de instrumentos *ad-hoc*, de ahí la decisión de incluir un pre-test. En búsqueda de esta validación externa que garantizara la integridad de la investigación, la elaboración del *self-report* o cuestionario de autopercepción se llevó a cabo tomando como base un modelo ya contrastado en el estudio de las percepciones de confianza, competencia e intenciones. Se trata de la escala referenciada por los investigadores Rodero, Mas y Blanco (2014) en “The influence of prosody on politicians’ credibility”, publicado por Journal of Applied Linguistics and Professional Practice en 2014. En este estudio, los autores

recuperan una escala general de credibilidad de 1 a 5, basándose en los principios de las tres dimensiones de credibilidad establecidas por McCroskey y Teven (1999), donde 1 es la peor puntuación y 5 la mejor. A continuación, la figura 6 reproduce las escalas originales replicadas en la elaboración del cuestionario de autopercepción con mínimas variaciones referidas a cuestiones demográficas como la edad, sexo y relación con el ámbito de los Recursos Humanos del participante.

Figura 6: Escala de credibilidad de McCroskey y Teven (1999)

Measure of Ethos/Credibility

Instructions: Please indicate your impression of the person noted below by circling the appropriate number between the pairs of adjectives below. The closer the number is to an adjective, the more certain you are of your evaluation.

Competence

Intelligent 1 2 3 4 5 6 7 Unintelligent
 Untrained 1 2 3 4 5 6 7 Trained
 Inexpert 1 2 3 4 5 6 7 Expert
 Informed 1 2 3 4 5 6 7 Uninformed
 Incompetent 1 2 3 4 5 6 7 Competent
 Bright 1 2 3 4 5 6 7 Stupid

Goodwill

Cares about me 1 2 3 4 5 6 7 Doesn't care about me
 Has my interests at heart 1 2 3 4 5 6 7 Doesn't have my interests at heart
 Self-centered 1 2 3 4 5 6 7 Not self-centered
 Concerned with me 1 2 3 4 5 6 7 Unconcerned with me
 Insensitive 1 2 3 4 5 6 7 Sensitive
 Not understanding 1 2 3 4 5 6 7 Understanding

Trustworthiness

Honest 1 2 3 4 5 6 7 Dishonest
 Untrustworthy 1 2 3 4 5 6 7 Trustworthy
 Honorable 1 2 3 4 5 6 7 Dishonorable
 Moral 1 2 3 4 5 6 7 Immoral
 Unethical 1 2 3 4 5 6 7 Ethical
 Phoney 1 2 3 4 5 6 7 Genuine

Fuente: McCroskey y Teven (1999)

Figura 7: Escala de credibilidad de Rodero, Mas y Blanco (2014)

Table 1: Scale

		Credibility						
		1	2	3	4	5		
		Competence						
Unintelligent		1	2	3	4	5	Intelligent	
Untrained		1	2	3	4	5	Trained	
Inexpert		1	2	3	4	5	Expert	
Uninformed		1	2	3	4	5	Informed	
Incompetent		1	2	3	4	5	Competent	
Stupid		1	2	3	4	5	Bright	
		Goodwill						
Doesn't cares about me		1	2	3	4	5	Cares about me	
Not interests at heart		1	2	3	4	5	Interests at heart	
Self-centered		1	2	3	4	5	Not self-centered	
Unconcerned with me		1	2	3	4	5	Concerned with me	
Insensitive		1	2	3	4	5	Sensitive	
Not understanding		1	2	3	4	5	Understanding	
		Trustworthiness						
Dishonest		1	2	3	4	5	Honest	
Untrustworthy		1	2	3	4	5	Trustworthily	
Dishonorable		1	2	3	4	5	Honorable	
Immoral		1	2	3	4	5	Moral	
Phony		1	2	3	4	5	Genuine	
		How could you rate this politician as a public speaker?						
Very bad speaker		1	2	3	4	5	Very good speaker	
		What is the influence that these elements have had for you in the speech?						
Loudness	None	1	2	3	4	5	Extreme	
Intonation	None	1	2	3	4	5	Extreme	
Speech rate	None	1	2	3	4	5	Extreme	
Content	None	1	2	3	4	5	Extreme	

Fuente: Rodero, Mas y Blanco (2014)

En la tabla 4, a continuación, se puede consultar el cuestionario utilizado para conformar la prueba de cuestionario de autopercepción inmediatamente posterior al visionado de cada vídeo en el laboratorio. Se trata del mismo cuestionario utilizado para la distribución en línea a través de la plataforma Google Forms, con la salvedad de que, en ese caso, el cuestionario integraba los vídeos desarrollados para la aplicación del instrumento y mostraba la siguiente escala de forma inmediatamente posterior a su reproducción por parte del participante.

Tabla 4: Escala utilizada en la aplicación del cuestionario de autopercepción

Credibilidad						
	1	2	3	4	5	
Competencia						
No inteligente	1	2	3	4	5	Inteligente
No preparada	1	2	3	4	5	Preparada
Inexperta	1	2	3	4	5	Experta
Desinformada	1	2	3	4	5	Informada
Incompetente	1	2	3	4	5	Competente
Tonta	1	2	3	4	5	Lista
Intenciones						
No le importo	1	2	3	4	5	Le importo
Desinteresada	1	2	3	4	5	Interesada
Egocéntrica	1	2	3	4	5	No egocéntrica
No le preocupo	1	2	3	4	5	Le preocupo
Fría	1	2	3	4	5	Emocional
No entiende	1	2	3	4	5	Entiende
Confianza						
Deshonesta	1	2	3	4	5	Honesta
No fiable	1	2	3	4	5	Fiable
Desleal	1	2	3	4	5	Honorable
Immoral	1	2	3	4	5	Moral
Falsa	1	2	3	4	5	Genuina
¿Te parece una candidata competente?						
No	1	2	3	4	5	Sí
¿Confías en la respuesta de la candidata?						

No	1	2	3	4	5	Sí
¿Te parece que la candidata está preparada para asumir las labores del puesto de trabajo?						
No	1	2	3	4	5	Sí
Basándote en su respuesta, ¿contratarías a la candidata?						
No	1	2	3	4	5	Sí

Fuente: Elaboración propia

Participantes

El muestreo utilizado en este proyecto ha incluido fases de muestra aleatoria y muestra no aleatoria. La mayor parte de la investigación ha estado guiada por un muestreo dirigido, porque la intención del estudio no era obtener información representativa de la sociedad en general, ni se pretendía generalizar los resultados que pudiéramos obtener. Los sujetos participantes fueron escogidos por su vinculación con el ámbito de trabajo de los Recursos Humanos o por su condición de expertos en este campo, por lo que el muestreo llevado a cabo no es probabilístico: la selección de los participantes no ha partido de la equiprobabilidad, sino de su interés para la investigación por su condición profesional.

Cabe aclarar que este tipo de muestreo no probabilístico se aplicó únicamente a las fases 1 y 2 del proyecto de investigación: el pre-test y el experimento en laboratorio. En estos casos, el muestreo fue causal y por accesibilidad: se seleccionó a los participantes según los objetivos de la investigación (experimento) y también de forma causal a raíz de la facilidad de acceso a los mismos a través del simposio en Recursos Humanos que nos facilitó el muestreo para el pre-test.

En el caso de la última fase del proyecto, la encuesta en línea, sí que fue posible recurrir a un muestreo aleatorio, predominantemente simple. Se distribuyó la encuesta a través de redes sociales y asociaciones profesionales para lograr una respuesta más diversa y alejada del perfil de experto que había centrado la exposición al estímulo en las dos primeras fases. A continuación, la tabla 5 resume esta variación de muestreo según la fase de investigación:

Tabla 5: Muestreo durante las fases de la investigación

Muestreo	Tipo	Fase de la investigación
No probabilístico	Por accesibilidad	1 – Pre-test
	Causal	2 – Experimento en laboratorio
Probabilístico	Aleatorio (redes sociales)	3 – Encuesta online
	Estratificado (asociaciones profesionales)	

Fuente: Elaboración propia

a. Composición de la muestra de sujetos experimentales

La muestra de sujetos experimentales se llevó a cabo en varias fases atendiendo a las necesidades investigadoras de cada etapa del proyecto, y a las características de cada aplicación de instrumentos y recogida de datos.

En la primera fase, la muestra constó de 72 participantes, 34 de los cuales completaron el cuestionario en línea, y otros 38 que lo hicieron en el formato físico. El procedimiento de muestreo fue no aleatorio y por accesibilidad, aprovechando la organización de un simposio sobre Recursos Humanos que

atrajo a expertos de Oriente Medio, pero también de países como el Reino Unido y Estados Unidos.

Los sujetos que tomaron parte en el cuestionario base del pre-test accedieron de forma anónima, voluntaria y gratuita a ofrecer sus valoraciones. La celebración de un simposio profesional permitió acceder a una muestra concentrada y cualificada, necesaria para obtener información vinculante en el siguiente paso de la investigación.

En la organización del experimento se recurrió de nuevo a un procedimiento de muestreo no aleatorio y causal, accediendo a los participantes a través de un anuncio en la red profesional LinkedIn destinado a promocionar la investigación y reclutar participantes relacionados con el ámbito profesional de los Recursos Humanos en el área de Barcelona durante los meses de enero y febrero de 2020. A la convocatoria respondió un total de 104 interesados, de los cuales se seleccionó a 22 para tomar parte en el experimento, uno de los cuales no se presentó. Dieciséis de los participantes fueron mujeres (76,19%), y cinco hombres (23,8%), y todos recibieron una compensación de diez euros por su colaboración. El coste total de la realización del experimento fue de 210 euros, destinados a la compensación de los participantes, y 119,79 euros destinados a cubrir el coste de electrodos y material de laboratorio, importes abonados por la investigadora.

En total, durante la realización del presente proyecto se ha contado con la participación de 201 sujetos en las tres fases de investigación. El pre-test de la encuesta inicial, utilizado para evaluar las preferencias de los seleccionadores entre candidatos, fue completado por 72 sujetos, cada uno de los cuales valoró 32 variables independientes, con un total de 2.304 inputs recogidos a través de este instrumento, entendido este concepto como una respuesta específica

dentro de la investigación, en este caso una valoración dentro de una escala de preferencias.

En el experimento llevado a cabo en el laboratorio participaron 21 individuos, a los que se expuso a 16 estímulos en forma de vídeos con ocho diferentes estrategias comunicativas y sesgos presentes. Esta fase dio lugar a 357 registros de ritmo cardíaco, respiración y conductancia. Adicionalmente, en el mismo experimento se midió la respuesta autoperceptiva mediante escalas en las que los participantes explicitaban sus impresiones sobre la candidata, a la finalización de cada uno de los 16 vídeos. Este cuestionario de autopercepción se basó en una escala compuesta por 20 valores para cada uno de los 16 estímulos mostrados. Esto dio lugar a un total de 6.720 inputs.

Finalmente, la escala de autopercepción se replicó fuera del laboratorio entre un grupo de control de no expertos. En total, 128 personas completaron esta encuesta en línea que se componía igualmente de 20 valoraciones en la escala, dando lugar a 40.960 inputs. El procesamiento total de respuestas y estímulos registrados este proyecto de investigación ha dado lugar al análisis de 50.341 respuestas conscientes e inconscientes de un total de 221 participantes. Los sujetos fueron seleccionados durante el mes de diciembre de 2019, principalmente a través de la red social LinkedIn, atendiendo a su ocupación, que debía estar relacionada con los Recursos Humanos, y a su localización. Todos los sujetos firmaron una autorización para la difusión de los indicadores registrados y un consentimiento informado sobre el funcionamiento del experimento. A su salida del laboratorio, los participantes recibieron su compensación económica y firmaron un acuse de recibo de la misma.

Tabla 6: Obtención de datos, número de sujetos y número de respuestas

Método de obtención de datos	Sujetos	Número de respuestas
Pre-test	72	2.304 inputs (32 señales x 72 sujetos)
Encuesta grupo de control no experto	128	40.960 inputs (20 respuestas x 16 vídeos x 128 participantes)
Experimento – Recogida de señal psicofisiológica	21	357 inputs (16 estímulos x 21 sujetos)
Experimento – Datos de evaluación en self-report	21	6.720 inputs (20 respuestas x 16 vídeos x 21 participantes)

Fuente: Elaboración propia

El procesamiento de la señal psicofisiológica y de los datos obtenidos en diferentes fases de la investigación se ha realizado de forma secuencial siguiendo el orden detallado en la Tabla 1. El análisis de la información obtenida ha permitido dar respuesta a las hipótesis de investigación y llenar de forma preliminar un vacío en la literatura referente a la investigación de los sesgos cognitivos en comunicación y de su puesta en valor en el contexto de la entrevista de trabajo. Además, las conclusiones extraídas del presente trabajo de investigación permiten establecer correlaciones de efectividad entre distintas estrategias comunicativas y ponerlas al servicio de los candidatos que se enfrentan a un proceso de selección, en un contexto cada vez más competitivo y con grandes retos por delante.

En el grupo A, correspondiente a los participantes en el pre-test que eran además expertos en Recursos Humanos, se optó necesariamente por una no aleatorización de la muestra. El motivo fue conseguir una respuesta reducida pero cualificada que permitiera identificar los factores clave del ámbito que se pretendía estudiar: la entrevista laboral. Por este motivo, solo la respuesta de expertos en Recursos Humanos y seleccionadores de personal resultaba aplicable.

El grupo B se compuso de los expertos en Recursos Humanos cuya participación fue estructurada en el entorno del “Media Psychology Lab” de la Universidad Pompeu Fabra, y que tomaron parte en la recopilación de dos medidas: por un lado, el registro psicofisiológico de su ritmo cardíaco, actividad electrodermal y respiración. Por otro lado, sus respuestas al cuestionario de autopercepción donde se evaluaban los factores de credibilidad de la candidata. El grupo C, por su parte, estuvo compuesta de una muestra aleatoria no cualificada que respondió en línea al cuestionario de autopercepción sobre la credibilidad de la candidata y que sirvió también de grupo de control respecto al grupo B.

En la comparación de las respuestas obtenidas de los grupos B y C se buscaba detectar similitudes y divergencias en las reacciones al mismo estímulo entre dos grupos no equivalentes. Se tomó esta decisión con el fin de poder determinar la posible existencia de un sesgo de “priming” entre el grupo de expertos a la hora de tomar decisiones de contratación. Aunque tradicionalmente la utilización de grupos no equivalentes puede amenazar la validez interna, es importante mencionar que es precisamente la no equivalencia entre grupos la premisa necesaria para testar esta hipótesis.

En este pre-test, 72 de los asistentes al simposio “Training and Development in Organizations: Challenges and Opportunities”, celebrado el 4 de diciembre de 2019 en Kuwait, respondieron a las cinco preguntas propuestas destinadas a evaluar preferencias sobre rasgos competenciales, personales o relacionados con habilidades comunicativas que les planteamos por medio de una breve encuesta. En ella, pudimos establecer cuáles eran las preferencias de los seleccionadores en aspectos como la apariencia, el tono, la personalidad o la competencia percibida de los candidatos. Hay que destacar que todos los participantes en este pre-test son expertos en el ámbito de los Recursos

Humanos y toman parte de forma habitual en procesos de selección. De esta manera, este pre-test nos sirvió para resolver algunas cuestiones relativas al propio diseño del experimento que no se hubieran podido determinar sin la aportación de una respuesta relevante que guiara el diseño del estímulo. En la proyección del experimento, se tuvieron también en cuenta cuestiones básicas relativas a la determinación de los participantes en el estudio y de qué tipo de población provenían. En línea con el modelo propuesto por Creswell (1996), se clarificó en primer lugar el procedimiento de selección de participantes, el diseño y la operatividad del estímulo, o el procedimiento de medida. Todas estas cuestiones se pudieron desarrollar una vez se obtuvo la respuesta preliminar de los resultados del pre-test

Por último, la distribución del cuestionario que conformaba la escala del pre-test se llevó a cabo a través de un muestreo probabilístico predominantemente simple, aleatorio y online, destinado a establecer un grupo de control con el que comparar las conclusiones extraídas a partir de las respuestas del grupo de expertos en la misma escala. Esta distribución se hizo mayoritariamente a través de correo electrónico, asociaciones y contactos profesionales en LinkedIn, y a través de la aplicación Whatsapp. Para facilitar su difusión se generaron URLs cortas y códigos QR que dieran acceso directo al formulario disponible en la plataforma Google Forms. De entre los 128 participantes en el cuestionario de autopercepción aleatorio, 63 (49,21%) eran mujeres y 65 (50,78%), hombres. Todos los sujetos colaboraron de forma gratuita y sin contrapartida por su participación en la encuesta online.

El estímulo: elaboración

En la elaboración del estímulo principal de la investigación, la entrevista laboral, se tuvieron en cuenta las variables de los fenómenos comunicativos a estudio y los rasgos preferentes para candidatos según los resultados obtenidos en el pre-test.

La guionización del estímulo se organizó atendiendo a la introducción de diferentes sesgos y elementos del lenguaje, buscando intencionalmente un cruce entre ellos para evaluar variaciones. En concreto, el contenido se agrupó en cuatro grandes bloques de respuestas. Esta agrupación responde a cuatro posibles variantes de respuesta a una misma pregunta, teniendo en cuenta que el guion contaba con cuatro preguntas, cada una con cuatro posibles respuestas según el cruce de variables, dando lugar a un total de 16 respuestas aplicando diferentes técnicas y sesgos comunicativos para evaluar su impacto sobre las percepciones de competencia, confianza e intenciones.

En el primer set de cuatro posibles respuestas se analizó el cruce entre las variables independientes de “uso de referencias profesionales” (la candidata nombraba lugares y personas de prestigio en su presentación) y de “apariencia profesional” (la candidata vestía un traje, e iba maquillada y bien peinada), empleando en ambos casos supuestos de presencia o ausencia de la variable para poder analizar su efecto fisiológico entre los seleccionadores. A continuación, se reproducen las respuestas ofrecidas por la candidata en cada uno de los cuatro vídeos.

- **Primer set de respuestas**
- **Variables: Referencias profesionales y apariencia**

Primer cruce: Presencia de referencias profesionales y presencia de apariencia formal.

Pregunta: “Hola, buenos días, gracias por venir a la entrevista, sobre todo avisándole con tan poca antelación”

Respuesta: *Hola, buenos días, no se preocupe. Vengo de dar una conferencia en ESADE y más tarde me voy a una recepción en la sede de Gobierno, tenía que estar por Barcelona estos días, así que no hay problema. Gracias a ustedes por llamarme y contar conmigo para el proceso de selección.*

Segundo cruce: Presencia de referencias profesionales y ausencia de apariencia formal.

Pregunta: “Hola, buenos días, gracias por venir a la entrevista, sobre todo avisándole con tan poca antelación”

Respuesta: *Hola, buenos días, no se preocupe. Vengo de dar una conferencia en ESADE y más tarde me voy a una recepción en la sede de Gobierno, tenía que estar por Barcelona estos días, así que no hay problema. Gracias a ustedes por llamarme y contar conmigo para el proceso de selección.*

Tercer cruce: Ausencia de referencias profesionales y presencia de apariencia formal.

Pregunta: “Hola, buenos días, gracias por venir a la entrevista, sobre todo avisándole con tan poca antelación”

Respuesta: *Hola, buenos días, no se preocupe. Estaba en casa así que no tenía mucho que hacer estos días de todas formas. Gracias a ustedes por llamarme y contar conmigo para el proceso de selección.*

Cuarto cruce: Ausencia de referencias profesionales y ausencia de apariencia formal.

Pregunta: “Hola, buenos días, gracias por venir a la entrevista, sobre todo avisándole con tan poca antelación”

Respuesta: *Hola, buenos días, no se preocupe. Estaba en casa así que no tenía mucho que hacer estos días de todas formas. Gracias a ustedes por llamarme y contar conmigo para el proceso de selección.*

En el segundo set de cuatro respuestas se analizó el cruce entre las variables independientes de sonidos de relleno o “fillers” (la candidata introducía silencios y muletillas como “eeehh...” o “mmmh...”) y de “dudas” (la candidata se mostraba más insegura en su respuesta y empleaba expresiones como “creo recordar”, o “no estoy segura”). En ambos casos se volvió a combinar la presencia o ausencia de las variables y sus interacciones. A continuación, se reproducen las respuestas ofrecidas por la candidata en cada uno de los cuatro vídeos del segundo set.

- **Segundo set de respuestas**
- **Variables: *Fillers* y dudas**

Primer cruce: Ausencia de *fillers* y presencia de dudas.

Pregunta: “¿Se ha enfrentado a situaciones en las que su contribución supuso un gran logro para la empresa?”

Respuesta: *Difícil pregunta... yo diría que mi mayor logro profesional sería sin duda el haber logrado diseñar una estrategia de gestión de calidad. Creo recordar que cuando se implantó, habíamos visto una reducción en los costes de la empresa. Los costes operativos, creo que era. Me parece que redujimos los costes en alrededor de un 20 o 25% trimestral, si no me equivoco.*

Segundo cruce: Presencia de fillers y presencia de dudas.

Pregunta: “¿Se ha enfrentado a situaciones en las que su contribución supuso un gran logro para la empresa?”

Respuesta: *Ehmmm... Difícil pregunta... hmmm... yo diría que... que mi mayor logro profesional sería sin duda.... El haber logrado diseñar una estrategia de... de gestión de calidad. Creo recordar que... que cuando se implantó, habíamos visto una reducción en... en los costes... de la empresa. Los costes operativos, creo que era. Me parece, que, redujimos los costes... en... alrededor de un 20 o 25% trimestral, si no me equivoco.*

Tercer cruce: Ausencia de fillers y ausencia de dudas.

Pregunta: “¿Se ha enfrentado a situaciones en las que su contribución supuso un gran logro para la empresa?”

Respuesta: *Mi mayor logro profesional fue sin duda el haber logrado diseñar una estrategia de gestión de calidad que nos permitió reducir los costes operativos de la empresa en un 25% trimestral.*

Cuarto cruce: Presencia de fillers y ausencia de dudas.

Pregunta: “¿Se ha enfrentado a situaciones en las que su contribución supuso un gran logro para la empresa?”

Respuesta: *Mi mayor logro profesional, ehh... pues fue sin duda el haber logrado diseñar una estrategia de gestión de calidad... Ehm.. Lo cierto es que esta estrategia nos permitió reducir.... reducir los costes operativos de la empresa en un 25% al trimestre.*

El tercer set de cuatro respuestas analizó el cruce entre las variables independientes “tecnicismos” (la candidata empleaba lenguaje técnico y no general) y “gesticulación” (la candidata se mostraba más expresiva y activa en sus gestos y expresiones faciales para acompañar su respuesta). En ambos casos se combina de nuevo la presencia o ausencia de las variables para examinar sus efectos fisiológicos. A continuación, se reproducen las respuestas ofrecidas por la candidata en cada uno de los cuatro vídeos del tercer set.

- **Tercer set de respuestas**
- **Variables: Tecnicismos y gestos**

Primer cruce: Presencia de tecnicismos y ausencia de gestos

Pregunta: “¿Qué capacidades profesionales o académicas tiene que cree que le harían un buen candidato?”

Respuesta: *Tengo trece años de experiencia en gestión de cuentas internacionales para campañas publicitarias, con un ROI medio y probado del 63% en macrocampañas, lo cual se sitúa por encima de la media de mercado del 42% en España. He asegurado también una disminución en turnover rate del 22% trabajando en satisfacción de clientes, con lo que hemos conseguido retener al 82% de nuestros grandes clientes en cada ejercicio fiscal.*

Segundo cruce: Presencia de tecnicismos y presencia de gestos

Pregunta: “¿Qué capacidades profesionales o académicas tiene que cree que le harían un buen candidato?”

Respuesta: *Tengo trece años de experiencia (pelo tras las orejas) en gestión de cuentas internacionales para campañas publicitarias, (mueve las manos, relator) con un ROI medio y probado del 63% en macrocampañas (levanta las cejas), lo cual se sitúa por encima de la media de mercado del 42% en España. He asegurado también (mueve manos, asertivo) una disminución en “turnover rate” del 22% (levanta cejas) trabajando en satisfacción de clientes, con lo que hemos conseguido (mueve manos, relator) retener al 82% de nuestros grandes clientes en cada ejercicio fiscal (asiente).*

Tercer cruce: Ausencia de tecnicismos y ausencia de gestos

Pregunta: “¿Qué capacidades profesionales o académicas tiene que cree que le harían un buen candidato?”

Respuesta: *Me gradué en la Universidad de Barcelona en Periodismo y en Publicidad, y tengo mucha experiencia en este campo. Por ejemplo he trabajado en campañas muy grandes, normalmente mis clientes están contentos conmigo... creo que puedo responder bien a lo que los clientes quieren o entender lo que están buscando.*

Cuarto cruce: Ausencia de tecnicismos y presencia de gestos

Pregunta: “¿Qué capacidades profesionales o académicas tiene que cree que le harían un buen candidato?”

Respuesta: *Me gradué en la Universidad de Barcelona (pelo tras orejas) en Periodismo y en Publicidad, y tengo mucha experiencia (mueve manos, relator) en este campo. Por ejemplo (levanta cejas) he trabajado en campañas muy grandes, la verdad (asiente), con grandes clientes (mueve manos, relator). Normalmente (levanta cejas) mis clientes están contentos conmigo... creo que puedo responder bien (asiente) a lo que los clientes quieren o entender lo que están buscando (asiente).*

Finalmente, el cuarto y último set de cuatro respuestas combinó las variables independientes “tono positivo” (la candidata se expresaba en un tono vivaz y activo, más sonriente) y “contenido positivo” (las palabras de la candidata eran optimistas y animadas). En este caso se complementó la ausencia de las variables con la presencia de su opuesto, es decir, la ausencia de tono positivo en una respuesta se reemplazaba automáticamente con un tono negativo. Lo mismo ocurre en la variable de contenido. Cuando el mensaje que la candidata no era positivo, se ofreció un guion de respuesta más sombrío y pesimista. A continuación, se reproducen las respuestas ofrecidas por la candidata en cada uno de los cuatro vídeos del último set.

- **Cuarto set de respuestas**
- **Variables: Tono positivo y contenido positivo**

Primer cruce: Ausencia de tono positivo y ausencia de contenido positivo

Pregunta: “A la hora de encontrar debilidades, ¿cuál cree que es su mayor defecto?”

Respuesta: *Buff... defectos tengo muchos, elegir uno es difícil... A ver... qué puedo decir... no me gusta trabajar bajo presión, se me da fatal. Es una cosa que sí que prefiero evitar porque no me organizo bien, me pongo nerviosa... necesito estar a mi aire y relajarme, trabajar a mi ritmo, vamos.*

Segundo cruce: Presencia de tono positivo y ausencia de contenido positivo

Pregunta: “A la hora de encontrar debilidades, ¿cuál cree que es su mayor defecto?”

Respuesta: *Buff... defectos tengo muchos, elegir uno es difícil... A ver... qué puedo decir... no me gusta trabajar bajo presión, se me da fatal. Es una cosa que sí que prefiero evitar porque no me organizo bien, me pongo nerviosa... necesito estar a mi aire y relajarme, trabajar a mi ritmo, vamos.*

Tercer cruce: Ausencia de tono positivo y presencia de contenido positivo

Pregunta: “A la hora de encontrar debilidades, ¿cuál cree que es su mayor defecto?”

Respuesta: *Pues la verdad es que no creo que tenga defectos que afecten demasiado a mi desempeño en el trabajo. Soy bastante metódica con la limpieza y la organización, y me gusta proteger mi espacio personal, pero en el trabajo siempre me esfuerzo por cumplir mis tareas, ayudar... estar a la altura de las expectativas.*

Cuarto cruce: Presencia de tono positivo y presencia de contenido positivo

Pregunta: “A la hora de encontrar debilidades, ¿cuál cree que es su mayor defecto?”

Respuesta: *Pues la verdad es que no creo que tenga defectos que afecten demasiado a mi desempeño en el trabajo. Soy bastante metódica con la limpieza y la organización, y me gusta proteger mi espacio personal, pero en el trabajo siempre me esfuerzo por cumplir mis tareas, ayudar... estar a la altura de las expectativas.*

A continuación, la tabla 7 detalla de forma esquemática la distribución de preguntas y respuestas según la agrupación por variables.

Tabla 7: Guionización y correlación entre preguntas y sets de respuestas

PREGUNTAS Y SET DE RESPUESTAS	RESPUESTAS Y CRUCE DE VARIABLES
<p>Primer set de respuestas</p> <p>Pregunta: “Hola, buenos días, gracias por venir a la entrevista, sobre todo avisándole con tan poca antelación”</p>	<p>Contenido de referencias + aspecto formal: <i>Hola, buenos días, no se preocupe. Vengo de dar una conferencia en ESADE y más tarde me voy a una recepción en la sede de Gobierno, tenía que estar por Barcelona estos días, así que no hay problema. Gracias a ustedes por llamarme y contar conmigo para el proceso de selección.</i></p>
	<p>Contenido de referencias + aspecto informal: <i>Hola, buenos días, no se preocupe. Vengo de dar una conferencia en ESADE y más tarde me voy a una recepción en la sede de Gobierno, tenía que estar por Barcelona estos días, así que no hay problema. Gracias a ustedes por llamarme y contar conmigo para el proceso de selección.</i></p>
	<p>Contenido sin referencias + aspecto formal: <i>Hola, buenos días, no se preocupe. Estaba en casa así que no tenía mucho que hacer estos días de todas formas. Gracias a ustedes por llamarme y contar conmigo para el proceso de selección</i></p>
	<p>Contenido sin referencias + aspecto informal: <i>Hola, buenos días, no se preocupe. Estaba en casa así que no tenía mucho que hacer estos días de todas formas. Gracias a ustedes por llamarme y contar conmigo para el proceso de selección.</i></p>
	<p>(No fillers + Dudas): <i>Difficil pregunta... yo diría que mi mayor logro profesional sería sin duda el haber logrado diseñar una estrategia de gestión de calidad. Creo recordar que cuando se implantó, habíamos visto una</i></p>

<p>Segundo set de respuestas.</p> <p>Pregunta: ¿Se ha enfrentado a situaciones en las que su contribución supuso un gran logro para la empresa?</p>	<p><i>reducción en los costes de la empresa. Los costes operativos, creo que era. Me parece que redujimos los costes en alrededor de un 20 o 25% trimestral, si no me equivoco.</i></p> <p>(Fillers + Dudas): <i>Ehmmm... Difícil pregunta... hmmm... yo diría que... que mi mayor logro profesional sería sin duda.... El haber logrado diseñar una estrategia de... de gestión de calidad. Creo recordar que... que cuando se implantó, habíamos visto una reducción en... en los costes... de la empresa. Los costes operativos, creo que era. Me parece, que, redujimos los costes... en... alrededor de un 20 o 25% trimestral, si no me equivoco.</i></p> <p>(No fillers + no dudas): <i>Mi mayor logro profesional fue sin duda el haber logrado diseñar una estrategia de gestión de calidad que nos permitió reducir los costes operativos de la empresa en un 25% trimestral.</i></p> <p>(Fillers + no dudas): <i>Mi mayor logro profesional, ehh... pues fue sin duda el haber logrado diseñar una estrategia de gestión de calidad... Ehm.. Lo cierto es que esta estrategia nos permitió reducir.... reducir los costes operativos de la empresa en un 25% al trimestre.</i></p>
<p>Tercer set de respuestas.</p>	<p>Tecnicismos + no gestos: <i>Tengo trece años de experiencia en gestión de cuentas internacionales para campañas publicitarias, con un ROI medio y probado del 63% en macrocampañas, lo cual se sitúa por encima de la media de mercado del 42% en España. He asegurado también una disminución en turnover rate del 22% trabajando en satisfacción de clientes, con lo que hemos conseguido retener al 82% de nuestros grandes clientes en cada ejercicio fiscal.</i></p> <p>(Tecnicismos + gestos): <i>Tengo trece años de experiencia (pelo tras las orejas) en gestión de cuentas internacionales para campañas publicitarias, (mueve las manos, relator) con un ROI medio y probado del 63% en macrocampañas (levanta las cejas), lo cual se sitúa por encima de la media de mercado del 42% en España. He asegurado también (mueve manos, asertivo) una disminución en turnover rate del 22% (levanta cejas) trabajando en satisfacción de clientes, con lo que hemos conseguido (mueve manos, relator) retener al 82% de nuestros grandes clientes en cada ejercicio fiscal (asiente).</i></p>

<p>Pregunta: ¿Qué capacidades profesionales o académicas tiene que cree que le harían un buen candidato?</p>	<p>(No tecnicismos + no gestos): <i>Me gradué en la Universidad de Barcelona en Periodismo y en Publicidad, y tengo mucha experiencia en este campo. Por ejemplo he trabajado en campañas muy grandes, normalmente mis clientes están contentos conmigo... creo que puedo responder bien a lo que los clientes quieren o entender lo que están buscando.</i></p>
	<p>(No tecnicismos + gestos): <i>Me gradué en la Universidad de Barcelona (pelo tras orejas) en Periodismo y en Publicidad, y tengo mucha experiencia (mueve manos, relator) en este campo. Por ejemplo (levanta cejas) he trabajado en campañas muy grandes, la verdad (asiente), con grandes clientes (mueve manos, relator). Normalmente (levanta cejas) mis clientes están contentos conmigo... creo que puedo responder bien (asiente) a lo que los clientes quieren o entender lo que están buscando (asiente).</i></p>
<p>Cuarto set de respuestas.</p> <p>Pregunta: A la hora de encontrar debilidades, ¿cuál cree que es su mayor defecto?</p>	<p>(Tono de voz negativo + contenido negativo): <i>Buffff... defectos tengo muchos, elegir uno es difícil... A ver... qué puedo decir... no me gusta trabajar bajo presión, se me da fatal. Es una cosa que sí que prefiero evitar porque no me organizo bien, me pongo nerviosa... necesito estar a mi aire y relajarme, trabajar a mi ritmo, vamos.</i></p>
	<p>(Tono de voz positivo + contenido negativo): <i>Buff... defectos tengo muchos, elegir uno es difícil... A ver... qué puedo decir... no me gusta trabajar bajo presión, se me da fatal. Es una cosa que sí que prefiero evitar porque no me organizo bien, me pongo nerviosa... necesito estar a mi aire y relajarme, trabajar a mi ritmo, vamos.</i></p>
	<p>(Contenido positivo – tono negativo): <i>Pues la verdad es que no creo que tenga defectos que afecten demasiado a mi desempeño en el trabajo. Soy bastante metódica con la limpieza y la organización, y me gusta proteger mi espacio personal, pero en el trabajo siempre me esfuerzo por cumplir mis tareas, ayudar... estar a la altura de las expectativas.</i></p>

	<p>(Contenido positivo – tono positivo): <i>Pues la verdad es que no creo que tenga defectos que afecten demasiado a mi desempeño en el trabajo. Soy bastante metódica con la limpieza y la organización, y me gusta proteger mi espacio personal, pero en el trabajo siempre me esfuerzo por cumplir mis tareas, ayudar... estar a la altura de las expectativas.</i></p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

En el guion desarrollado para la grabación del estímulo se tuvo también en cuenta la transmisión de los rasgos representativos de los sesgos y efectos comunicativos que se querían estudiar. Esta representación se llevó a cabo a través de modificaciones en la apariencia de la candidata, en el contenido de la respuesta, y en variaciones en la prosodia y el lenguaje no verbal.

A continuación, en la tabla 8 se puede consultar la correlación entre los sesgos y aspectos comunicativos a estudio, y los rasgos representativos de los mismos en la respuesta de la candidata.

Tabla 8: Correlación entre sesgos y efectos comunicativos y sus elementos de representación en el estímulo

Sesgos y efectos comunicativos	Set de respuestas	Elementos de representación
Efecto halo	Primer set de respuestas	Aspecto formal
		Vestimenta
		Maquillaje, peinado

Efecto vagón de cola	Primer set de respuestas	Mención de referencias profesionales (<i>name-dropping</i>)
Fillers o palabras de relleno	Segundo set de respuestas	Introducción de muletillas (“ehhh...”, “mmm...”)
Dudas	Segundo set de respuestas	Introducción de pausas
		Representación semántica (“difícil pregunta...”, “creo recordar...”)
Tecnicismos	Tercer set de respuestas	Lenguaje técnico y extranjerismos, ausencia de pausas (“ROI medio y probado del 63% en macrocampañas”, “ <i>turnover rate</i> ”)
Gesticulación	Tercer set de respuestas	Alta gesticulación facial y de manos
Tono	Cuarto set de respuestas	Tono de voz positivo/negativo acompañado de expresividad facial correspondiente
Contenido	Cuarto set de respuestas	Contenido transmitido positivo/negativo sin correlación en tono

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizada la fase de guionización del estímulo, se procedió a la grabación del mismo por parte de la periodista Olatz Larrea en el estudio de la Universidad Pompeu Fabra. En este contexto, se buscó recrear el ambiente de

una entrevista de trabajo mediante la adopción del rol de candidata por parte de la colaboradora, que contestó a cada pregunta en plano medio mirando hacia la cámara, ayudada por la lectura de un *teleprompter*. Antes del inicio de cada grabación, la periodista recibió indicaciones profesionales por parte de la doctora Rodero sobre qué actitudes y posiciones emocionales y/o profesionales emular durante su respuesta. La grabación se llevó a cabo tanto en castellano como en su versión en inglés (finalmente no utilizada en el experimento) con la ayuda de un croma que permitiría añadir elementos más realistas y coherentes con el ambiente de la entrevista de trabajo en la fase de edición.

