

Mejoras de competencias en comunicación interpersonal para entrevistas laborales. Un estudio de intervención en postulantes a empleo con o sin experiencia previa

Improving interpersonal communication skills for job interviews. An intervention study in job applicants with or without prior experience

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18148808>

Recibido: 2025-10-10 Aceptado: 2025-11-20

Macias Quito, Gregorio Julián¹

Correo: julianmaciasquito8@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-8567-5950>

Resumen

Este estudio evaluó una intervención basada en aprendizaje experiencial para mejorar las habilidades comunicativas en entrevistas laborales de postulantes a diversos cargos, desde administración hasta ingeniería, con o sin experiencia previa, en Ecuador. Se utilizó un enfoque de investigación cuasiexperimental con 20 sujetos. Los métodos de recolección de datos estuvieron conformados por cuestionarios, entrevistas que fueron aplicados a los coordinadores de recursos humanos y un sistema de evaluación ya validado. En el diagnóstico inicial, el 80% de la muestra presentó deficiencias en las habilidades comunicativas, situándose en un nivel básico. Se ejecutó un programa integral que fusionó sesiones virtuales y presenciales, incluyendo simulacros con retroalimentación individualizada, técnicas STAR y gestión del estrés. El 85% alcanzó niveles medios y altos en la evaluación final. La estrategia empleada para aumentar la capacidad de empleo de los participantes resultó ser efectiva para mejorar las habilidades mediante el intercambio inmediato y la práctica contextualizada.

Palabras clave: Aprendizaje experiencial, comunicación interpersonal, desarrollo de competencias, entrevistas laborales, empleabilidad.

Abstract

This study evaluated an experiential learning-based intervention to improve communication skills in job interviews among applicants for various positions, from administration to engineering, with or without prior experience, in Ecuador. A quasi-experimental research approach was used with 20 subjects. Data collection methods included questionnaires, interviews administered to human resources coordinators, and a validated assessment system. In the initial assessment, 80% of the sample presented deficiencies in communication skills, falling at a basic level. A comprehensive program was implemented that combined virtual and in-person sessions, including simulations with individualized feedback, STAR techniques, and stress management.

¹ Máster en recursos humanos. Máster en dirección estratégica con especialidad en gerencia. Universidad Internacional Iberoamericana.

Eighty-five percent achieved intermediate and high levels in the final assessment. The strategy employed to increase participants' employability proved effective in improving skills through immediate exchange and contextualized practice.

Keywords: Experiential learning, Interpersonal communication, Skills development, Job interviews, Employability.

Introducción

La comunicación interpersonal es una habilidad estratégica esencial para la gestión del talento actual y para lograr una integración en el sector laboral de manera satisfactoria. De acuerdo con investigaciones de Viñarás (2020), este elemento permite que los candidatos exhiban sus habilidades y potencial de manera efectiva durante los procesos de selección. En situaciones con altos índices de subempleo y empleo precario, como es el caso de Ecuador, estas habilidades cobran mayor importancia porque es vital que un candidato se destaque en la entrevista para obtener un trabajo adecuado. El uso de un enfoque práctico para el desarrollo de habilidades blandas proporciona una solución que responde a las demandas contemporáneas de las empresas, que necesitan trabajadores con competencias comunicativas y relacionales para interactuar eficazmente en ambientes laborales productivos, así como calificaciones técnicas (Martín, 2021).

Un aspecto significativo como la falta de habilidades comunicativas interpersonales, fue observado en los aspirantes a empleo. Numerosos aspirantes a distintos puestos, desde puestos administrativos hasta cargos referentes a ingeniería, en Ecuador, exhiben carencias al manejar la entrevista, sin importar su edad o la experiencia laboral con la que se cuente. Según Baque et al. (2022), no escuchar activamente, no usar un lenguaje corporal adecuado y no ser lo suficientemente claro al comunicar ideas, son algunas de las dificultades que hacen menos probable tener éxito en una entrevista laboral. Esta problemática no solo afecta la empleabilidad de los recién graduados, sino que también limita a las organizaciones en su búsqueda de talento humano que pueda adaptarse rápidamente y transmitir confianza, incluso cuando el candidato posee las competencias técnicas necesarias (Ohba et al., 2022).

El currículo académico universitario de Ecuador se ha centrado históricamente en el desarrollo de habilidades técnicas, dejando un déficit en el entrenamiento específico de la comunicación interpersonal para el proceso de selección (Méndez et al., 2019). Para abordar directamente este vacío en términos metodológicos y de formación, esta investigación desarrolla una intervención. El análisis es de carácter urgente porque si se realiza de manera

oportuna, puede disminuir indicadores negativos como: falta de competitividad en el trabajo y desempleo. De este modo, aumentaría las oportunidades de los participantes para tener un empleo formal y estable, lo que beneficiaría la eficacia operativa y la productividad de las instituciones locales (Pico et al., 2023).

Por su parte, el propósito fundamental de la investigación es crear una propuesta de intervención que sea eficaz y que optimice las habilidades de comunicación interpersonal de los postulantes, cuenten o no con experiencia laboral, en el transcurso de las entrevistas laborales. Esto se lleva a cabo con el objetivo de incrementar las probabilidades de obtener trabajo en el mercado laboral. La investigación se realiza identificando las carencias en la comunicación y creando un programa de capacitación a partir de los descubrimientos. El programa brinda recomendaciones prácticas para gestionar el talento al buscar empleo, sin importar la experiencia previa.

