

**Facultad de Economía y Empresa**  
**Sección Donostia-San Sebastián**

**Trabajo de Fin de Grado**  
**La Importancia de la Comunicación No Verbal en el**  
**Ámbito Empresarial**

Autora: Koro Juana Garitano López

Director: Jose Maria Arriola  
Año: 2023

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
a. MOTIVACIÓN.....	3
b. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	4
c. METODOLOGÍA.....	5
<b>2. QUÉ ES LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.....</b>	<b>7</b>
a. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.....	7
b. COMUNICACIÓN VERBAL.....	9
c. COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	10
<b>3. DIFERENCIAS COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL Y SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.....</b>	<b>12</b>
a. DIFERENCIAS.....	12
b. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	13
<b>4. TIPOS DE COMUNICACIÓN NO VERBAL.....</b>	<b>14</b>
a. KINÉSICA.....	15
i. KINÉSICA Y JULIUS FAST.....	15
ii. KINÉSICA.....	16
b. PROXÉMICA.....	20
c. PARALENGUAJE.....	21
<b>5. COMUNICACIÓN NO VERBAL ENTRE DIFERENTES CULTURAS.....</b>	<b>22</b>
<b>6. CASO PRÁCTICO.....</b>	<b>23</b>
a. GRUPO 1982.....	24
b. DEPARTAMENTO RRHH.....	24
i. PROCESO DE SELECCIÓN.....	26
c. CONFECCIÓN GUÍA DE INTERPRETACIÓN DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL DE LOS CANDIDATOS EN ENTREVISTAS LABORALES.....	27
i. ENTREVISTA PREVIA A LA CONFECCIÓN DE LA GUÍA.....	27
ii. GUÍA DE INTERPRETACIÓN DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL DE LOS CANDIDATOS EN ENTREVISTAS LABORALES.....	28
iii. GUÍA ESPECÍFICA PARA EL GRUPO 1982.....	32
d. COMUNICACIÓN NO VERBAL PERCIBIDA EN LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	34
i. OBSERVACIONES ENTREVISTAS PRIMERA FASE.....	34
ii. OBSERVACIONES ENTREVISTA SEGUNDA FASE.....	37
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>38</b>
a. PRIMERA FASE: DIFERENCIAS NOTABLES EN LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	38
b. SEGUNDA FASE: USO DE LA GUÍA PARA LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	39
c. ENTREVISTA POSTERIOR AL USO DE LA GUÍA.....	39
d. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LA TOMA DE DECISIONES.....	40

8. BIBLIOGRAFÍA.....	42
9. ANEXO.....	46

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **a. MOTIVACIÓN**

En mis primeras exposiciones escolares, sentía una gran incomodidad al no saber qué hacer con mis brazos y gestos, lo que me llevó a buscar consejos de mis profesores sobre cómo controlar esta ansiedad. Recuerdo especialmente una sugerencia que me dio un profesor: sostener un bolígrafo en la mano para evitar gestos nerviosos. Fue mi primera lección sobre kinesia, o los movimientos del cuerpo como forma de comunicación no verbal.

Mi verdadero punto de inflexión ocurrió durante un año en el extranjero en Alemania, donde estudié asignaturas relacionadas con las relaciones internacionales y la comunicación intercultural en el ámbito empresarial. Estas clases enfatizaron la importancia de dominar el lenguaje no verbal, especialmente cuando se enfrentan barreras lingüísticas y culturales. Aprendí que la comunicación no verbal no solo es un lenguaje universal, sino que también puede variar significativamente entre diferentes culturas. Esta experiencia me fascinó y me hizo darme cuenta de la profundidad y la riqueza del tema, que en apariencia puede parecer sencillo pero en realidad ofrece conocimientos valiosos y beneficios prácticos si se comprende y utiliza adecuadamente.

Este trabajo de fin de grado se enmarca en el ámbito de la consultoría y tiene una estrecha relación con mi programa de estudios de mi grado en Administración y Dirección de Empresas. La investigación se centra en ayudar al Grupo 1982, un grupo hostelero en constante crecimiento de San Sebastián a identificar correctamente el lenguaje no verbal de los candidatos durante las entrevistas laborales, por lo que tiene un impacto profesional significativo. Esto es fundamental para mejorar la eficiencia y la precisión del proceso de selección de personal, lo que a su vez beneficia a la empresa y su gestión de recursos humanos.

Mis objetivos personales al realizar esta investigación son dos. En primer lugar, ser consciente de cómo expreso mis pensamientos y emociones a través de mis gestos y movimientos. Esta habilidad me permitirá controlar y utilizar mejor mi lenguaje no verbal para reforzar mis mensajes verbales, lo que puede ser especialmente valioso en situaciones de persuasión y comunicación durante mi vida laboral. En segundo lugar, mi objetivo es poder interpretar de manera precisa la comunicación no verbal de las personas que me rodean. Esto me proporcionará una comprensión más profunda del contexto y me permitirá obtener información adicional sobre las personas con las que interactúo y los mensajes que están compartiendo.