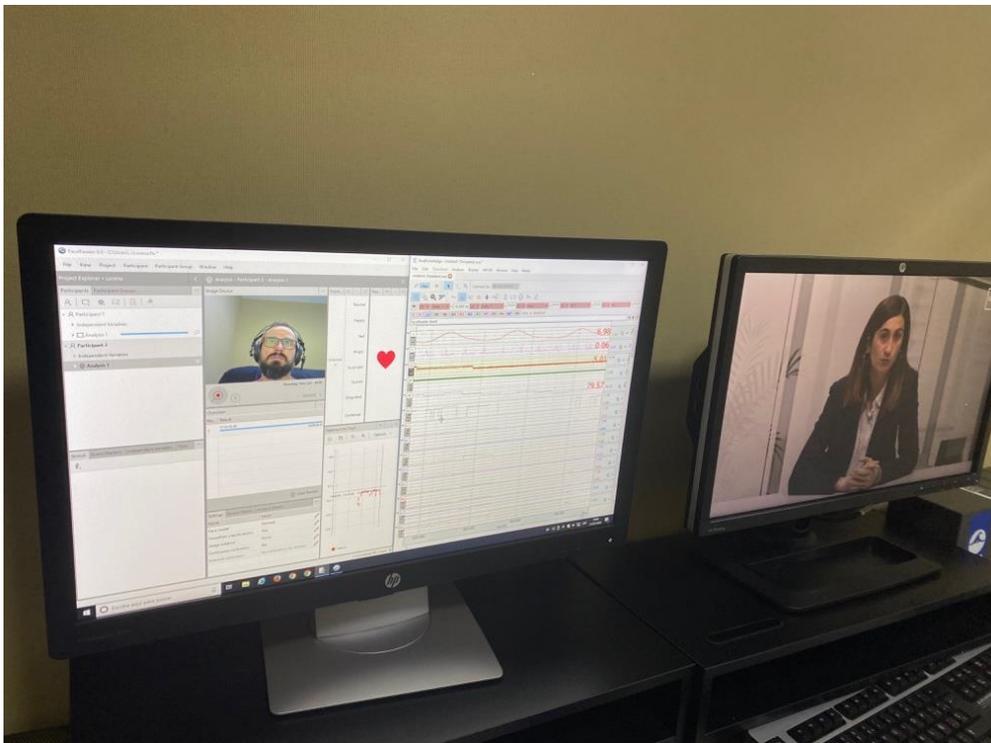
A la conclusión de la grabación, el equipo de postproducción de la Universidad Pompeu Fabra editó cada uno de los clips para mejorar su calidad, ajustar su duración y añadir un sobreimpresionado en fondo negro previo a cada respuesta donde se podía leer la pregunta que precedía a la respuesta en cuestión de cada fragmento. Durante la edición se añadieron también elementos visuales contextuales al entorno que buscábamos replicar. El croma se sustituyó por una imagen que emulaba el entorno de una oficina de un edificio corporativo, aumentando la sensación de “entorno laboral” de la grabación. Las figuras a continuación reproducen distintos momentos de la elaboración del estímulo y de su aplicación en el laboratorio.

Figura 8: Fotograma de uno de los vídeos de respuesta grabados



Fuente: Universitat Pompeu Fabra

Figura 9: Monitores de control durante la realización del experimento



Fuente: Propia

Con los clips de vídeo ya editados y puestos a disposición de los investigadores, se procedió a su organización de manera cronológica y a su incorporación al equipo de registro de respuestas del Media Psychology Lab de la Universidad Pompeu Fabra. En este mismo equipo se incorporó asimismo la escala de credibilidad que conformaría posteriormente el cuestionario de autopercepción a completar por los sujetos tras el visionado de cada respuesta. La integración de estos dos elementos con los paquetes de software de respuesta biométrica BIOPAC, Acqknowledge y FaceReader supuso la culminación de la preparación del experimento en el laboratorio, a la espera de recibir a los participantes e iniciar el registro de datos de esta segunda fase de la investigación.

Variables

La identificación de variables remite a la propia formulación del problema. Siguiendo el modelo de Kerlinger y Lee (2000), establecemos tres premisas en la formulación de las variables:

- 1) Desde un principio, el problema planteado expresa necesariamente una relación entre dos o más variables
- 2) El problema se formula mediante una o varias preguntas que nos llevan hacia las respuestas buscadas
- 3) El problema nos permite además plantear la realización de un test empírico que confirme o desmienta las hipótesis de investigación

Para Creswell (2008), en una investigación cuantitativa de este estilo, el problema principal estriba en delimitar qué factores y variables tienen un efecto sobre los resultados. En una metodología experimental como la que ha guiado este proyecto prima la comparación entre aspectos a estudio, partiendo de la manipulación de las variables independientes para generar un efecto sobre las variables dependientes.

En el grupo de variables independientes se incluyeron los conceptos relativos a los sesgos cognitivos cuya eficacia se buscaba testar. Así, en el primer cruce de vídeos se utiliza el sesgo del vagón de cola mediante el uso de referencias profesionales dentro de la respuesta, o su ausencia. También se recurre al efecto halo introduciendo modificaciones en la apariencia de la candidata, comparando el efecto de una apariencia formal (uso de traje, peinado y maquillaje) en contraposición a una apariencia informal (camiseta, ausencia de maquillaje y de

peinado). Este cruce da lugar a cuatro vídeos dependiendo de la presencia o ausencia de cada una de estas variables.

Siguiendo el mismo esquema de cruce entre dos variables, dando lugar a cuatro escenarios diferentes, el segundo bloque de contenido se centra en la utilización de *fillers* en la respuesta, referidos a las pausas y vocalizaciones como “ehhhh...” o “mmm...”. Asimismo, se analiza su interacción con la variable independiente de dudas, presentando variaciones entre una respuesta decidida y sin pausas y otra caracterizada por una intervención más pausada y con el uso de expresiones como “creo recordar” o “me parece”. De nuevo, este bloque da lugar a cuatro vídeos adicionales atendiendo a los cruces entre variables.

El tercer cruce de variables independientes comprobaba los efectos de la utilización de tecnicismos y su interacción con la gesticulación por parte de la candidata, analizando en ambos casos la ausencia y la presencia de cada variable, produciendo otros cuatro vídeos. Finalmente, el último cruce entre variables independientes se centró en el análisis del tono y del contenido, con atención al sesgo del optimismo y del pesimismo, alternando en ambos casos entre aspecto positivo y aspecto negativo de cada uno. Estos cuatro vídeos finales dan lugar a un total de dieciséis vídeos, que a su vez producen una secuencia visual de alrededor de media hora. Es este material videográfico con dieciséis respuestas diferentes según la presencia o ausencia de determinadas variables el que conforma el visionado al que se expone a 21 participantes, mientras registramos las variaciones en sus registros psicofisiológicos (ritmo cardíaco, conductancia y respiración) y sus impresiones sobre la credibilidad de la candidata a través del cuestionario de autopercepción al que responden después de visionar cada uno de los dieciséis fragmentos.

En lo que respecta a las variables dependientes, la escala englobó en tres grandes apartados todas las cualidades que los participantes debían valorar de la candidata. Por un lado, las percepciones de confianza se conformaron por medio de las valoraciones sobre si la candidata era “honesta”, “fiable”, “leal”, “moral” y “genuina”, aspectos de percepción de la personalidad extraídos de la escala de credibilidad en uso mencionada anteriormente y que guio la elaboración del cuestionario de autopercepción. Cada uno de estos valores se presentaba en una escala del 1 al 5, siendo 1 el valor más bajo que se podía seleccionar, y 5 el más alto (por ejemplo, “nada honesta” o “extremadamente honesta”). Esta escala se repitió también para las percepciones de competencia y de intenciones. En el caso de las variables dependientes de competencia, se incluyeron los conceptos de “inteligente”, “preparada”, “experta”, “informada”, “competente” y “lista”. Finalmente, para evaluar las percepciones de intenciones de la candidata, los participantes valoraron las variables “le importo”, “interesada”, “humilde”, “le preocupo”, “emocional” y “comprensiva”, en todos los casos del 1 al 5, según la mencionada escala de McCroskey y Teven (1999) adaptada por Rodero, Mas y Blanco (2014) y replicada en esta investigación.

En la siguiente representación de la tabla 9 se puede observar el cruce entre variables propuestas y su distribución atendiendo al cuestionario de Rodero, Mas y Blanco (2014) utilizado como base junto a los resultados del pre-test.

Tabla 9: Variables independientes y variables dependientes

Variables independientes	Variables dependientes	
Apariencia profesional vs Apariencia informal	Percepciones de confianza	Honesta
Sesgo del vagón de cola (referencias profesionales) vs Ausencia efecto vagón de cola (no referencias profesionales)		Fiable
Fillers vs No fillers		Leal

Dudas en contenido vs No dudas en contenido		Moral	
Tecnicismos vs. No tecnicismos		Genuina	
Gesticulación alta vs. No gesticulación	Percepciones	Inteligente	
Tono de voz positivo vs. Tono de voz negativo	de	Preparada	
Contenido positivo vs. Contenido negativo	competencia	Experta	
		Informada	
		Competente	
		Lista	
		Percepciones	Le importo
		de	Interesada
	intenciones	Humilde	
		Le preocupo	
		Emocional	
		Comprensiva	
		Pregunta sobre confianza	
	Pregunta sobre preparación		
	Pregunta sobre contratación		

Fuente: Elaboración propia

Las modificaciones efectuadas sobre las variables independientes permitieron establecer diferencias entre las percepciones que afectaban a las variables dependientes según los cambios introducidos en el guion. El conjunto de variables dependientes se recogió a su vez en un cuestionario de autopercepción que los participantes debían rellenar después de cada visionado.

Por su parte, el tratamiento cuantitativo de los datos permitió una comparación estadística entre los diferentes entornos de recopilación de datos. La complejidad de esta muestra de datos puede por tanto sostenerse sobre la metodología cuantitativa, sin olvidar a su vez, en la revisión de teorías existentes,

la propuesta de hipótesis de investigación y su referenciación para el diseño de investigación que mejor se ajuste a los objetivos formulados (Arnal, 2000).

Procedimiento

1. El desarrollo de las fases experimentales

En la primera fase del proyecto de investigación, el pre-test se sirvió de un cuestionario que fue distribuido de forma individual y con acceso a través de un código QR a los asistentes al simposio en Recursos Humanos celebrado el 4 de diciembre de 2019 en la ciudad de Kuwait. Con una asistencia aproximada de 250 personas, se obtuvo una respuesta cualificada de 72 participantes, que completaron el cuestionario a través de las copias físicas distribuidas o accediendo a su versión para móviles por medio del código QR facilitado.

En un primer momento, se buscó obtener una base empírica que permitiera avanzar en el desarrollo y, especialmente, la validación de los objetivos investigadores del experimento psicofisiológico. Por este motivo, se buscó en todo momento obtener una respuesta de tamaño contenido, pero siempre cualificada: profesionales relacionados con el ámbito de los Recursos Humanos que pudieran aportar su visión de preferencias a la hora de contratar a un candidato.

Tanto en su versión *online* como en la versión física, los sujetos respondieron en todo caso al mismo cuestionario, de forma gratuita y voluntaria. Todos ellos recibieron instrucciones específicas sobre cómo valorar las escalas presentadas en el cuestionario, proporcionadas por la investigadora y por cinco alumnos de la asignatura “Comunicación corporativa” que colaboraron en la difusión del

instrumento. En todo momento se hizo especial énfasis en la necesidad de contestar a preferencias innatas sin racionalizar las respuestas en exceso. Teniendo en cuenta que se trataba de estudiar la posible creación de sesgos cognitivos a través de la repetición constante de un estímulo, se buscaba conocer la respuesta espontánea de los expertos.

El experimento psicofisiológico se desarrolló entre el 20 y el 31 de enero de 2020 en el “Media Psychology Lab” de la Universidad Pompeu Fabra. Durante estos días, 22 participantes acudieron al laboratorio de la universidad para tomar parte en la realización de la prueba. El experimento se testó en el laboratorio en los días previos al inicio de esta fase para asegurarse de su viabilidad y de la corrección de todos los parámetros necesarios para la grabación adecuada de los datos.

Tras ser seleccionados mediante entrevistas personales conducidas a través de Skype durante el mes de diciembre de 2019, los sujetos recibían, el día anterior a su participación, un correo en el que se detallaban las instrucciones de llegada y de desarrollo del test. Se les hacía llegar igualmente el consentimiento informado que firmarían el día siguiente e información sobre la logística del experimento en relación a la colocación de los sensores y el tipo de señales que se registrarían.

Este paso previo facilitó la puesta en marcha de cada experimento. Durante su realización, dos salas del laboratorio se habilitaron para acomodar a los participantes, que realizaron el test de manera individual y en solitario. A su llegada, los participantes revisaron de nuevo la información recibida el día anterior y firmaron tanto el consentimiento informado como una autorización para la difusión de los datos. Gracias a las comunicaciones previas, la gran mayoría de los participantes sabía qué esperar y se mostraba preparada para empezar,

por lo que la preparación de cada sujeto no llevó más de diez minutos en cada caso. Durante este tiempo, se colocaron los sensores en el pecho, el vientre y la mano de cada participante, tras limpiar las zonas con gasas alcohólicas. Asimismo, se explicó de nuevo la dinámica del experimento, haciendo de nuevo énfasis en la necesidad de contestar a las preguntas y valorar las escalas de forma automática, sin necesidad de racionalizar la pregunta, ya que interesaba conocer la respuesta intuitiva de los participantes como expertos en el ámbito de los Recursos Humanos.

Una vez colocados los sensores, cada participante se sentó frente al equipo en el que se realizaría el visionado de los vídeos de respuesta y se situó su rostro en el encuadre de la cámara del *software* FaceReader. A partir de ese momento, daba inicio el experimento, con una duración media de 35 minutos para cada participante. Durante este tiempo, el sujeto contestaba las preguntas demográficas al inicio del test, observaba hasta dieciséis vídeos de respuesta pre-grabados dando respuesta a preguntas específicas de una entrevista de trabajo y contestaba también a una escala de credibilidad que se mostraba después de cada vídeo. Al concluir cada experimento, se desconectaba al participante de los sensores y se le hacía pasar al exterior de la sala, donde recibía su compensación y firmaba un recibo de la misma.

Todos los participantes en el test del laboratorio visionaron los mismos vídeos, pero con distinto orden. Mientras que un grupo visionó los vídeos en la secuencia de bloques Aspecto-Referencias-Fillers-Dudas-Gesticulación-Tecnicismos-Tono-Contenido, el otro grupo comenzó por las respuestas de contenido para finalizar con las respuestas de aspecto. La escala de credibilidad fue igual para todos los participantes y se presentó de la misma forma, a la conclusión de cada vídeo.

Esta escala fue la misma usada para la replicación del instrumento en la última fase de investigación, el cuestionario online. El cuestionario usado en el laboratorio se trasladó en esta ocasión al entorno online a través de la plataforma Google Forms. En la misma plataforma, se integraron los dieciséis vídeos que conformaban el estímulo visual y auditivo del experimento, a través del *plug-in* de visualización de Youtube. De esta manera, los participantes del cuestionario online tenían una aproximación a la experiencia del laboratorio en cuanto a contenido y visualización, restando el aspecto referido a la grabación de la respuesta psicofisiológica.

2. La obtención de datos a través del pre-test

La recopilación de datos durante la fase de pre-test se llevó a cabo a través del cuestionario, que fue distribuido en formato físico y con un acceso a través de un código QR durante el simposio de Recursos Humanos celebrado en Kuwait el 4 de diciembre de 2019, y organizado por la Central Queensland University de Kuwait (ACK). Con el fin de facilitar la realización del cuestionario y de, por otra parte, facilitar el tratamiento de datos posterior, se optó por combinar ambas modalidades de distribución.

A efectos de economía y practicidad, el cuestionario se ajustó a una hoja, impresa por las dos caras, en la que se condensaba la información sobre instrucciones, las preguntas y escalas correspondientes, y la información sobre afiliación. Por otra parte, se distribuyeron también tarjetas de visita con un código QR impreso para facilitar el acceso a través de dispositivos móviles. El cuestionario contaba con una versión online que se había adaptado previamente a la visualización para dispositivos móviles a través del *plug-in* específico de la

plataforma Survey Monkey. De entre las respuestas obtenidas, 34 sujetos completaron el cuestionario a través de su versión online, mientras que 38 lo hicieron por medio del cuestionario impreso.

3. La obtención de datos a través del experimento psicofisiológico

La pieza central del experimento se centraba en el procesamiento de la respuesta fisiológica de los participantes durante su exposición a las técnicas comunicativas a estudio. Para llevar a cabo esta recopilación de datos se convocó a 21 participantes previamente seleccionados mediante un muestreo no aleatorio causal para tomar parte en el experimento, que se condujo durante el mes de enero de 2020, en el Media Psychology Lab de la Universidad Pompeu Fabra, en Barcelona.

Durante el transcurso del experimento, los participantes visionaron dieciséis vídeos cortos, con una duración de entre 14 y 45 segundos cada uno, que se presentaban como respuestas de una candidata a preguntas durante una entrevista laboral. La pregunta en cuestión para cada vídeo se podía leer sobrepresionada en la pantalla sobre un fondo negro antes del inicio de cada respuesta. Antes de iniciar el visionado de los vídeos, los sujetos contestaron a un breve cuestionario demográfico donde debían indicar su género, edad y relación con el ámbito de los Recursos Humanos. Durante el visionado de las respuestas, se colocaron sensores para medir cada una de las variables dependientes.

Para la realización de este estudio y la medición de las variables psicofisiológicas que pudieran mostrar cambios en los niveles de atención y activación de los participantes se midieron tres indicadores que pasamos a enumerar y detallar a continuación. En los tres casos, se trata de marcadores psicofisiológicos pertenecientes a nuestro sistema nervioso autónomo, dependiente a su vez del sistema nervioso periférico, compuesto por el conjunto de nervios que se extienden desde nuestro sistema nervioso central hacia el resto del cuerpo y que contribuyen a la realización de las funciones sensitivas y motoras, dividiéndose a su vez en sistema nervioso somático-sensorial, asociado con los órganos sensoriales y motores, y el sistema nervioso autónomo, relativo a los órganos internos y, de forma clave, no sujeto a estímulos conscientes y voluntarios. En nuestro estudio, nos centramos precisamente en el análisis de tres indicadores asociados al sistema nervioso autónomo ya que buscamos analizar los efectos de la información recibida en la respuesta inconsciente de los participantes.

Vila y Guerra (2009) establecen tres modalidades de análisis diferentes dentro del estudio psicofisiológico, atendiendo al sistema analizado. Al margen del sistema nervioso central y el somático, en el caso que nos ocupa para el sistema nervioso autónomo se utilizan técnicas como la medición de la actividad electrodermal o conductancia, el ritmo cardíaco y las emociones por medio de los movimientos musculares de la cara, mediante una técnica llamada electromiografía facial. El indicador relativo a la respiración de los participantes nos sirvió principalmente para establecer una medida de control del resto de indicadores que nos permitiera detectar variaciones importantes y comprobar su coherencia entre todos los indicadores analizados. Detallamos a continuación la inclusión de estos indicadores en el estudio y las implicaciones en sus variaciones para los resultados obtenidos.

La variable “ritmo cardíaco”, expresada en latidos por minuto, se midió mediante la colocación de tres sensores en el pecho de los participantes, siguiendo la técnica apuntada por Potter y Bolls (2012). Una disminución de la frecuencia del ritmo cardíaco en los participantes apunta a la presencia de una respuesta

orientada (Rodero, 2021) e implica el aumento de la atención (Lang, Newhagen y Reeves, 1996). En concreto, se estima que una disminución en el ritmo cardiaco del participante que oscile entre los 5 y los 7 segundos indica un incremento del esfuerzo cognitivo del sujeto, así como una subida de la atención (Potter y Bolls, 2012).

Por su parte, la actividad electrodermal o conductancia, expresada en nuestro análisis en microsiemens, se midió registrando las variaciones de las glándulas ecrinas en las palmas de las manos de los participantes, un tipo de glándula sudorípara que se puede localizar en prácticamente toda la superficie de la piel y que se abre directamente sobre su superficie. Las variaciones en este indicador nos indican distintos niveles de activación (“arousal”), relacionada a su vez con la intensidad de la activación emocional que consigue provocar un estímulo (Rodero, 2021). En nuestro estudio, la conductancia se midió a través de dos sensores colocados en la mano de los sujetos, que nos permitieron registrar variaciones atendiendo a las diferentes estrategias presentes en cada uno de los dieciséis vídeos de respuesta. Este registro nos permitió medir el nivel de activación en la respuesta de cada participante, conjuntamente con el esfuerzo cognitivo y la atención que se generaba ante los diferentes mensajes. Una mayor amplitud de respuesta en la medición de la actividad electrodermal nos indica un mayor grado de activación y atención hacia un estímulo determinado.

Finalmente, el análisis del registro psicofisiológico se ayudó de los datos de respiración, medidos en ciclos por minuto, que nos permitieron identificar variaciones significativas en el ritmo cardiaco y la actividad electrodermal y asociarlas a factores externos o motivados por modificaciones en el ritmo respiratorio no asociadas con los estímulos presentados durante el experimento.

El visionado total de los vídeos duró de media unos 35 minutos, mientras que la participación total de cada participante se extendió a una media de 50 minutos,

necesarios para explicar individualmente la dinámica del experimento, dar tiempo a los sujetos para prepararse, tanto a su llegada como a su salida, y colocar los sensores en cada participante.

4. La obtención de datos a través del registro de emociones

Durante la realización del experimento se llevó a cabo conjuntamente con el registro psicofisiológico y cuestionario de autopercepción un registro de las emociones de los participantes a través del paquete de *software* FaceReader. En el registro de emociones se prestó especial atención a las medidas de “valencia” emocional, entendida como la cualidad intrínseca de atractivo o de aversión de un estímulo (Frijda, 1986), y activación o “arousal”. Bolls, Lang y Potter (2001) retoman el testigo de las investigaciones originales de James (1894) defendiendo que la contracción de los músculos faciales es, al margen de una forma de expresión, un reflejo fiable de la propia experiencia de la emoción.

La cualidad positiva o negativa de la valencia se relaciona con la respuesta a un estímulo, mientras que el nivel de activación o “arousal” tiene relación con la intensidad de la activación emocional que provoca el estímulo. La activación se relaciona en el plano del registro de emociones con el nivel de conductancia en el registro psicofisiológico y mide tanto la activación de una respuesta como el esfuerzo cognitivo y los niveles de atención que experimenta el sujeto. Para Lang (2000), los mensajes negativos producen un esfuerzo de procesamiento más intenso con menor nivel de activación que los mensajes positivos. La autora defiende que es posible para un participante proporcionar un mayor nivel de atención al procesamiento de un mensaje que en cambio no se recuerda de forma precisa *a posteriori*. En este caso, se justificarían los incrementos de activación o “arousal” asociados a la valencia de la emoción.

En nuestro estudio, para evaluar los niveles emocionales recurrimos al *software* FaceReader, que determina la variedad e intensidad de diversas emociones en los participantes atendiendo a variaciones en sus músculos faciales. Además, se trata de una herramienta que ofrece posibilidades de integración con funciones de rastreo de mirada y de registro psicofisiológico, por lo que este registro se llevó a cabo de forma simultánea a la obtención de datos psicofisiológicos de cada participante. En la medición de las emociones de los participantes, FaceReader se sirve del algoritmo Viola-Jones para establecer la posición adecuada de la cara del participante frente a la pantalla que registrará sus movimientos faciales. A continuación, el modelo de apariencia activa del *software* ayuda a identificar 500 puntos clave en la textura facial de cada participante, ofreciendo resultados que se combinan con el algoritmo “Deep Face”, basado en redes neuronales de inteligencia artificial, para incrementar la capacidad de identificación y corrección de las emociones detectadas. Entre los inputs registrados durante nuestro estudio por FaceReader, se incluyen elementos como la apertura bucal, la apertura ocular, la posición de las cejas o la orientación de la cabeza y de la mirada de cada participante. En el análisis final, durante la fase de clasificación facial se trasladan los inputs registrados a una visualización que los identifica con una emoción en particular y su intensidad. Esta decodificación arroja coincidencias de entre el 91% y el 100% respecto a la identificación humana de las emociones registradas (*Facial expression recognition software: FaceReader, 2021*).

Durante el estudio, cada uno de los participantes se sentó frente a dos pantallas. En una de ellas podía visualizar los vídeos que conformaban el estímulo del experimento. En la pantalla adyacente se instaló una cámara que identificaba sus principales rasgos y puntos de análisis antes de proceder a la realización del experimento. De esta manera, mientras el participante visionaba los vídeos, una serie de sensores captaban su respuesta psicofisiológica y una pantalla en paralelo con una cámara integrada registraba variaciones en sus expresiones faciales.

5. La obtención de datos a través del cuestionario de autopercepción

Conjuntamente a la realización del experimento en laboratorio se planteó la combinación del registro de indicadores psicofisiológicos y emocionales con una autoevaluación consciente a través de una escala de las percepciones suscitadas por el visionado de los vídeos. Con este fin, se utilizó el instrumento desarrollado a partir del trabajo de Rodero, Mas y Blanco (2014) para comprobar si la respuesta consciente respecto a las percepciones suscitadas por la candidata se correspondía con el correlato emocional de los registros psicofisiológicos detectados.

De esta manera, los sujetos participantes completaron, a la conclusión de cada vídeo corto y hasta en dieciséis ocasiones, la escala de medición de credibilidad que analizaba factores relacionados con la competencia, la confianza y las intenciones percibidas del hablante.

Los datos recopilados durante la participación de cada sujeto en su respuesta al cuestionario de autopercepción fueron recogidos y tratados posteriormente a través del software SPSS.

6. Condiciones de las respuestas obtenidas

El procesamiento de los datos recogidos a través del cuestionario del pre-test se hizo manual y automáticamente. De entre el total de 72 respuestas, 34 se habían recibido directamente en la plataforma a la que se accedía escaneando el código QR facilitado. La respuesta de los otros 38 participantes se registró de forma física y se añadió a la plataforma Survey Monkey de manera manual e individualmente. De esta forma, fue posible procesar los datos de forma conjunta y simplificada. Las 72 respuestas recibidas fueron consideradas viables, es decir, lo suficientemente claras para su procesamiento y útiles para el contexto del experimento.

De entre los 21 sujetos participantes en el experimento psicofisiológico, fue necesario descartar la respuesta del sujeto número 20 por problemas técnicos, por lo que su registro no se incluyó en el procesamiento final, posterior a la “limpieza” de las señales recibidas. El resto de respuestas, 20 en total, se consideraron viables y, tras su recogida y almacenamiento, se procedió a su tratamiento para el posterior procesamiento estadístico.

Las 128 respuestas recibidas a través del cuestionario *online* en Google Forms fueron viables y se añadieron directamente a la plataforma de procesamiento nativa de Google, que facilitó el tratamiento de los datos recogidos.

LA MEDICIÓN

El objeto de estudio parte de la comparación entre las percepciones de credibilidad percibida en la escala de McCroskey y Teven (1999) y el efecto sobre esta escala del fenómeno del sesgo cognitivo y la prosodia en la entrevista de trabajo. A continuación, se detalla la clasificación de las variables independientes y dependientes que han guiado el diseño de la investigación.

Esquema de clasificación de variables

1. Variables independientes

Las variables independientes del experimento fueron comunes tanto al aspecto referido al registro de indicadores psicofisiológico como a la parte del experimento centrada en el cuestionario de autopercepción. En ambos casos, las variables independientes fueron comunes y se agruparon en cuatro grandes grupos para su análisis y codificación. Estos grupos referidos anteriormente englobaban distintas aptitudes, y se denominaron *apariencia y referencias*, *fillers y dudas*, *tecnicismos y gestos*, y *contenido positivo y tono positivo*, por su asociación con las características profesionales que estudiamos basándonos en el propio objeto de estudio para la investigación de estrategias comunicativas basadas en sesgos cognitivos.

En la parte del experimento referida al cuestionario de autopercepción, esta agrupación se cotejó a su vez con tres grandes grupos de respuesta en las escalas: *Competencia*, *Intenciones* y *Confianza*. De esta manera, las pruebas

estadísticas permitieron detectar si los factores de apariencia presentes en las respuestas tenían algún efecto sobre las percepciones de los sujetos en alguno de los tres grandes grupos de variables dependientes: competencia, confianza y análisis, y en qué medida.

En lo que respecta al registro de señales psicofisiológicas, estos cuatro grandes grupos de variables se cruzaron con las variables dependientes “ritmo cardíaco”, “conductancia” y “respiración”, cuyas señales se registraron por medio de sensores colocados respectivamente en el pecho, la mano y el vientre de cada uno de los participantes, así como mediante la utilización de un cinturón medidor de la respiración.

Este esquema de comparación estadística se aplicó igualmente durante el procesamiento de los datos obtenidos, mediante análisis de varianzas (ANOVA) que permitieran detectar variaciones en las medidas registradas, tanto para efectos negativos como positivos.

Tabla 10: Agrupación y desglose de variables independientes

Variables	Propiedades	Grupo
Apariencia	Aspecto formal	1
	Aspecto informal	
Referencias profesionales	Mención de referencias	
	No mención de referencias	
Lenguaje verbal – velocidad	Con <i>fillers</i>	2
	Sin <i>fillers</i>	
Dudas	Vacilación en discurso	
	Sin vacilación en discurso	

Lenguaje verbal - tecnicismos	Con tecnicismos	3
	Sin tecnicismos	
Lenguaje no verbal - gestos	Con gesticulación	
	Sin gesticulación	
Lenguaje no verbal - tono	Tono positivo	4
	Tono negativo	
Lenguaje verbal - contenido	Contenido positivo	
	Contenido negativo	

Fuente: Elaboración propia

2. Variables dependientes del experimento psicofisiológico

Las variables dependientes del experimento psicofisiológico fueron los indicadores “activación”, “valencia” y “atención”, medidos a través del registro de respiración, ritmo cardíaco y conductancia, o actividad electrodermal, de los participantes. Para el registro de estos biomarcadores se utilizaron sensores y un cinturón de respiración que permitieron recopilar y analizar posteriormente la evolución y variación de estas señales según su exposición a determinados estímulos. Para tal fin, se introdujeron en el experimento marcas temporales que permitieran detectar posteriormente las señales específicas de cada variable y su correspondencia temporal con el visionado de vídeos específicos. Conociendo estas marcas temporales y su correspondencia con el orden de visionado, se pudieron establecer relaciones entre las variaciones observadas y las variables independientes presentes en el visionado en ese momento.

La elección de estas señales psicofisiológicas responde a su capacidad para indicar niveles de activación emocional, como es el caso de la actividad electrodermal, los niveles de atención, señalados por el ritmo cardíaco, o la respuesta emocional, compuesta por los indicadores de “activación” o “arousal” y “valencia”.

3. Variables dependientes del cuestionario de autopercepción

Las variables dependientes se desarrollaron utilizando como base la escala de credibilidad percibida de McCroskey y Teven (1999) y su posterior adaptación al modelo de estudio de credibilidad en el discurso desarrollado por Rodero, Mas y Blanco (2014). Siguiendo la codificación original, la escala aquí presentada reproduce el sistema original con puntuaciones del 1 al 5, y se utilizó para medir por separado las percepciones de competencia, confianza e intenciones de la candidata en cada una de sus intervenciones, atendiendo a variaciones en el lenguaje verbal, no verbal, prosodia o presencia de sesgos cognitivos.

El objetivo de la introducción de esta escala en el experimento psicofisiológico era posibilitar la comparación entre los indicadores biométricos y la respuesta consciente de los sujetos a sus percepciones sobre la candidata, favoreciendo un análisis estadístico descriptivo e inferencial de los valores registrados, lo cual permitiría establecer conexiones entre las variables dependientes e independientes. Por motivos logísticos y de aplicación, solo la parte del experimento correspondiente al cuestionario de autoevaluación de credibilidad se replicó en línea, a través de la plataforma Google Forms. De esta manera, los participantes visionaron los 16 vídeos de respuesta de la candidata precedidos en cada ocasión por la pregunta a la que respondían.

A continuación, las tablas 11, 12, 13 y 14 reproducen tanto la escala de medición como el desglose e interpretación de las variables dependientes cuantitativas atendiendo a los grupos de percepción señalados anteriormente: confianza, competencia e intenciones, derivados a su vez de la escala de credibilidad de los autores de referencia.

Tabla 11: Grados de medición de las variables en el cuestionario de auto percepción

	1	2	3	4	5
Variable	Grado de la variable				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Esquema de medición de la variable “Competencia”

Variable	1	2	3	4	5
Inteligente	Nada inteligente	Poco inteligente	Algo inteligente	Bastante inteligente	Muy inteligente
Preparada	Nada preparada	Poco preparada	Algo preparada	Bastante preparada	Muy preparada
Experta	Nada experta	Poco experta	Algo experta	Bastante experta	Muy experta
Informada	Nada informada	Poco informada	Algo informada	Bastante informada	Muy informada
Competente	Nada competente	Poco competente	Algo competente	Bastante competente	Muy competente
Lista	Nada lista	Poco lista	Algo lista	Bastante lista	Muy lista

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Esquema de medición de la variable “Intenciones”

Variable	1	2	3	4	5
Le importo	No importo	le poco	Le importo algo	Le importe bastante	Le importe mucho

Interesada	No interesada	Poco interesada	Algo interesada	Bastante interesada	Muy interesada
Egocéntrica	Nada egocéntrica	Poco egocéntrica	Algo egocéntrica	Bastante egocéntrica	Muy egocéntrica
Le preocupado	No le preocupado	Le preocupado poco	Le preocupado algo	Le preocupado bastante	Le preocupado mucho
Emocional	Nada emocional	Poco emocional	Algo emocional	Bastante emocional	Muy emocional
Entiende	No entiende	Entiende poco	Entiende algo	Entiende bastante	Entiende mucho

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Esquema de medición de la variable “Confianza”

Variable	1	2	3	4	5
Honesta	Nada honesta	Poco honesta	Algo honesta	Bastante honesta	Muy honesta
Fiable	Nada fiable	Poco fiable	Algo fiable	Bastante fiable	Muy fiable
Honorable	Nada honorable	Poco honorable	Algo honorable	Bastante honorable	Muy honorable
Moral	Nada moral	Poco moral	Algo moral	Bastante moral	Muy moral
Genuina	Nada genuina	Poco genuina	Algo genuina	Bastante genuina	Muy genuina

Fuente: Elaboración propia

4. La operacionalización de las variables

El acceso a la escala posterior al visionado de cada vídeo se agrupó en los grupos arriba detallados para registrar las respuestas de los sujetos. La primera variable se refería a la percepción de *Competencia*, que agrupaba a su vez a las variables “Inteligente”, “Preparada”, “Experta”, “Informada”, “Lista”. A su vez, la variable *Competencia* contaba con una pregunta específica dentro de la escala:

“¿Te parece una candidata competente?”, que presentaba una codificación del 1 al 5, siendo 1 la peor puntuación posible y 5, la mejor.

En lo que respecta a la variable *Intenciones*, el participante debía valorar el grado de intensidad de emociones y adjetivos reflejados en la escala, tales como: “Le importo”, “Interesada”, “Egocéntrica”, “Le preocupo”, “Emocional” y “Entiende”.

Por último, la escala de la variable *Confianza* incluía las cualidades “Honesta”, “Fiable”, “Honorable”, “Moral” y “Genuina”, además de una pregunta específica referidas a la percepción del sujeto: “¿Confías en la respuesta de la candidata?”.

Finalmente, en línea con la escala original, se mantuvieron las tres cuestiones a las que se refiere el agregado de las puntuaciones en la escala, en relación con la percepción de credibilidad. El codificado se mantiene de 1 a 5, tal y como muestra la tabla 15, donde 1 significa “En absoluto” y 5 significa “Completamente”.