1. Estado del arte

La comunicación interpersonal engloba procesos verbales, no verbales y para-verbales complejos que facilitan la interacción humana efectiva (Rizo, 2020). En contextos laborales específicamente, estos elementos, se convierten en indicadores críticos de competencia profesional, influyendo significativamente en las decisiones de contratación. Según Sánchez et al. (2019), las habilidades comunicativas pueden determinar hasta el 80% del resultado en procesos de selección, superando en muchos casos la importancia de competencias puramente técnicas.

Pérez (2022) incorpora diferentes dimensiones que dependen entre sí en las entrevistas de trabajo. La comunicación verbal también incluye componentes prosódicos, además del contenido semántico de las respuestas. Estos elementos son el ritmo, tono y modulación vocal. Por otra parte, García et al. (2019) refiere que la comunicación no verbal incluye el lenguaje corporal, las expresiones del rostro, el contacto visual y la proxémica. Según el autor, estos componentes tienden a transmitir información más que el contenido verbal en sí mismo.

La escucha activa es otro elemento esencial en este tema, pues permite que los aspirantes comprendan, claramente, las preguntas, reconozcan las expectativas implícitas y respondan de manera apropiada cuando estén en una entrevista laboral (De Sisto, 2021). En situaciones de estrés como estos espacios, la gestión emocional cobra una relevancia mayor. La capacidad para mantener la concentración y la calma ante la presión de la situación marca

una diferencia notable entre los candidatos exitosos y los que no son capaces de manejar estos aspectos correctamente.

En la bibliografía pedagógica se ha registrado de manera amplia que el aprendizaje experiencial es mejor que los métodos tradicionales para desarrollar competencias blandas (Ohba et al., 2022). Su eficacia se basa en la formación de conexiones neuronales más fuertes a través de la práctica contextualizada, lo que permite trasladar los aprendizajes a situaciones concretas. Mientras tanto, el componente reflexivo estimula la metacognición, lo que facilita que los participantes reconozcan las formas de comunicación y las estrategias para mejorar a nivel individual.

En el contexto específico de la preparación para las entrevistas laborales, el modelo experiencial permite que los postulantes se enfrenten, progresivamente, a situaciones más complejas en ambientes controlados y reciban retroalimentación constructiva e inmediata que acelera su aprendizaje. Esta perspectiva reduce la ansiedad asociada con situaciones novedosas por medio de una exposición gradual y un control progresivo.

La bibliografía especializada indica que, para valorar aspectos específicos de la comunicación, es necesario emplear matrices de valoración multidimensionales (Macan, 2009; Huffcutt, 2011). Este enfoque metodológico no solo facilita la valoración objetiva de las competencias mediante el uso de parámetros bien definidos y escalas progresivas, sino que también optimiza tanto la retroalimentación formativa como los procesos de calificación sumativa.

Se suelen evaluar dimensiones como la comunicación verbal entre las que se encuentran: vocabulario, claridad y fluidez; la comunicación no verbal, específicamente, gestos, postura y contacto visual; la estructura de las respuestas analizando la profundidad, relevancia y la coherencia; y el manejo emocional, específicamente, analizando la adaptabilidad y el control del estrés. La integración de múltiples perspectivas evaluativas: autoevaluación, evaluación por pares y evaluación por expertos, enriquece la validez de los resultados mediante triangulación metodológica.

A nivel de modelos se han empleado varios enfoques para mejorar la comunicación interpersonal como son: Modelo HURIER el cual está enfocado en la escucha Brownell (2017); las 7 C de la comunicación compuesto por la claridad, concisión, concreción, corrección, coherencia, cortesía y consideración Cutlip y Center (1971); el modelo de la ventana de Johari enfocado en la autoconciencia y retroalimentación para mejorar la interacción Luft y Ingham

(1955); el modelo SOLER que tiene en consideración la postura y el contacto visual como soporte de la comunicación no verbal Egan (1975), y el modelo transaccional el cual enfatiza la simultaneidad del emisor y receptor (Barnlund, 1970).

La teoría del aprendizaje experiencial propuesta por Kolb (1984), refiere que el aprendizaje de mejor calidad tiene lugar a través de un ciclo ininterrumpido conformado por cuatro etapas conectadas: observación reflexiva, experimentación activa, conceptualización abstracta y experiencia concreta. Este modelo es, especialmente, útil para fomentar habilidades comunicativas, ya que, permite a los participantes vivir experiencias realistas, pensar de manera crítica sobre su actuación, conceptualizar conceptos teóricos e implementar modificaciones en sucesivas iteraciones.

2. Metodología

El estudio tuvo en un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) con un diseño descriptivo y de intervención aplicada. El enfoque cuantitativo permitió medir el nivel de habilidades comunicativas de los participantes a través de encuestas estructuradas, mientras que el enfoque cualitativo, mediante entrevistas semiestructuradas, posibilitó comprender las percepciones y valoraciones de los coordinadores de recursos humanos.

La población de interés estuvo conformada por candidatos a diversos cargos desde administración hasta ingeniería, con o sin experiencia previa, en Ecuador. La muestra se trabajó con 20 candidatos a puestos laborales (jóvenes con o sin experiencia previa, de diferentes edades). Como información clave se incluyó, además, a tres coordinadores de recursos humanos de la institución, quienes aportaron criterios técnicos sobre los desempeños observados durante las entrevistas.

Fueron realizadas encuestas a los postulantes, conformada por 18 ítems, con el objetivo de evaluar las habilidades comunicativas como la coherencia en las respuestas, claridad verbal, uso del lenguaje no verbal, escucha activa y control del estrés. Se llevaron a cabo, además, entrevistas semiestructuradas con los coordinadores de recursos humanos. Todo ello, con el objetivo de determinar cuáles son los elementos que tienen un mayor impacto en el éxito de una entrevista y confirmar la relevancia de la propuesta. Los instrumentos fueron revisados por expertos para garantizar validez de contenido, así como fueron aplicados de manera presencial en sesiones programadas.

El procedimiento siguió cuatro fases principales, que involucró el diagnóstico inicial, el cual corresponde con la etapa donde se aplicó la encuesta y realizaron las entrevistas para identificar el nivel de habilidades comunicativas de los candidatos. Otra fase, abarcó el diseño de la intervención donde se estructuró el programa de capacitación basado en el modelo de aprendizaje de Kolb y adaptado a entrevistas laborales. Además, se llevó a cabo la implementación, se realizaron talleres, simulacros de entrevistas, actividades de manejo del estrés y ejercicios de retroalimentación con los participantes; evaluación, aplicación de encuestas post-intervención y entrevistas de validación para medir los avances y la percepción de los resultados obtenidos.

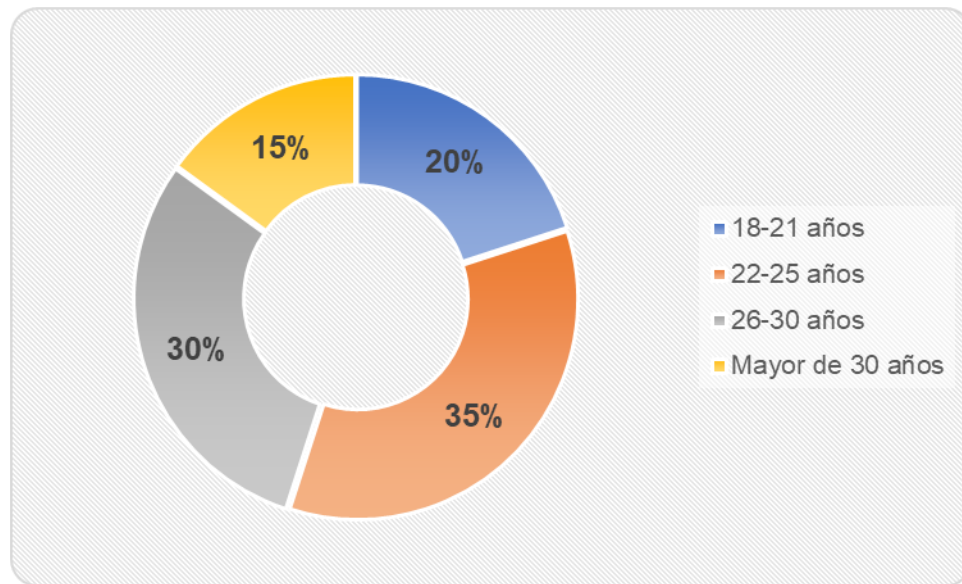
Los datos cuantitativos de las encuestas fueron procesados mediante estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes), lo que permitió establecer el nivel de avance de los participantes antes y después de la intervención. La data cualitativa de las entrevistas fue analizada mediante un proceso de codificación temática, lo que permitió identificar patrones en la percepción de los coordinadores de recursos humanos

3. Resultados

El estudio contó con la participación de 20 candidatos a diversos cargos desde administración hasta ingeniería, con o sin experiencia previa, en Ecuador, cuyas características sociodemográficas y profesionales revelan un perfil diverso que representa adecuadamente la población objetivo de la investigación (Ver Figura 1).

La distribución por grupos de edad evidenció una predominancia de adultos jóvenes en proceso de consolidación profesional: 35%, es decir, 7 participantes se ubicaron en el rango de 22-25 años, seguido por el 30% representado por 6 participantes entre 26-30 años, 20% correspondiente a 4 participantes entre 18-21 años y 15% equivalente a 3 participantes mayores de 30 años. Esta distribución etaria resulta particularmente relevante, ya que los grupos predominantes corresponden a profesionales en etapas tempranas de desarrollo laboral, donde las habilidades comunicativas suelen presentar mayores oportunidades de mejora.

Figura 1. Distribución porcentual de los participantes en cuanto a rangos de edad



Fuente: Macías (2025)

En cuanto a la variable género, la Tabla 1 muestra los resultados considerando el género de la muestra estudiada.