Tabla 15: Esquema de percepción de credibilidad e intenciones de contratación

Pregunta	Puntuación				
Credibilidad	1	2	3	4	5
¿Te parece que la candidata está preparada para asumir las labores del puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
Basándote en su respuesta, ¿contratarías a la candidata?	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

Para facilitar el procesamiento de los datos del cuestionario de autopercepción derivados de la escala superior se desarrolló una codificación que permitiera el procesamiento estadístico de la información en SPSS a través de un algoritmo para cruzar de forma automática las variables independientes y dependientes a estudio y establecer correlaciones entre las mismas según se detalla a continuación. Este algoritmo permitió el procesamiento de las señales en Python mediante el desarrollo de un programa que interpretó la presencia o ausencia de variables según se indica en la tabla 16, donde “1” indica la presencia de la variable a estudio en el vídeo y “0” indica su ausencia, repitiendo esta fórmula en cada uno de los dieciséis vídeos.

Tabla 16: Codificación algorítmica de variables independientes para procesamiento estadístico

	Apariencia	Confianza	Competencia	Positividad
Formal	1			
Informal	0			
Con referencias	1			
Sin referencias	0			
Con fillers (palabras de relleno)		1		
Sin fillers (palabras de relleno)		0		
Con dudas		1		
Sin dudas		0		
Con tecnicismos			1	
Sin tecnicismos			0	
Con gestos			1	
Sin gestos			0	

Tono positivo				1
Tono negativo				0
Contenido positivo				1
Contenido negativo				0

Fuente: Elaboración propia

La codificación de las variables independientes del cuestionario de autopercepción permitió a su vez su cruce con las variables dependientes para detectar variaciones en las percepciones de competencia, confianza e intenciones según el efecto comunicativo presente durante la variación. De esta manera se hizo posible detectar qué efectos, estrategias y sesgos comunicativos afectaban de manera positiva o negativa a las percepciones competenciales y emocionales de los sujetos respecto a la candidata.

Método de análisis

Las variables independientes se agruparon en cuatro grandes grupos para su análisis y codificación. A efectos descriptores, estos grupos se denominaron *apariencia*, *confianza*, *competencia* y *positividad* por su asociación con las características profesionales a estudio derivadas de las hipótesis. Esta agrupación se cotejó a su vez con tres grandes grupos de respuesta en las escalas: *Competencia*, *Intenciones* y *Confianza*. De esta manera, las pruebas estadísticas permitieron detectar si los factores de apariencia presentes en las respuestas tenían algún efecto sobre las percepciones de los sujetos en alguno de los tres grandes grupos de variables dependientes: competencia, confianza y análisis, y en qué medida.

Este esquema de comparación estadística se repitió en todos los grupos mediante análisis de varianzas (*ANOVA*) para detectar variaciones en las medidas registradas, tanto para efectos negativos como positivos.

Las pruebas estadísticas por variables

Las pruebas estadísticas para procesar la información registrada en el experimento psicofisiológico se llevaron a cabo en dos niveles atendiendo a los diferentes métodos de registro utilizados y a la naturaleza de los datos obtenidos.

En primer lugar, se procedió a extraer y tratar las señales biométricas obtenidas a través del polígrafo BIOPAC-160 y de Acqknowledge, incluyendo las frecuencias de ritmo cardíaco, conductancia y respiración de los sujetos, señales clasificadas atendiendo a los códigos de tiempo de los vídeos visionados. Durante este proceso, la señal de uno de los participantes tuvo que ser eliminada por ser considerada inviable para el estudio.

Por otro lado, las respuestas obtenidas a través del cuestionario de autopercepción se codificaron para su tratamiento estadístico y establecimiento de correlaciones entre las variables dependientes y, de nuevo, su correspondencia con los efectos comunicativos presentes durante los vídeos coincidentes con las variaciones.

1. Medición de las percepciones de competencia, intenciones y confianza

Las percepciones de competencia, intenciones y confianza resultaban interesantes en cuanto se podían comparar con las técnicas comunicativas a

estudio presentes en las variables independientes. En el estudio de factores de percepción y conducta, es frecuente la creación de instrumentos *ad-hoc* como en este caso para responder de forma específica a las preguntas de investigación planteadas. Por la naturaleza cuantitativa de los datos recogidos y la necesidad de comparación informativa en diferentes niveles, se optó por el análisis de varianza (ANOVA). Para Losada y Arnau (2000), en el caso de datos cuantitativos, las pruebas sobre los sesgos entre observadores y las medidas de acuerdos entre ellos se obtendrán siguiendo el modelo ANOVA mixto estándar o a través de modelos aleatorios.

A continuación, se reproducen los resultados obtenidos entre las percepciones registradas en el cuestionario de autopercepción y su significancia respecto a la presencia de efectos comunicativos. Asimismo, se detallan los resultados registrados a partir de las pruebas psicofisiológicas y su correlación con los efectos comunicativos a estudio.

Ventajas e inconvenientes de los instrumentos de medición

En la aplicación del instrumento tanto a los grupos no aleatorios como a la muestra aleatoria se recurrió a preguntas no factuales sino subjetivas, ya que el objetivo del registro de esta información era el estudio de la percepción. En ambos casos, tanto para el pre-test como en la replicación de la escala de credibilidad, se recurre a un tipo de cuestionario cerrado, en el que el participante debe escoger o puntuar las opciones que el investigador le ofrece, favoreciendo así el tratamiento cuantitativo de los datos y reduciendo la posibilidad de un tratamiento más interpretativo por medio de preguntas abiertas. Esta voluntad responde de nuevo a la necesidad de mantener un principio de objetividad en el método empírico-analítico que elimine o reduzca al máximo la intervención del investigador en el tratamiento de los datos.

A pesar de facilitar el tratamiento de datos y generar un procesamiento cuantitativo, el cual se mantiene de forma consistente durante toda la investigación para favorecer la comparación entre conjuntos de datos, el cuestionario cuenta con ventajas e inconvenientes que se plantearon al inicio de la investigación para minimizar o potenciar las posibilidades ofrecidas. En la tabla 17 se ofrece un resumen de las principales cualidades positivas y negativas del instrumento.

Tabla 17: Ventajas e inconvenientes del instrumento

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Posibilidad de procesar datos de grandes poblaciones	Poca flexibilidad al requerir una estructura cerrada, perdiendo matices de la investigación
Adaptación de los datos obtenidos al objeto de estudio	Información limitada y reducida en el tiempo, sin posibilidad de seguimiento
Tratamiento directo y homogéneo de los datos en múltiples niveles o fases	Necesidad de acceder a poblaciones de tamaño importante para obtener resultados significativos
Posibilidad de contrastar información fácilmente entre variables	Dificultad de distribución en poblaciones no aleatorias y cualificadas

Fuente: Elaboración propia

En el diseño del trabajo de investigación se consideró que, a pesar de los inconvenientes del instrumento escogido, sus ventajas permitían una aproximación mayor que otros instrumentos al tipo de información deseada. La gestión para minimizar el impacto de las desventajas se consideró individualmente.

En lo que se refiere a la poca flexibilidad de las respuestas cerradas, se mantuvo este esquema para eliminar sesgos o tratamientos interpretativos de las respuestas por parte de los investigadores, ayudándonos además a reducir la fragmentación de los datos. La imposibilidad de seguimiento se presentó como un obstáculo insalvable pero que en todo caso estaba fuera del objeto de estudio al no incluir en nuestra investigación ninguna perspectiva de investigación

longitudinal. Esta limitación no comprometía en ningún caso la integridad de la investigación ni la obtención de los datos requeridos.

Sin duda el mayor reto fue la necesidad de acceder a grandes grupos de muestras, complicándose aun más al hacerse evidente la necesidad de contar con respuestas cualificadas. Este fue uno de los aspectos más difíciles de resolver de toda la investigación, y se salvó en parte gracias a la accesibilidad de la población del pre-test a través de un simposio profesional. En el caso de los participantes en el experimento, fue necesario recurrir a redes profesionales y compensaciones económicas que permitieran acceder a un buen número de participantes expertos dispuestos a dedicar su tiempo y su conocimiento para tomar parte en el proceso de recogida de datos.

Finalmente, la dificultad de distribución actúa por lo general de manera paralela a la dificultad de acceso a grandes poblaciones. Con todo, en este caso se contó con la posibilidad de participar en la organización del mencionado simposio profesional, lo cual facilitó enormemente salvar este obstáculo en la primera fase. En la fase de laboratorio se recurrió a la compensación económica para centralizar la aplicación del estímulo en un entorno controlado como es el Psychology Media Lab de la universidad Pompeu Fabra.

Por último, la distribución aleatoria de la escala del cuestionario de autopercepción se hizo posible gracias a contactos personales y académicos, redes sociales y asociaciones de profesionales vinculados a los Recursos Humanos que contribuyeron en el proyecto de forma desinteresada para distribuir la encuesta *online* entre sus miembros.

RESULTADOS

1. CONSIDERACIONES GLOBALES SOBRE LOS RESULTADOS

En este apartado se detallan los resultados obtenidos en las fases de investigación que conforman este estudio, así como los datos obtenidos respecto a las correlaciones entre variables y su relación con las hipótesis del objeto de estudio.

2. CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS SOBRE LOS RESULTADOS

En las distintas fases del presente proyecto de investigación se buscó, respectivamente, evaluar las hipótesis base del experimento, establecer las variaciones estadísticamente significativas en las correlaciones entre variables y ofrecer la forma más fiable de comparar datos de distinta naturaleza y recopilados con diferentes metodologías.

El objetivo final del diseño y la ejecución de la investigación fue establecer la validez de las hipótesis enunciadas al principio y obtener conclusiones derivadas del experimento y guiadas por la aplicabilidad de los hechos demostrados.

Con el fin de facilitar la exposición de los datos obtenidos en este documento, los resultados no se exponen en orden cronológico sino por medio de análisis descriptivos e inferenciales que permitan poner en común los datos recopilados y establecer su relevancia respecto a las hipótesis planteadas. Igualmente, los resultados significativos se detallan también a través de su representación

gráfica, que se ofrece de forma complementaria al resultado en los casos en los que se detectan variaciones significativas.

3. RESULTADOS

En las siguientes páginas se presentan los resultados de los experimentos, comenzando con la información recopilada a través del cuestionario de autopercepción en línea, seguida por los resultados de su réplica en el laboratorio. Por último, se exponen los datos psicofisiológicos y de registro de emociones.

3.1. Cuestionario de autopercepción en línea

El cuestionario de autopercepción en línea tuvo como objetivo analizar la efectividad de las estrategias comunicativas en entrevistas de trabajo entre una muestra de participantes aleatoria. Para cada bloque de contenido se realizaron análisis de varianza de un factor (ANOVA) para comprobar si los resultados obtenidos eran estadísticamente significativos. Cada uno de estos análisis se centraba en un bloque de variables independientes, según la descripción en el apartado de “Metodología”. En un primer lugar explicaremos los resultados de manera global y luego profundizaremos en cada uno de los bloques.

Las clasificaciones entre los diferentes niveles a evaluar (“Competencia”, “Intenciones” y “Confianza”) registran puntuaciones similares en promedio.

Análisis

Se realiza la unificación de variables en las tres categorías evaluadas (“Competencia”, “Intenciones” y “Confianza”) para cada uno de los cuatro bloques de estímulos (bloque 1: “Apariencia” y “Referencias”; bloque 2: “Sonidos de relleno” y “Dudas”; bloque 3: “Técnicismos” y “Gestos”; bloque 4: “Tono Positivo” y “Contenido Positivo”) con el objetivo de establecer una media y valor de referencia para su comparación a *posteriori*.

El valor más alto registrado es 4,42 para la “Confianza” en el estímulo de “Combinación de Tono Positivo y Contenido Positivo”, mientras que el más bajo obtiene 3,40 en la “Competencia” en el estímulo “Combinación de Sonidos de Relleno y Dudas”, según se observa en la tabla 18.

Tabla 18. Medias de variables dependientes en cuestionario de autopercepción en línea

Variables	Competencia		Intenciones		Confianza	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS
Bloque 1: Apariencia - Referencias						
Apariencia + Referencias	4,25	,69	4,02	,93	3,99	1,07
Apariencia	4,06	,68	4,04	,72	4,13	,69
Referencias	4,06	,68	4,04	,72	4,13	,69
Ausencia	3,75	,97	3,73	,94	3,81	,95
Bloque 2: Sonidos de Relleno - Dudas						
Ausencia	4,30	,50	4,07	,76	4,17	,78
Sonidos de Relleno	3,98	,65	3,91	,78	3,97	,76

Dudas	3,70	1,03	3,66	,98	3,60	1,05
Sonidos de Relleno + Dudas	3,40	1,32	3,45	1,27	3,46	1,34
Bloque 3: Tecnicismos - Gestos						
Tecnicismos + Gestos	4,24	,49	4,17	,60	4,31	,52
Tecnicismos	4,14	,53	3,90	,89	3,96	,85
Gestos	3,79	,94	3,80	,94	3,84	1,04
Ausencia	3,58	1,15	3,59	1,18	3,64	1,22
Bloque 4: Tono - Contenido						
Tono + Contenido	4,29	,50	4,24	,58	4,42	,61
Tono	4,00	,66	3,92	,70	4,08	,71
Ausencia	3,69	1,04	3,66	1,05	3,70	1,06
Contenido	3,66	1,10	3,62	1,13	3,58	1,23

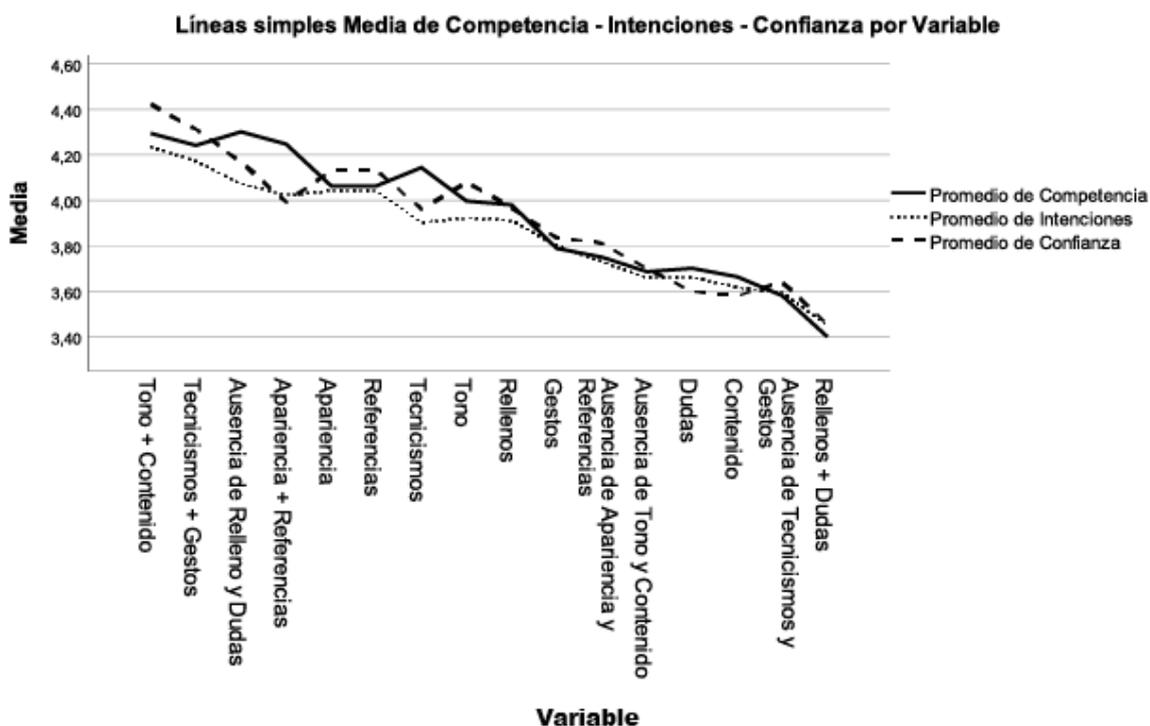
Fuente: Elaboración propia

Se observa que la tendencia por variable sigue similares patrones de comportamiento, es decir, en las valoraciones de los participantes se obtienen valores similares en las variables “Competencia”, “Intención” y “Confianza”. En el análisis de resultados se aprecian las variaciones que se detallan a continuación.

En el cruce de las variables “Apariencia formal” y uso de “Referencias profesionales” (vídeo 1.1.), la variable “Competencia” obtiene un valor significativo, $F = 11,85$, $p < ,001$. Por lo tanto, se puede atribuir a la presentación formal de la candidata combinada con el uso de referencias profesionales una influencia positiva en la percepción de competencia de la misma. La percepción de “Confianza” mejora de forma aislada con la introducción de la variable de “Apariencia formal”, $F = 5,08$, $p = ,026$, y se mantiene el mismo grado de confianza al utilizar una “Apariencia informal” con “Referencias”, $F = 5,08$, $p = ,026$. En el análisis de las intenciones, en cambio, las medias más altas, en

contraposición con las registradas ante la ausencia de variables, fueron para las referencias y las apariencias por separado, $F = 4,70$, $p = ,032$ en ambas variables. La figura 10, a continuación, muestra las medias simples de las variables dependientes en relación a la introducción de las variables independientes a estudio, ordenadas de mayor a menor puntuación promedio. Las medias más altas se registran para el cruce de variables “Tono positivo” y “Contenido positivo”, mientras que las puntuaciones más bajas se recogen ante la combinación de *fillers* o “Rellenos” y “Dudas”.

**Figura 10: Cuestionario en línea.
Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable**



Fuente: Elaboración propia

En el bloque 2, centrado en el análisis del efecto de las dudas en el discurso y de las palabras de relleno, la variable “Dudas” registra un descenso en la media de “Confianza”, por debajo de las demás cualidades, $F = 121,91$, $p < .001$ cuando mayoritariamente se encuentra un poco por encima en los demás vídeos. Esta caída muestra que las dudas en el discurso repercuten de forma negativa en la percepción de la confianza por parte de los seleccionadores.

En el cruce de las variables “Dudas” y “Palabras de relleno” las tres variables dependientes evaluadas registran variaciones significativas en “Competencia” $F = 27,79$, $p < .001$, “Intenciones” $F = 12,07$, $p = .001$; y “Confianza” $F = 14,41$, $p < .001$.

Observamos también que en el vídeo donde hay ausencia de “dudas” y de “sonidos de relleno”, la “Competencia” aumenta en 0,61 puntos en promedio, lo que supone un aumento del 17% con respecto a las otras cualidades y registra de hecho el mayor valor en este bloque 2. Esto sugiere que el factor más importante para los encuestados en el momento de evaluar la “Competencia” de un candidato es la falta de dudas y la claridad en el discurso.

En el análisis del bloque 3, se estudia el efecto del uso de tecnicismos y de la gestualidad en el discurso. En el análisis aislado de la variable “Tecnicismos”, la “Competencia” cambia la dirección de la tendencia, $F = 11,84$, y $p = .001$, en mayor medida con respecto a las otras cualidades. La “Gesticulación” no conlleva un aumento considerable en las puntuaciones. Sin embargo, en el siguiente vídeo las calificaciones registradas por los participantes indican que la variable “Tecnicismos” unida a la “Gestualidad” favorece un incremento de las percepciones de “Competencia” con una diferencia significativa: $F = 16,71$, $p < .001$; así como un efecto especialmente positivo sobre las percepciones de

“Intenciones” $F = 11,41$, $p = ,001$ y la “Confianza” $F = 15,28$ $p <,001$, cuyas medias aumentan de manera relevante.

Por último, en el bloque cuatro se analizaba la influencia del tono y el contenido, en concreto las variaciones en las percepciones de los evaluadores frente a un tono y a un contenido positivos o negativos. El cruce de las variables “Tono positivo” y “Contenido positivo” registra la mayor puntuación en casi todos los tres niveles y particularmente en la variable de “Confianza” $F = 20,92$, $p <,001$. Esto muestra una repercusión positiva de la combinación de positividad en tono y en contenido, particularmente sobre la idea de “Confianza”, en las percepciones de los seleccionadores.

3.1.1. BLOQUE 1

Apariencia formal o informal y ausencia o presencia de referencias profesionales

La hipótesis 1 de esta investigación planteaba que los sesgos cognitivos relacionados con rasgos de apariencia y personalidad tendrían una mayor relevancia en la decisión de contratación que los rasgos competenciales. Para comprobar esta hipótesis, se introdujeron en el experimento dos sesgos cognitivos relacionados con estos aspectos: el “efecto halo” (apariencia formal e informal) y el “sesgo del vagón de cola” (presencia o ausencia de “Referencias profesionales” en el discurso).

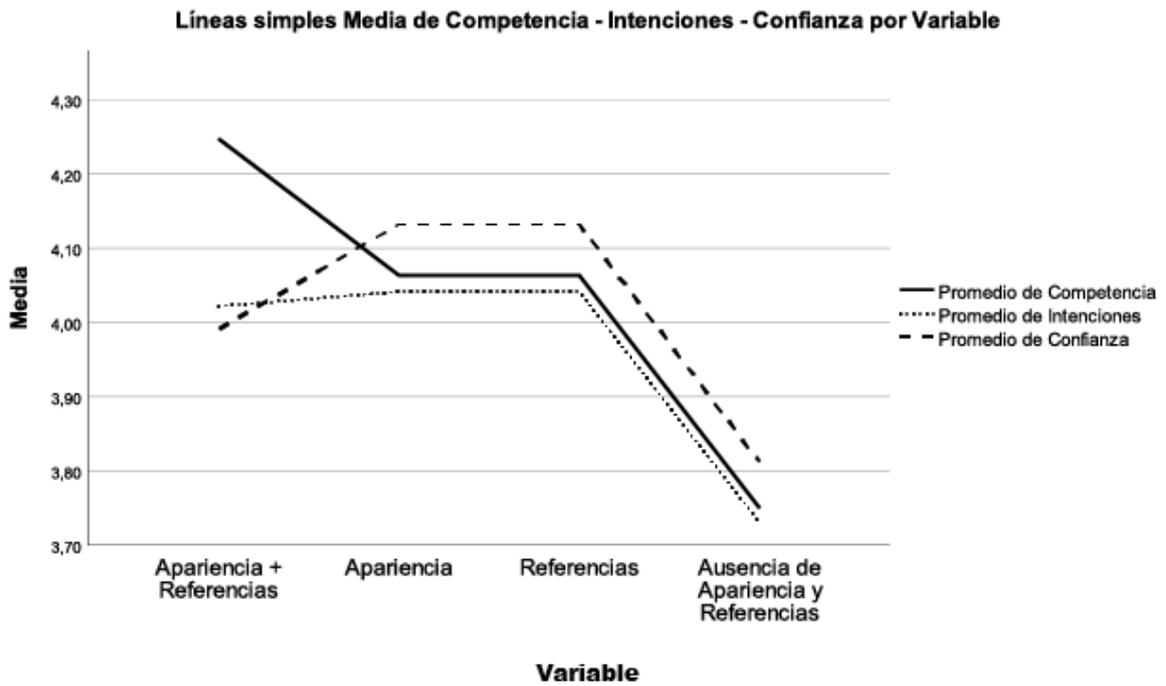
En el primer bloque de cuatro vídeos del experimento, referido al cruce de las variables “Apariencia” y “Referencias”, el cruce de las variables “Apariencia

formal” y la utilización de “Referencias personales” en el discurso muestra diferencias significativas en la variable “Competencia”, $F = 11,85$, y $p = ,001$; con respecto a la ausencia de ellas, $F = 4,74$, y $p = ,031$; influyendo notablemente en la calificación de la candidata por parte de los participantes en el estudio. Sin embargo, la unión de “Apariencia formal” y el uso de “Referencias personales” no produjo resultados significativos sobre la variable “Intenciones”, $F = 3,30$, y $p = ,071$, y la variable “Confianza”, $F = 1,07$, y $p = ,303$. La variable “Competencia” sí presenta mejoras en la percepción cuando se unen ambas cualidades, $F = 11,85$, y $p = ,001$.

En la Figura 11 observamos que la combinación de ambos sesgos cognitivos a través de la “Apariencia formal” (efecto halo”) y “Referencia profesionales” (“efecto vagón de cola”) potencian la percepción de “Competencia”, pero su efecto es menor cuando se introducen de forma aislada. Con todo, mejoran las percepciones con respecto a la ausencia de estas variables, aunque de forma no significativa.

Figura 11: Cuestionario en línea.

Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 1



Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos confirmarían el postulado de la hipótesis 1, que proponía que los rasgos de apariencia y de personalidad tendrían una mayor relevancia que los rasgos competenciales en la decisión de contratación. En el primer bloque observamos cómo la introducción de una apariencia formal en la candidata obtiene las calificaciones de competencia más significativas.

3.1.2. BLOQUE 2

Presencia o ausencia de *fillers* o palabras de relleno y presencia o ausencia de dudas en el discurso

La hipótesis 2 de la investigación proponía que la utilización de sesgos cognitivos y de recursos de la teoría de *framing* ofrecería una ventaja comparativa para incrementar las posibilidades de contratación de un candidato durante una entrevista laboral. En este caso se analizaron recursos de encuadre del discurso como el uso de “Rellenos” o sonidos de relleno, y la introducción de dudas en las respuestas de la candidata.

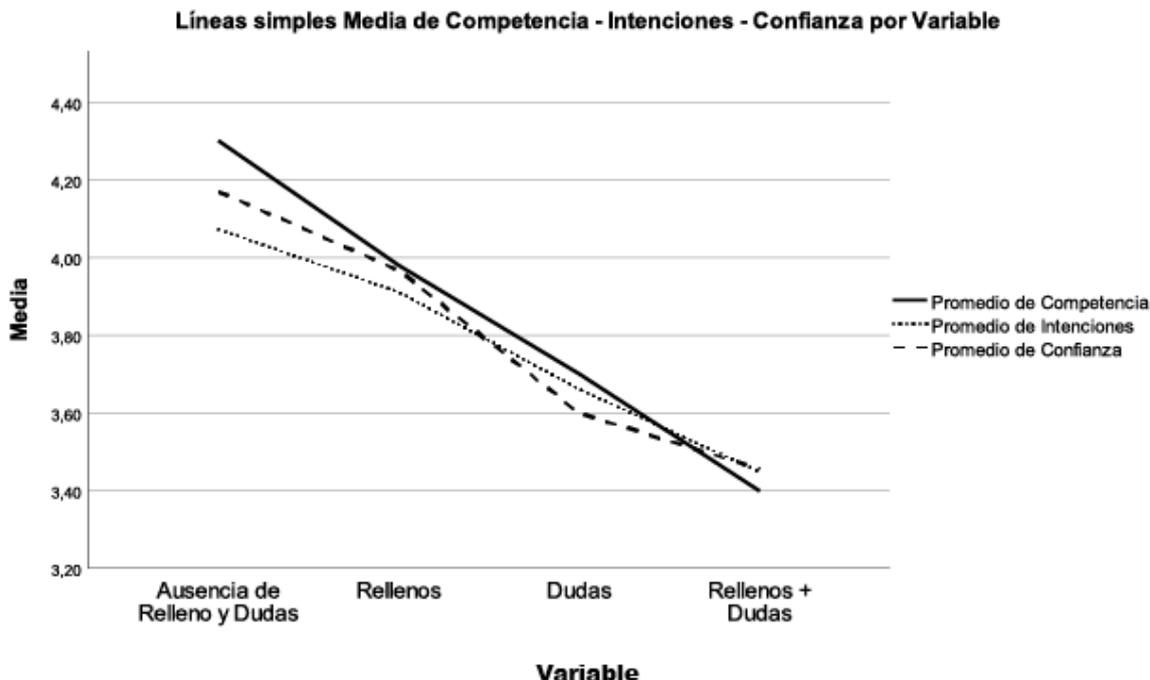
Mediante la realización de ANOVAS para la comparación de medias entre las variables independientes “Rellenos” o “Sonidos de relleno” (presencia o ausencia) y “Dudas” (presencia o ausencia) con respecto a las variables dependientes “Competencia”, “Confianza”, “Intenciones”, se obtienen los siguientes resultados.

En el segundo bloque, donde se presentan cuatro vídeos con uso de “Rellenos”, “Dudas”, combinación de estas, y la ausencia de ambas, los datos señalan que en el apartado de las “Dudas” se observa significación en todas las variables dependientes: “Competencia” ($F = 18,82, p <,001$), “Confianza” ($F = 12,909, p <,001$) e “Intenciones” ($F = 7,442, p = ,007$). Por su parte, la conjunción de “Rellenos” y “Dudas” en una entrevista de trabajo es significativa en las tres variables dependientes y su media: “Competencia”, $F = 27,79, p <,001$, “Confianza”, $F = 14,40, p <,001$, “Intenciones”, $F = 12,07, p = ,001$, obteniendo las medias de puntuación más altas de este bloque.

Estos datos indican que la unión de las variables “Rellenos” y “Dudas” en el discurso repercute adversamente en la evaluación de la “Competencia” y, en menor medida en la evaluación de la “Credibilidad” y las “Intenciones” de la candidata, tal y como muestran las medias recogidas en la Figura 12. La ausencia de “Rellenos” y de “Dudas” en sus respuestas representan una mejora de las calificaciones en las tres variables dependientes. Finalmente, al analizar ambas variables independientes por separado, la presencia de “Dudas” en las respuestas parece repercutir más negativamente que la presencia aislada de “Rellenos”. Con todo, ambas variables registran medias superiores que las puntuaciones obtenidas por la unión de ambas.

Figura 12: Cuestionario en línea.

Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 2



Fuente: Elaboración propia

Se comprueba parcialmente la hipótesis de que el encuadre del mensaje produce diferencias en las percepciones de los seleccionadores. En este caso se observa que los rasgos de asertividad y seguridad en la respuesta como recurso de encuadre del mensaje incrementan las percepciones de competencia, intenciones y confianza en la candidata de forma significativa, especialmente ante la presencia de Dudas y frente a la combinación de Dudas y Palabras de relleno.

3.1.3. BLOQUE 3

Presencia o ausencia de tecnicismos y presencia o ausencia de gestualidad en el discurso

Tal y como mencionamos en el bloque anterior, la hipótesis 2 de este estudio planteaba que, a igualdad de condiciones y competencias entre candidatos, la utilización de recursos propios de la teoría de *framing* ofrecería una ventaja comparativa de contratación. En este caso, se recurre al análisis de mensajes idénticos en los que únicamente varía la gestualidad de la candidata y la presencia o ausencia de tecnicismos en su respuesta.

Realizando los ANOVAS para la comparación de medias entre las variables independientes “*Tecnicismos*” (presencia o ausencia) y “*Gestualidad*” (presencia o ausencia) con respecto a las variables dependientes “*Competencia*”, “*Confianza*”, “*Intenciones*” y el compuesto “*Credibilidad*”, se obtienen los siguientes resultados.

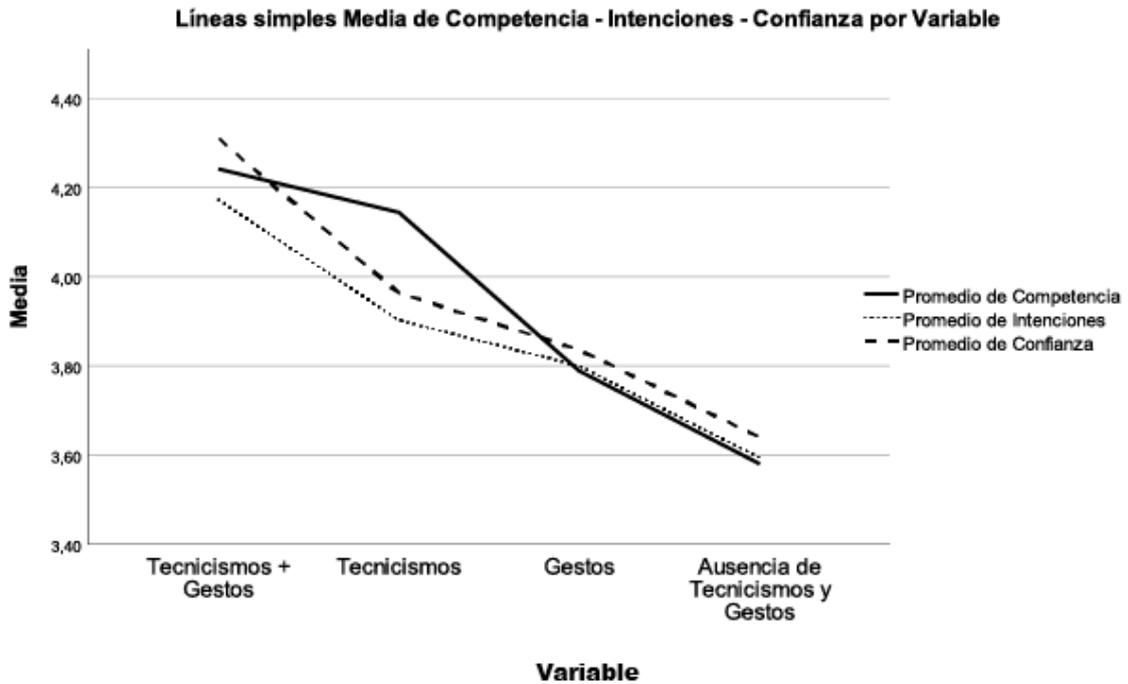
La introducción de la variable “*Tecnicismos*” muestra diferencias significativas en la “*Competencia*” con respecto a su ausencia, $F = 11,84$, $p = ,001$, sin obtener

resultados significativos en las otras variables. La “Gestualidad”, sin embargo, no obtiene diferencias significativas en “Competencia”, “Intenciones” y “Confianza”. La unión de “Técnicismos” y “Gestualidad” sí consigue relevancia significativa en las variables “Competencia”, $F = 16,70$, $p <,001$; en la “Confianza”, $F = 15,27$, $p <,001$, y en las “Intenciones”, $F = 11,41$, $p = ,001$.

Estos valores muestran que los “Técnicismos” son clave para demostrar una mayor “Competencia” y en consecuencia una mayor “Credibilidad”. La “Gestualidad” por su parte, mejora la apreciación del entrevistador, pero no de forma significativa, por lo que su mejor uso se encuentra en conjunción con el uso de “Técnicismos”. Así, combinar el uso de “Técnicismos” y “Gestos” permite obtener calificaciones favorables en todas las dimensiones evaluadas y de manera concluyente, tal y como recogen las medias que se pueden consultar a continuación en la Figura 13.

Figura 13: Cuestionario en línea.

Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 3



Fuente: Elaboración propia

Se cumplen por lo tanto las hipótesis 2 y 3, que defienden que el uso de elementos no verbales de la comunicación como técnicas de *framing* o el recurso de explotación de sesgos cognitivos supondrían una ventaja comparativa y significativa en la percepción de las intenciones de la candidata, pero también en cuán competente resulta a los seleccionadores y en la confianza que inspira. Este efecto positivo se ve amplificado por la utilización de un sesgo cognitivo de especialización, a través de la introducción de tecnicismos en el discurso.

3.1.4. BLOQUE 4

Presencia o ausencia de un tono positivo y presencia o ausencia de un contenido positivo en el discurso

En el último bloque se analizó el efecto de los sesgos cognitivos de positividad y de negatividad en el mensaje, tanto desde un punto de vista de contenido, como también en el propio tono de la respuesta, revisitando la hipótesis 2 en el aspecto centrado en los sesgos cognitivos como herramienta útil para incrementar las posibilidades de contratación.

Los ANOVAS del cuarto y último bloque se centraron en la comparación de medias entre las variables independientes “Tono positivo” (presencia o ausencia) y “Contenido positivo” (presencia o ausencia) con respecto a las variables dependientes “Competencia”, “Confianza”, “Intenciones” y el compuesto “Credibilidad”. Del análisis se obtienen los siguientes resultados.