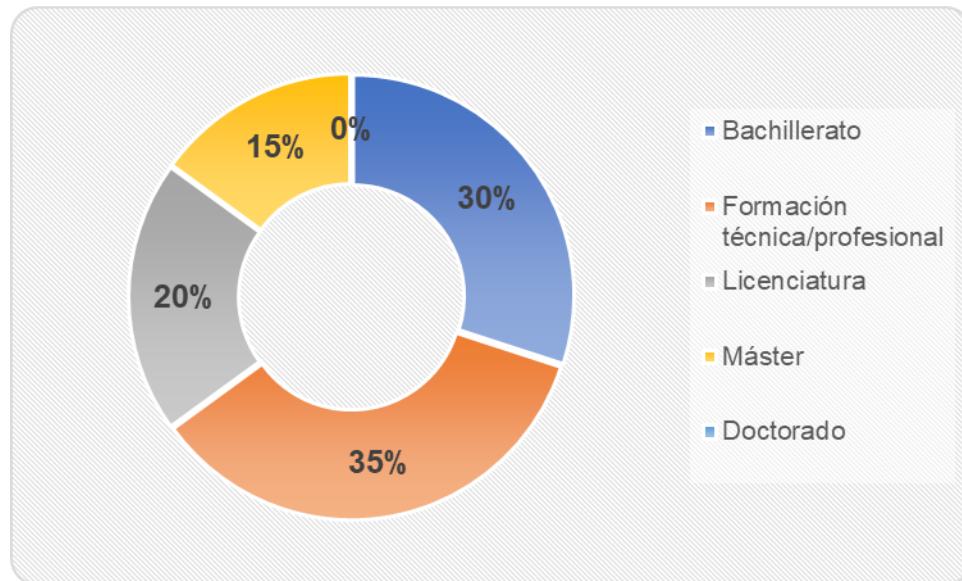
Tabla 1. Resumen de frecuencias y porcentajes en cuanto a género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	9	45%
Femenino	11	55%
No Binario	0	0%
Prefiero no responder	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Macías (2025)

La muestra presentó una distribución equilibrada con 55% (11 participantes) de género femenino y 45% (9 participantes) de género masculino. Esta composición permitió analizar las necesidades de desarrollo comunicativo sin sesgos de género significativos, aunque se reconoce que las experiencias y percepciones pueden variar según factores socioculturales asociados al género. Por su parte, en la figura 2 se muestra el nivel máximo educativo de los participantes.

Figura 2. Resumen de frecuencias y porcentajes en cuanto a nivel educativo



Fuente: Macías (2025)

La variable mostró una distribución heterogénea: 35% (7 participantes) contaban con formación técnica o profesional, 30% - 6 participantes con bachillerato, 20% (4 participantes) con licenciatura y 15% (3 participantes con maestría). La ausencia de participantes con doctorado refleja el perfil real de candidatos que usualmente aplican a posiciones en la institución. La tabla 2 muestra el resumen de frecuencias y porcentajes referente a la experiencia laboral de los participantes.

Tabla 2. Resumen de frecuencias y porcentajes en cuanto a experiencia laboral

Experiencia laboral	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	3	15%
Menos de 1 año	4	20%
De 1 a 3 años	8	40%
Más de 3 años	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Macías (2025)

Los datos revelaron que el 40% (8 participantes) reportó tener entre 1-3 años de experiencia, el 25% (5 participantes) más de 3 años de experiencia, el 20% (4 participantes) menos de 1 año y el 15% - 3 participantes ninguna experiencia laboral formal. Esta distribución resulta significativa para contextualizar las necesidades formativas identificadas, particularmente entre quienes se encuentran en transición al mercado laboral o en etapas

iniciales de desarrollo profesional. Respecto a la experiencia por parte de los participantes en entrevistas laborales, la Tabla 3 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 3. Resumen de frecuencias y porcentajes en cuanto a experiencia en entrevistas laborales

¿En cuántas entrevistas de trabajo ha participado?	Frecuencia	Porcentaje
En ninguna	3	15%
1-3	3	15%
4-6	7	35%
7-10	6	30%
Más de 10	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Macías (2025)

Este aspecto mostró que el 35% (7 participantes), había participado en 4 a 6 entrevistas, el 30% (6 participantes) en 7 a 10 entrevistas, el 15% (3 participantes) en 1 a 3 entrevistas, el 15% (3 participantes) no contaban con ninguna experiencia previa y el 5% (1 participante) en más de 10 entrevistas. Esta variabilidad en exposición a procesos de selección proporciona un contexto valioso para interpretar las autopercepciones y dificultades reportadas.

3.1. Autopercepción y diagnóstico de deficiencias comunitarias

El análisis de la autopercepción del desempeño en entrevistas como se muestra en la tabla 4, reveló un panorama crítico que justifica plenamente la intervención propuesta.

Tabla 4. Distribución porcentual de la autopercepción del desempeño en entrevistas

¿Cómo calificaría su actuación general en anteriores entrevistas de trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	2	10%
Medio	4	20%
Por debajo de la media	5	25%
Deficiente	6	30%
No aplicable (sin experiencia en entrevistas)	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Macías (2025)

De acuerdo con los datos obtenidos, solamente el 10% (2 participantes calificaron su actuación previa como “buena”, mientras que el 20% (4 participantes) la consideró como “media”. Preocupantemente, el 55% (11 participantes) ubicó su desempeño en categorías negativas: 30% - 6 participantes como “deficiente” y el 25% (5 participantes) como “por debajo de la media”. El 15% restante (3 participantes) carecía de experiencia previa para realizar una

autoevaluación. Las dificultades específicas identificadas por los participantes mostraron un patrón multifacético que abarca diversas dimensiones de la comunicación interpersonal (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Resumen de frecuencias y porcentajes en cuanto a las dificultades identificadas

¿Qué aspectos de las entrevistas de trabajo le resultan más difíciles?	Frecuencia	Porcentaje
Responder a preguntas inesperadas	2	10%
Controlar los nervios	3	15%
Exponer mis habilidades y experiencias	4	20%
Comprender las preguntas del entrevistador	3	15%
Mantener el contacto visual	2	10%
Hablar de forma clara y concisa	6	30%
Otros (especifique): _____	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Macías (2025)

La problemática más frecuente, reportada por el 30% (6 participantes), fue “hablar de forma clara y concisa”, lo que sugiere deficiencias en la estructuración del discurso y la capacidad de síntesis. Le siguió “exponer mis habilidades y experiencias” con el 20% (4 participantes), indicando desafíos en la articulación coherente de la trayectoria profesional. Otras dificultades significativas incluyeron “controlar los nervios” 15% - 3 participantes, “comprender las preguntas del entrevistador” 15% (3 participantes), “responder a preguntas inesperadas” 20% (2 participantes) y “mantener el contacto visual” 10% (2 participantes). Partiendo de la distribución, se entiende que las restricciones comunicativas impactan tanto en los aspectos verbales como no verbales, por lo que se necesita una intervención completa. La evaluación de habilidades proporcionó perspectivas adicionales sobre las áreas críticas, Tabla 6.

Tabla 6. Resumen de frecuencias y porcentajes referentes a la evaluación de habilidades

Puedo expresar claramente mis habilidades y experiencias en una entrevista	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	55%
De acuerdo	4	20%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Macías (2025)

En comunicación verbal, el 55% (11 participantes) se ubicó en la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo” respecto a su capacidad para expresar claramente habilidades y experiencias, mientras que el 25% (5 participantes) manifestó desacuerdo. Solo el 20% (4 participantes) expresó acuerdo con su competencia en esta dimensión. En el ámbito del lenguaje no verbal, en la Tabla 7 se ilustran los resultados.

Tabla 7. Resumen de frecuencias y porcentajes respecto al lenguaje no verbal

Me siento cómodo manteniendo el contacto visual durante las conversaciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35%
De acuerdo	12	60%
Totalmente de acuerdo	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Macías (2025)

De acuerdo con la información obtenida, si bien el 60% (12 participantes) reportó sentirse cómodo manteniendo contacto visual, el 35% (7 participantes) se ubicó en posición neutral y el 5% (1 participante) manifestó incomodidad. Resulta particularmente revelador que el 75% (15 participantes) mostró dificultades en la adaptación de su estilo comunicativo a diferentes entrevistadores, con el 35% (7 participantes) en desacuerdo y el 40% - 8 participantes en posición neutral respecto a esta capacidad. Otra área crítica que emergió es la gestión emocional, los datos se representan en la Tabla 8.

Tabla 8. Resumen de frecuencias y porcentajes referentes a la gestión emocional

Puedo adaptar mi estilo de comunicación a diferentes entrevistadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	7	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	40%
De acuerdo	4	20%
Totalmente de acuerdo	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Macías (2025)

En esta área, el 65% (13 participantes) mostró inseguridad en su capacidad para manejar el estrés durante las entrevistas, distribuidos en un 5% (1 participante) en total desacuerdo, el 20% (4 participantes) en desacuerdo y el 40% (8 participantes) en posición neutral.

3.2. Evaluación cuantitativa pre y post intervención

La evaluación inicial mediante la rúbrica estandarizada de 30 puntos reveló una distribución de competencias que confirmó las autopercepciones negativas reportadas por los participantes. Como se muestra en la Tabla 9, ningún participante alcanzó el nivel alto de competencia, mientras que el 80% (16 participantes) se ubicó en los niveles inicial y básico.

Tabla 9. Resultados de la evaluación inicial

Nivel de Competencia	Rango de puntuación	Frecuencia	Porcentaje
Inicial	0-9 puntos	7	35%
Básico	10-16 puntos	9	45%
Medio	17-23 puntos	4	20%
Alto	24-30 puntos	0	0%
Total		20	100%

Fuente: Macías (2025)

El análisis por componentes específicos en la evaluación inicial mostró puntuaciones particularmente bajas en estructuras de respuestas (3,5/10), seguidos por adaptabilidad comunicativa (3,2/10) y el lenguaje no verbal (3,8/10) también presentaron importantes oportunidades de mejora. Tras la implementación del programa de intervención basado en aprendizaje experiencial, la evaluación final mostró una transformación dramática en la distribución de competencias como se detalle en la Tabla 10.

Tabla 10. Resultados de la evaluación final

Nivel de Competencia	Rango de Puntuación	Frecuencia	Porcentaje	Características Principales
Inicial	0-9 puntos	0	0%	Ningún participante se mantuvo en este nivel.
Básico	10-16 puntos	3	15%	Comunicación básicamente funcional, pero con oportunidades de refinamiento.
Medio	17-23 puntos	9	45%	Comunicación clara y estructurada, lenguaje corporal coherente, buen manejo del estrés.
Alto	24-30 puntos	8	40%	Comunicación persuasiva y adaptativa, lenguaje corporal confidente, excelente manejo de situaciones desafiantes.

Fuente: Macías (2025)

La mejora en las calificaciones promedio fue estadísticamente significativa ($p < 0,001$), con un aumento de 10,4 puntos sobre la escala de 30 puntos. La Tabla 11 muestra un análisis minucioso por componentes particulares, el cual evidencia avances significativos en todas las dimensiones analizadas.