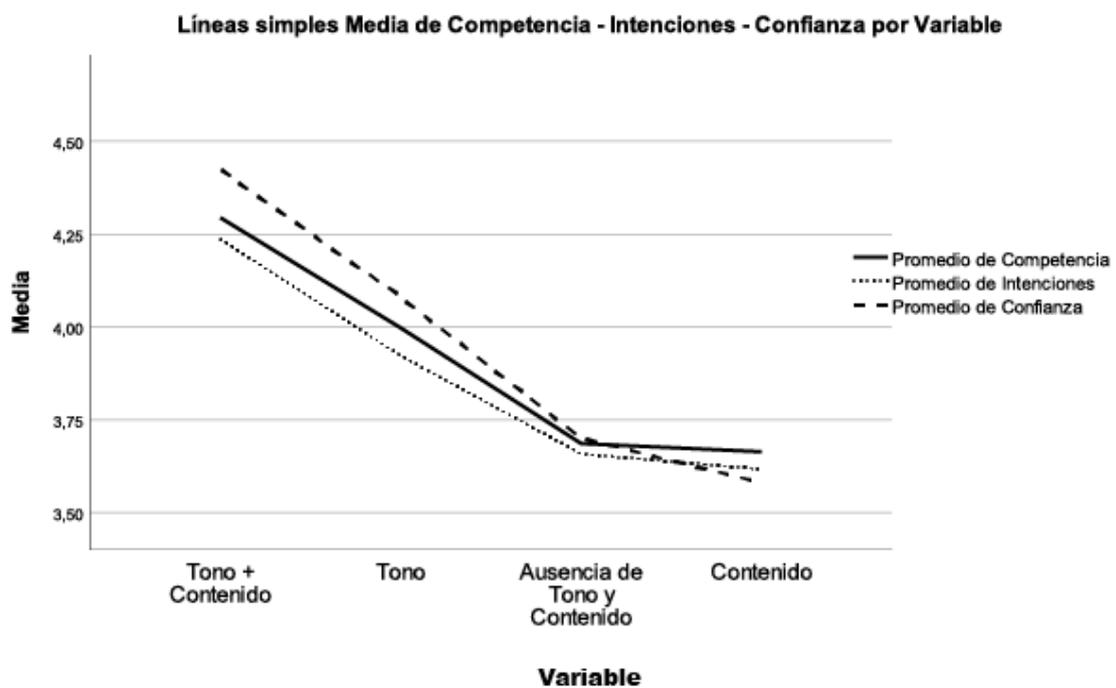
La introducción de la variable “Tono positivo” repercute significativa y favorablemente en las valoraciones de “Confianza”, $F = 5,31$, y $p = ,023$; al igual que en la “Credibilidad”, $F = 4,20$, y $p = ,043$, con resultados significativos (menores a 0,05). En contraposición, el vídeo con “Contenido positivo” no cambia la percepción sobre la postulante en ninguna de las áreas estudiadas y no obtiene resultados significativos. No obstante, el uso de un “Tono positivo” con un “Contenido positivo” es significativo al evaluar la “Competencia”, $F = 16,68$, $p < ,001$; “Confianza”, $F = 20,92$, $p < ,001$; “Intenciones”, $F = 13,99$, $p < ,001$; y la “Credibilidad”, $F = 18,93$, $p < ,001$.

Estos datos sugieren que es posible mejorar la percepción de “Confianza”, “Competencia” e “Intenciones” con la utilización de un “Tono positivo”, pero de

forma más relevante aún, combinando el empleo de un “Tono positivo” con un “Contenido positivo”. Esta unión genera un aumento en las valoraciones en forma representativa, según se observa en la Figura 14.

Figura 14: Cuestionario en línea.

Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 4



Fuente: Elaboración propia

Se cumple por tanto parcialmente el postulado de la hipótesis 2 referido específicamente a la utilidad del empleo de sesgos cognitivos, en este caso el sesgo de positividad en el mensaje, para mejorar en este caso las percepciones de un candidato en un seleccionador y por lo tanto las perspectivas de empleo.

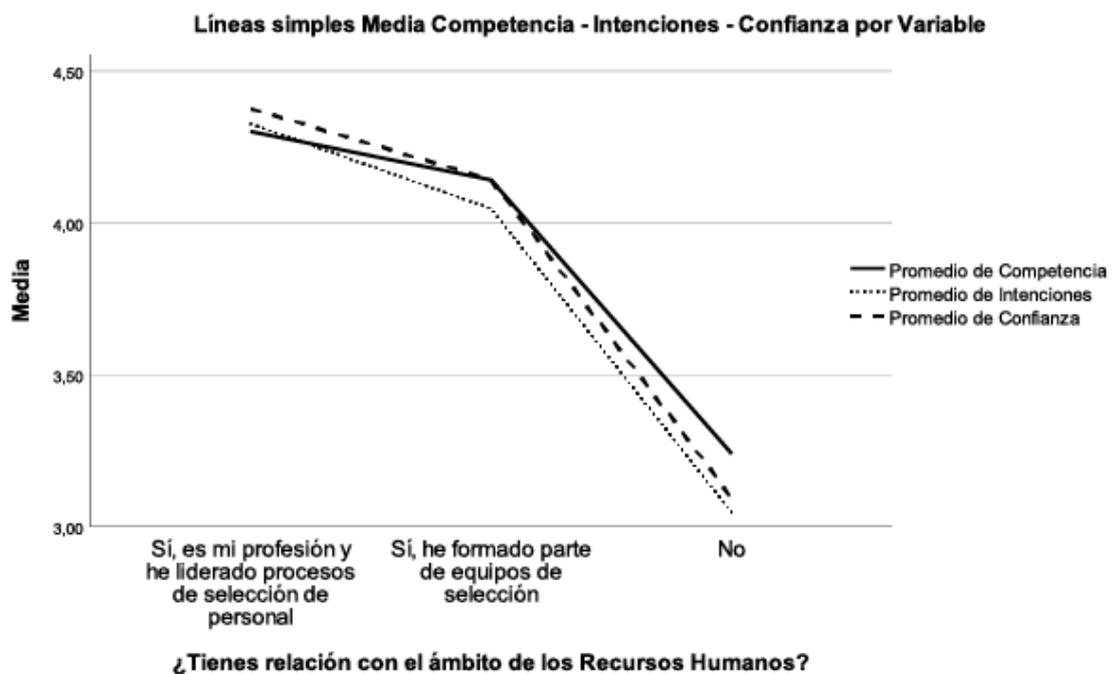
3.1.5. Variaciones por grupos demográficos

La hipótesis 5 de este experimento analizaba la prevalencia del llamado “efecto priming” como sesgo cognitivo independiente presente en el experimento. Este efecto describe la existencia de un “sesgo de experiencia” en grupos de expertos, derivado de una exposición consistente y repetida a un determinado estímulo. Este efecto conocido como “priming” puede modificar la valoración de un experto al hacerlo más susceptible a recurrir a “atajos cognitivos” en la toma de decisiones en contextos que le son familiares. Estas valoraciones pueden ser consistentemente más positivas o más negativas que las del público general, sin experiencia previa en el contexto presentado. En este sentido, al comparar las puntuaciones medias analizando la experiencia en el área de Recursos Humanos de los participantes observamos los siguientes datos:

Un grado mayor de experiencia en el ámbito de los Recursos Humanos repercute en una mejoría en la valoración de las cualidades de la candidata. Los participantes sin conocimientos específicos en este ámbito evaluaron con un promedio de 3,13 las tres variables dependientes, “Competencia”, $F = 367,02$, $p < ,001$; “Confianza”, $F = 325,45$, $p < ,001$; e “Intenciones”, $F = 325,01$, $p < ,001$, con resultados significativos en todos los casos; al compararlos con los profesionales. Los experimentados valoran la competencia de la candidata con un promedio de 4,11, mientras que los profesionales de Recursos Humanos se sitúan en 4,34. Según estos datos, los participantes que no poseen ninguna formación en el área de Recursos Humanos puntúan por lo general de forma más negativa las cualidades de la candidata que los profesionales en el área, distanciándose en más de un punto (1,21), $F = 367,02$, $p < ,001$, con una diferencia significativa. La variación entre las puntuaciones otorgadas por los experimentados y los profesionales es menor, de apenas 0,23 puntos, pero con una diferencia significativa, $F = 18,81$, $p < ,001$.

Se confirma por lo tanto la hipótesis 5 que sugiere la prevalencia del efecto “priming” entre los participantes, que se reflejaría en variaciones significativas de las competencias entre las calificaciones otorgadas por expertos con respecto a las valoraciones otorgadas por el público general. La Figura 15 muestra los datos obtenidos, en los que se comprueba que las valoraciones de los expertos son significativamente más positivas que las registradas entre el público general.

Figura 15: Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable entre grupo de expertos y grupo de control



Fuente: Elaboración propia

3.2. Cuestionario de autopercepción en laboratorio

El cuestionario de autopercepción en laboratorio tuvo como objetivo analizar la efectividad de las estrategias comunicativas en entrevistas de trabajo entre una muestra intencional de participantes cualificados. Para cada bloque de contenido se realizaron análisis de varianza (ANOVA) para comprobar si los resultados obtenidos eran estadísticamente significativos. Cada uno de estos análisis se centraba en un bloque de variables independientes, según la descripción en el apartado de “Metodología”, y que se detalla a continuación.

Análisis

Se realiza la unificación de variables en las tres categorías evaluadas (“Competencia”, “Intenciones” y “Confianza”) con el objetivo de establecer una media y valor de referencia para su comparación a *posteriori*.

En este bloque el valor más alto es 4,23 para la “Competencia” en el estímulo de “Ausencia de Rellenos y Dudas”, mientras que el más bajo obtiene 2,12 en la “Confianza” en el vídeo “Apariencia informal y Ausencia de Referencias profesionales”, según se observa en la tabla 19.

Tabla 19. Medias de variables dependientes en cuestionario de autopercepción en laboratorio

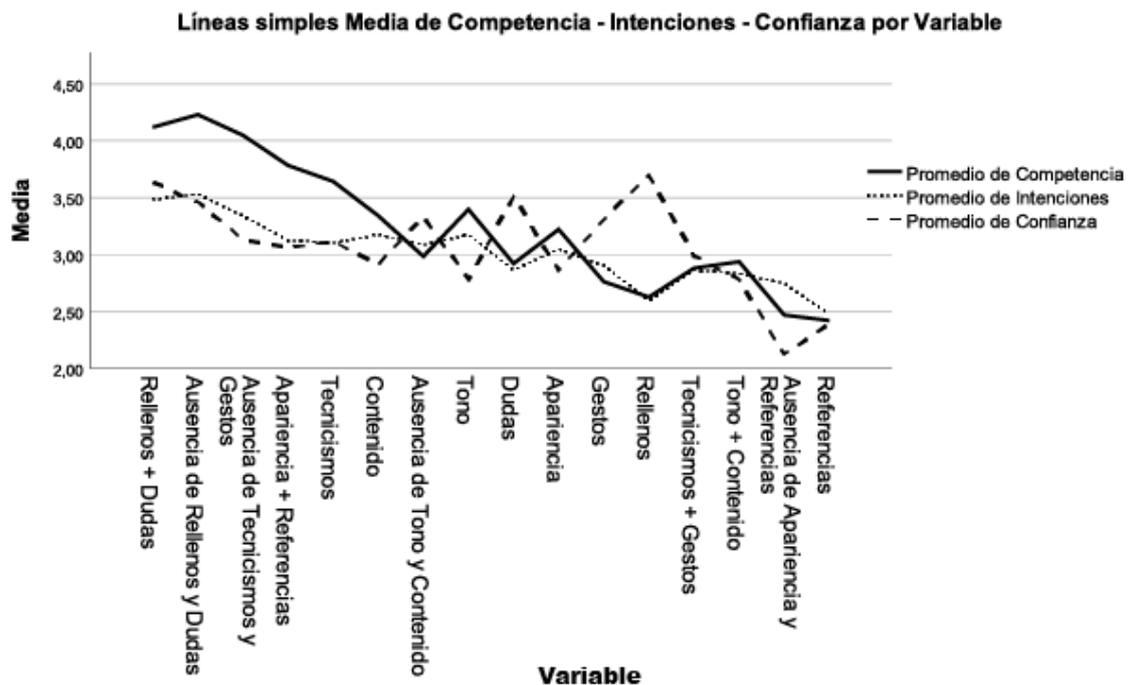
Variables	Competencia		Intenciones		Confianza	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS
Bloque 1: Apariencia - Referencias						
Apariencias + Referencias	3,78	,68	3,12	,80	3,07	,79
Apariencia	3,22	1,10	3,05	1,00	2,86	1,04
Ausencia	2,47	1,17	2,75	1,08	2,12	,86
Referencias	2,42	,72	2,48	,78	2,39	,84
Bloque 2: Rellenos - Dudas						
Sonidos de Relleno + Dudas	4,12	1,14	3,48	1,06	3,64	1,01
Ausencia	4,23	1,16	3,53	,97	3,46	1,01
Dudas	2,92	1,07	2,87	,93	3,51	1,05
Sonidos de Relleno	2,63	1,07	2,60	1,03	3,70	1,10
Bloque 3: Tecnicismos - Gestos						
Ausencia	4,05	1,19	3,34	,97	3,13	1,03
Tecnicismos	3,64	1,17	3,10	1,01	3,11	1,14
Gestos	2,76	1,19	2,90	1,07	3,31	1,06
Tecnicismos + Gestos	2,88	1,00	2,87	,91	2,99	,88
Bloque 4: Tono - Contenido						
Contenido	3,34	1,24	3,17	1	2,91	1,02
Ausencia	2,98	1,04	3,09	0,98	3,33	1,22
Tono	3,4	1,14	3,17	1,03	2,78	1,1
Tono + Contenido	2,94	1,11	2,83	0,9	2,78	1,03

Fuente: Elaboración propia

La figura a continuación presenta variables dependientes que difieren en determinados estímulos, especialmente la “Confianza”, con respecto a las otras dos variables dependientes y en especial ante la presencia de las variables independientes “Dudas”, “Técnicismos” y “Gestos”. La percepción de “Competencia” alcanza valores más altos y tiene mayores variaciones. La “Confianza” registra los menores valores, mientras que la medida de “Intenciones” es la que menores variaciones presenta.

Figura 16: Cuestionario en laboratorio.

Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable



Fuente: Elaboración propia

3.2.1. BLOQUE 1

Apariencia formal o informal y ausencia o presencia de referencias profesionales

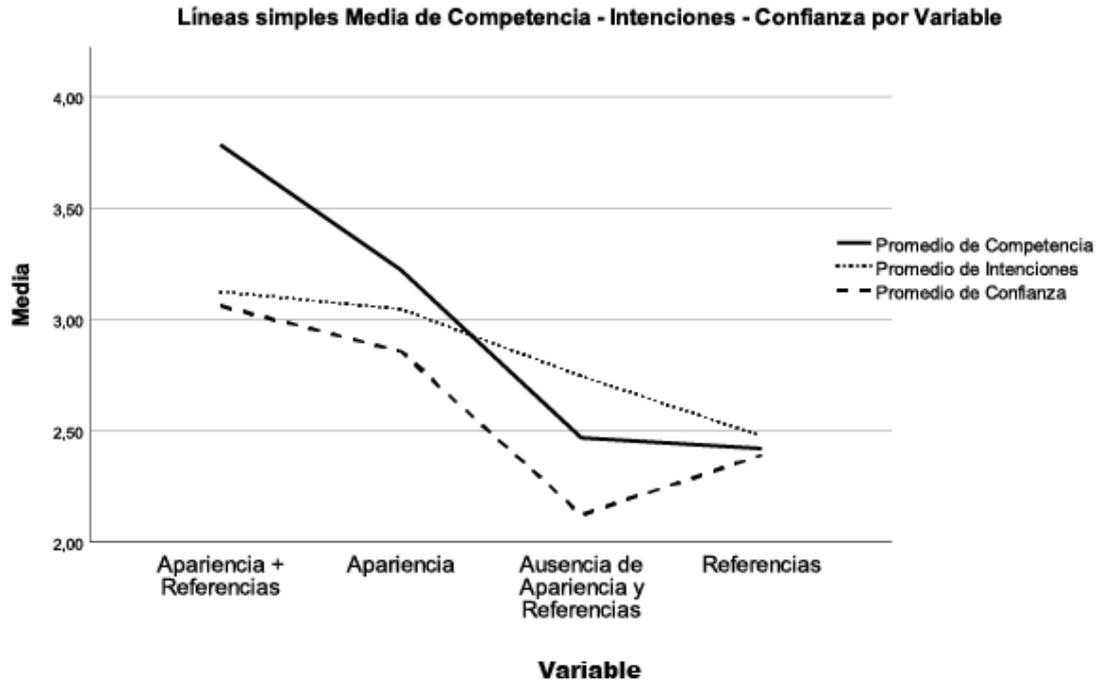
La hipótesis 1 de esta investigación defendía la tesis de que los sesgos cognitivos relacionados con rasgos de apariencia y personalidad serían relevantes en la decisión de contratación, por encima de rasgos competenciales. Para comprobar esta hipótesis, se introdujeron en el experimento dos sesgos cognitivos relacionados con estos aspectos: el “efecto halo” (apariciencia formal e informal) y el “efecto vagón de cola” (presencia o ausencia de “Referencias profesionales” en el discurso).

En el primer bloque de estímulos del experimento, referido al cruce de las variables “Apariencia” y “Referencias”, la apariencia formal y la utilización de referencias personales en el discurso muestran diferencias significativas, $F = 19,02$, $p < ,001$, para la evaluación de la “Competencia”; al igual que en la “Confianza”, $F = 13,61$, $p = ,001$. Estos resultados muestran que la combinación de una apariencia formal y el uso de referencias profesionales mejora significativamente la apreciación de la “Competencia” y en menor medida de la “Confianza”.

Con respecto a la “Apariencia” formal, esta variable por sí sola es significativa para la valoración de la “Competencia”: $F = 4,63$, $p = ,038$; y la “Confianza”: $F = 6,21$, $p = ,017$. Las “Referencias profesionales” por sí solas no producen efectos significativos en ninguna de las variables.

Figura 17: Cuestionario en laboratorio.

Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 1



Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos confirman por lo tanto la hipótesis 1, demostrando que los rasgos de apariencia y de personalidad tienen un papel determinante en la percepción de las capacidades de la candidata. En este caso observamos además cómo la combinación de una apariencia formal y de referencias profesionales por parte de la candidata obtiene las calificaciones de “Competencia” y “Confianza” más significativas. Asimismo, la apariencia formal por sí sola obtiene variaciones significativas en la medición de “Competencia” y “Confianza”, mientras que el uso de referencias profesionales de forma aislada no parece tener efectos significativos.

3.2.2. BLOQUE 2

Presencia o ausencia de *fillers* o palabras de relleno y presencia o ausencia de dudas en el discurso

La hipótesis 2 de la investigación sugería que utilizar sesgos cognitivos y elementos de la teoría de *framing* en una entrevista laboral ofrecería una ventaja comparativa para incrementar las posibilidades de contratación de un candidato. En este bloque en particular se analizaron recursos de encuadre del discurso como el uso de “fillers” o sonidos de relleno, y la introducción de dudas en las respuestas de la candidata.

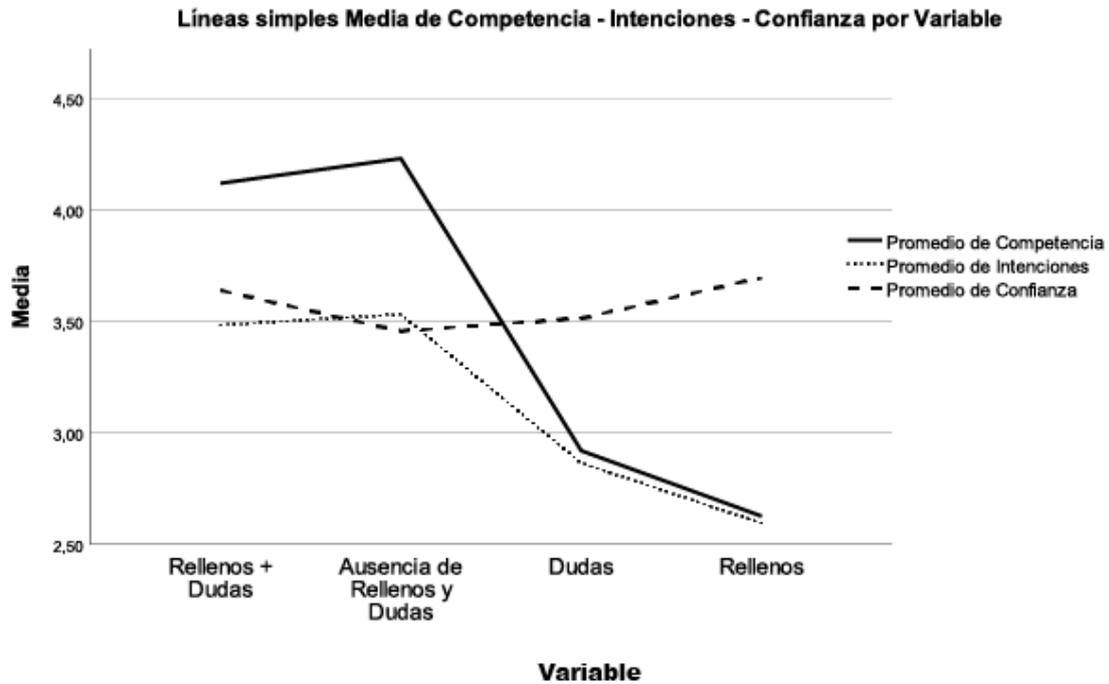
Realizando los ANOVAS para la comparación de medias entre las variables independientes “fillers” (presencia o ausencia) y “Dudas” (presencia o ausencia) con respecto a las variables dependientes “Competencia”, “Confianza” e “Intenciones” obtenemos los siguientes resultados.

En el segundo bloque la introducción de “fillers” resulta significativa para las variables de “Competencia”, $F = 21,70$, $p <,001$, e “Intenciones”, $F = 9,21$, $p = ,004$. Con la introducción de dudas en el discurso la significación disminuye. Solo se obtiene un resultado significativo en la variable “Competencia”: $F = 14,50$, $p <,001$. Las variaciones en las medias para cada cruce se pueden consultar asimismo de forma gráfica en la Figura 18.

El uso combinado de sonidos de relleno y de dudas no tiene un peso determinante en la calificación de ninguna dimensión. La percepción de “Confianza” no parece presentar alteraciones notables en la presencia de “Rellenos”, “Dudas” o ante la combinación de ambos.

Figura 18: Cuestionario en laboratorio.

Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 2



Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos, se confirma la hipótesis de que determinados elementos de la teoría de *framing* como la falta de asertividad mediante la introducción de sonidos de relleno o de dudas en las respuestas tiene un efecto significativo sobre las percepciones de “Competencia”, “Intenciones” y “Confianza”.

3.2.3. BLOQUE 3

Presencia o ausencia de tecnicismos y presencia o ausencia de gestualidad en el discurso

La hipótesis 2 de este estudio defendía que, a igualdad de competencias entre candidatos, la utilización de sesgos cognitivos y de recursos propios de la teoría de *framing* ofrecería una ventaja comparativa respecto a las posibilidades de contratación. En este caso, se recurre al análisis de mensajes en los que varía la gestualidad de la candidata y la introducción de tecnicismos en su respuesta.

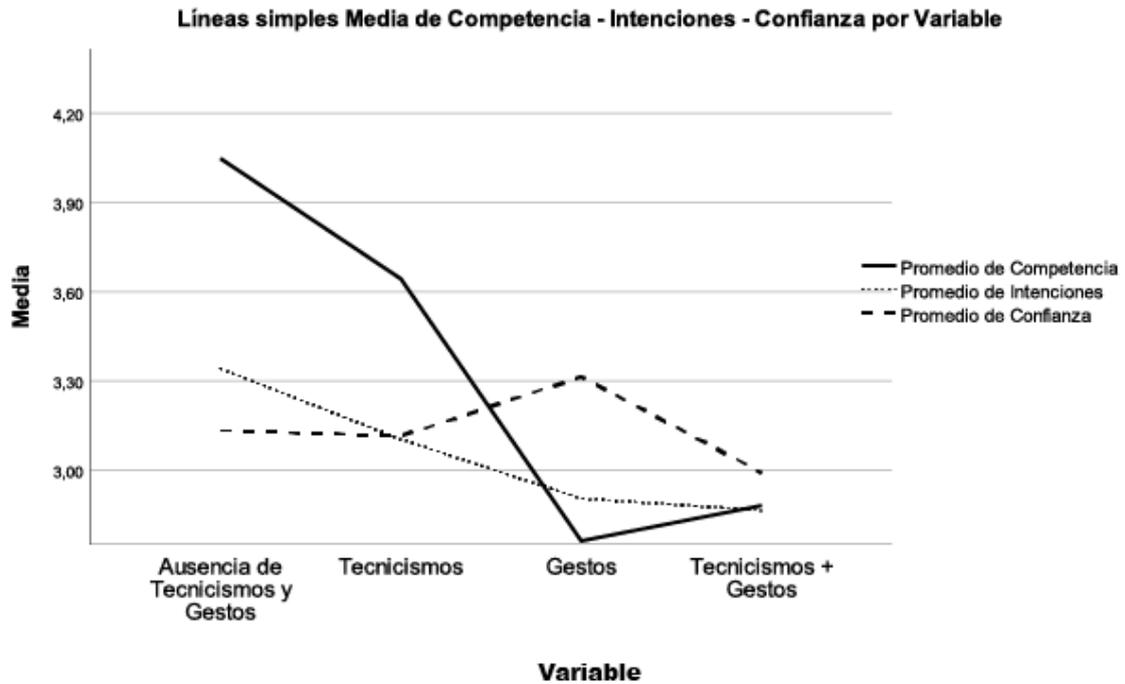
Realizando los ANOVAS para la comparación de medias entre las variables independientes “Tecnicismos” (presencia o ausencia) y “Gestualidad” (presencia o ausencia) con respecto a las variables dependientes “Competencia”, “Confianza” e “Intenciones” obtuvimos los siguientes resultados.

El uso de “Tecnicismos” por sí solo no tiene un efecto significativo en las dimensiones evaluadas e incluso se observa que su uso hace disminuir (0,23 puntos) el promedio de valoraciones de la candidata. El uso de la “Gestualidad” es significativo únicamente al evaluar la “Competencia”: $F = 12,29$, $p = ,001$. De igual manera ocurre con la combinación de ambas cualidades (“Tecnicismos” y “Gestualidad”), donde aparecen resultados significativos en la evaluación de la “Competencia”, $F = 11,89$, $p = ,001$.

Según se observa en la Figura 19, a continuación, la “Ausencia” de gestualidad y de tecnicismos parece tener un efecto positivo sobre la “Competencia” y la percepción de “Intenciones”, aunque la “Gestualidad” influye positivamente sobre la “Confianza” que transmite la candidata.

Figura 19: Cuestionario en laboratorio.

Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 3



Fuente: Elaboración propia

En este caso no se cumple la hipótesis de que elementos no verbales de la comunicación utilizados como encuadre del mensaje, en el marco de la teoría de *framing*, en este caso la gestualidad, suponen una ventaja comparativa en la percepción de las habilidades de la candidata. Únicamente el uso de tecnicismos de forma aislada parece tener un efecto sobre la percepción de los seleccionadores, pero en todo caso la ausencia de estas variables independientes produce las mejores calificaciones por parte de los participantes en lo que respecta a “Competencia”, “Intenciones” y “Confianza” en la candidata. La gestualidad como variable aislada produce los peores resultados en la percepción de “Competencia” dentro de este bloque.

3.2.4. BLOQUE 4

Presencia o ausencia de un tono positivo y presencia o ausencia de un contenido positivo en el discurso

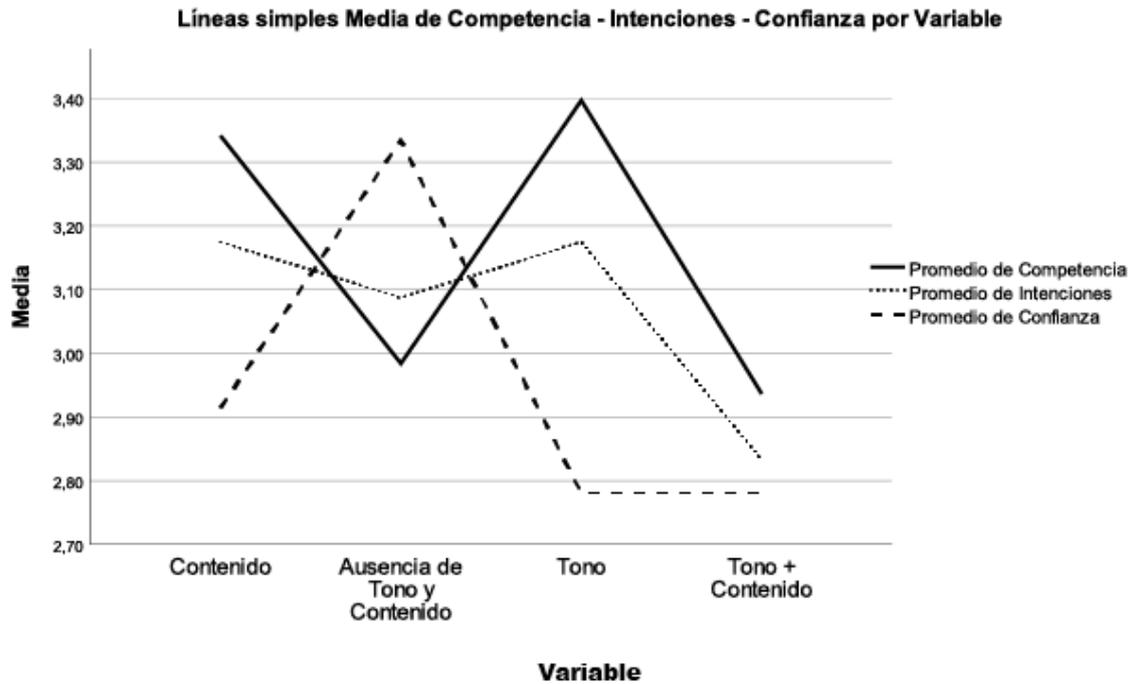
En el último bloque se analizó parcialmente la validez de la hipótesis 2 en lo referido a los sesgos cognitivos. En este caso, se estudió el efecto de los sesgos cognitivos de positividad y de negatividad en el mensaje, desde la perspectiva del contenido, pero también en el propio tono de la respuesta.

Realizando los ANOVAS para la comparación de medias entre las variables independientes “Tono positivo” (presencia o ausencia) y “Contenido positivo” (presencia o ausencia) con respecto a las variables dependientes “Competencia”, “Confianza” e “Intenciones”, se obtienen los siguientes resultados.

Con respecto al “Tono” y “Contenido” positivos no se aprecian variaciones significativas entre variables. Cuando se utiliza un tono positivo, contenido positivo, o la combinación de ambos, la “Confianza” disminuye con relación a la ausencia de estas variables. Las otras dos variables dependientes (“Competencia” e “Intenciones”) tienen medias mayores si se introducen las variables independientes de forma aislada.

Figura 20: Cuestionario en laboratorio.

Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 4



Fuente: Elaboración propia

Se confirma parcialmente en este caso el postulado de la hipótesis 2 referido específicamente a la utilidad del empleo del sesgo cognitivo de positividad, al no producir variaciones significativas en las percepciones de “Competencia”, “Intenciones” y “Confianza” la utilización de un contenido positivo. Sin embargo, el tono positivo parece tener una mayor influencia que el contenido en las percepciones de “Competencia”, mientras que la percepción de “Intenciones” de la candidata se ve beneficiada por la ausencia de ambas variables.

3.3. Registro psicofisiológico y Facereader

Una vez registradas las medidas fisiológicas (“Respiración”, “Ritmo Cardíaco”, “Conductancia”) y las expresiones faciales (“Neutro”, “Enfado”, “Alegría”, “Tristeza”, “Miedo”, “Sorpresa”, “Disgusto”, “Valencia”, “Activación”), se recogen las puntuaciones registradas durante la visualización de los vídeos (y la correspondiente exposición a los estímulos estudiados) con las estrategias aplicadas en cada caso (o la ausencia de estas), lo que permite contrastar variaciones en las reacciones. Así, se presentan a continuación los promedios, las desviaciones estándares, y el estudio de sus variaciones dentro de cada combinación de variables.

3.3.1. BLOQUE 1

Apariencia formal o informal y ausencia o presencia de referencias profesionales

La hipótesis 3 de este estudio se centraba en el análisis de la respuesta psicofisiológica, sugiriendo que la utilización de sesgos cognitivos y de mensajes encuadrados produciría variaciones en la respuesta psicofisiológica del seleccionador.

Al realizar los ANOVAS del bloque 1, se comprueba que la “Respiración” es la única variable independiente que presenta valores significativos en los tres vídeos con las variables dependientes; “Apariencia” y “Referencias”: $F = 23,26$, $p <,001$; “Referencias”: $F = 17,86$, $p <,001$; y “Apariencia”: $F = 13,45$, $p <,001$. La “Respiración” se analiza en este caso por su relevancia al explicar las variaciones significativas de las otras variables fisiológicas.

En el vídeo en el que se presenta una combinación del uso de “Referencias Profesionales” y de una “Apariencia Formal”, se evidencia un aumento considerable de los indicadores psicofisiológicos. Las tablas 20 y 21 muestran variaciones en las medias, tanto del registro psicofisiológico como de emociones, evidenciando cómo el ritmo cardíaco aumenta un 25% con respecto a la medida de control (“Ausencia”). La conductancia registra un incremento de 200% respecto también a la ausencia de variables, indicando activación por parte de la muestra. Por su parte, la “Respiración” aumenta un 250% en relación con la ausencia de variables.

Tabla 20. Medias de registros fisiológicos en referencias profesionales y en apariencia formal

REGISTRO PSICOFISIOLÓGICO	Referencias + Apariencia		Referencias		Apariencia		Ausencia	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	Media	DS
RITMO CARDIACO	5,46	11,49	3,38	9,85	4,53	10,27	4,37	12,5
CONDUCTANCIA	1,41	2,09	0,49	2,01	0,47	1,68	0,47	2,29
RESPIRACIÓN	0,25	1,17	0,15	1,03	0,15	1,2	-0,1	1,07

Fuente: Elaboración propia

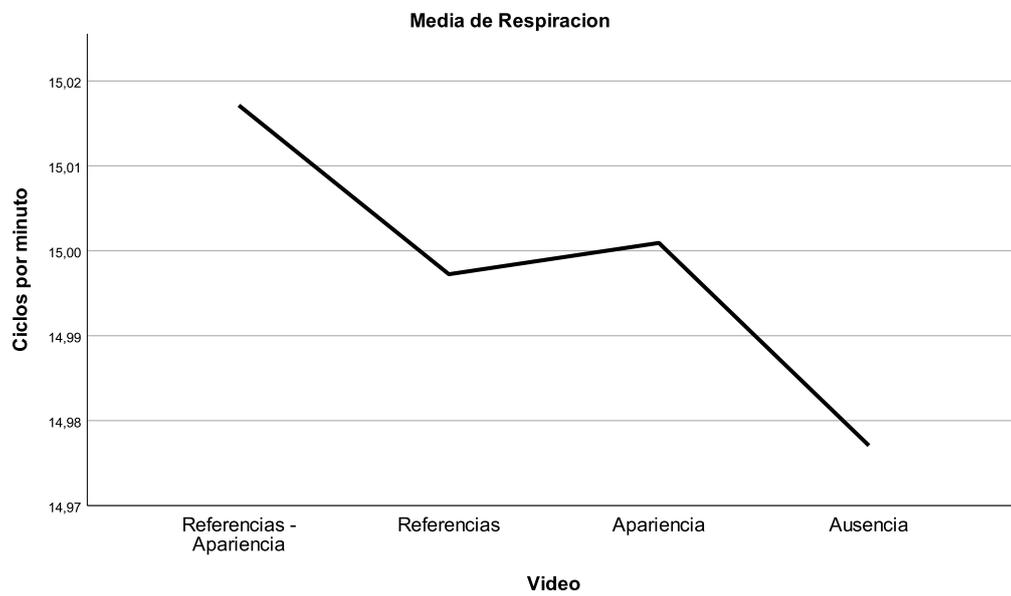
Tabla 21. Medias de emociones en referencias profesionales y apariencia formal

REGISTRO EMOCIÓN	Referencias + Apariencia		Referencias		Apariencia		Ausencia	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	Media	DS
TRISTEZA	-0,02	0,11	0,09	0,2	0,05	0,14	0,06	0,18
MIEDO	0,02	0,06	0,01	0,04	0,01	0,05	0,01	0,03
DISGUSTO	-0,01	0,04	-0,01	0,04	-0,01	0,04	0	0,05
SORPRESA	0	0,08	-0,02	0,08	-0,04	0,08	-0,04	0,09
NEUTRO	-0,01	0,36	-0,04	0,3	-0,05	0,31	-0,02	0,26
VALENCIA	0,03	0,13	-0,08	0,2	-0,04	0,15	-0,04	0,21
ACTIVACIÓN	-0,07	0,2	-0,05	0,16	-0,07	0,16	-0,04	0,15
ENFADO	-0,47	1,68	-0,46	1,69	-0,46	1,7	-0,45	1,68
ALEGRÍA	-1,07	2,17	-1,06	2,16	-1,07	2,18	-1,03	2,14

Fuente: Elaboración propia

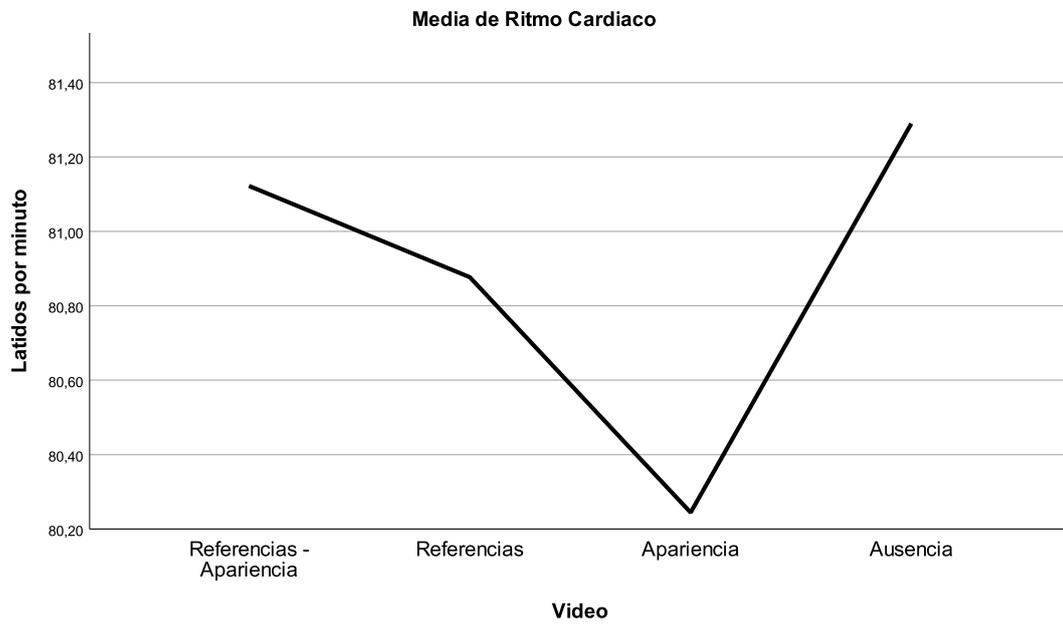
En las Figuras 21, 22 y 23, a continuación, se observa un aumento tanto de la frecuencia cardiaca (HR) como de la respiración cuando los participantes son expuestos a la combinación de las variables “Referencias” y “Apariencia Formal”, así como también se evidencia un descenso de la frecuencia cardiaca cuando solo se usan las “Referencias”. La “Conductancia” (EDA), solo tiene una variación evidente en ese mismo vídeo.