Tabla 11. Análisis comparativo por componentes de competencia

Componente Evaluado		Puntuación Pre-test (0-10)	Puntuación Post-test (0-10)	Mejora Absoluta	Mejora Porcentual	Significancia Estadística
Comunicación verbal		4,2 ± 1,1	7,8 ± 0,9	+3,6	85,7%	$p < 0,01$
Lenguaje verbal	no	3,8 ± 1,3	8,1 ± 0,7	+4,3	113,2%	$p < 0,001$
Estructura de respuestas	de	3,5 ± 1,4	7,6 ± 1	+4,1	117,1%	$p < 0,001$
Manejo de estrés	de	3,5 ± 1,2	7,9 ± 0,8	+4,4	125,7%	$p < 0,001$
Adaptabilidad comunicativa		3,2 ± 1,5	7,2 ± 1,1	+4	125%	$p < 0,001$
Puntuación global		12,3 ± 3,8	22,7 ± 2,9	+10,4	84,6%	$p < 0,001$

Fuente: Macías (2025)

El componente que mostró la mejora más significativa fue el manejo de estrés (125,7%), seguido por la adaptabilidad comunicativa (125%) y la estructura de respuestas (117,1%). Estos resultados sugieren que la metodología experiencial, particularmente los simulacros repetitivos en entornos controlados, resultó especialmente efectiva para desarrollar competencias relacionadas con la gestión emocional y la flexibilidad comportamental.

3.3. Análisis de preferencias, expectativas y percepciones de los participantes

El diagnóstico de formación previa reveló que el 85% (17 participantes) no había recibido formación formal en habilidades comunicativas, mientras que solo el 15% (3 participantes) reportó alguna experiencia formativa previa, distribuida en talleres 10% (2 participantes) y cursos en línea 5% (1 participante). Esta carencia formativa generalizada explica en parte las deficiencias identificadas en la evaluación inicial.

Teniendo en cuenta los valores obtenidos, se percibió que los participantes deseaban perfeccionar destrezas concretas, como la comunicación verbal, en la cual el 45% de ellos (9 participantes) estaban interesados. La gestión del estrés se situó en el segundo peldaño con un

20% (4 participantes); la comunicación no verbal con un 15% (3 participantes); la escucha activa con un 10% (2 participantes); y, por último, la confianza también con un 10% (2 participantes). La distribución, sin duda, tiene una gran semejanza con las áreas en las que se obtuvieron los progresos más relevantes, lo cual indica que los participantes poseen un elevado nivel de conciencia metacognitiva acerca de sus propias necesidades para aprender y perfeccionar las habilidades.

Los datos referentes a las metodologías preferidas para adquirir nuevos conocimientos y destrezas, el 65% (13 participantes) optó por los talleres interactivos. Un 15% (3 participantes), seleccionó los módulos en línea; un 10% (2 participantes) los ejercicios de rol y por último un 5% (1 participante) las conferencias y las formaciones individuales. Esta tendencia evidente hacia los enfoques prácticos y participativos confirma la perspectiva experiencial que se ha tomado en la intervención.

Todos los participantes coincidieron en que la mejora de sus habilidades de comunicación interpersonal aumentaría las probabilidades de tener éxito en las entrevistas de trabajo. Esta percepción evidenció la clara conciencia sobre el reconocimiento a la importancia de las habilidades comunicativas en este ámbito.

3.4. Perspectiva de los evaluadores expertos y los coordinadores de recursos humanos

Las entrevistas con los tres coordinadores de recursos humanos, cada uno con más de 10 años de experiencia en procesos de selección, proporcionaron perspectivas valiosas sobre las expectativas institucionales y la percepción experta del desempeño de los candidatos. Los coordinadores detectaron de manera constante en los candidatos, antes de la intervención, patrones problemáticos como no poder adaptar el estilo comunicativo a contextos diversos (dos coordinadores), dificultad para expresar experiencias laborales de forma estructurada (tres coordinadores) y mala gestión del estrés (tres coordinadores), así como un lenguaje corporal que no estaba acorde con el mensaje verbal (tres coordinadores).

Por su parte, los criterios de evaluación resaltaron la relevancia de la comunicación eficaz como un elemento crucial, dándole una importancia similar y hasta mayor que la de las habilidades técnicas en numerosas ocasiones. Durante la evaluación se tiene en cuenta tanto lo que el candidato expresa, así como la coherencia que muestre entre el lenguaje verbal y no verbal, además de su capacidad para escuchar y adaptarse; esta opinión fue muy mencionada entre los coordinadores.



Los coordinadores observaron progresos en varios aspectos. Cuando finalizó la intervención, se comunicó que el 90% correspondiente a 18 participantes mostró mejoras notables en la proyección de la confianza. De igual modo, el 85% o sea 17 participantes en la claridad al exponer, el 80%, 16 del total en la coherencia del lenguaje no verbal y el 75%, 15 aspirantes en la capacidad para tratar cuestiones desafiantes y réplicas.

Uno de los evaluadores señaló que era evidente el cambio en ciertos candidatos, ya que dejaron de mostrar una inseguridad que era muy perceptible al igual que las dificultades para expresar con claridad sus experiencias e ideas y comenzaron a demostrar una mayor confianza y profesionalismo. La mejora fue notable en el uso de ejemplos concretos para sustentar sus competencias, aplicando espontáneamente técnicas incluso a preguntas imprevistas.