Figura 21: Media de respiración en Bloque 1



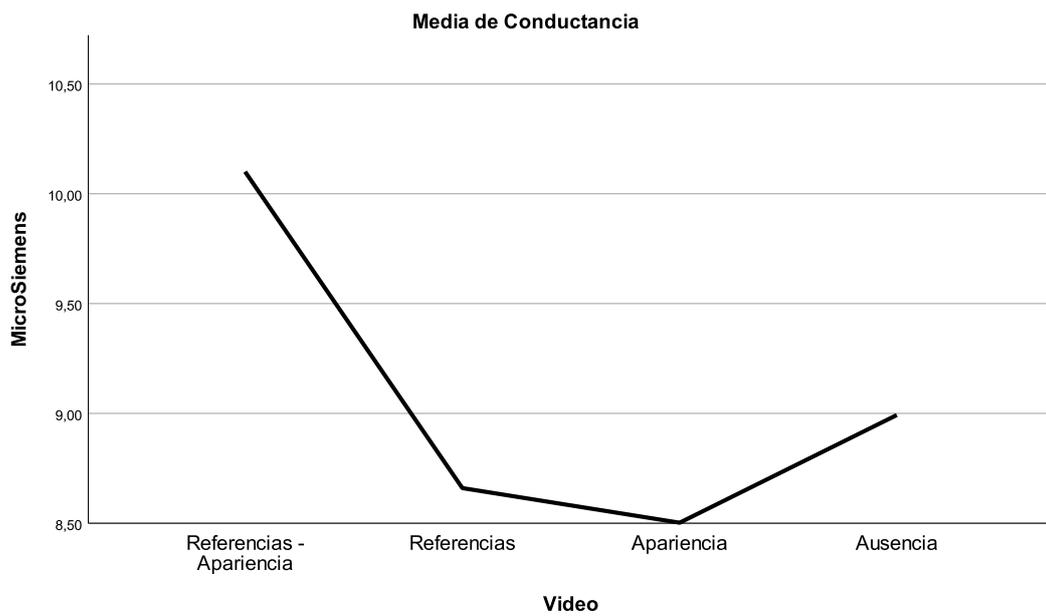
Fuente: Elaboración propia

Figura 22: Media de ritmo cardiaco en Bloque 1



Fuente: Elaboración propia

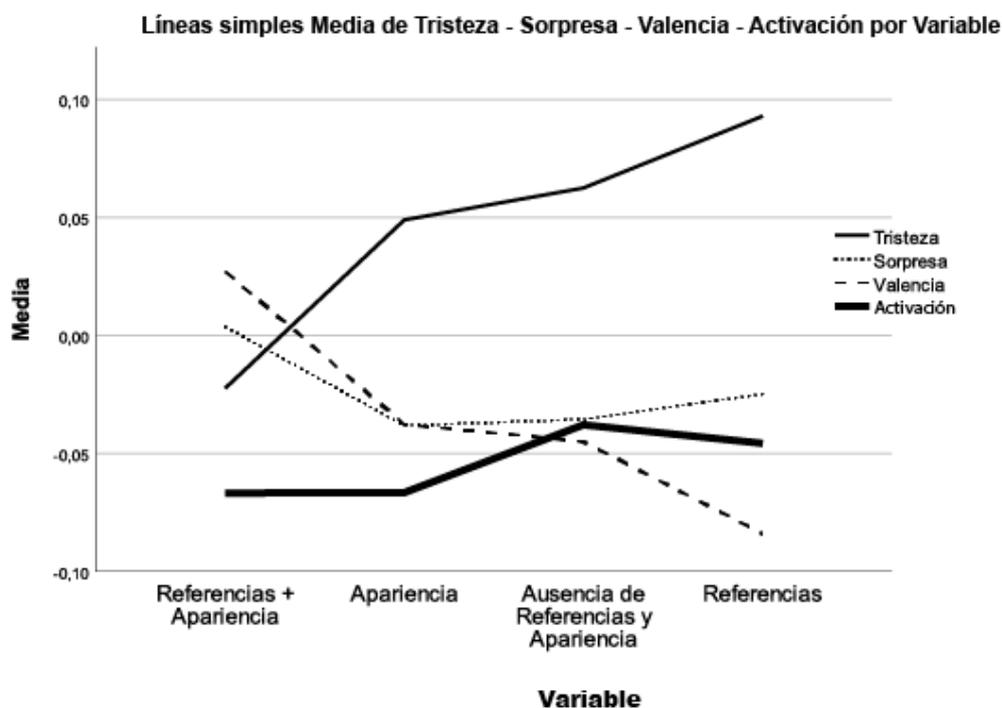
Figura 23: Media de conductancia en Bloque 1



Fuente: Elaboración propia

Entre las expresiones faciales que presentan mayor variación, los registros de “Tristeza” y “Valencia” son opuestos, al representar la valencia la cualidad positiva o negativa de la emoción. Cuanto más baja es la valencia, más negativa es la emoción, correspondiéndose con un aumento de la expresión de tristeza. En el vídeo de “Referencia profesionales” y “Apariencia formal”, la “Tristeza” disminuye significativamente ($F = 70,36$, $p <,001$), mientras que la “Valencia” se incrementa ($F = 37,66$, $p <,001$); lo opuesto ocurre con el vídeo de solo “Referencias”. Las expresiones de “Sorpresa” ($F = 51,51$, $p <,001$) y “Activación” ($F = 6,45$, y $p = ,011$) también cambian ante la combinación “Referencias” y “Apariencia”. Las mismas variables presentan valores significativos con el vídeo de “Referencias” ($F = 5,34$, y $p = ,021$) y “Apariencia” ($F = 10,03$, y $p = ,002$), con aumento de la “Sorpresa” y disminución de la “Activación” respectivamente, según se puede observar en la Figura 24 a continuación.

Figura 24: Medias de emociones en Bloque 1



Fuente: Elaboración propia

3.3.2. BLOQUE 2

Presencia o ausencia de *fillers* o palabras de relleno y presencia o ausencia de dudas en el discurso

Ante la exposición a la variable de palabras de relleno, o “fillers”, la media de la medida “Conductancia” entre los participantes aumenta en relación a la ausencia de variables (98%), así como en la expresión de “Miedo” (103%). Al igual que los resultados anteriores, la expresión facial “Tristeza” registra las mayores puntuaciones y su opuesto las menores (“Alegría”). Estos resultados pueden deberse a la expresión de seriedad de los participantes durante la realización de la prueba, posiblemente interpretada como tristeza por el instrumento de registro. Ante la exposición a la variable “Dudas”, se obtuvieron los mayores registros en las expresiones de “Tristeza”, “Disgusto” y “Valencia”. En el caso de la combinación de “Rellenos” y “Dudas”, la respiración, el ritmo cardiaco y la expresión de “Neutralidad” obtuvieron los valores más altos.

Tabla 22. Medias de registros fisiológicos en palabras de relleno y dudas

REGISTRO	Rellenos + Dudas		Rellenos		Dudas		Ausencia	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	Media	DS
PSICOFISIOLÓGICO								
RITMO CARDIACO	3,04	10,42	2,76	14,28	2,6	11,53	1,54	10,83
CONDUCTANCIA	0,36	1,9	0,91	2,01	0,4	1,98	0,46	1,65
TRISTEZA	0,06	0,17	0,04	0,17	0,08	0,18	0,05	0,15
RESPIRACIÓN	0,13	1,25	0,06	1,17	-0,05	1,07	0,02	0,98
MIEDO	0,01	0,05	0,01	0,05	0,01	0,05	0,01	0,04
DISGUSTO	-0,01	0,04	-0,01	0,05	-0,01	0,05	-0,01	0,04
SORPRESA	-0,04	0,07	-0,04	0,07	-0,04	0,07	-0,03	0,06
VALENCIA	-0,05	0,18	-0,03	0,18	-0,07	0,19	-0,04	0,16

NEUTRO	-0,05	0,31	-0,06	0,32	-0,08	0,31	-0,07	0,32
ACTIVACIÓN	-0,08	0,18	-0,07	0,21	-0,07	0,18	-0,08	0,17
ENFADO	-0,48	1,72	-0,45	1,7	-0,44	1,65	-0,46	1,7
ALEGRÍA	-1,13	2,23	-1,06	2,18	-1,01	2,13	-1,05	2,15

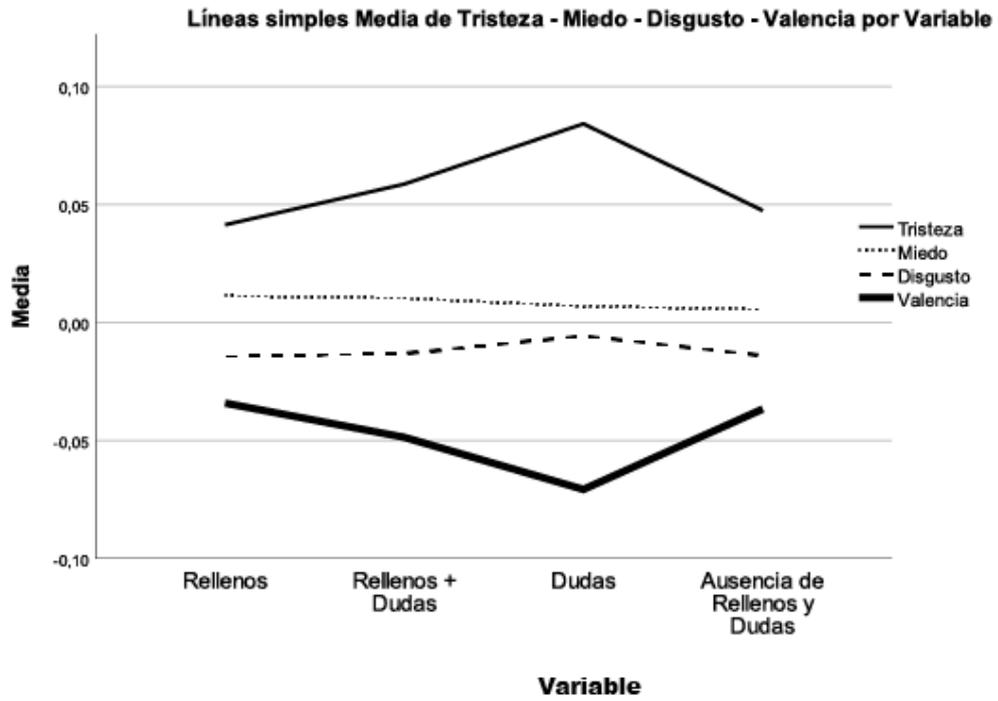
Fuente: Elaboración propia

Los ANOVAS muestran que las “Palabras de relleno” junto con las “Dudas” afectan de manera significativa al ritmo cardíaco de los entrevistados, $F = 5,15$, y $p = ,023$, indicando un descenso de la atención. Asimismo, los “fillers” afectan a la conductancia de manera significativa, $F = 19,28$, $p <,001$, produciendo una mayor activación en los sujetos.

En este bloque se confirma parcialmente la hipótesis 3, obteniendo valores elevados de respuesta psicofisiológica ante la combinación de variables en dos registros: la respiración y el ritmo cardíaco. La conductancia, por su parte, no registra niveles más elevados ante la combinación de los estímulos, aunque experimenta un leve incremento ante la exposición a la variable “Palabras de relleno” de forma aislada.

Las “Dudas” produjeron cambios significativos en la expresión de los sujetos, concretamente en “Tristeza” ($F = 13,99$, $p <,001$), “Disgusto” ($F = 8,57$, y $p = ,003$) y “Valencia” ($F = 10,57$, y $p = ,001$). Por su parte, los “fillers” producen un cambio significativo en la expresión de “Miedo”, $F = 4,64$, $p = ,031$. Estos datos indican que, aunque el cruce “Palabras de relleno” y “Dudas”, así como la variable “Palabras de relleno” aislada son los que tienen mayor impacto a nivel psicofisiológico, en las expresiones faciales las “Dudas” producen mayores variaciones, según se observa en la Figura 25 a continuación.

Figura 25: Medias de emociones en Bloque 2



Fuente: Elaboración propia

3.3.3. BLOQUE 3

Presencia o ausencia de tecnicismos y presencia o ausencia de gestualidad en el discurso

En la comparativa de los “Tecnicismos” y la “Gestualidad”, las medias recogidas en la tabla 23 indican que las alteraciones físicas se encuentran distribuidas entre la “Gestualidad” (aumentando la Respiración en un 70% respecto a la ausencia de variables) y el cruce “Tecnicismos” y “Gestualidad” (aumentando la “Conductancia” en un 80%). Se observa que los “Tecnicismos” por sí solos no producen alteraciones evidentes en los reclutadores. No obstante, las expresiones “Tristeza”, “Sorpresa” y “Valencia” registran los cambios más significativos ante la variable “Tecnicismos”.

Tabla 23. Medias de registros fisiológicos en tecnicismos y gestualidad

REGISTRO	Tecnicismos + Gestos		Tecnicismos		Gestos		Ausencia	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	Media	DS
PSICOFISIOLÓGICO								
RITMO								
CARDIACO	1,79	10,21	1,85	11,1	1,24	10,79	2,23	11,67
CONDUCTANCIA	0,72	1,59	0,7	1,74	0,52	1,84	0,4	1,76
RESPIRACIÓN	0,1	0,88	0,18	0,98	0,29	1,16	0,17	0,91
TRISTEZA	0,07	0,2	0,06	0,18	0,08	0,19	0,11	0,2
MIEDO	0,01	0,05	0,02	0,06	0,01	0,05	0,01	0,05
DISGUSTO	-0,01	0,05	-0,01	0,05	-0,01	0,04	-0,01	0,04
SORPRESA	-0,04	0,08	-0,04	0,07	-0,04	0,1	-0,03	0,07
ACTIVACIÓN	-0,06	0,18	-0,07	0,21	-0,07	0,2	-0,07	0,19

VALENCIA	-0,07	0,21	-0,05	0,2	-0,06	0,21	-0,1	0,21
NEUTRO	0	0,31	-0,08	0,34	-0,11	0,32	-0,14	0,3
ENFADO	-0,47	1,72	-0,44	1,67	-0,46	1,69	-0,44	1,67
ALEGRÍA	-1,12	2,2	-1,06	2,17	-1,07	2,18	-1,04	2,16

Fuente: Elaboración propia

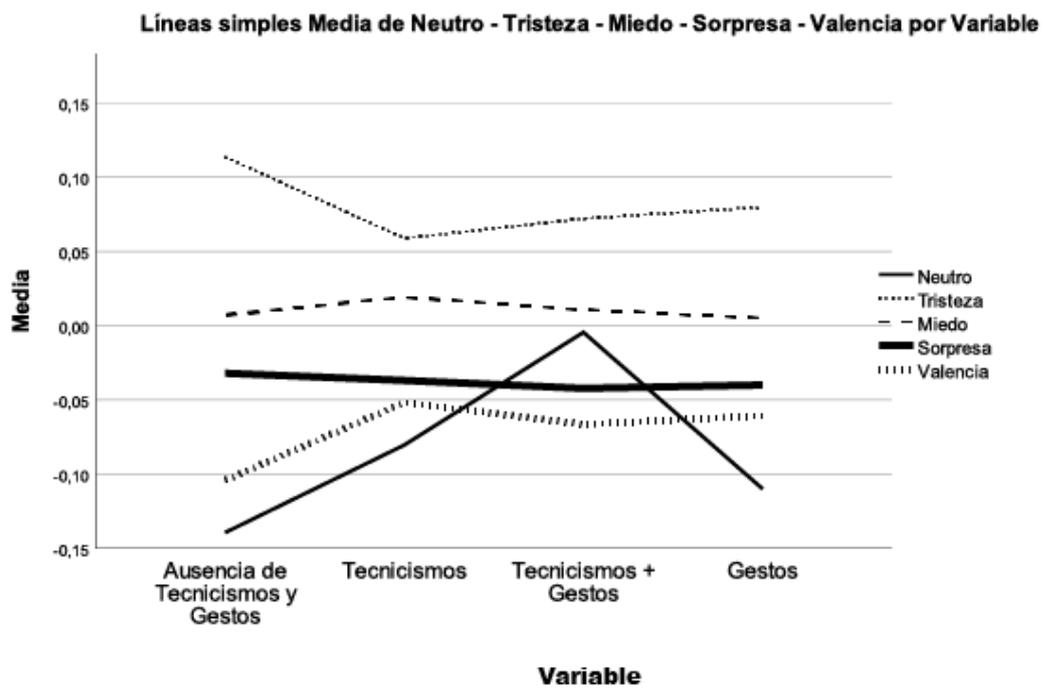
La respiración no presenta variaciones significativas cuando se compara con la “Gestualidad” de la entrevistada, pero la conductancia sí registra valores significativos ante el cruce entre las variables “Técnicismos” y “Gestualidad” ($F = 12,12$, y $p = ,001$), lo que revela un incremento en el nivel de activación.

En este caso, se confirma parcialmente la hipótesis 3, que establece que la utilización de sesgos cognitivos y de recursos de *framing* producirá un incremento de los niveles del registro psicofisiológico de los participantes. En el bloque 3 solo la Conductancia parece registrar un ligero incremento ante la combinación de estímulos, que no reproduce este efecto en el caso del ritmo cardíaco y de la respiración.

Cuando la entrevistada utiliza “Técnicismos y Gesticulación”, la expresión facial “Neutral” ($F = 64,62$, $p < ,001$) y la “Valencia” ($F = 10,66$, $p = ,001$) aumentan, al mismo tiempo que la “Tristeza” ($F = 13,88$, $p < ,001$) y “Sorpresa” ($F = 5,88$, $p = ,015$) disminuyen. Con los “Técnicismos”, la “Neutralidad” tiene un resultado significativo, $F = 9,56$, $p = ,002$; la “Tristeza”, $F = 21,57$, $p < ,001$; el “Miedo”, $F = 14,60$, $p < ,001$; la “Valencia”, $F = 17,49$, $p < ,001$. La “Gestualidad” es concluyente en la expresión de “Tristeza”, $F = 8,84$, $p = ,003$, y en la “Valencia” $F = 12,72$, $p < ,001$.

En las medias del registro de emociones que aparecen en la Figura 26 se observa una disminución de la “Tristeza” y aumento de la “Valencia” aproximadamente uniforme en las tres variables independientes. La expresión “Neutral” tiene el grado más alto de representación ante el cruce de “Tecnicismos” y “Gesticulación”.

Figura 26: Medias de emociones en Bloque 3



Fuente: Elaboración propia

3.3.4. BLOQUE 4

Presencia o ausencia de un tono positivo y presencia o ausencia de un contenido positivo en el discurso

Las medias reflejadas en las tablas 24 y 25, a continuación, muestran que el “Ritmo Cardíaco” aumenta respecto a la ausencia de variables entre los participantes cuando el tono del mensaje es positivo, lo que indica una reducción del nivel de atención; en correspondencia, la expresión de “Neutralidad” obtiene el mayor valor con esta variable. La “Conductancia”, a su vez, disminuye ante la variable “Tono positivo”, una tendencia que replican las expresiones faciales “Tristeza” y “Valencia” en sus variaciones más significativas, lo que apunta a una reducción del nivel de activación.

Tabla 24. Medias de registros psicofisiológicos en tono y contenido

REGISTRO PSICOFISIOLÓGICO	Tono + Contenido		Tono		Contenido		Ausencia	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	Media	DS
RITMO CARDIACO	0,88	11,85	1,82	10,46	4,44	19,57	1,84	10,68
CONDUCTANCIA	0,68	1,7	0,42	1,37	0,66	1,02	0,65	1,91
RESPIRACIÓN	0,39	0,95	0,32	1,08	0,35	1,18	0,24	1,08

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Medias de registro de emociones en tono y contenido

REGISTRO EMOCIONES	Tono + Contenido		Tono		Contenido		Ausencia	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	Media	DS
TRISTEZA	0,08	0,2	0,14	0,25	0,06	0,18	0,08	0,21
MIEDO	0,01	0,05	0	0,04	0,01	0,06	0,01	0,05
DISGUSTO	-0,02	0,05	-0,02	0,04	-0,01	0,04	-0,01	0,04
SORPRESA	-0,04	0,09	-0,04	0,08	-0,04	0,08	-0,04	0,08
ACTIVACIÓN	-0,09	0,18	-0,08	0,23	-0,09	0,18	-0,07	0,2
VALENCIA	-0,08	0,21	-0,13	0,26	-0,06	0,19	-0,07	0,21
NEUTRO	-0,11	0,32	-0,2	0,33	-0,1	0,31	-0,15	0,33
ENFADO	-0,44	1,68	-0,43	1,66	-0,47	1,73	-0,46	1,71
ALEGRÍA	-1,05	2,15	-1,03	2,14	-1,13	2,23	-1,05	2,16

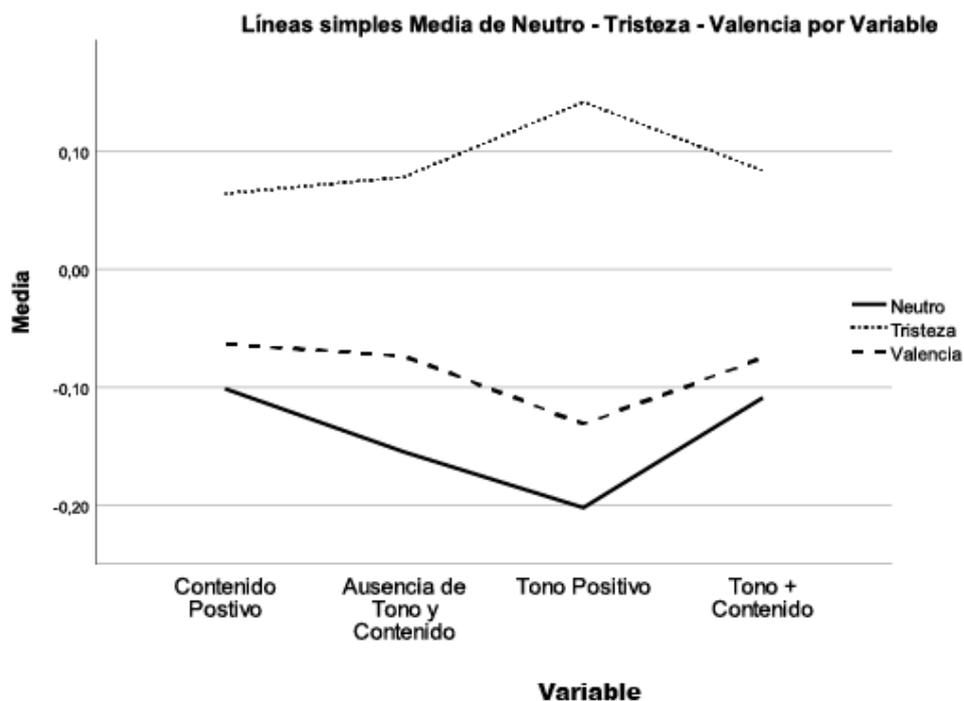
Fuente: Elaboración propia

En el registro de datos psicofisiológicos, destaca el aumento de la frecuencia cardíaca cuando el “Contenido” es positivo ($F = 5,80$, $p = ,016$) y una disminución cuando se combinan las variables de “Tono positivo” y “Contenido positivo”.

Se observa de nuevo una confirmación de la hipótesis 3, que sugería variaciones significativas de los indicadores psicofisiológicos ante la introducción y combinación de sesgos cognitivos y de elementos de *framing*. En este caso, la respiración y la conductancia alcanzan su máximo nivel ante la combinación de “Contenido Positivo” y de “Tono Positivo”. El ritmo cardíaco, por su parte, registra el nivel más bajo ante la combinación de estímulos, mostrando un aumento de la atención por parte de los seleccionadores.

La expresión neutral varía significativamente ante la variable “Tono positivo”, $F = 4,61$, $p = ,032$; con el “Contenido positivo”, $F = 6,57$, $p = ,011$, y con el cruce de “Tono” y “Contenido”, $F = 4,49$, y $p = ,034$. La “Tristeza” aumenta con el “Tono positivo”, $F = 16,70$, $p = <,001$ al igual que la “Valencia”, $F = 13,10$ y $p = <,001$. Según los datos, la utilización de un “Tono positivo” en una entrevista de trabajo parece generar variaciones negativas en las expresiones faciales de los reclutadores, tal y como se observa en la Figura 27 a continuación.

Figura 27: Medias de emociones en Bloque 4



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa en el análisis de los resultados obtenidos en las diferentes fases de la investigación, comprobamos la existencia de una tendencia más o menos general, a lo largo de los cuatro bloques de cruces de variables, que refleja un incremento de la activación y de la atención de los sujetos ante la introducción de elementos de *framing* o el refuerzo de sesgos cognitivos. Los datos obtenidos nos permiten por lo tanto revisar las hipótesis iniciales según se detalla en cada sección y establecer paralelismos entre las respuestas de nuestro grupo de expertos en relación con las del grupo de control (muestreo aleatorio). De esta manera, comprobamos adicionalmente la hipótesis 5 y podemos abrir nuevas vías de investigación en un ámbito de aplicación hasta ahora inexplorado en teoría de *framing* y en efectos como el “priming”.

CONCLUSIONES

Discusión

El objetivo principal de esta investigación era analizar la efectividad de las estrategias de comunicación y sesgos cognitivos en la entrevista laboral. Para alcanzar este objetivo se hizo necesario abordarlo en distintas fases, que se detallan a continuación en relación con las conclusiones obtenidas en el estudio.

Una vez presentado el análisis de resultados, en esta sección abordaremos las conclusiones derivadas de los datos obtenidos en el estudio, así como sus implicaciones para la investigación presente y futura y su correlación con las hipótesis planteadas inicialmente en la presente tesis.

Tal y como observamos en el análisis de resultados, los datos obtenidos en el cuestionario de autopercepción que se realizó dentro del laboratorio muestran unos valores similares de comportamiento y preferencias entre los participantes, que califican de forma más o menos homogénea las variables “Competencia”, “Intención” y “Confianza” al valorar las múltiples respuestas de la candidata.

Prueba sobre la apariencia (efecto halo) y el uso de referencias profesionales (sesgo del vagón de cola)

En el análisis de las respuestas obtenidas, iniciamos la revisión de datos haciendo referencia a la primera hipótesis de esta investigación, que planteaba que los sesgos cognitivos que ponen en valor la apariencia y la relevancia social del candidato tendrían mayor peso que los rasgos competenciales en la decisión de contratación. En efecto, al revisar las respuestas obtenidas de los expertos

en su cuestionario de autopercepción detectamos variaciones ante la presencia de estas variables determinadas: la apariencia (efecto halo) y el uso de referencias profesionales (sesgo del vagón de cola). En la primera fase del experimento observamos también diferencias significativas ante la introducción de la “Apariencia formal” y del uso de “Referencias profesionales”. En ambos casos, cuando estas estrategias están presentes se detecta una preferencia que los seleccionadores transmiten otorgando mejores puntuaciones en niveles de competencia, intenciones y confianza.

Los datos de autopercepción entre el grupo de expertos nos permiten concluir que el presentarse con una apariencia formal a una entrevista de trabajo, así como recurrir al uso de referencias profesionales percibidas de prestigio tiene efectos positivos sobre la valoración que los seleccionadores hacen del candidato, según planteaba la primera hipótesis, desarrollada a partir de los datos recogidos en el pre-test. Estos resultados están en línea con las conclusiones de estudios de referencia en este ámbito, tanto la investigación inicial con autores como Landy y Sigall (1974) hasta investigaciones más recientes como Hernández-Julián y Peters (2017) en el entorno académico, pero también entroncan con las conclusiones sobre el potencial del efecto halo en las ganancias económicas vitales de un individuo que recogen los estudios de Judge, Hurst y Simon (2009) y Parrett (2015). No cabe duda de que una percepción positiva por parte de un seleccionador en una entrevista laboral tiene un efecto tangible sobre su potencial contratación y por lo tanto con el desarrollo económico de un candidato, particularmente cuando esta percepción puede ser atribuida a una cualidad de la comunicación que el candidato puede utilizar y mejorar a lo largo de su carrera profesional.

Asimismo, los resultados nos permiten constatar la relevancia del sesgo del vagón de cola también en el ámbito de la entrevista laboral, apuntando a una mejora de la percepción que el candidato produce en el seleccionador cuando

se alude a referencias profesionales relevantes. Nuestro estudio apunta pues a un nuevo ámbito de aplicación de este sesgo cognitivo para el cual no se pudieron encontrar referencias bibliográficas durante la revisión teórica, aunque sí pudimos comprobar la relevancia de este efecto en otros ámbitos de estudio como la política (Kiss y Simonovits, 2014) o la salud (Benecke y DeYoung, 2019). De esta manera, la presente investigación plantea una nueva vía de investigación que parece reconfirmar la validez de esta estrategia y abrir nuevas posibilidades de aplicación de este estudio en el entorno de los Recursos Humanos.

En nuestro experimento en particular observamos un vínculo con los estudios más recientes que apuntan a un retorno económico real gracias a determinados sesgos cognitivos. En concreto, pudimos comprobar que el nivel de confianza que se inspira al seleccionador aumenta precisamente ante el uso de una vestimenta formal. De esta manera, cabría atribuir a una mejora de la dimensión de “Confianza” la clave detrás de esta percepción general positiva. Aunque la vestimenta informal registra una bajada de la confianza, podríamos en todo caso complementar esta caída recurriendo al uso de referencias profesionales o al sesgo del vagón de cola, según muestran los datos obtenidos.

Cuando analizamos las puntuaciones otorgadas a las intenciones detectamos un beneficio particular del uso de referencias profesionales y de la apariencia formal, pero solo cuando recurrimos a estas estrategias de forma aislada. Los datos obtenidos apuntan a que una apariencia formal y un uso de referencias profesionales combinadas hace disminuir ligeramente la percepción de las intenciones de la candidata por parte de los seleccionadores, sugiriendo la existencia de una posible saturación al recurrir al efecto halo y al sesgo del vagón de cola de forma conjunta, lo cual podría perjudicar las percepciones del candidato en el entrevistador.

Cuando comparamos estos datos con los obtenidos a través del cuestionario de autopercepción en línea, completado por un grupo de no expertos, observamos en cambio cómo, en el bloque 1, la percepción de competencia se beneficia, esta vez sí, del uso combinado de una apariencia formal y de la utilización de referencias profesionales, sin apuntar a una posible saturación por parte de los encuestados. Esta combinación también implica un efecto, aunque en menor medida, sobre la percepción de confianza que ofrecemos. Cabe destacar que, en este caso, utilizar referencias profesionales en nuestra respuesta de forma aislada no tiene un efecto significativo sobre las percepciones del seleccionador, a no ser que las combinemos con la mencionada apariencia formal. De nuevo se presenta aquí otro punto de divergencia respecto a las preferencias de los expertos.

Estas variaciones en las respuestas entre grupo de expertos y grupo de no expertos nos llevan a la H5, que planteaba que la respuesta reflejada en el cuestionario de autopercepción por el grupo de seleccionadores mostraría variaciones respecto a la respuesta del grupo de control no experto. Tal y como se detalla en el marco teórico, el motivo detrás de la formulación de esta hipótesis está en los resultados de la revisión teórica respecto a la relevancia del efecto “priming”, que apuntaba a la posible existencia de diferencias significativas en las respuestas de grupos de expertos respecto a grupos de no expertos. En línea con investigaciones recientes, nuestra hipótesis refutaba las conclusiones de estudios que cuestionaban la prevalencia de este sesgo cognitivo (Duyck et al., 2004; Subramaniam, Biederman y Madigan, 2000). Previamente, autores como Fairhurst y Sarr (1996) sugerían que el efecto “priming” era constatable y que las diferencias perceptivas entre grupos de expertos y no expertos se explicarían por medio de la exposición repetida a determinados estímulos, que permitirían a los expertos “afinar” su respuesta inconsciente y consciente, permitiéndoles tomar decisiones cada vez más acertadas ante diferentes disyuntivas repetidas de forma continua.

En este caso, la H5 se cumple y pone de relevancia la prevalencia del efecto “priming” en nuestro grupo de expertos en relación al grupo de no expertos, valorando de forma distinta las cualidades de la candidata. Estos resultados entroncan con los postulados iniciales defendidos por Fairhurst y Sarr (1996) y se apartan de las conclusiones de estudios más recientes sobre este efecto citados anteriormente. Tal y como se explica en el marco teórico, este sesgo cognitivo tiene su origen en la exposición de determinados grupos a un estímulo de forma repetida y constante, lo cual deriva posteriormente en diferencias perceptivas y de procesamiento que difieren de las que poseen los grupos de no expertos.

Al cruzar los resultados del cuestionario de autopercepción con los datos obtenidos en el registro psicofisiológico durante el experimento en laboratorio, observamos puntos de unión que se mantienen de forma constante en los diferentes soportes del experimento. El principal aparece ya en este primer bloque, al analizar el impacto del uso de una apariencia formal y de referencias profesionales. Los resultados obtenidos del registro psicofisiológico muestran variaciones significativas en el ritmo cardíaco de los participantes, apuntando a un incremento en el nivel de atención cuando observamos una ralentización de los latidos por minuto, indicando un mayor esfuerzo cognitivo por parte de los sujetos ante el incremento de la dificultad de comprensión. Este efecto se produce ante variables como las “Palabras de relleno” y las “Dudas”, ante las que se detectan caídas del ritmo cardíaco y, en consecuencia, un aumento de la atención relacionado con el mayor esfuerzo cognitivo requerido por el estímulo. En el caso de la conductancia, observamos variaciones similares ante las variables “Tecnicismos” y “Gestualidad”, con incrementos que nos indican un aumento de la activación en los sujetos al verse sometidos a los estímulos que incluían estas variables. La respiración, por su parte, muestra variaciones en línea con el ritmo cardíaco y con la conductancia, sirviéndonos como medida de control. En el registro de las expresiones faciales de este bloque, observamos asimismo cómo la emoción “Tristeza” disminuye ante la combinación de una

aparición formal y de referencias profesionales, así como las emociones “Sorpresa” y “Activación”.

En este sentido, observando los puntos en común entre el cuestionario de autopercepción y el registro psicofisiológico del grupo de expertos, podemos concluir que se cumple la H4, que defendía que la reacción psicofisiológica del seleccionador atendiendo a los indicadores a estudio se correspondería con las preferencias enunciadas de forma consciente a través del *self-report*. El primer bloque de nuestro estudio cumple con esta máxima, incrementando además la validez interna de los datos al observar la replicación de variaciones en dos soportes diferentes: el cuestionario de autopercepción y el registro psicofisiológico del mismo grupo de participantes, los expertos en Recursos Humanos, con los mencionados incrementos en ritmo cardíaco o conductancia mencionados anteriormente.

Prueba sobre las dudas en el discurso y el uso de palabras de relleno (*fillers*)

En el segundo bloque del experimento se volvieron a observar diferencias significativas al analizar la presencia de dudas y de palabras de relleno o *fillers* en el discurso. En particular, se ha comprobado cómo la percepción de confianza que inspira la candidata se ve perjudicada por la presencia de dudas en sus respuestas, por lo que podemos concluir que dudar en las respuestas que ofrecemos en una entrevista de trabajo perjudica la imagen que proyectamos ante nuestros entrevistadores, particularmente a través de una disminución de la confianza que les inspiramos. Estos resultados entroncan con los postulados de varios autores referidos en el marco teórico, que apuntan al perjuicio que causan las dudas en el discurso sobre las percepciones de confianza y de competencia

(Klofstad, 2017; Michalsky, Niebuhr y Penke, 2020; Carlisle y Jenkins, 2019). Asimismo, aunque no aplicado específicamente a la entrevista laboral, estos resultados apuntan a una replicación de la tendencia señalada por Rodero, Mas y Blanco (2014) en su estudio sobre la credibilidad en comunicación política.

En nuestro estudio hallamos también que este efecto se amplifica si además de dudas, nuestra respuesta está plagada de sonidos de relleno o “fillers” como “ehhh...”, “ahh...”. En este caso, todas las variables analizadas registran descensos significativos: la percepción de competencia, la percepción de intenciones y, de nuevo, la percepción de la confianza que inspiramos en el seleccionador, aquí de manera aún más pronunciada, se resienten ante la presencia de este efecto. Los resultados específicos de la introducción de *fillers* se relacionan con buena parte de la revisión teórica en este campo, iniciándose con el estudio de Scherer (1978) que establecía una relación negativa entre la longitud de las pausas del candidato y la percepción del entrevistador, y continuando con estudios más recientes que apuntan al efecto negativo de los *fillers* sobre las percepciones de competencia (Jeong, Lee y Kang, 2019). De esta forma, nuestro estudio viene a confirmar el trabajo de autores anteriores sobre las pausas y dudas en las percepciones de competencia, y demuestra una amplificación del efecto negativo al combinar estas dos variables.

Por lo tanto, según nos demuestran los datos obtenidos, la mejor manera de aumentar la imagen de “Competencia” que proyectamos durante una entrevista laboral es evitar, en la medida de lo posible, las dudas y los sonidos de relleno en nuestra respuesta. Cuando estas variables están ausentes, podemos observar cómo la percepción de competencia de un candidato aumenta hasta un 17% con respecto a las otras (intenciones y confianza). De esta manera, se puede deducir que una respuesta clara, sin dudas ni titubeos genera un efecto especialmente positivo en el entrevistador, especialmente en la imagen de competencia que proyectamos ante nuestro interlocutor.

De igual manera, la segunda hipótesis de nuestro trabajo apuntaba a la importancia de la utilización de sesgos y de estrategias de *framing* para mejorar las posibilidades de contratación de un candidato durante la entrevista laboral. El incremento observado en las percepciones de todas las dimensiones analizadas (“Competencia”, “Intenciones” y “Confianza”) ante la ausencia de estas dos variables nos permite confirmar esta hipótesis señalando los opuestos de las mismas, como la asertividad, la continuidad y la claridad en la respuesta como opciones de encuadre del mensaje que efectivamente muestran una tendencia positiva para incrementar las posibilidades de contratación de un candidato.

Para el grupo de no expertos, en el análisis del uso combinado de sonidos de relleno y de dudas en la respuesta, observamos cómo su presencia conjunta no parece tener un peso determinante en ninguna dimensión de las evaluadas, en particular en la confianza, cuyos niveles se mantienen estables en las diferentes combinaciones del cuestionario de autopercepción. Estos resultados contravienen diametralmente los observados en el grupo de expertos. Sin embargo, el uso aislado de *fillers* o sonidos de relleno sí afecta a las percepciones de competencia y de intenciones para los no expertos, apuntando aquí un punto de coincidencia en las respuestas de ambos grupos. Por lo tanto, parece evidente que, en todo caso, para expertos y no expertos, los sonidos de relleno (en el caso de no expertos, solo de forma aislada y no combinada) y las dudas como muestra de una falta de asertividad por parte del emisor son un elemento a evitar en la respuesta durante una entrevista laboral, de forma aislada, como muestra el cuestionario de autopercepción a expertos y a no expertos, o de forma combinada, según valoran los expertos.

De esta manera, se confirma parcialmente la H5 que defendía que las respuestas de ambos grupos al mismo estímulo ofrecerían variaciones significativas.

Aunque la hipótesis se cumple en el análisis de estas variables de forma combinada, con resultados distintos, no ocurre lo mismo en el análisis aislado de variables, donde las preferencias parecen aproximarse.

Para evaluar la validez de la H4, referida a la coherencia entre los datos del registro psicofisiológico y a los datos de autopercepción del grupo de expertos, analizamos también los datos de ritmo cardíaco, actividad electrodermal y respiración. Los registros fisiológicos obtenidos durante la exposición a las variables de palabras de relleno (*fillers*) y a las dudas, muestran un aumento de la conductancia cuando estas variables están ausentes, indicando activación del seleccionador. Cuando introducimos dudas en el discurso, observamos igualmente cómo se incrementan las expresiones de “Tristeza” y “Disgusto”. La respiración y el ritmo cardíaco aumentan también cuando combinamos en nuestra respuesta *fillers* y dudas, lo cual nos indica un descenso de la atención por parte de los seleccionadores cuando la candidata muestra *fillers* y dudas. Este descenso en la atención que observamos en el registro fisiológico podría estar detrás de la respuesta negativa que observamos también por parte de los seleccionadores en el cuestionario.

De esta manera, estos resultados son coherentes con la respuesta consciente registrada por los expertos en el cuestionario de autopercepción, por lo cual la hipótesis cuarta, que defendía que los registros de datos en ambos soportes tendrían una coherencia interna, se vuelve a cumplir en esta ocasión.

Prueba sobre el uso de tecnicismos y la gesticulación en el discurso

El tercer bloque de nuestro estudio, centrado en el estudio de la introducción de tecnicismos y de la gesticulación en el discurso, arrojó resultados mixtos en cuanto a confirmación de hipótesis, planteando nuevas vías de investigación y sugiriendo conclusiones no previstas en la formulación inicial de las preguntas de investigación que guiaron el presente estudio.

La variación más significativa que pudimos detectar en este bloque apareció ante la combinación de los gestos con las palabras técnicas al responder a una pregunta. En el cuestionario de autopercepción del grupo de expertos pudimos comprobar que la gesticulación por sí misma no tiene un efecto particularmente importante sobre las percepciones del seleccionador, aunque sí que lo tiene cuando la combinamos con el uso de tecnicismos. La percepción de competencia se ve beneficiada por esta combinación, pero también lo hace la percepción de nuestras intenciones que hace el seleccionador cuando usamos palabras técnicas y gesticulamos.

El hecho de que la gesticulación por sí misma no arrojara diferencias significativas en las percepciones del entrevistador contradice en parte la H2, que planteaba la relevancia de estrategias de *framing* en la decisión de contratación. Decimos que la contradice en parte, porque sin embargo el uso de tecnicismos sí que parece presentar variaciones significativas sobre la competencia percibida en el candidato. Sin embargo, la gesticulación como herramienta de encuadre se sitúa dentro del conjunto de cualidades de la extraversión, que autores como Szczygiel y Mikolajczak (2017; 2018) relacionan con la agradabilidad e incluso en otros estudios se ha señalado como decisiva en la percepción de competencia en el entorno laboral (Takase, Yamamoto y Sato, 2018). La ausencia de datos relevantes en este sentido confirma

parcialmente la H2, pero no replica en este caso los resultados de estudios teóricos previos llevados a cabo en este ámbito.

Sin embargo, pudimos observar una variación significativa específica en la percepción de competencia, pero solo cuando combinamos ambas variables: gesticulación y tecnicismos. Teniendo en cuenta la ausencia de significación de la gesticulación por sí misma, unida a la variación significativa que sí se pudo observar al analizar el impacto de los tecnicismos sobre la competencia, cabría plantear una posible extensión de esta significación a la combinación de variables. Es decir, es plausible que sean los tecnicismos los que generan la variación significativa que observamos ante la combinación de ambas variables, gesticulación y tecnicismos. En todo caso, parece claro que la gesticulación y el uso de tecnicismos combinados tienen un efecto positivo sobre la percepción de competencia que podemos ofrecer a nuestro entrevistador y, en última instancia, sobre nuestras posibilidades de contratación.

En cambio, a la hora de examinar el efecto de los tecnicismos entre el grupo de no expertos, el cuestionario de autopercepción en línea muestra que su uso parece perjudicar levemente las percepciones que inspira la candidata en los seleccionadores. Este resultado se opone de nuevo al observado entre el grupo de expertos, lo cual nos lleva a corroborar de nuevo la presencia de un efecto “priming” en el grupo de expertos y a confirmar por lo tanto la H5, que defendía la existencia de variaciones significativas entre los resultados de ambos grupos.

Para los no expertos, cuando los tecnicismos aparecen acompañados de gestos durante la respuesta sí que se produce un impacto positivo sobre la imagen de competencia que proyecta la candidata. De nuevo este resultado se opone a las preferencias de los expertos, que no atribuyen una relevancia especial a la gesticulación. Esto plantea una vía de investigación guiada por nuevas

preguntas: ¿es posible que el uso de un lenguaje técnico cobre más relevancia para grupos expertos que los gestos? ¿de qué manera el soporte y el entorno (en laboratorio o en línea) pueden generar diferentes preferencias o favorecer determinados rasgos comunicativos?

De forma llamativa, cabe destacar además que la ausencia de gestos y de tecnicismos en la respuesta mejora las valoraciones de competencia y de intenciones para los no expertos.

Estas variables analizadas de forma aislada no producen cambios significativos en las medidas psicofisiológicas, pero sí incrementan los niveles de expresiones como “Tristeza” o “Sorpresa”. Tal y como se detalla al inicio, los gestos por sí solos no presentan variaciones significativas entre el grupo de expertos.

Prueba sobre el tono y el contenido positivos y negativos

Finalmente, en el último bloque del cuestionario de autopercepción realizado a expertos pudimos observar cómo el tono y el contenido de la respuesta tienen una influencia significativa sobre la imagen que proyectamos en nuestro entrevistador. En concreto, detectamos variaciones significativas al combinar tanto el tono como el contenido positivo en nuestra respuesta. De forma específica, la mayor significación se produce sobre la percepción de “Confianza” que el seleccionador registra del candidato, por lo que de nuevo cabe señalar a esta dimensión, la confianza, como conductor clave en la mejora de las posibilidades de contratación.

Los hallazgos del cuarto bloque del cuestionario de autopercepción a expertos nos permiten confirmar la hipótesis referida al resultado positivo del uso de sesgos cognitivos sobre la contratación, en este caso referida al sesgo del optimismo y al sesgo del pesimismo. Tal y como veremos al analizar los datos del registro psicofisiológico, se detecta una mayor relevancia del tono positivo que del contenido positivo. En este punto cabe preguntarse cuál es el motivo detrás de esta variación y qué mecanismos cognitivos pueden llevar al entrevistador a valorar el tono por encima del contenido, cuestiones que revisaremos más adelante en el apartado de “Limitaciones y aplicaciones investigadoras”.

En todo caso, la idea de la prevalencia del tono por encima del contenido no sería precisamente un postulado nuevo, entroncando directamente con estudios seminales en este ámbito como los de McGovern (1976) y especialmente Imada y Hakel (1977), que defienden que no importa lo que se dice, sino “cómo se dice”. Por lo tanto, aunque los resultados de este último bloque no nos permiten confirmar la hipótesis cuarta referida a la correlación entre datos psicofisiológicos y datos de autopercepción, sí que nos permiten confirmar la segunda hipótesis, centrada en el efecto positivo del uso de sesgos cognitivos (en este caso limitado al sesgo del optimismo sobre el tono) sobre la contratación. Además, los resultados coincidirían en este sentido con estudios clave sobre la importancia de elementos no verbales sobre la comunicación.

Contrariamente a los datos arrojados por el cuestionario en laboratorio elaborado por el grupo de expertos, en el bloque 4 podemos observar cómo, para el grupo de no expertos, el uso de un tono positivo y de un contenido positivo en la respuesta perjudica la imagen de confianza que generamos en los entrevistadores según el cuestionario en línea. De igual manera, las impresiones de competencia y de intenciones se ven beneficiadas si utilizamos estas cualidades, tono positivo y contenido positivo, de forma aislada, no combinada.

Con todo, los resultados del cuestionario de autopercepción en línea divergen en este punto de los del cuestionario de autopercepción en laboratorio, con expertos, mostrando que la ausencia de tono positivo y de contenido positivo mejora a su vez la percepción de intenciones que generamos en el seleccionador. Se constata de nuevo la presencia de un efecto “priming” entre los expertos, que desmiente a su vez la hipótesis 5 sobre la consistencia de resultados entre grupos de expertos y de no expertos.

Finalmente, en el registro de datos psicofisiológicos de este último bloque, el ritmo cardíaco sí nos muestra variaciones significativas cuando exponemos al seleccionador a un tono de mensaje positivo, al mismo tiempo que observamos una disminución de los niveles de conductancia. Estos indicadores no son coherentes entre sí y nos demuestran un aumento de la atención junto a una bajada del nivel de activación. Teniendo en cuenta que el tono positivo se relacionaba igualmente con un aumento de la confianza, podemos concluir que este incremento de la confianza se corresponde con una disminución de la activación. La frecuencia cardíaca experimenta un incremento cuando ya no es el tono, sino el contenido del mensaje el que se considera positivo, indicando una disminución de la atención; sin embargo, la combinación de tono y contenido positivo implica una disminución del ritmo cardíaco que indicaría un aumento de la atención por parte del seleccionador, correspondiéndose con los datos del cuestionario de autopercepción y planteando de nuevo la posibilidad de que sea el tono, y no tanto el contenido, la variable que provoca este efecto positivo aún en la combinación de ambas. También se debe considerar la posibilidad de que sea precisamente esta coherencia, la unión de tono y contenido positivos, la que repercute en un mejor registro psicofisiológico, mediante el aumento de la atención en el sujeto. De esta manera, la comparación de los datos del cuestionario de autopercepción y del registro psicofisiológico nos vuelve a mostrar una coherencia interna que se replica a través de dos soportes diferentes y que confirma la hipótesis cuatro, que defendía que se daría una coherencia

entre los datos conscientes (cuestionario de autopercepción) y los inconscientes (registro psicofisiológico).

CONCLUSIÓN

La presente tesis doctoral demuestra cómo la utilización de estrategias y sesgos cognitivos en el ámbito de la entrevista laboral tiene un efecto significativo sobre las preferencias de los seleccionadores y, en consecuencia, sobre las posibilidades de contratación del candidato. Este efecto se produce ante respuestas con las mismas características y contenido en las que únicamente se alteran rasgos propios de las variables a estudio.

Siguiendo el esquema detallado a través de las propias hipótesis de investigación, la constatación de este postulado inicial se fundamenta en los resultados obtenidos a lo largo de las tres etapas de la investigación, que nos permiten evaluar cuáles de las hipótesis se han cumplido, así como establecer paralelismos y nuevas propuestas de investigación derivadas de las conclusiones obtenidas.

En primer lugar, hemos podido concluir que los sesgos cognitivos que ponen en valor la apariencia y la relevancia social de un candidato tienen una importancia demostrada en las preferencias de los seleccionadores. Los datos de los cuestionarios de autopercepción, así como el registro de datos psicofisiológicos, confirman este planteamiento derivado tanto de la literatura científica existente como de los resultados de nuestra propia investigación a través del pre-test inicial en el que se apoyó el diseño del experimento central.

También se ha constatado en este estudio cómo la utilización de sesgos cognitivos y elementos de encuadre o *framing* comunicativo incrementa las posibilidades de contratación de los candidatos al mejorar la percepción que de ellos desarrollan los seleccionadores. Elementos como las dudas y la presencia

de *fillers*, o sesgos como el del optimismo o el lenguaje técnico han demostrado variaciones significativas en las preferencias de los expertos en Recursos Humanos, apuntando a resultados no anticipados como la relevancia del tono sobre el contenido o la irrelevancia de la gestualidad si no está combinada con un lenguaje técnico.

Asimismo, se ha observado cómo estos sesgos producían no solo un efecto visible sobre los resultados del cuestionario de autopercepción, sino también sobre la respuesta inconsciente: el registro psicofisiológico, tal y como anticipaba la tercera hipótesis de la investigación, permitiéndonos entender por qué algunos de estos sesgos funcionan, y qué mecanismos cognitivos se activan en cada caso para explicar esta efectividad.

De forma paralela a esta comprobación, hemos observado de qué manera estas variaciones psicofisiológicas se correspondían sobre la respuesta consciente que los expertos ofrecían a través del cuestionario de autopercepción. Esta constatación contribuye a reforzar la consistencia de los datos y se corresponde asimismo con los postulados de la cuarta hipótesis, en la que planteábamos que se vería una coherencia interna entre los datos psicofisiológicos y los datos del cuestionario al analizar las preferencias de los seleccionadores.

Finalmente, otra de las principales conclusiones derivadas de los trabajos de investigación de esta tesis es que el efecto “priming” está presente en el ámbito de los Recursos Humanos, y se demuestran variaciones significativas entre las respuestas registradas de los expertos y de los no expertos. Así, nuestra última hipótesis, en línea con la literatura científica inicial sobre la formulación de este efecto, corrobora la existencia de este efecto y su prevalencia en el ámbito de la selección de personal.

LIMITACIONES Y APLICACIONES INVESTIGADORAS

Durante la realización de este estudio hemos encontrado obstáculos. Algunos de ellos se pudieron corregir a tiempo durante la propia elaboración de todo el estudio experimental. Otros se hicieron evidentes solo al observar los resultados obtenidos y comprobar cómo algunas de nuestras hipótesis se cumplían, pero los resultados referidos a otras no eran concluyentes. En todo momento se ha buscado validar los datos ofrecidos, tanto resultados finales como las conclusiones preliminares que se iban obteniendo y que a su vez sentaban las bases para el diseño de la siguiente fase de la investigación. De esta manera, se inició el proyecto con un pre-test que nos permitiera evaluar, entre un público experto real, las preferencias de los seleccionadores, comparándolas con lo que la literatura científica indicaba y extrayendo los puntos en común más relevantes.

Probablemente la limitación más acusada fue la necesidad de desarrollar un estudio experimental desde la base, con recursos limitados y con el fin de atender a necesidades muy específicas de la investigación, teniendo en cuenta las particularidades que esta necesidad llevó consigo. Esta idea inicial nos obligó a crear instrumentos de investigación y materiales *ad-hoc* para este estudio, lo cual alargó y complicó las fases previas a la realización del experimento principal. Esta elaboración “a medida” de varias de las etapas del experimento, así como el diseño completamente personalizado de varios instrumentos fueron motivo de preocupación respecto a la validez interna y la aplicabilidad externa de los datos obtenidos y de su consistencia. Afortunadamente hemos podido contar con instrumentos adicionales de medición ya desarrollados y con solvencia demostrada, como la escala base del cuestionario de autopercepción. También nos hemos servido de un marco teórico, base del experimento, sólido y contrastado, ayudándonos del trabajo en teoría de *framing* y de las múltiples investigaciones sobre sesgos cognitivos previas, que han guiado en todo momento el diseño del experimento y la formulación de hipótesis.

Como elemento adicional de validación interna final, hemos comprobado cómo los datos del mismo grupo (expertos en Recursos Humanos) recogidos a través de distintos soportes (cuestionario de autopercepción y registro psicofisiológico) eran coherentes entre sí, incrementando la relevancia de la información obtenida y permitiéndonos asegurar una equivalencia aproximada entre los resultados observados. Asimismo, esta coherencia interna ha permitido constatar la hipótesis cuatro, referida precisamente a la validez de los datos registrados, lo cual nos parecía fundamental en un proyecto con tantas fases y tipologías distintas de datos recogidos.

Hemos observado también cómo se cumplía la hipótesis 5, apuntando nuestra investigación a una presencia muy marcada del efecto “priming” en prácticamente todas las variables estudiadas. Aunque la revisión teórica de estudios iniciales apuntaba a la existencia de este efecto, otros estudios reportaban más recientemente resultados no concluyentes sobre su efectividad. Nuestros resultados nos hacen volver la mirada hacia los estudios iniciales sobre este sesgo cognitivo, constatando su relevancia en la toma de decisiones. Los datos obtenidos en nuestro estudio apuntan de forma clara a la existencia de este efecto en grupos de expertos en el ámbito de los Recursos Humanos, proponiendo nuevas vías de investigación que podrían analizar el mecanismo cognitivo que favorece el desarrollo de esta habilidad y su efecto. Inicialmente, en la presente investigación hemos podido observar cómo las percepciones de “Confianza” parecen tener relevancia sobre las divergencias entre las respuestas de expertos y de no expertos al analizar el efecto “priming”. ¿Es posible que los expertos puedan descodificar pistas de comunicación de forma más eficaz que los no expertos, y que esto revierta a su vez en una mayor confianza, relajación y percepciones positivas acerca del interlocutor? Nuestros resultados son preliminares y requieren investigación más específica sobre las dimensiones de este sesgo cognitivo.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La realización de este proyecto nos ha permitido acercarnos de forma concreta a los aspectos de la comunicación que tienen una relevancia más notable sobre las percepciones de un seleccionador durante una entrevista laboral. Se trataba de un proyecto con múltiples aristas y que aunaba conceptos de diferentes disciplinas, centrado en la comunicación, pero también con importantes componentes del ámbito de la psicología e incluso de las ciencias conductuales. A su vez, los conceptos y teorías demostradas y los posibles puntos de unión entre ellas han dado pie a preguntas de investigación que hemos tratado de responder en este trabajo.

Atendiendo a las conclusiones extraídas tras el análisis de los datos y comparándolas con los postulados iniciales de investigación, es evidente que varias de nuestras hipótesis se han cumplido, pero otras no se han podido confirmar con resultados concluyentes. El caso más llamativo es el referido a la H5, que suponía una variación entre las preferencias del grupo de expertos y del grupo de no expertos. Nuestra hipótesis estaba guiada por los estudios iniciales de Fairhurst y Sarr (1996) sobre la existencia de este sesgo y el mecanismo cognitivo que lo posibilita. Esta consistencia con estudios iniciales, que parece contradecir otros más recientes (Duyck et al., 2004; Subramaniam, Biederman, y Madigan, 2000) nos lleva a plantear la posibilidad de analizar el alcance real del efecto “priming” en distintas profesiones, más allá de los Recursos Humanos, y de qué manera puede afectar a nuestra percepción y a nuestras habilidades profesionales.

Por lo tanto, podemos concluir que el experimento central de esta tesis ha servido para identificar en un entorno controlado y a su vez novedoso, como es el contexto de la entrevista laboral, la relevancia de sesgos cognitivos tan

conocidos como el efecto “priming”, el efecto “halo” o el sesgo del “vagón de cola”, además de permitirnos medir de forma fiable y controlada los efectos psicofisiológicos en el receptor de elementos comunicativos como la gesticulación, la positividad o el uso de tecnicismos en el lenguaje. Hemos podido demostrar que los expertos en Recursos Humanos valoran a los candidatos de forma distinta a cómo lo hacen los no expertos.

Las preferencias y señales psicofisiológicas de los participantes nos han ofrecido también información sobre la consistencia de la importancia de diferentes variables como la apariencia formal al presentarnos a una entrevista, o el uso de referencias profesionales. Da igual el soporte, ya sea cuestionario de autopercepción para expertos, no expertos, o incluso datos psicofisiológicos: la tendencia de los datos en estos distintos soportes nos muestra que importa la vestimenta con la que acudimos a una entrevista laboral, en relación con el efecto halo como sesgo cognitivo, y nos permite confirmar también que el sesgo del vagón de cola existe igualmente en entornos laborales, mostrándonos la evidencia de la importancia de las referencias profesionales. Esto plantea nuevas preguntas de investigación sobre los rasgos que definen a un “experto” en cierta materia, o de qué manera se desarrolla el conocimiento especializado y cómo afecta al procesamiento cognitivo. Sabemos que el proceso de aprendizaje tiene una gran capacidad de activación de redes neuronales en nuestro cerebro, e incluso lleva a modificar diferentes partes del mismo, como demostraron Maguire, Frackowiak y Frith (1997) al analizar el particular desarrollo del hipocampo entre taxistas de Londres que habían aprendido a localizar mentalmente todas las calles de la ciudad. Sin embargo, el efecto “priming” va más allá al hablar de un aprendizaje inconsciente, que se produce sin un estudio activo y simplemente mediante la exposición repetida a un estímulo determinado. Del mismo modo que observamos cómo el aprendizaje activo ayuda a desarrollar diferentes áreas cerebrales, cabría preguntarse de qué manera el efecto “priming” toma forma en nuestro cerebro y cómo se manifiesta en nuestras reacciones inconscientes o preferencias iniciales.

Por otra parte, hemos comprobado cómo el tono positivo y el contenido positivo en un mensaje parecen tener efectos distintos según el soporte en el que analizamos los datos. Para los expertos, estos aspectos son positivos, pero entre los no expertos despiertan suspicacias. Aún entre los expertos, el registro psicofisiológico muestra inconsistencias respecto a las preferencias conscientes reflejadas en el cuestionario de autopercepción, por lo que cabría preguntarse por qué una percepción consciente positiva del tono y del contenido positivo parece no replicarse en el registro psicofisiológico, y por qué el tono parece tener una mayor prevalencia en la percepción positiva de un candidato.

Otro de los aspectos que guio el presente trabajo fue la búsqueda de aplicabilidad de un proyecto más o menos teórico, y la puesta en práctica de los postulados que defendíamos para demostrar o descartar su efectividad. Precisamente por este motivo, era imprescindible que el experimento partiera de una base, aunque compleja, bien estructurada, y que permitiera su replicación *a posteriori* si fuera necesario. Aunque los materiales del experimento se crearon desde cero, escribiendo el guion y grabando uno a uno cada uno de los estímulos que conformarían la totalidad de la prueba, se optó por recurrir a instrumentos de medición contrastados para garantizar esa validez interna de los datos que permita repetir este estudio o recuperar determinados resultados para derivar experimentos adicionales a partir de ellos.

A la finalización de este proyecto de investigación nos surgen preguntas adicionales que quedan por ahora sin responder pero que abren interesantes vías de investigación en el futuro: ¿cuál es el mecanismo cognitivo que favorece la aparición del efecto *priming* entre grupos de expertos? ¿cómo se manifiesta en las preferencias o reacciones inconscientes? ¿por qué el tono positivo tiene mayor relevancia que el contenido entre las preferencias de los grupos de no expertos? ¿se podría inferir que importa más cómo lo decimos que qué decimos

y en qué se refleja esa relevancia desde un punto de vista cognitivo? ¿cuál es el correlato psicofisiológico en grupos de no expertos ante estas preferencias? ¿pueden las preferencias detectadas en este estudio favorecer a candidatos menos preparados profesional o académicamente respecto a los más altamente cualificados? ¿hasta qué punto? Todas estas son cuestiones que han surgido como interrogantes naturales derivados de los datos obtenidos y que pueden plantear nuevas vías de investigación para futuros proyectos.

Desde el principio nuestra voluntad fue crear un estudio experimental con una base teórica sólida, pero que tuviera implicaciones relevantes para nuestra vida cotidiana. La importancia de la comunicación en la rutina diaria y sus efectos sobre factores decisivos de nuestras vidas han sido ampliamente estudiados con múltiples aplicaciones. En nuestro caso, y por interés propio en el ámbito de la comunicación empresarial, nos pareció que la aplicación a la entrevista laboral era un campo de experimentación ideal para comprobar cómo las estrategias comunicativas que ponemos en práctica pueden decantar la balanza a nuestro favor o descartar nuestra candidatura, independiente de nuestro nivel de preparación y de nuestras competencias profesionales. Este es un elemento a tener muy en cuenta especialmente por parte del alumnado universitario, al enfrentarnos de forma frecuente a un entorno laboral cada vez más competitivo y en ocasiones sin la preparación formal necesaria para afrontar escenarios prácticos que nos irán saliendo al paso y que, muy a menudo, pesan más que nuestros diplomas o nuestra experiencia. Por este motivo, creemos que la presente tesis no es solo un trabajo de investigación, sino un manual de buenas prácticas comunicativas para preparar una entrevista de trabajo. Asimismo, defendemos que esta tesis presenta implicaciones investigadoras que van más allá de su interés como experimento realizado en el ámbito académico. Las diferencias entre las respuestas de los grupos de expertos y los grupos de no expertos, y las divergencias en el correlato establecido entre datos psicofisiológicos y respuesta consciente a través del cuestionario de autopercepción son solo algunos de estos ejemplos.

RECONOCIMIENTO FINAL

En el cierre de las conclusiones de este proyecto, es fundamental llamar la atención sobre el importante trabajo que supone la elaboración de una tesis de estas características, en la modalidad de investigación aplicada, con un proyecto tan ambicioso y con tantas fases. Los cuatro años de revisión teórica, diseño experimental, aplicación del instrumento y procesamiento de la gran cantidad de datos obtenidos, en diferentes soportes y formatos, no hubieran sido posible sin la colaboración de múltiples profesionales involucrados en este proyecto desde el principio. Periodista, equipos de grabación y edición de vídeo, estadísticos, becarios, administradores, académicos, profesores, congresistas, expertos en Recursos Humanos y por supuesto doctorandos y recientes doctores son solo algunas de las ocupaciones de los colaboradores que han participado de forma activa, personal y profesionalmente, en este proyecto. Muy especialmente, la tutora de esta tesis ha sido una pieza fundamental en este trabajo de cuatro años, desde el planteamiento inicial y las sugerencias de reorientación, hasta el pulido final y la revisión incansable de un proyecto complejo, con múltiples fases y puntos de análisis diversos, que ha requerido multitud de revisiones, replanteos y retos logísticos. Sin ella, y sin la colaboración de las personas que nos han ayudado por el camino, la labor de diseño, sugerencias, ánimos y, en general, mejora de este proyecto, nunca se hubiera llevado a cabo.

La ambición con la que se planteó este trabajo está necesariamente relacionada con la cantidad de profesionales, con distintas ocupaciones y especialidades, que se vieron involucrados para hacerlo una realidad tangible en forma de vídeos, de cuestionarios, de imágenes y de datos que cobraran sentido. En definitiva, un equipo de profesionales reconocidos que han contribuido desinteresadamente en mejorar este proyecto, reorientarlo, hacerlo más aplicable y concreto, y en definitiva más útil e interesante. A ellos, gracias por todo y por todos.

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

Índice de Figuras

Se presenta a continuación la lista de figuras referenciadas en este trabajo y su número de página en el cuerpo de la tesis.

Figura 1: Pre-test: Instrucciones y rasgos formales	130
Figura 2: Pre-test: Actitudes y capacidades de candidatos	131
Figura 3: Pre-test: Rasgos de personalidad y apariencia	132
Figura 4: Pre-test: Cualidades y habilidades comunicativas valoradas por superiores	133
Figura 5: Pre-test: Información de afiliación	134
Figura 6: Escalada de credibilidad de McCroskey y Teven (1999)	135
Figura 7: Escala de credibilidad de Rodero, Mas y Blanco (2014)	136
Figura 8: Fotograma de uno de los vídeos de respuesta grabados	159
Figura 9: Monitores de control durante la realización del experimento	159
Figura 10: Cuestionario en línea. Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable	198
Figura 11: Cuestionario en línea. Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 1	202
Figura 12: Cuestionario en línea. Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 2	204

Figura 13: Cuestionario en línea. Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 3	207
Figura 14: Cuestionario en línea. Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 4	209
Figura 15: Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable entre grupo de expertos y grupo de control	211
Figura 16: Cuestionario en laboratorio. Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable	214
Figura 17: Cuestionario en laboratorio. Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 1	216
Figura 18: Cuestionario en laboratorio. Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 2	218
Figura 19: Cuestionario en laboratorio. Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 3	220
Figura 20: Cuestionario en laboratorio. Medias de Competencia, Intenciones y Confianza por variable en bloque 3	222
Figura 21: Media de respiración en Bloque 1	226
Figura 22: Media de ritmo cardíaco en Bloque 1	227
Figura 23: Media de conductancia en Bloque 1	227
Figura 24: Medias de emociones en Bloque 1	228
Figura 25: Medias de emociones en Bloque 2	231
Figura 26: Medias de emociones en Bloque 3	234
Figura 27: Medias de emociones en Bloque 4	237

Índice de Tablas

Se presenta a continuación la lista de tablas referenciadas en este trabajo y su número de página en el cuerpo de la tesis.