3.5. Análisis integral y triangulación de resultados

La triangulación metodológica, integrando datos cuantitativos de las evaluaciones estandarizadas, percepciones de los participantes y observaciones de los coordinadores, confirma consistentemente la efectividad de la intervención experiencial. El análisis por subgrupos mostró que los participantes sin experiencia laboral previa 15% (3 participantes) presentaron las mejoras más notables, con aumentos medios de 13,2 puntos en la escala total. Los participantes con una trayectoria profesional menor a un año 20% (4 participantes) alcanzaron progresos de 11,8 puntos, mientras que los que tenían más de tres años de experiencia 25% (5 participantes) lograron aumentos de 8,4 puntos. La intervención es particularmente valiosa para los aspirantes con menos experiencia en entornos laborales formales, según lo señalan los datos obtenidos.

Mientras tanto, el análisis de género no mostró estadísticas de importancia ($p = 0,423$). No existió una brecha entre los resultados obtenidos respecto al sexo, ya que, las participantes femeninas 58% (11 participantes) mejoraron en promedio 10,1 puntos, mientras que los varones 45% - 9 participantes lo hicieron en promedio 10,7 puntos. Este resultado trae como consecuencia que la intervención es efectiva independientemente del género, lo que realmente importan es la comprensión y el deseo de mejorar las habilidades de cada persona involucrada en el proceso.

La relación entre los resultados y las preferencias metodológicas que mostraron los participantes es especialmente relevante. De ellos, los 13 (65%) que eligieron los talleres interactivos lograron un progreso medio de 11,2 puntos; por otro lado, uno (5%) que optó por

métodos más tradicionales como las conferencias experimentó avances de 7,8 puntos. Aunque el tamaño de la muestra no necesariamente permite que esta diferencia sea estadísticamente significativa, indica que los resultados tienen un potencial para mejorar si se alinean las preferencias con el aprendizaje y la metodología instructiva.

Los mecanismos de cambio tienen más evidencia gracias a los datos cualitativos obtenidos por medio de observaciones durante las simulaciones. Se registró un incremento en las conductas de confianza como el contacto visual mantenido, los gestos intencionados, la postura erguida; y una disminución gradual de los comportamientos relacionados con la ansiedad como evitar el contacto visual, el balanceo constante, los movimientos repetitivos con las manos. Respecto a la fluidez verbal, se percibieron cambios muy notables, ya que la utilización de muletillas por ejemplo disminuyó de 8,2 por minuto en un inicio a 2,1 al finalizar la intervención.

Otro elemento que proporcionó pruebas irrefutables acerca de la efectividad de la intervención experiencial fue la triangulación de los métodos cuantitativos, cualitativos y observacionales. Los valores obtenidos fueron muy positivos, así como el cambio conductual entre los participantes.

Conclusión

La investigación identificó deficiencias críticas que justificaron la intervención en las habilidades de los candidatos, siendo las más significativas: la incapacidad para adaptar el estilo comunicativo a diferentes entrevistadores, el 75% mostró inseguridad en esta competencia; el manejo inadecuado del estrés durante las entrevistas, el 65%; la dificultad para estructurar respuestas claras y concisas, el 30%; y los problemas para expresar habilidades y experiencias profesionales, el 20%. El 80% de los participantes se encontraba en los niveles básico e inicial de la competencia comunicativa.

El programa de capacitación mostró ser relevante y coherente dotando de habilidades comunicativas necesarias a los participantes, donde el 85% alcanzó niveles medio y alto, valor que representa una mejora respecto al diagnóstico inicial. El 90% afianzó sus capacidades en la proyección de la confianza, el 85% en la claridad al exponer y el 80% en el lenguaje no verbal, de acuerdo con los resultados que indicaron los coordinadores de recursos humanos.

Los simulacros de entrevista, la técnica STAR para estructurar las respuestas y los ejercicios de control emocional, entre otros métodos aplicados, han probado ser muy eficaces

para el desarrollo de habilidades comunicativas. La combinación de sesiones prácticas presenciales con sesiones teóricas virtuales sirvió de puente para que los participantes obtuvieran habilidades que pueden ser implementadas directamente en entornos de trabajo real. Los simulacros que incluían retroalimentación inmediata resultaron ser el recurso más valorado por un 95% de los participantes permitiendo la mejora inmediata de estas competencias.

Los coordinadores de recursos humanos ven las habilidades comunicativas como elementos cruciales en los procesos, con una importancia similar o incluso mayor que la de ciertas competencias técnicas, según lo evidenció el estudio. Los participantes apoyaron esta percepción y el 100% de ellos cree que si mejoran sus competencias de comunicación interpersonal se incrementarían las probabilidades de éxito en las entrevistas de trabajo.

Un programa organizado, que se fundamenta en el aprendizaje experiencial, tiene la capacidad de cambiar considerablemente las habilidades comunicativas de los candidatos en periodos relativamente cortos, según lo indica la investigación. Los resultados proporcionan un contexto verificado para la elaboración de programas enfocados en desarrollar habilidades blandas en diferentes instituciones. Se ha determinado que la matriz de evaluación con enfoque multidimensional es una herramienta eficaz y precisa para la identificación, medición y seguimiento del progreso alcanzado en las competencias comunicativas.

Sin duda alguna, el trabajo contribuye a entender los métodos eficaces para desarrollar competencias comunicativas en el ámbito laboral. Proporciona evidencia empírica sobre la eficacia del aprendizaje experiencial y brinda un modelo que puede ser replicado por diferentes instituciones que busquen mejorar la empleabilidad ya sea de sus graduados o del propio personal.

Referencias

- Baque, L., Viteri, D., & Izquierdo, A. (2022). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1), 1-12.
- Barnlund, D. (1970). A Transactional Model of Communication. In K. Sereno, & D. Mortensen, *Foundations of Communication Theory* (pp. 83-102). Harper & Row. <https://www.worldradiohistory.com/BOOKSHELF-ARH/Commentary/Foundations-of-Communications-Theory-Sereno-Mortensen-1970.pdf>
- Brownell, J. (2017). *Listening: Attitudes, principles, and skills* (6ta ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315441764>

- Cutlip, S., & Center, A. (1971). *Effective public relations* (4ta ed. ed.). Prentice-Hall. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780273775775_A24571589/preview-9780273775775_A24571589.pdf
- De Sisto, L. (2021). *Escucha activa: Cómo escuchar de verdad a la gente, aprender técnicas de comunicación efectivas, mejorar tus relaciones y habilidades de conversación*. BOD GmbH. <https://n9.cl/w7mene>
- Egan, G. (1975). *The Skilled Helper: A Model for Systematic Helping and Interpersonal Relating*. Brooks/Cole Publishing Company.
- García, E., Fusté, A., Ruiz, J., Arcos, M., Balaguer, G., Guzmán, D., & Bados, A. (2019). *Entrenamiento en asertividad y habilidades sociales*. Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona, OMADO (Objectes i MATERIALS DOcents), Barcelona. <http://hdl.handle.net/2445/136063>
- Huffcutt, A. (2011). An Empirical Review of the Employment Interview Construct Literature. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 62-81. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00535.x>
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*. Prentice-Hall. <https://n9.cl/x4ab3>
- Luft, J., & Ingham, H. (1955). *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. University of California.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19(3), 203-218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.006>
- Martín, R. (2021). Trascendencia de la comunicación lingüística en el ámbito laboral. Orientaciones didácticas para Formación Profesional Básica. *Recursos Para El Aula De Español: Investigación Y enseñanza*, 1(1), 79–93. doi:10.37536/rr.1.1.2021.1501
- Méndez, M., Egúez, E., Torres, H., Guilcapi, M., Cruz, S., & Oleas, W. (2019). Análisis de Empleabilidad e Industria 4.0 en el Ecuador, como Estrategia para Mejorar los Programas Educativos. *European Scientific Journal*, 15(34), 44-66. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n34p44>
- Ohba, T., Mawalim, C., Katada, S., Kuroki, H., Okada, S., ., & . (2022). Multimodal Analysis for Communication Skill and Self-Efficacy Level Estimation in Job Interview Scenario. *MUM '22: Proceedings of the 21st International Conference on Mobile and Ubiquitous Multimedia* (pp. 110 - 120). Lisboa, Portugal: Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3568444.3568461>
- Pérez, I. (2022). *El Modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos Aplicado en las Organizaciones*. Universidad Galileo, Licenciatura en Tecnología y Administración y Desarrollo de Recursos Humanos, Guatemala. <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1281>
- Pico, R., Garzás, J., Redchuk, A., Jaramillo, I., ., ., & . (2023). Medición del éxito profesional a graduados de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo-Ecuador. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(2), 432-443. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39986>

Rizo, M. (2020). La noción de “comunicación” en algunos manuales de teorías de la comunicación en español. Exploraciones de un concepto polisémico y equívoco. *IC Revista Científica De Información Y Comunicación* (17), 191-225. <https://doi.org/10.12795/IC.2020.i17.09>

Sánchez, L., Martínez, A., & Parra, M. (2019). Análisis de las habilidades sociales del alumnado de formación profesional para la entrevista de trabajo. *Journal of Sport and Health Research*, 11(Supl 1), 127-142.

Viñarás, M. (2020). La Comunicación Interpersonal y la Comunicación interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad. *Comunicación Y Hombre*, 1(16), 335-354. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2020.16.607.335-354>.

Declaración de conflicto de interés y originalidad

Conforme a lo estipulado en el *Código de ética y buenas prácticas* publicado en **PetroRenova Indexed, Revista Científica de la Energía**, el autor **Macías Quito, Gregorio Julián**, declara al Comité Editorial que no tiene situaciones que representen conflicto de interés real, potencial o evidente, de carácter académico, financiero, intelectual o con derechos de propiedad intelectual relacionados con el contenido del artículo: **Mejoras de competencias en comunicación interpersonal para entrevistas laborales. Un estudio de intervención en postulantes a empleo con o sin experiencia previa**, en relación con su publicación. De igual manera, declara que el trabajo es original, no ha sido publicado parcial ni totalmente en otro medio de difusión, no se utilizaron ideas, formulaciones, citas o ilustraciones diversas, extraídas de distintas fuentes, sin mencionar de forma clara y estricta su origen y sin ser referenciadas debidamente en la bibliografía correspondiente. Consiente que el Comité Editorial aplique cualquier sistema de detección de plagio para verificar su originalidad.

Para citar este artículo:

Macías, G (2026). Mejoras de la competencia en comunicación interpersonal en entrevistas laborales: Un estudio de intervención en postulantes a empleo con o sin experiencia previa. *PetroRenova Indexed, Revista Científica de la Energía*. Vol. 2, núm. 1, enero-marzo, 2026. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18148808>