Tabla 1: Esquema de los objetivos, hipótesis, preguntas y metodología	100
Tabla 2: Aleatorización, medidas y estímulos de los grupos	116
Tabla 3: Correspondencia entre las etapas de investigación y sus instrumentos	122
Tabla 4: Escala utilizada en la aplicación del cuestionario de autopercepción	137
Tabla 5: Muestreo durante las fases de la investigación	140
Tabla 6: Obtención de datos, número de sujetos y número de respuestas	143
Tabla 7: Guionización y correlación entre preguntas y set de respuestas	153
Tabla 8: Correlación entre sesgos y efectos comunicativos y sus elementos de representación en el estímulo	156
Tabla 9: Variables independientes y variables dependientes	163
Tabla 10: Agrupación y desglose de variables independientes	179
Tabla 11: Grados de medición de las variables en el cuestionario de autopercepción	182

Tabla 12: Esquema de medición de la variable “Competencia”	182
Tabla 13: Esquema de medición de la variable “Intenciones”	182
Tabla 14: Esquema de medición de la variable “Confianza”	183
Tabla 15: Esquema de percepción de credibilidad e intenciones de contratación	184
Tabla 16: Codificación algorítmica de variables independientes para procesamiento estadístico	185
Tabla 17: Ventajas e inconvenientes del instrumento	191
Tabla 18: Medias de variables dependientes en cuestionario de autopercepción en línea	196
Tabla 19: Medias de variables dependientes en cuestionario de autopercepción en laboratorio	213
Tabla 20: Medias de registros fisiológicos en referencias profesionales y apariencia formal	224
Tabla 21: Medias de emociones en referencias profesionales y en apariencia formal	225
Tabla 22: Medias de registros fisiológicos en palabras de relleno y dudas	229
Tabla 23: Medias de registros fisiológicos en tecnicismos y gestualidad	232
Tabla 24: Medias de registros fisiológicos en tono y contenido	235
Tabla 25: Medias de emociones en tono y contenido	236

BIBLIOGRAFÍA

- Adedeji, T. (2018). The Effect of Information on the Charts: Evidence from Billboard. *UC Santa Barbara: Department of Economics*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020 de: <https://escholarship.org/uc/item/9kn6w25x>.
- Alloy, L. B., & Ahrens, A. H. (1987). Depression and pessimism for the future: biased use of statistically relevant information in predictions for self versus others. *Journal of personality and social psychology*, 52(2), 366–378. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.52.2.366>.
- Alter, A. L., y Oppenheimer, D. M. (2006). From a fixation on sports to an exploration of mechanism: The past, present, and future of hot hand research. *Thinking and Reasoning*, 12(4), 431-444. <https://doi.org/10.1080/13546780600717244>
- Anson, I. G. (2018). Partisanship, political knowledge, and the Dunning-Kruger effect. *Political Psychology*, 39(5), 1173-1192. <https://doi.org/10.1111/pops.12490>
- Arnal, J. (2000). Metodologies de la investigació educativa. En: J. Mateo; C. Vidal (eds.). *Mètodes d'investigació en educació*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Arnold, R. J. (1987). Leaders: The Strategies for Taking Charge. By Warren Bennis and Burt Nanus. New York: Harper and Row, 1985. *NASSP Bulletin*, 71(500), 130–130. <https://doi.org/10.1177/019263658707150021>
- Ayres, J., Keereetawee, T., Chen, P.E., & Edwards, P. (1998). Communication apprehension and employment interviews. *Communication Education*, 47, 1-17. <https://doi.org/10.1080/03634529809379106>
- Ayton, P., Fischer, I. The hot hand fallacy and the gambler's fallacy: Two faces of subjective randomness?. *Memory & Cognition* 32, 1369–1378 (2004). <https://doi.org/10.3758/BF03206327>
- Bandura, A. (1976). Self-reinforcement: Theoretical and methodological considerations. *Behaviorism*, 4(2), 135-155.
- Bargh, J. A., Chen, M., y Burrows, L. (1996). Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of personality and social psychology*, 71(2), 230. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.230>
- Barrick, M. R., Shaffer, J. A., & DeGrassi, S. W. (2009). What you see may not be what you get: relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1394–1411. <https://doi.org/10.1037/a0016532>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111–118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.111>

- Beins, B. C. (1993). Using the Barnum effect to teach about ethics and deception in research. *Teaching of Psychology*, 20(1), 33-35.
- Benecke, O., y DeYoung, S. E. (2019). Anti-vaccine decision-making and measles resurgence in the United States. *Global pediatric health*, 6. <https://doi.org/10.1177/2333794x19862949>
- Bhargava, S., y Loewenstein, G. (2015). Behavioral economics and public policy 102: Beyond nudging. *American Economic Review*, 105(5), 396-401. <https://doi.org/10.1257/aer.p20151049>
- Biber, D., Johansson, S., Leech, G., Conrad, S., y Finegan, E. (2000). *Longman grammar of spoken and written English*. London: Longman.
- Bolls, P. D., Lang, A., & Potter, R. F. (2001). The effects of message valence and listener arousal on attention, memory, and facial muscular responses to radio advertisements. *Communication research*, 28(5), 627-651. <https://doi.org/10.1177/009365001028005003>
- Bolman, L. G., y Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human resource management*, 30(4), 509-534. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300406>
- Bornstein, R. F. (1989). Exposure and affect: overview and meta-analysis of research, 1968–1987. *Psychological bulletin*, 106(2), 265. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.106.2.265>
- Bortfeld, H., Leon, S. D., Bloom, J. E., Schober, M. F., y Brennan, S. E. (2001). Disfluency rates in conversation: Effects of age, relationship, topic, role, and gender. *Language and speech*, 44(2), 123-147. <https://doi.org/10.1177/00238309010440020101>
- Bosker, H. R., Pinget, A. F., Quené, H., Sanders, T., y De Jong, N. H. (2013). What makes speech sound fluent? The contributions of pauses, speed and repairs. *Language Testing*, 30(2), 159-175. <https://doi.org/10.1177/0265532212455394>
- Bradley, M. M., & Lang, P. J. (2000). Measuring emotion: Behavior, feeling, and physiology. En R. D. Lane & L. Nadel (Eds.), *Cognitive neuroscience of emotion* (pp. 242–276). Oxford University Press.
- Brand, R. J., Bonatsos, A., D'Orazio, R., y DeShong, H. (2012). What is beautiful is good, even online: Correlations between photo attractiveness and text attractiveness in men's online dating profiles. *Computers in Human Behavior*, 28(1), 166-170. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.08.023>

- Bray, J. K., Masicampo, E. J., y Feldman, S. R. (2020). The bandwagon effect increases acne treatment willingness in teenagers. *Journal of the American Academy of Dermatology*, 83(4), 1172-1174. <https://doi.org/10.1016/j.jaad.2020.01.068>
- Brennan, S. E., y Williams, M. (1995). The feeling of another' s knowing: Prosody and filled pauses as cues to listeners about the metacognitive states of speakers. *Journal of memory and language*, 34(3), 383-398. <https://doi.org/10.1006/jmla.1995.1017>
- Brooks, M. E., Guidroz, A. M., y Chakrabarti, M. (2009). Distinction bias in applicant reactions to using diversity information in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 377-390. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00480.x>
- Bruce, V., & Young, A. W. (1998). A theoretical perspective for understanding face recognition. *Face and Mind*, 96–130. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198524205.003.0003>
- Buda, R., & Zhang, Y. (2000). Consumer product evaluation: the interactive effect of message framing, presentation order, and source credibility. *Journal of Product & Brand Management*, 9(4), 229–242. <https://doi.org/10.1108/10610420010344022>
- Buller, D. B., LePoire, B. A., Aune, R. K., y Eloy, S. V. (1992). Social perceptions as mediators of the effect of speech rate similarity on compliance. *Human Communication Research*, 19(2), 286-311. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1992.tb00303.x>
- Bunshaft, G., y Krüger, H. (2010). Credulity and Barnum or Forer effect. *Temas em Psicologia*, 18(2), 469-479. ISSN 1413-389X.
- Campion, M. A. (1978). Identification of variables most influential in determining interviewers' evaluations of applicants in a college placement center. *Psychological Reports*, 42(3), 947-952. <https://doi.org/10.2466/pr0.1978.42.3.947>
- Campion, M. A., Palmer, D. K., y Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel psychology*, 50(3), 655-702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>
- Cappelli, Peter. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*. 78. 103-111.
- Carlisle, M. y Jenkins, J. G. (2019). The Effect of Communication Mode on Evidence Persuasiveness in Remote Auditor-Client Interactions. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3105452>.
- Carney, D. R., Cuddy, A. J., y Yap, A. J. (2010). Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological science*, 21(10), 1363-1368. <https://doi.org/10.1177/0956797610383437>

- Carney, D. R., Cuddy, A. J., y Yap, A. J. (2015). Review and summary of research on the embodied effects of expansive (vs. contractive) nonverbal displays. *Psychological science*, 26(5), 657-663. <https://doi.org/10.1177/0956797614566855>
- Cestero Mancera, A. M. (2006). La comunicación no verbal y el estudio de su incidencia en fenómenos discursivos como la ironía. *ELUA. Estudios de Lingüística Universidad de Alicante*, (20), 57-77. <https://doi.org/10.14198/elua2006.20.03>
- Chen, Y. C., Tsai, W. C., y Hu, C. (2008). The influences of interviewer-related and situational factors on interviewer reactions to high structured job interviews. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1056-1071. <https://doi.org/10.1080/09585190802051345>
- Cheney, G., Christensen, L. T., Conrad, C., y Lair, D. J. (2004). Corporate rhetoric as organizational discourse. *The Sage handbook of organizational discourse*, 79-104. <https://doi.org/10.4135/9781848608122.n4>
- Cigno, A. (2012). Marriage as a commitment device. *Review of Economics of the Household*, 10(2), 193-213. <https://doi.org/10.1007/s11150-012-9141-1>
- Clark, C. M., Sattler, V. P., y Barbosa-Leiker, C. (2018). Development and psychometric testing of the Workplace Civility Index: A reliable tool for measuring civility in the workplace. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 49(9), 400-406. <https://doi.org/10.3928/00220124-20180813-05>
- Clark, H. H., y Fox Tree, J. E. (2002). Using uh and um in spontaneous speaking. *Cognition*, 84(1), 73-111. [https://doi.org/10.1016/s0010-0277\(02\)00017-3](https://doi.org/10.1016/s0010-0277(02)00017-3)
- Cohen, L., Manion, L., y Morrison, K. (2017). *Action research. Research Methods in Education*, 440–456. <https://doi.org/10.4324/9781315456539-10>
- Congdon, W. J. (2013). Psychology and economic policy. En *The Behavioral Foundations of Public Policy* (pp. 465-474). Princeton University Press. [https://doi.org/10.1016/s0010-0277\(02\)00017-3](https://doi.org/10.1016/s0010-0277(02)00017-3)
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 31-45. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274713>
- Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *Academy of management review*, 30(4), 765-776. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378877>
- Corley, M., MacGregor, L. J., & Donaldson, D. I. (2007). It's the way that you, er, say it: Hesitations in speech affect language comprehension. *Cognition*, 105(3), 658–668. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2006.10.010>

- Corley, M., & Hartsuiker, R. J. (2003). Hesitation in speech can... um... help a listener understand. In R. Alterman, & D. Kirsh (Eds.), *Proceedings of the 25th Annual Conference of the Cognitive Science Society* (pp. 276-281). Lawrence Erlbaum Associates.
- Costa, P. T., y McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological assessment*, 4(1), 5-13. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.5>
- Creswell, J. W. (1996). Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches. *The Library Quarterly*, 6(2), 225-226. <https://doi.org/10.1086/602876>
- Creswell, J. W. (2008). Editorial: Mapping the Field of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(2), 95–108. <https://doi.org/10.1177/1558689808330883>
- Cuddy, A. J., Wilmuth, C. A., Yap, A. J., y Carney, D. R. (2015). Preparatory power posing affects nonverbal presence and job interview performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1286-1295. <https://doi.org/10.1037/apl0000317>
- Damasio, A. R. (1996). The somatic marker hypothesis and the possible functions of the prefrontal cortex. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 351(1346), 1413-1420. <https://doi.org/10.1098/rstb.1996.0125>
- Dattner, B., Chamorro-Premuzic, T., Buchband, R., y Schettler, L. (2019). The legal and ethical implications of using AI in hiring. *Harvard Business Review*, 25. Recuperado el 9 de septiembre de 2021 de: <https://hbr.org/2019/04/the-legal-and-ethical-implications-of-using-ai-in-hiring>
- De Waal, F., y Waal, F. B. (2007). *Chimpanzee politics: Power and sex among apes*. JHU Press.
- Dean, M., Kibris, Ö., y Masatlioglu, Y. (2017). Limited attention and status quo bias. *Journal of Economic Theory*, 169, 93-127. <https://doi.org/10.1016/j.jet.2017.01.009>
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A., y Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Dykinson.
- DellaVigna, S., List, J. A., y Malmendier, U. (2012). Testing for altruism and social pressure in charitable giving. *The quarterly journal of economics*, 127(1), 1-56. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr050>
- Depew, B., Eren, O., y Mocan, N. (2017). Judges, juveniles, and in-group bias. *The Journal of Law and Economics*, 60(2), 209-239. <https://doi.org/10.1086/693822>
- Dion, K., Berscheid, E., y Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *Journal of personality and social psychology*, 24(3), 285-290. <https://doi.org/10.1037/h0033731>

- Dipboye, R. L., Fontenelle, G. A., y Garner, K. (1984). Effects of previewing the application on interview process and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 118-128. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.118>
- Dipboye, R. L., y Wiley, J. W. (1977). Reactions of college recruiters to interviewee sex and self-presentation style. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 1-12. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(77\)90036-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(77)90036-7)
- Dunning, D. (2011). Chapter five - The Dunning–Kruger effect: On being ignorant of one's own ignorance. En *Advances in experimental social psychology* (Vol. 44, pp. 247-296). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-385522-0.00005-6>
- Duthoo, W., Wüühr, P., y Notebaert, W. (2013). The hot-hand fallacy in cognitive control: Repetition expectancy modulates the congruency sequence effect. *Psychonomic bulletin y review*, 20(4), 798-805. <https://doi.org/10.3758/s13423-013-0390-7>
- Dutton, J. E., Debebe, G., & Wrzesniewski, A. (2016). Being valued and devalued at work: A social valuing perspective. En B. A. Bechky & K. D. Elsbach (Eds.), *Qualitative organizational research: Best papers from the Davis Conference on Qualitative Research* (pp. 9–51). IAP Information Age Publishing.
- Duyck, W., Diependaele, K., Drieghe, D., y Brysbaert, M. (2004). The size of the cross-lingual masked phonological priming effect does not depend on second language proficiency. *Experimental Psychology*, 51(2), 116-124. <https://doi.org/10.1027/1618-3169.51.2.116>
- Efran, M. G. (1974). The effect of physical appearance on the judgment of guilt, interpersonal attraction, and severity of recommended punishment in a simulated jury task. *Journal of Research in Personality*, 8(1), 45-54. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(74\)90044-0](https://doi.org/10.1016/0092-6566(74)90044-0)
- Ekman, P., y Friesen, W. V. (2010). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding (pp. 57-106). De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110880021.57>
- Ellis, A. P., West, B. J., Ryan, A. M., y DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type?. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1200-1208. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1200>
- Ellis, G. (2018). *Cognitive Biases in Visualizations*. New York, NY, USA: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95831-6>
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American psychologist*, 49(8), 709-724. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.49.8.709>

- Eren, O., y Mocan, N. H. (2020). *Judge Peer Effects in the Courthouse. Working Paper Series, No. 27713*. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27713>
- Fàbregues, S. (2016). *Construcción de instrumentos para la investigación en las ciencias sociales y del comportamiento*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Fàbregues, S., Meneses, J., Rodríguez-Gómez, D., y Paré, M. H. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Facial expression recognition software | FaceReader. (n.d.). Recuperado el 5 de septiembre de 2021 de <http://www.noldus.com/facereader>.
- Fairhurst, G. T. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communications Monographs*, 60(4), 321-351. <https://doi.org/10.1080/03637759309376316>
- Fairhurst, G. T. (2001). Dualisms in leadership research. *The new handbook of organizational communication*, 379-439. <https://doi.org/10.4135/9781412986243.n11>
- Fairhurst, G. T. (2005). Reframing the art of framing: Problems and prospects for leadership. *Leadership*, 1(2), 165-185. <https://doi.org/10.1177/1742715005051857>
- Fairhurst, G., y Sarr, R. (1996). *The art of framing*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Farjam, M. (2020). The bandwagon effect in an online voting experiment with real political organizations. *International Journal of Public Opinion Research*, 33(2), 412–421. <https://doi.org/10.1093/ijpor/edaa008>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford University press.
- Festinger, L. (1965). Conflict, Decision and Dissonance. *Revue Française de Sociologie*, 6(4), 544-544. <https://doi.org/10.2307/3318996>
- Festinger, L., Riecken, H. W., y Schachter, S. (1956). *When prophecy fails*. <https://doi.org/10.1037/10030-000>
- Festinger, L., y Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The journal of abnormal and social psychology*, 58(2), 203-210. <https://doi.org/10.1037/h0041593>
- Feyereisen, P. (2006). Further investigation on the mnemonic effect of gestures: Their meaning matters. *European Journal of Cognitive Psychology*, 18(2), 185-205. <https://doi.org/10.1080/09541440540000158>
- Finucane, M. L., Alhakami, A., Slovic, P., y Johnson, S. M. (2000). The affect heuristic in judgments of risks and benefits. *Journal of behavioral decision making*, 13(1), 1-17. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-0771\(200001/03\)13:1<1::aid-bdm333>3.0.co;2-s](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-0771(200001/03)13:1<1::aid-bdm333>3.0.co;2-s)

- Fischhoff, B., Slovic, P., Lichtenstein, S., Read, S., y Combs, B. (1978). How safe is safe enough? A psychometric study of attitudes towards technological risks and benefits. *Policy sciences*, 9(2), 127-152. <https://doi.org/10.1007/bf00143739>
- Fischhoff, B., y Beyth, R. (1975). I knew it would happen: Remembered probabilities of once—future things. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 1-16. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90002-1)
- Fleming, S. M., Thomas, C. L., y Dolan, R. J. (2010). Overcoming status quo bias in the human brain. *Proceedings of the national Academy of Sciences*, 107(13), 6005-6009. <https://doi.org/10.1073/pnas.0910380107>
- Forer, B. R. (1949). The fallacy of personal validation: a classroom demonstration of gullibility. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(1), 118-123. <https://doi.org/10.1037/h0059240>
- Frauendorfer, D., y Mast, M. S. (2015). The impact of nonverbal behavior in the job interview. En *The social psychology of nonverbal communication* (220-247). Palgrave Macmillan, London. <https://doi.org/10.1057/9781137345868.0017>
- Friedell, K., Puskala, K., Smith, M., y Villa, N. (2011). Hiring, promotion, and progress: Millennials' expectations in the workplace. *St. Olaf College Working Paper*. Recuperado el 7 de septiembre de 2021 de: <http://www.kyrafriedell.com/wp-content/uploads/2014/02/SOAN-371-Final-Paper.pdf>
- Frieder, R. E., Van Iddekinge, C. H., y Raymark, P. H. (2016). How quickly do interviewers reach decisions? An examination of interviewers' decision-making time across applicants. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 223-248. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12118>
- Frijda, N. H. (1986). *The Emotions*. Cambridge University Press.
- Fry, A. F., y Hale, S. (2000). Relationships among processing speed, working memory, and fluid intelligence in children. *Biological Psychology*, 54(1-3), 1-34. [https://doi.org/10.1016/s0301-0511\(00\)00051-x](https://doi.org/10.1016/s0301-0511(00)00051-x)
- Gabrieli, G., Lee, A., Setoh, P., y Esposito, G. (2021). An analysis of the generalizability and stability of the halo effect during the COVID-19 pandemic outbreak. *Frontiers in Psychology*, 12, 547-559. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631871>
- Gächter, S., Orzen, H., Renner, E., y Starmer, C. (2009). Are experimental economists prone to framing effects? A natural field experiment. *Journal of Economic Behavior y Organization*, 70(3), 443-446. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2007.11.003>

- Gamson, W. A. (1989). News as framing. *American behavioral scientist*, 33(2), 157-161. <https://doi.org/10.1177/0002764289033002006>
- Gamson, W. A., y Goffman, E. (1975). Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience. *Contemporary Sociology*, 4(6), 603. <https://doi.org/10.2307/2064022>
- Gazzaniga, M. S. (2000). *The new cognitive neurosciences*. MIT press.
- Ghoshal, S., y Bartlett, C. A. (2007). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151007>
- Giddens, L., y Petter, S. (2020, January). "They Deserved It": Using the Just World Hypothesis to Understand Blaming, Apathy, and Support on Social Media. *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2020.724>
- Gifford, R., Ng, C. F., y Wilkinson, M. (1985). Nonverbal cues in the employment interview: Links between applicant qualities and interviewer judgments. *Journal of applied psychology*, 70(4), 729-736. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.4.729>
- Gilovich, T., Vallone, R., y Tversky, A. (1985). The hot hand in basketball: On the misperception of random sequences. *Cognitive psychology*, 17(3), 295-314. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(85\)90010-6](https://doi.org/10.1016/0010-0285(85)90010-6)
- Ginder, W., y Kwon, W. S. (2015, noviembre). Why we hop on the Boycotting Bandwagon: Consumer Motivation to Participate in Brand Boycotts on Facebook. *International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings* (Vol. 72, No. 1). Iowa State University Digital Press. https://doi.org/10.31274/itaa_proceedings-180814-151
- Ginder, W., y Kwon, W. S. (2020). Hopping on the brand boycotting bandwagon on Facebook: Because of the issue, others, or self-enhancement?. *Journal of Customer Behaviour*, 19(4), 375-400. <https://doi.org/10.1362/147539220x16045724282132>
- Gnisci, A., y Pace, A. (2014). The effects of hand gestures on psychosocial perception: A preliminary study. *Recent Advances of Neural Network Models and Applications*, 305-314. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-04129-2_30
- Goffman, E. (1981). *Forms of talk*. University of Pennsylvania Press.
- Goldin, J., Homonoff, T., y Tucker-Ray, W. (2017). Retirement contribution rate nudges and plan participation: Evidence from a field experiment. *American Economic Review*, 107(5), 456-61. <https://doi.org/10.1257/aer.p20171059>

- Goldman, W., y Lewis, P. (1977). Beautiful is good: Evidence that the physically attractive are more socially skillful. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(2), 125-130. [https://doi.org/10.1016/s0022-1031\(77\)80005-x](https://doi.org/10.1016/s0022-1031(77)80005-x)
- Goodman, S., y Carr, P. (2017). The just world hypothesis as an argumentative resource in debates about unemployment benefits. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 27(4), 312-323. <https://doi.org/10.1002/casp.2314>
- Gorman, P., Nelson, T., y Glassman, A. (2004). The Millennial generation: A strategic opportunity. *Organizational Analysis*, 12(3), 255-270.
- Goupil, L., Ponsot, E., Richardson, D. C., Reyes, G., y Aucouturier, J. J. (2020). Hearing reliability: a common prosodic code automatically signals confidence and honesty to human listeners. Recuperado el 5 de septiembre de 2021 de: <https://psyarxiv.com/36yps/>
<https://doi.org/10.31234/osf.io/36yps>
- Graves, L. M., y Powell, G. N. (1988). An investigation of sex discrimination in recruiters' evaluations of actual applicants. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 20-29. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.1.20>
- Green, B., y Zwiebel, J. (2018). The hot-hand fallacy: Cognitive mistakes or equilibrium adjustments? Evidence from major league baseball. *Management Science*, 64(11), 5315-5348. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2804>
- Greenbaum, H. H., y Query Jr, J. L. (1999). Communication in organizational work groups: A review and analysis of natural work group studies. *The handbook of group communication theory and research*, 539-564. Sage Publications.
- Gregg, A. P., Mahadevan, N., y Sedikides, C. (2017). Intellectual arrogance and intellectual humility: Correlational evidence for an evolutionary-embodied-epistemological account. *The Journal of Positive Psychology*, 12(1), 59-73. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1167942>
- Gronn, P. C. (1983). Talk as the work: The accomplishment of school administration. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 1-21. <https://doi.org/10.2307/2392382>
- Guo, D., y Angela, J. Y. (2018). Why so gloomy? A Bayesian explanation of human pessimism bias in the multi-armed bandit task. *Proceedings of the 32nd International Conference on Neural Information Processing Systems* (5182-5191).
- Gursoy, D., Maier, T. A., y Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International journal of hospitality management*, 27(3), 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>

- Guyer, J. J., Fabrigar, L. R., y Vaughan-Johnston, T. I. (2019). Speech rate, intonation, and pitch: Investigating the bias and cue effects of vocal confidence on persuasion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(3), 389-405. <https://doi.org/10.1177/0146167218787805>
- Hakel, M. D., y Schuh, A. J. (1971). Job applicant attributes judged important across seven diverse occupations. *Personnel Psychology*, 24(1), 45-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1971.tb00357.x>
- Harley, E. M. (2007). Hindsight bias in legal decision making. *Social Cognition*, 25(1), 48-63. <https://doi.org/10.1521/soco.2007.25.1.48>
- Haxby, J. V., Hoffman, E. A., y Gobbini, M. I. (2002). Human neural systems for face recognition and social communication. *Biological psychiatry*, 51(1), 59-67. [https://doi.org/10.1016/s0006-3223\(01\)01330-0](https://doi.org/10.1016/s0006-3223(01)01330-0)
- Heath, C. (1999). On the social psychology of agency relationships: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. *Organizational behavior and human decision processes*, 78(1), 25-62. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2826>
- Hernández-Julián, R., y Peters, C. (2017). Student appearance and academic performance. *Journal of Human Capital*, 11(2), 247-262. <https://doi.org/10.1086/691698>
- Herriot, P. (2013). *The employment relationship: A psychological perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203496473>
- Hollandsworth Jr, J. G., Kazelskis, R., Stevens, J., y Dressel, M. E. (1979). Relative contributions of verbal, articulative, and nonverbal communication to employment decisions in the job interview setting. *Personnel Psychology*, 32(2), 359-367. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1979.tb02140.x>
- Holle, H., y Gunter, T. C. (2007). The role of iconic gestures in speech disambiguation: ERP evidence. *Journal of cognitive neuroscience*, 19(7), 1175-1192. <https://doi.org/10.1162/jocn.2007.19.7.1175>
- Hook, L. V., y Cooper, L. (1932). The Rhetoric of Aristotle: An Expanded Translation, with Supplementary Examples for Students of Composition and Public Speaking. *The Classical Weekly*, 26(9), 68. <https://doi.org/10.2307/4339148>
- Hopmann, D. N., Vliegenthart, R., De Vreese, C., y Albæk, E. (2010). Effects of election news coverage: How visibility and tone influence party choice. *Political communication*, 27(4), 389-405. <https://doi.org/10.1080/10584609.2010.516798>

- Hough, L. M., y Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future-- Remembering the past. *Annual review of psychology*, 51(1), 631-664. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.631>
- Hovland, C. I., Janis, I. L., y Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion*. Yale University Press.
- Howard, J. L., y Ferris, G. R. (1996). The employment interview context: Social and situational influences on interviewer decisions 1. *Journal of applied social psychology*, 26(2), 112-136. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1996.tb01841.x>
- Hsee, C. K., y Zhang, J. (2004). Distinction bias: misprediction and mischoice due to joint evaluation. *Journal of personality and social psychology*, 86(5), 680.
- Huber, A. (2018). Exploring hiring practitioner preferences for and assessment practices of prospective candidates. *Journal of Interior Design*, 43(4), 21-44. <https://doi.org/10.1111/joid.12131>
- Huffcut, A., y Roth, P. (1996). A meta-analysis of adverse impact in the employment interview. *11th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Diego, CA.
- Imada, A. S., y Hakel, M. D. (1977). Influence of nonverbal communication and rater proximity on impressions and decisions in simulated employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 62(3), 295-300. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.3.295>
- Iyengar, S. S., y Lepper, M. R. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?. *Journal of personality and social psychology*, 79(6), 995-1006. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.995>
- James, W. (1894). Discussion: The physical basis of emotion. *Psychological review*, 1(5), 516-529. <https://doi.org/10.1037/h0065078>
- Jeong, Y., Lee, J., y Kang, Y. (2019, mayo). Exploring effects of conversational fillers on user perception of conversational agents. *Extended abstracts of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1-6. <https://doi.org/10.1145/3290607.3312913>
- Johnson, S. K., Podratz, K. E., Dipboye, R. L., y Gibbons, E. (2010). Physical attractiveness biases in ratings of employment suitability: Tracking down the “beauty is beastly” effect. *The Journal of social psychology*, 150(3), 301-318. <https://doi.org/10.1080/00224540903365414>
- Johnson-Cartee, K. S. (2008). Journalistic Framing and Media Relations for Marginalized Groups. *Governance Reform under real-world conditions*, 251-263. The World Bank, Washington. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7456-6>

- Jones, D. B., y Pinkney, J. W. (1989). An Exploratory Assessment of the Sources of Job-Interviewing Anxiety in College Students. *Journal of College Student Development*, 30(6), 553-560.
- Jones, E. E. (1964). *Ingratiation*. Appleton-Century-Crofts.
- Jones, S. E., y LeBaron, C. D. (2002). Research on the relationship between verbal and nonverbal communication: Emerging integrations. *Journal of Communication*, 52(3), 499-521. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2002.tb02559.x>
- Judge, T. A., Hurst, C., y Simon, L. S. (2009). Does it pay to be smart, attractive, or confident (or all three)? Relationships among general mental ability, physical attractiveness, core self-evaluations, and income. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 742-755. <https://doi.org/10.1037/a0015497>
- Judge, T. A., y Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel psychology*, 50(2), 359-394. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x>
- Judge, T. A., y Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 797-807. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.797>
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697-720. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.58.9.697>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Kahneman, D., Lovallo, D., Sibony, O., Torrance, A., y Von Hippel, C. (2019). *A structured approach to strategic decisions*. MIT Sloan Management Review. Recuperado el 6 de septiembre de 2021 de: https://omegaleadership.com/media/Structured_Approach_to_Strategic_Decisions.pdf
- Kahneman, D., y Tversky, A. (1982). On the study of statistical intuitions. *Cognition*, 11(2), 123-141. [https://doi.org/10.1016/0010-0277\(82\)90022-1](https://doi.org/10.1016/0010-0277(82)90022-1)
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., y Kaifi, M. M. (2012). A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. *International journal of business and management*, 7(24), 88-93. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88>
- Kail, R. (1992). Processing speed, speech rate, and memory. *Developmental psychology*, 28(5), 899-904. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.28.5.899>

- Kaimann, D., Tanneberg, I., y Cox, J. (2021). "I will survive": Online streaming and the chart survival of music tracks. *Managerial and Decision Economics*, 42(1), 3-20. <https://doi.org/10.1002/mde.3226>
- Kanfer, R., Wanberg, C. R., y Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality–motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied psychology*, 86(5), 837-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.837>
- Kast, F., Meier, S., y Pomeranz, D. (2012). *Under-savers anonymous: Evidence on self-help groups and peer pressure as a savings commitment device* (No. w18417). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w18417>
- Katapodi, M. C., Dodd, M. J., Facione, N. C., Humphreys, J. C., y Lee, K. A. (2010). Why some women have an optimistic or a pessimistic bias about their breast cancer risk: experiences, heuristics, and knowledge of risk factors. *Cancer nursing*, 33(1), 64-73. <https://doi.org/10.1097/ncc.0b013e3181b430f9>
- Kendon, A. (1988). *How gestures can become like words. Crosscultural perspectives in nonverbal communication*. American Anthropological Association, Chicago. Hogrefe & Huber Publishers.
- Kendon, A. (1994). Do gestures communicate? A review. *Research on language and social interaction*, 27(3), 175-200. https://doi.org/10.1207/s15327973rlsi2703_2
- Kerlinger, F. N., y Lee, H.B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. Stamford: Wadsworth.
- Kiss, Á., y Simonovits, G. (2014). Identifying the bandwagon effect in two-round elections. *Public Choice*, 160(3-4), 327-344. <https://doi.org/10.1007/s11127-013-0146-y>
- Klofstad, C. A. (2017). Looks and sounds like a winner: Perceptions of competence in candidates' faces and voices influences vote choice. *Journal of Experimental Political Science*, 4(3), 229-240. <https://doi.org/10.1017/xps.2017.19>
- Korn, C. W., Sharot, T., Walter, H., Heekeren, H. R., y Dolan, R. J. (2014). Depression is related to an absence of optimistically biased belief updating about future life events. *Psychological Medicine*, 44(3), 579-592. <https://doi.org/10.1017/s0033291713001074>
- Korn Ferry (2015, November). *Measuring Up? C-level executives selected using Decision styles were promoted eight times more often*. Recuperado el 6 de septiembre de 2021 de <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/352-measuring-up-c-level-executives-selected-using-decision-styles-were-promoted-eight-times-more-often>

- Krauss, R. M., Morrel-Samuels, P., y Colasante, C. (1991). Do conversational hand gestures communicate?. *Journal of personality and social psychology*, 61(5), 743-754. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.5.743>
- Kruger, J., y Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of personality and social psychology*, 77(6), 1121-1134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>
- Kwak, D. H., Ramamurthy, K. R., y Nazareth, D. L. (2019). Beautiful is Good and Good is Reputable: Multiple-Attribute Charity Website Evaluation and Initial Perceptions of Reputation Under the Halo Effect. *Journal of the Association for Information Systems*, 20(11), 1611-1649. <https://doi.org/10.17705/1jais.00580>
- Landy, D., y Sigall, H. (1974). Beauty is talent: Task evaluation as a function of the performer's physical attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(3), 299-304. <https://doi.org/10.1037/h0036018>
- Lang, A. (2000). The Limited Capacity Model of Mediated Message Processing. *Journal of Communication*, 50(1), 46–70. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2000.tb02833.x>
- Lang, A., Newhagen, J., & Reeves, B. (1996). Negative video as structure: Emotion, attention, capacity, and memory. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 40, 460-477. <https://doi.org/10.1080/08838159609364369>
- Lang, K., y Lang, G. E. (1984). The impact of polls on public opinion. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 472(1), 129-142. <https://doi.org/10.1177/0002716284472001012>
- LeDoux, J. E. (1984). Cognition and emotion. *Handbook of cognitive neuroscience*, 357-368. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2177-2_17
- Lee, S., Ha, T., Lee, D., y Kim, J. H. (2018). Understanding the majority opinion formation process in online environments: an exploratory approach to Facebook. *Information Processing y Management*, 54(6), 1115-1128. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2018.08.002>
- Lemay Jr, E. P., Clark, M. S., y Greenberg, A. (2010). What is beautiful is good because what is beautiful is desired: Physical attractiveness stereotyping as projection of interpersonal goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(3), 339-353. <https://doi.org/10.1177/0146167209359700>
- Lerner, M. J. (1980). The belief in a just world. *The Belief in a just World*, 9-30. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0448-5_7

- Levin, I. P., Schneider, S. L., y Gaeth, G. J. (1998). All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 149–188. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2804>
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G., & Pilotta, J. J. (1985). Naturalistic inquiry. *International Journal of Intercultural Relations*, 9(4), 438–439. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Liu, C., y Bates, T. C. (2014). The structure of attributional style: Cognitive styles and optimism–pessimism bias in the Attributional Style Questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 66, 79-85. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.03.022>
- Lorenzo, G. L., Biesanz, J. C., y Human, L. J. (2010). What is beautiful is good and more accurately understood: Physical attractiveness and accuracy in first impressions of personality. *Psychological science*, 21(12), 1777-1782. <https://doi.org/10.1177/0956797610388048>
- Losada, J. L., y Arnau, J. (2000). Fiabilidad entre observadores con datos categóricos mediante el Anova. *Psicothema*, 12(2), 335-339. Recuperado el 6 de septiembre de 2021 de: <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/7703>
- Lourenço, J. S., Ciriolo, E., Almeida, S. R., y Troussard, X. (2016). *Behavioural Insights Applied to Policy. European Report 2016*. Joint Research Center Science Hub, European Commission. Recuperado el 6 de septiembre de 2021 de: http://www.asset-scienceinsociety.eu/sites/default/files/europe_behaviour_policy.pdf
- Lowman, G. H., Harms, P. D., y Mills, M. J. (2019). The Influence of Job Candidates' Physical Appearance on Interview Evaluations. *Journal of Personnel Psychology*, 18(2), 55–70. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000223>
- MacDonald, D. J., y Standing, L. G. (2002). Does self-serving bias cancel the Barnum Effect?. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 30(6), 625-630. <https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.6.625>
- Maclay, H., y Osgood, C. E. (1959). Hesitation phenomena in spontaneous English speech. *Word*, 15(1), 19-44. <https://doi.org/10.1080/00437956.1959.11659682>
- Maguire, E. A., Frackowiak, R. S., y Frith, C. D. (1997). Recalling routes around London: activation of the right hippocampus in taxi drivers. *Journal of neuroscience*, 17(18), 7103-7110. <https://doi.org/10.1523/jneurosci.17-18-07103.1997>
- Mahmood, K. (2016). Do people overestimate their information literacy skills? A systematic review of empirical evidence on the Dunning-Kruger effect. *Communications in Information Literacy*, 10(2), 199. <https://doi.org/10.15760/comminfolit.2016.10.2.24>

- Malouff, J. M., Stein, S. J., Bothma, L. N., Coulter, K., y Emmerton, A. J. (2014). Preventing halo bias in grading the work of university students. *Cogent Psychology*, 1(1), 988937. <https://doi.org/10.1080/23311908.2014.988937>
- Matsangidou, M., y Otterbacher, J. (2019). What Is Beautiful Continues to Be Good. *IFIP Conference on Human-Computer Interaction* (243-264). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29390-1_14
- McAuliffe, K., y Dunham, Y. (2016). Group bias in cooperative norm enforcement. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 371(1686), 20150073. <https://doi.org/10.1098/rstb.2015.0073>
- McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., y Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects?. *Personnel Psychology*, 63(2), 325-359. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01172.x>
- McCroskey, J. C., y Teven, J. J. (1999). Goodwill: A reexamination of the construct and its measurement. *Communications Monographs*, 66(1), 90-103. <https://doi.org/10.1080/03637759909376464>
- McGaughey, E. (2020). A Human Is Not a Resource. *King's Law Journal* 1, 31(2). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3099470>
- McGovern, T. V. (1976). *The making of a job interviewee: The effect of nonverbal behavior on an interviewer's evaluations during a selection interview*. Southern Illinois University at Carbondale.
- McGovern, T. V., y Tinsley, H. E. (1978). Interviewer evaluations of interviewee nonverbal behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 13(2), 163-171. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(78\)90041-6](https://doi.org/10.1016/0001-8791(78)90041-6)
- McNeill, D., y Levy, E. T. (1993). Cohesion and gesture. *Discourse processes*, 16(4), 363-386. <https://doi.org/10.1080/01638539309544845>
- Mehrabian, A. (2017). Communication without words. *Communication theory*, 193-200. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315080918-15>
- Mehrabian, A., y Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of personality*, 40(4), 525–543. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1972.tb00078.x>
- Mehrabian, A., y Williams, M. (1969). Nonverbal concomitants of perceived and intended persuasiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13(1), 37-58. <https://doi.org/10.1037/h0027993>
- Michalsky, J., Niebuhr, O., y Penke, L. (2020, May). Do charismatic people produce charismatic speech? On the relationship between the Big Five personality traits and prosodic features

- of speaker charisma in female speakers. *Proc. Speech Prosody* 2020, 700-704. <https://doi.org/10.21437/speechprosody.2020-143>
- Miller, D. T., Downs, J. S., y Prentice, D. A. (1998). Minimal conditions for the creation of a unit relationship: The social bond between birthdaymates. *European Journal of Social Psychology*, 28(3), 475-481. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-0992\(199805/06\)28:3<475::aid-ejsp881>3.0.co;2-m](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-0992(199805/06)28:3<475::aid-ejsp881>3.0.co;2-m)
- Miller, K., y Barbour, J. (2014). *Organizational communication: Approaches and processes*. Cengage Learning.
- Miller, N., Maruyama, G., Beaver, R. J., y Valone, K. (1976). Speed of speech and persuasion. *Journal of personality and social psychology*, 34(4), 615-624. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.34.4.615>
- Mocan, N. (2020). Biases in judicial decision-making. *Bias in the law: A definitive look at racial prejudice in the US criminal justice system*, 97-114.
- Molenberghs, P. (2013). The neuroscience of in-group bias. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 37(8), 1530-1536. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2013.06.002>
- Montoya, R. M., Horton, R. S., Vevea, J. L., Citkowicz, M., y Lauber, E. A. (2017). A re-examination of the mere exposure effect: The influence of repeated exposure on recognition, familiarity, and liking. *Psychological bulletin*, 143(5), 459-498. <https://doi.org/10.1037/bul0000085>
- Moore, F. R., Filippou, D., y Perrett, D. I. (2011). Intelligence and attractiveness in the face: Beyond the attractiveness halo effect. *Journal of Evolutionary Psychology*, 9(3), 205-217. <https://doi.org/10.1556/jep.9.2011.3.2>
- Morwitz, V. G., y Pluzinski, C. (1996). Do polls reflect opinions or do opinions reflect polls? The impact of political polling on voters' expectations, preferences, and behavior. *Journal of Consumer Research*, 23(1), 53-67. <https://doi.org/10.1086/209466>
- Moy, P., y Rinke, E. M. (2012). Attitudinal and behavioral consequences of published opinion polls. *Opinion polls and the media*, 225-245. Palgrave Macmillan, London. <https://doi.org/10.1057/9780230374959.0018>
- Muller, A., Sirianni, L. A., y Addante, R. J. (2021). Neural correlates of the Dunning–Kruger effect. *European Journal of Neuroscience*, 53(2), 460-484. <https://doi.org/10.1111/ejn.14935>
- Murphy, N. A. (2007). Appearing smart: The impression management of intelligence, person perception accuracy, and behavior in social interaction. *Personality and social psychology bulletin*, 33(3), 325-339. <https://doi.org/10.1177/0146167206294871>

- Myers, K. K., y Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225-238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Neale, M. A., y Bazerman, M. H. (1992). Negotiating rationally: The power and impact of the negotiator's frame. *Academy of Management Perspectives*, 6(3), 42-51. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274183>
- Nicolau, J. L., Mellinas, J. P., y Martín-Fuentes, E. (2020). The halo effect: A longitudinal approach. *Annals of Tourism Research*, 83, 102938. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102938>
- O'Connell, D. C., y Kowal, S. (2005). Uh and um revisited: Are they interjections for signaling delay?. *Journal of Psycholinguistic Research*, 34(6), 555-576. <https://doi.org/10.1007/s10936-005-9164-3>
- O'Connor, N., y Clark, S. (2019). Beware bandwagons! The bandwagon phenomenon in medicine, psychiatry and management. *Australasian Psychiatry*, 27(6), 603-606. <https://doi.org/10.1177/1039856219848829>
- Özyürek, A. (2002). Do speakers design their cospeech gestures for their addressees? The effects of addressee location on representational gestures. *Journal of Memory and Language*, 46(4), 688-704. <https://doi.org/10.1006/jmla.2001.2826>
- Park, J., Kim, K., Kwak, J., y Wyer Jr, R. S. (2014). Priming thoughts about extravagance: Implications for consumer decisions about luxury products. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 20(1), 40-54. <https://doi.org/10.1037/xap0000006>
- Parrett, M. (2015). Beauty and the feast: Examining the effect of beauty on earnings using restaurant tipping data. *Journal of Economic Psychology*, 49, 34-46. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2015.04.002>
- Paulhus, D. L., Westlake, B. G., Calvez, S. S., y Harms, P. D. (2013). Self-presentation style in job interviews: The role of personality and culture. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2042-2059. <https://doi.org/10.1111/jasp.12157>
- Paumgarten, F. J. R. (2016). Phosphoethanolamine: anticancer pill bandwagon effect. *Cadernos de saude publica*, 32, e00135316. <https://doi.org/10.1590/0102-311x00135316>
- Pfeffer, J. (2017). The Ambiguity of Leadership. *Leadership Perspectives*, 333-341. <https://doi.org/10.4324/9781315250601-26>
- Pfeffer, J., Fong, C. T., Cialdini, R. B., y Portnoy, R. R. (2006). Overcoming the self-promotion dilemma: Interpersonal attraction and extra help as a consequence of who sings one's

- praises. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(10), 1362-1374. <https://doi.org/10.1177/0146167206290337>
- Polo-Díaz, J., Castillo, H., Rosa, P. J., y Oliveira, J. (2018). Consolidación de la memoria implícita: efecto de la valencia emocional y el tiempo de exposición mediante el uso de Priming perceptual. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 18(1). <https://doi.org/10.18270/chps.v18i1.2856>
- Pondy, L. R. (1970). *Interdependence, Conflict, and Coordination in Organizations*. University of Southern California Los Angeles.
- Pondy, L. R. (1989). Leadership is a language game. *Readings in managerial psychology*, 224-233. University of Chicago Press.
- Porath, C., y Pearson, C. (2009). How toxic colleagues corrode performance. *Harvard business review*, 87(4). Recuperado el 4 de septiembre de 2021 de: <https://hbr.org/2009/04/how-toxic-colleagues-corrode-performance>
- Potter, R. F., y Bolls, P. D. (2012). *Psychophysiological Measurement and Meaning: Cognitive and Emotional Processing of Media*. Routledge Communication series.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., y Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55(1), 1-81. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00103.x>
- Postman, N. (1985). The disappearance of childhood. *Childhood Education*, 61(4), 286-293. <https://doi.org/10.1080/00094056.1985.10520201>
- PriceWaterhouseCoopers (2017). *20 Years inside the mind of the CEO... What's next?*. Recuperado el 26 de julio de 2021 de <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-20th-survey-report-2017.pdf>
- Primi, C., y Chiesi, F. (2011, February). The role of relevant knowledge and cognitive ability in gambler fallacy. *The 7th congress of the European Society for Research in Mathematics Education (CERME)*. Rzeszow, Poland.
- Quinn, K. A., y Macrae, C. N. (2011). The face and person perception: Insights from social cognition. *British Journal of Psychology*, 102(4), 849-867. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.2011.02030.x>
- Ramaker, A. A. (2020). *The impact of the halo effect in online dating* (Doctoral dissertation, University of Wisconsin-Stout). Recuperado el 7 de septiembre de 2021 de: <https://minds.wisconsin.edu/bitstream/handle/1793/81376/2020ramakera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ranganath, R., Jurafsky, D., y McFarland, D. A. (2013). Detecting friendly, flirtatious, awkward, and assertive speech in speed-dates. *Computer Speech & Language*, 27(1), 89-115. <https://doi.org/10.1016/j.csl.2012.01.005>
- Robinson, S. (2011). Convergence crises: News work and news space in the digitally transforming newsroom. *Journal of Communication*, 61(6), 1122-1141. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2011.01603.x>
- Rodero, E. (2011). Intonation and emotion: influence of pitch levels and contour type on creating emotions. *Journal of voice*, 25(1), e25-e34. <https://doi.org/10.1016/j.jvoice.2010.02.002>
- Rodero, E. (2016). Influence of speech rate and information density on recognition: The moderate dynamic mechanism. *Media Psychology*, 19(2), 224-242. <https://doi.org/10.1080/15213269.2014.1002942>
- Rodero, E. (2020). Do Your Ads Talk Too Fast To Your Audio Audience?: How Speech Rates of Audio Commercials Influence Cognitive and Physiological Outcomes. *Journal of Advertising Research*, 60(3), 337-349. <https://doi.org/10.2501/jar-2019-038>
- Rodero, E. (2021). Measuring people's cognitive and emotional response. Psychophysiological methods to study sound design, in Filimowicz, M. (ed.), *Doing Research in Sound Design*. New York: Routledge
- Rodero, E., Mas, L., y Blanco, M. (2014). The influence of prosody on politicians' credibility. *Journal of Applied Linguistics y Professional Practice*, 11(1), 89-111. <https://doi.org/10.1558/japl.32411>
- Roese, N. J., y Vohs, K. D. (2012). Hindsight bias. *Perspectives on psychological science*, 7(5), 411-426. <https://doi.org/10.1177/1745691612454303>
- Rogers, W. T. (1978). The contribution of kinesic illustrators toward the comprehension of verbal behavior within utterances. *Human communication research*, 5(1), 54-62. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00622.x>
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., y Riordan, C. A. (1990). Impression management in organizations: An overview. *Impression management in the organization*. Psychology Press.
- Rosenthal, R., y Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. *The urban review*, 3(1), 16-20. <https://doi.org/10.1007/bf02322211>
- Rubin, R. S., Bartels, L. K., y Bommer, W. H. (2002). Are leaders smarter or do they just seem that way? Exploring perceived intellectual competence and leadership emergence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 30(2), 105-118. <https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.2.105>

- Rudenok, A., Zakharasevych, N., Antonova, Z., Zhylovska, T., y Falynska, Z. (2020). Assessing the Level of Verbal Intelligence in Preschool Children as Important Element of Cognitive Abilities. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 11(2), 189-198. <https://doi.org/10.18662/brain/11.2/82>
- Rudman, L. A., y Goodwin, S. A. (2004). Gender differences in automatic in-group bias: Why do women like women more than men like men?. *Journal of personality and social psychology*, 87(4), 494-509. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.4.494>
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., y Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology*, 44(3), 487-521. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x>
- Sanrey, C., Bressoux, P., Lima, L., y Pansu, P. (2021). A new method for studying the halo effect in teachers' judgement and its antecedents: Bringing out the role of certainty. *British Journal of Educational Psychology*, 91(2), 658-675. <https://doi.org/10.1111/bjep.12385>
- Särngren, E., y Åberg, A. (2007). *The Importance of Appearance-A study of the importance of appearance when attending a job interview*. Göteborg University. Recuperado el 13 de septiembre de 2021 de: <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/2582/1/06-40.pdf>
- Scherer, K. R. (1978). Personality inference from voice quality: The loud voice of extroversion. *European Journal of Social Psychology*, 8(4), 467-487. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420080405>
- Schindler, S., y Pfattheicher, S. (2017). The frame of the game: Loss-framing increases dishonest behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 69, 172-177. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.09.009>
- Schlösser, T., Dunning, D., Johnson, K. L., y Kruger, J. (2013). How unaware are the unskilled? Empirical tests of the “signal extraction” counterexplanation for the Dunning–Kruger effect in self-evaluation of performance. *Journal of Economic Psychology*, 39, 85-100. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2013.07.004>
- Schmit, M. J., y Ryan, A. M. (1993). The Big Five in personnel selection: Factor structure in applicant and nonapplicant populations. *Journal of applied psychology*, 78(6), 966-974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.966>
- Schmitt-Beck, R. (2015). Bandwagon effect. *The international encyclopedia of political communication*, 1-5. <https://doi.org/10.1002/9781118541555.wbiepc015>
- Schuh, A. J. (1973). Effects of interview rating form content and rater experience on the evaluation of a job applicant. *Personnel Psychology*, 26(2), 251-260. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1973.tb01136.x>

- Scott, C. R. (2007). Communication and social identity theory: Existing and potential connections in organizational identification research. *Communication studies*, 58(2), 123-138. <https://doi.org/10.1080/10510970701341063>
- Senge, P. M. (1992). Mental models. *Planning review*, 20(2), 4-44. <https://doi.org/10.1108/eb054349>
- Shahani-Denning, C. (2003). Physical attractiveness bias in hiring: What is beautiful is good. *Hofstra Horizon*, 14-17. Recuperado el 14 de septiembre de 2021 de: https://www.hofstra.edu/pdf/ORSP_Shahani-Denning_Spring03.pdf
- Shaikh, S., Malik, A., Akram, M. S., y Chakrabarti, R. (2017). Do luxury brands successfully entice consumers? The role of bandwagon effect. *International Marketing Review*. 34(4), 198-513. <https://doi.org/10.1108/imr-09-2014-0302>
- Simonsohn, U., Karlsson, N., Loewenstein, G., y Ariely, D. (2008). The tree of experience in the forest of information: Overweighing experienced relative to observed information. *Games and Economic Behavior*, 62(1), 263-286. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2007.03.010>
- Smith, C. T., De Houwer, J., y Nosek, B. A. (2013). Consider the source: Persuasion of implicit evaluations is moderated by source credibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(2), 193-205. <https://doi.org/10.1177/0146167212472374>
- Smith, S. M., y Shaffer, D. R. (1995). Speed of speech and persuasion: Evidence for multiple effects. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(10), 1051-1060. <https://doi.org/10.1177/01461672952110006>
- Society for Human Resource Management (2016). *Human Capital Benchmarking Report*. Recuperado el 26 de julio de 2021 de <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Human-Capital-Report.pdf>
- Sparrow, B., Liu, J., y Wegner, D. M. (2011). Google effects on memory: Cognitive consequences of having information at our fingertips. *Science*, 333(6043), 776-778. <https://doi.org/10.1126/science.1207745>
- Stafford, T., y Grimes, A. (2012). Memory enhances the mere exposure effect. *Psychology & Marketing*, 29(12), 995-1003. <https://doi.org/10.1002/mar.20581>
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational behavior and human performance*, 16(1), 27-44. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2)
- Strömwall, L. A., Alfredsson, H., y Landström, S. (2013). Blame attributions and rape: Effects of belief in a just world and relationship level. *Legal and Criminological Psychology*, 18(2), 254-261. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8333.2012.02044.x>

- Subramaniam, S., Biederman, I., y Madigan, S. (2000). Accurate identification but no priming and chance recognition memory for pictures in RSVP sequences. *Visual Cognition*, 7(4), 511-535. <https://doi.org/10.1080/135062800394630>
- Suetens, S., Galbo-Jørgensen, C. B., y Tyran, J. R. (2016). Predicting lotto numbers: a natural experiment on the gambler's fallacy and the hot-hand fallacy. *Journal of the European Economic Association*, 14(3), 584-607. <https://doi.org/10.1111/jeea.12147>
- Suetens, S., y Tyran, J. R. (2012). The gambler's fallacy and gender. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1), 118-124. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.06.017>
- Sunstein, C. R. (2014). Why nudge?: The politics of libertarian paternalism. *Choice Reviews Online*, 52(03), 52–1678. <https://doi.org/10.5860/choice.186901>
- Szczygieł, D., y Mikolajczak, M. (2017). Why are people high in emotional intelligence happier? They make the most of their positive emotions. *Personality and Individual Differences*, 117, 177-181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.05.051>
- Szczygieł, D., y Mikolajczak, M. (2018). Is it enough to be an extrovert to be liked? Emotional competence moderates the relationship between extraversion and peer-rated likeability. *Frontiers in Psychology*, 9, 804. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00804>
- Takase, M., Yamamoto, M., y Sato, Y. (2018). Effects of nurses' personality traits and their environmental characteristics on their workplace learning and nursing competence. *Japan Journal of Nursing Science*, 15(2), 167-180. <https://doi.org/10.1111/jjns.12180>
- Tapscott, D. (2008). *Grown up digital*. Boston: McGraw-Hill Education.
- Terken, J., y Hermes, D. (2000). The perception of prosodic prominence. *Prosody: Theory and experiment*, 89-127. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-015-9413-4_5
- Tett, R. P., y Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Teven, J. J. (2008). An examination of perceived credibility of the 2008 presidential candidates: Relationships with believability, likeability, and deceptiveness. *Human Communication*, 11(4), 383-408. Recuperado el 14 de septiembre de 2021 de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.615.8086&rep=rep1&type=pdf>
- Teven, J. J., y McCroskey, J. C. (1997). The relationship of perceived teacher caring with student learning and teacher evaluation. *Communication Education*, 46(1), 1-9. <https://doi.org/10.1080/03634529709379069>

- Thaler, R. H. (2000). From homo economicus to homo sapiens. *Journal of economic perspectives*, 14(1), 133-141. <https://doi.org/10.1257/jep.14.1.133>
- Thaler, R. H. (2009). Opting in vs. opting out. *The New York Times*. Recuperado el 14 de septiembre de 2021 de: <http://tony-silva.com/eslefl/miscstudent/downloadpagearticles/organdonationeconomics-nyt.pdf>
- Thaler, R. H., Tversky, A., Kahneman, D., y Schwartz, A. (1997). The effect of myopia and loss aversion on risk taking: An experimental test. *The quarterly journal of economics*, 112(2), 647-661. <https://doi.org/10.1162/003355397555226>
- Thaler, R. H., y Sunstein, C. R. (2003). Libertarian paternalism. *American Economic Review*, 93(2), 175-179. <https://doi.org/10.1257/000282803321947001>
- Thaler, R. H., y Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press. <https://doi:10.1017/S0266267110000301>
- Deloitte, 2019. The Deloitte Global Millennial Survey. Recuperado el 7 de mayo de 2020 de: <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Thorndike, E. (1920) A Constant Error in Psychological Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25-29. <http://dx.doi.org/10.1037/h0071663>
- Titchener, E.B. (1910). *Textbook of psychology*. New York: Macmillan.
- Tormala, Z. L., Briñol, P., y Petty, R. E. (2006). When credibility attacks: The reverse impact of source credibility on persuasion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(5), 684-691. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.10.005>
- Tormala, Z. L., y Petty, R. E. (2004). Source credibility and attitude certainty: A metacognitive analysis of resistance to persuasion. *Journal of Consumer Psychology*, 14(4), 427-442. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1404_11
- Tottie, G. (2014). *Uh, um and pragmatic particles: Overlapping functions and complementary distribution*. University of Zürich, Switzerland. Recuperado el 14 de septiembre de 2021: https://otc-workshop.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/p_otc_workshop/Finalised_abstracts/Tottie_-_Uh__um_and_pragmatic_particles.pdf
- Tree, J. E. F. (1995). The effects of false starts and repetitions on the processing of subsequent words in spontaneous speech. *Journal of memory and language* 34.6 (1995): 709-738. <https://doi.org/10.1006/jmla.1995.1032>
- Tsai, W. C., y Yang, I. W. F. (2010). Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48-63. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00488.x>

- Tversky, A., y Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Tversky, A., y Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>
- Tversky, A., y Kahneman, D. (1989). Rational choice and the framing of decisions. *Multiple criteria decision making and risk analysis using microcomputers*, 81-126. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-74919-3_4
- Tversky, A., y Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4), 297-323. <https://doi.org/10.1007/bf00122574>
- Ulrich, L., y Trumbo, D. (1965). The selection interview since 1949. *Psychological bulletin*, 63(2), 100-116. <https://doi.org/10.1037/h0021696>
- Van Iddekinge, C. H., Lanivich, S. E., Roth, P. L., y Junco, E. (2016). Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment. *Journal of Management*, 42(7), 1811-1835. <https://doi.org/10.1177/0149206313515524>
- Van Iddekinge, C. H., Roth, P. L., Raymark, P. H., y Odle-Dusseau, H. N. (2012). The criterion-related validity of integrity tests: An updated meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 499-530. <https://doi.org/10.1037/a0021196>
- Vila, J., y Guerra, P. (2009). *Una introducción a la psicofisiología clínica*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Wang, C. J., y Zhu, J. J. (2019). Jumping onto the bandwagon of collective gatekeepers: Testing the bandwagon effect of information diffusion on social news website. *Telematics and Informatics*, 41, 34-45. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2019.03.001>
- Wang, K. C., Lai, C. M., Wang, T., y Wu, S. F. (2015). Bandwagon effect in Facebook discussion groups. *Proceedings of the ASE BigData & SocialInformatics*, 1-6. <https://doi.org/10.1145/2818869.2818914>
- Watkins, L. M., y Johnston, L. (2000). Screening job applicants: The impact of physical attractiveness and application quality. *International Journal of selection and assessment*, 8(2), 76-84. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00135>
- Wexley, K. N., Fugita, S. S., y Malone, M. P. (1975). An applicant's nonverbal behavior and student-evaluators' judgments in a structured interview setting. *Psychological Reports*, 36(2), 391-394. <https://doi.org/10.2466/pr0.1975.36.2.391>
- Whyte, W. H. (2002). *The Organization Man*. University of Pennsylvania Press. <https://doi.org/10.9783/9780812209266>

- Wilson, J. H., Beyer, D., y Monteiro, H. (2014). Professor age affects student ratings: Halo effect for younger teachers. *College Teaching*, 62(1), 20-24. <https://doi.org/10.1080/87567555.2013.825574>
- Winkielman, P., Niedenthal, P., Wielgosz, J., Eelen, J., y Kavanagh, L. C. (2015). Embodiment of cognition and emotion. *APA Handbook of Personality and Social Psychology, Volume 1: Attitudes and Social Cognition*, 151–175. <https://doi.org/10.1037/14341-004>
- World Bank. (2014). *World development report 2015: Mind, society, and behavior*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0342-0>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., y Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(03)25003-6)
- Xu, X., y Fu, W. W. (2014). Aggregate bandwagon effects of popularity information on audiences' movie selections. *Journal of Media Economics*, 27(4), 215-233. <https://doi.org/10.1080/08997764.2014.963229>
- Yoshimura, S., y Hashimoto, Y. (2020). The effect of induced optimism on the optimistic update bias. *BMC Psychology*, 8(1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s40359-020-0389-6>
- Zajonc, R. B. (2001). Mere exposure: A gateway to the subliminal. *Current directions in psychological science*, 10(6), 224-228. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00154>
- Zaleznik, A. (1981). Managers and Leaders. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 11(7), 25-31. <https://doi.org/10.1097/00005110-198107000-00005>
- Zuckerman, M., y Driver, R. E. (1989). What sounds beautiful is good: The vocal attractiveness stereotype. *Journal of nonverbal behavior*, 13(2), 67-82. <https://doi.org/10.1007/bf00990791>

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario de autopercepción en línea

¿Sabías que el cerebro reacciona de forma distinta según la estrategia de comunicación que nuestro interlocutor usa con nosotros? Un mismo mensaje puede provocarnos una reacción positiva o negativa, según quién y cómo nos lo comunique.

En esta encuesta analizamos algunos de estos efectos, y nos gustaría mucho contar con tu participación. En los vídeos breves que verás a continuación, una candidata se enfrenta a diferentes preguntas dentro de una entrevista de trabajo para una vacante en una empresa de comunicación. En sus respuestas podrás identificar algunas técnicas y "trucos" comunicativos que pueden ser útiles en procesos de selección. Se trata de que veas los vídeos y contestes, de forma intuitiva, qué opinas de la candidata: ¿te la crees? ¿te parece competente? ¿crees que estará a la altura del puesto? Recuerda que cada respuesta, aunque use las mismas palabras, puede provocarte impresiones diferentes según el contexto.

1. Eres...

- a. Hombre
- b. Mujer

2. De entre...

- a. Menor de 18 años
- b. 18 a 29 años
- c. 30 a 40 años
- d. 41 a 50 años
- e. 51 a 67 años
- f. Mayor de 67 años)

3. ¿Tienes relación con el ámbito de los Recursos Humanos?

- a. Sí, es mi profesión y he liderado procesos de selección de personal
- b. Sí, he formado parte de equipos de selección
- c. No

Mira el vídeo y puntúa los siguientes aspectos de la personalidad de la candidata:

4. ¿Confías en la respuesta de la candidata?

a. 1 En absoluto – 5 Completamente

5. ¿Te parece que la candidata está preparada para asumir las labores del puesto de trabajo?

a. 1 En absoluto – 5 Completamente

Competencia

1 = Muy poco 5 = Mucho

- 6. Inteligente
- 7. Preparada
- 8. Experta
- 9. Informada
- 10. Competente
- 11. Lista

Intenciones

1 = Muy poco 5 = Mucho

- 12. Le importo
- 13. Interesada
- 14. Humilde
- 15. Le preocupo
- 16. Emocional
- 17. Comprensiva

Confianza

1 = Muy poco 5 = Mucho

- 18. Honesta
- 19. Fiable
- 20. Leal
- 21. Moral

22. Genuina

23. Basándote en su respuesta, ¿contratarías a la candidata?

a. 1 = En absoluto 5 = Con toda seguridad

1 2 3 4 5

ANEXO 2: Guion de vídeos para experimento en laboratorio y en línea

1. Apariencia (prueba: apariencia profesional vs informal + efecto vagón de cola)

Enunciado de la escena: Hola buenos días, gracias por venir a la entrevista, sobre todo avisándole con tan poca antelación...

1.1. (Contenido de referencias + aspecto formal: traje y camisa, maquillaje):

Hola, buenos días, no se preocupe. Vengo de dar una conferencia en ESADE y más tarde me voy a una recepción en la sede de Gobierno, tenía que estar por Barcelona estos días, así que no hay problema. Gracias a ustedes por llamarme y contar conmigo para el proceso de selección. (15")

1.2. (Contenido de referencias + aspecto informal: vaqueros y camiseta, no maquillaje):

Hola, buenos días, no se preocupe. Vengo de dar una conferencia en ESADE y más tarde me voy a una recepción en la sede de Gobierno, tenía que estar por Barcelona estos días, así que no hay problema. Gracias a ustedes por llamarme y contar conmigo para el proceso de selección. (15")

1.3. (Contenido sin referencias + aspecto formal: traje y camisa, maquillaje):

Hola, buenos días, no se preocupe. Estaba en casa así que no tenía mucho que hacer estos días de todas formas. Gracias a ustedes por llamarme y contar conmigo para el proceso de selección. La verdad es que estoy muy contenta de que les haya gustado mi curriculum. (15")

1.4. (Contenido sin referencias + aspecto informal: vaqueros y camiseta, no maquillaje):

Hola, buenos días, no se preocupe. Estaba en casa así que no tenía mucho que hacer

estos días de todas formas. Gracias a ustedes por llamarme y contar conmigo para el proceso de selección. La verdad es que estoy muy contenta de que les haya gustado mi curriculum. (15”)

Evaluación de apariencia y referencias profesionales en la percepción de competencia. Cuestionario post-vídeo (a repetir tras el visionado de cada escena):

Valora los siguientes aspectos de su personalidad:

Credibilidad						
	1	2	3	4	5	
Competencia						
No inteligente	1	2	3	4	5	Inteligente
No preparada	1	2	3	4	5	Preparada
Inexperta	1	2	3	4	5	Experta
Desinformada	1	2	3	4	5	Informada
Incompetente	1	2	3	4	5	Competente
Tonta	1	2	3	4	5	Lista
Intenciones						
No le importo	1	2	3	4	5	Le importo
Desinteresada	1	2	3	4	5	Interesada
Egocéntrica	1	2	3	4	5	No egocéntrica
No le preocupo	1	2	3	4	5	Le preocupo
Fría	1	2	3	4	5	Emocional
No entiende	1	2	3	4	5	Entiende
Confianza						
Deshonesta	1	2	3	4	5	Honesta
No fiable	1	2	3	4	5	Fiable
Desleal	1	2	3	4	5	Honorable
Immoral	1	2	3	4	5	Moral
Falsa	1	2	3	4	5	Genuina
¿Te parece una candidata competente?						
No	1	2	3	4	5	Sí
¿Confías en la respuesta de la candidata?						
No	1	2	3	4	5	Sí
¿Te parece que la candidata está preparada para asumir las labores del puesto de trabajo?						
No	1	2	3	4	5	Sí
Basándote en su respuesta, ¿contratarías a la candidata?						
No	1	2	3	4	5	Sí

2. Confianza (prueba: fillers (con o sin) + dudas en contenido)

Enunciado de la escena: ¿Se ha enfrentado a situaciones en las que su contribución supuso un gran logro para la empresa?

2.1. (No fillers + Dudas)

Difícil pregunta... yo diría que mi mayor logro profesional sería sin duda el haber conseguido diseñar una estrategia de gestión de calidad. Creo recordar que cuando se implantó, habíamos visto una reducción en los costes de la empresa. Los costes operativos, creo que era. Me parece que redujimos los costes en alrededor de un 20 o 25% trimestral, si no me equivoco. (24")

2.2. (Fillers + Dudas)

Ehmmm... Difícil pregunta... hmmm... yo diría que... que mi mayor logro profesional sería sin duda.... El haber logrado diseñar una estrategia de... de gestión de calidad. Creo recordar que... que cuando se implantó, habíamos visto una reducción en... en los costes... de la empresa. Los costes operativos, creo que era. Me parece, que, redujimos los costes... en... alrededor de un 20 o 25% trimestral, si no me equivoco. (34")

2.3. (No fillers + no dudas)

Mi mayor logro profesional fue sin duda el haber conseguido diseñar una estrategia efectiva de gestión de calidad. Cuando implementamos este plan que diseñé conseguimos reducir los costes operativos de la empresa en un 25% trimestral. (17")

2.4. (Fillers + no dudas)

Mi mayor logro profesional, ehh... pues fue sin duda el haber logrado diseñar una estrategia de gestión de calidad... Ehm... Cuando implementamos el plan... pues sí

que vimos que... que los costes se reducían.... Conseguimos reducir los costes operativos de la empresa en un 25% al trimestre. (23")

Evaluación de la percepción de confianza mediante variaciones en fillers y dudas dentro de la respuesta. Cuestionario vídeo (a repetir tras el visionado de cada escena):

Valora los siguientes aspectos de su personalidad:

Credibilidad						
	1	2	3	4	5	
Competencia						
No inteligente	1	2	3	4	5	Inteligente
No preparada	1	2	3	4	5	Preparada
Inexperta	1	2	3	4	5	Experta
Desinformada	1	2	3	4	5	Informada
Incompetente	1	2	3	4	5	Competente
Tonta	1	2	3	4	5	Lista
Intenciones						
No le importo	1	2	3	4	5	Le importo
Desinteresada	1	2	3	4	5	Interesada
Egocéntrica	1	2	3	4	5	No egocéntrica
No le preocupo	1	2	3	4	5	Le preocupo
Fría	1	2	3	4	5	Emocional
No entiende	1	2	3	4	5	Entiende
Confianza						
Deshonesta	1	2	3	4	5	Honesta
No fiable	1	2	3	4	5	Fiable
Desleal	1	2	3	4	5	Honorable
Immoral	1	2	3	4	5	Moral
Falsa	1	2	3	4	5	Genuina
¿Te parece una candidata competente?						
No	1	2	3	4	5	Sí
¿Confías en la respuesta de la candidata?						
No	1	2	3	4	5	Sí
¿Te parece que la candidata está preparada para asumir las labores del puesto de trabajo?						
No	1	2	3	4	5	Sí
Basándote en su respuesta, ¿contratarías a la candidata?						
No	1	2	3	4	5	Sí

3. Competencia (prueba: tecnicismos /lenguaje formal (contenido) + gestos)

Enunciado de la escena: ¿Qué capacidades profesionales o académicas tiene que cree que le harían un buen candidato?

1.1. (Técnicismos + no gestos)

Tengo trece años de experiencia en gestión de cuentas internacionales para campañas publicitarias. Las campañas que he diseñado tienen de media un ROI medio y probado del 63%. Esto está por encima de la media de mercado en España, que es de un 42%. En mi empleo actual tengo un turnover rate del 22% en satisfacción de clientes. Con estas cifras consigo por lo general retener al 82% de grandes cuentas en cada ejercicio fiscal. (28")

1.2. (Técnicismos + gestos)

Tengo trece años de experiencia en gestión de cuentas internacionales para campañas publicitarias. Las campañas que he diseñado tienen de media un ROI medio y probado del 63%. (levanta las cejas). Esto está por encima de la media de mercado en España, que es de un 42%. En mi empleo actual (mueve manos, asertivo) tengo un turnover rate del 22% (levanta cejas) en satisfacción de clientes. Con estas cifras consigo por lo general (mueve manos, relator) al 82% de grandes cuentas en cada ejercicio fiscal (asiente). (28")

1.3. (No tecnicismos + no gestos)

Me gradué en la Universidad de Barcelona en Periodismo y en Publicidad, y tengo mucha experiencia en este campo. Por ejemplo he trabajado en campañas muy grandes, normalmente mis clientes están contentos conmigo... creo que puedo responder bien a lo que los clientes quieren o entender lo que están buscando. Además presto mucho atención a todo lo que tiene que ver con la satisfacción del cliente en general. Siempre busco que mis clientes estén contentos y se queden con nosotros. (27")

1.4. (No tecnicismos + gestos)

Me gradué en la Universidad de Barcelona (pelo tras orejas) en Periodismo y en Publicidad, y tengo mucha experiencia (mueve manos, relator) en este campo. (Levanta cejas) he trabajado en campañas muy grandes, la verdad (asiente), con grandes clientes (mueve manos, relator). Creo (levanta cejas) que mis clientes están contentos conmigo... respondo bien (asiente) a lo que quieren o lo que están buscando (asiente). Además (levanta cejas, asiente), me esfuerzo en todo el tema (mueve manos, relator) de la satisfacción del cliente en general. Siempre busco que estén contentos (asiente) y se queden con nosotros. (27")

Evaluación de la percepción de competencia mediante variaciones en tecnicismos y gestualidad dentro de la respuesta. Cuestionario vídeo (a repetir tras el visionado de cada escena):

Valora los siguientes aspectos de su personalidad:

Credibilidad						
	1	2	3	4	5	
Competencia						
No inteligente	1	2	3	4	5	Inteligente
No preparada	1	2	3	4	5	Preparada
Inexperta	1	2	3	4	5	Experta
Desinformada	1	2	3	4	5	Informada
Incompetente	1	2	3	4	5	Competente
Tonta	1	2	3	4	5	Lista
Intenciones						
No le importo	1	2	3	4	5	Le importo
Desinteresada	1	2	3	4	5	Interesada
Egocéntrica	1	2	3	4	5	No egocéntrica
No le preocupo	1	2	3	4	5	Le preocupo
Fría	1	2	3	4	5	Emocional
No entiende	1	2	3	4	5	Entiende
Confianza						
Deshonesta	1	2	3	4	5	Honesta
No fiable	1	2	3	4	5	Fiable
Desleal	1	2	3	4	5	Honorable
Immoral	1	2	3	4	5	Moral

Falsa	1	2	3	4	5	Genuina
¿Te parece una candidata competente?						
No	1	2	3	4	5	Sí
¿Confías en la respuesta de la candidata?						
No	1	2	3	4	5	Sí
¿Te parece que la candidata está preparada para asumir las labores del puesto de trabajo?						
No	1	2	3	4	5	Sí
Basándote en su respuesta, ¿contratarías a la candidata?						
No	1	2	3	4	5	Sí

4. Positividad (prueba: tono de voz, y tipo de contenido (positivo o negativo))

Enunciado de la escena: A la hora de encontrar debilidades, ¿cuál cree que es su mayor defecto?

1.1. (Tono de voz negativo + contenido negativo)

Buff... defectos tengo muchos, elegir uno es difícil... A ver... qué puedo decir... no me gusta trabajar bajo presión, se me da fatal. Es una cosa que sí que prefiero evitar porque no me organizo bien, me pongo nerviosa... necesito estar a mi aire y relajarme. Trabajar a mi ritmo, vamos. (18")

1.2. (Tono de voz positivo + contenido negativo)

Buff... defectos tengo muchos, elegir uno es difícil... A ver... qué puedo decir... no me gusta trabajar bajo presión, se me da fatal. Es una cosa que sí que prefiero evitar porque no me organizo bien, me pongo nerviosa... necesito estar a mi aire y relajarme, trabajar a mi ritmo, vamos. (18")

1.3. (Contenido positivo – tono negativo)

Pues la verdad es que no creo que tenga defectos que afecten demasiado a mi desempeño en el trabajo. Soy bastante metódica con la limpieza y la organización, y me gusta proteger mi espacio personal, pero en el trabajo siempre me esfuerzo por cumplir mis tareas, ayudar... estar a la altura de las expectativas. (19")

1.4. (Contenido positivo – tono positivo)

Pues la verdad es que no creo que tenga defectos que afecten demasiado a mi desempeño en el trabajo. Soy bastante metódica con la limpieza y la organización, y me gusta proteger mi espacio personal, pero en el trabajo siempre me esfuerzo por cumplir mis tareas, ayudar... estar a la altura de las expectativas. (19”)

Evaluación de tono y contenidos positivos y negativos, y su impacto en la percepción de las intenciones y competencias dentro de la respuesta.

Cuestionario vídeo (a repetir tras el visionado de cada escena):

Valora los siguientes aspectos de su personalidad:

Credibilidad						
	1	2	3	4	5	
Competencia						
No inteligente	1	2	3	4	5	Inteligente
No preparada	1	2	3	4	5	Preparada
Inexperta	1	2	3	4	5	Experta
Desinformada	1	2	3	4	5	Informada
Incompetente	1	2	3	4	5	Competente
Tonta	1	2	3	4	5	Lista
Intenciones						
No le importo	1	2	3	4	5	Le importo
Desinteresada	1	2	3	4	5	Interesada
Egocéntrica	1	2	3	4	5	No egocéntrica
No le preocupo	1	2	3	4	5	Le preocupo
Fría	1	2	3	4	5	Emocional
No entiende	1	2	3	4	5	Entiende
Confianza						
Deshonesta	1	2	3	4	5	Honesta
No fiable	1	2	3	4	5	Fiable
Desleal	1	2	3	4	5	Honorable
Immoral	1	2	3	4	5	Moral
Falsa	1	2	3	4	5	Genuina
¿Te parece una candidata competente?						
No	1	2	3	4	5	Sí
¿Confías en la respuesta de la candidata?						
No	1	2	3	4	5	Sí
¿Te parece que la candidata está preparada para asumir las labores del puesto de trabajo?						
No	1	2	3	4	5	Sí
Basándote en su respuesta, ¿contratarías a la candidata?						
No	1	2	3	4	5	Sí