Este trabajo de fin de grado marca el punto culminante de mis estudios en Administración y Dirección de Empresas. Me permite integrar de manera efectiva el mundo empresarial y la comunicación eficaz, dos aspectos cruciales para una carrera exitosa. Considero que la comunicación efectiva es una habilidad vital en el ámbito empresarial, y este proyecto me brinda la oportunidad de combinar mis conocimientos académicos con una aplicación práctica que puede enriquecer mi crecimiento académico y personal.

## **b. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

El propósito fundamental de este trabajo de fin de grado radica en la aplicación práctica de los conocimientos y habilidades adquiridos durante mi trayectoria académica en el Grado en Administración y Dirección de Empresas. Esta investigación tiene como objetivo analizar el impacto de la comunicación no verbal y brindar una herramienta útil en el proceso de selección de personal en una empresa real, específicamente, en el contexto del departamento de recursos humanos del Grupo 1982.

Para lograr este objetivo general, se han establecido varios objetivos específicos que guiarán y darán forma a la investigación:

1. **Comprender la Comunicación en el Ámbito Empresarial:** uno de los primeros pasos es comprender la importancia de la comunicación en el contexto empresarial. Esto implica tanto la comunicación verbal como la no verbal, ya que ambas desempeñan un papel crítico en las interacciones profesionales. Este conocimiento previo es fundamental para una comprensión completa de la comunicación no verbal en el ámbito empresarial.
2. **Diferenciar Comunicación Verbal y No Verbal:** un objetivo clave es discernir las diferencias sustanciales entre la comunicación verbal y no verbal y analizar cómo estas diferencias pueden influir en las percepciones y decisiones en el entorno empresarial.
3. **Analizar los Tipos de Comunicación No Verbal:** la comunicación no verbal abarca varios aspectos, pero se enfocará en tres tipos principales: la kinésica (movimientos del cuerpo y expresiones faciales), la proxémica (distancia y posición entre las personas) y el paralenguaje (tono de voz, velocidad y entonación). Se investigará a fondo cada uno de estos componentes para comprender su relevancia.
4. **Abordar la Comunicación No Verbal en Diferentes Culturas:** en un mundo globalizado, es crucial considerar cómo las normas culturales influyen en la comunicación no verbal.
5. **Proporcionar Recomendaciones para la Interpretación de la Comunicación No Verbal:** se buscará aplicar los hallazgos de la investigación en la práctica. Se desarrollará una guía personalizada destinada al Grupo 1982 para mejorar la interpretación de la comunicación no verbal en su proceso de selección de personal. Esta guía se basará en los resultados obtenidos a lo largo de la investigación.
6. **Analizar la Comunicación No Verbal de Candidatos:** para obtener una comprensión más profunda del impacto de la comunicación no verbal en el proceso de selección, se llevará a cabo un análisis minucioso de la comunicación no verbal de varios candidatos durante las entrevistas de trabajo. Esto permitirá identificar patrones y tendencias en la comunicación no verbal que puedan influir en las decisiones de selección.

7. **Evaluar el Impacto de la Comunicación No Verbal en la Selección de Personal:**  
A través de una encuesta realizada a la responsable de Recursos Humanos, se evalúa la utilidad de la guía de interpretación de la comunicación no verbal en el proceso de selección, destacando sus beneficios y posibles inconvenientes.

En resumen, este trabajo de fin de grado busca aplicar los conocimientos adquiridos en el Grado en Administración y Dirección de Empresas a un contexto empresarial real. A través de una investigación detallada de la comunicación no verbal en el proceso de selección de personal, se pretende mejorar la eficacia y calidad de las decisiones de recursos humanos en el Grupo 1982.

### **c. METODOLOGÍA**

#### **1. Revisión Bibliográfica**

En esta sección, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura relacionada con la comunicación no verbal y su importancia en el proceso de selección de personal. El objetivo principal fue ayudar a la responsable de recursos humanos a obtener información más detallada de los candidatos y, así, seleccionar a los más adecuados. El proceso de la revisión bibliográfica se dividió en los siguientes pasos:

- a. **Definición de objetivos:** se establecieron los objetivos de la revisión bibliográfica para determinar qué aspectos de la comunicación no verbal y la selección de personal se abordarían y qué información específica se buscaría.
- b. **Búsqueda de fuentes:** se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva de fuentes académicas y profesionales relacionadas con la comunicación no verbal en contextos de selección de personal. Esto incluyó libros, artículos de revistas, estudios de investigación y documentos técnicos relevantes.
- c. **Selección de fuentes:** se evaluaron las fuentes encontradas para determinar su relevancia y calidad. Solo se incluyeron en la revisión bibliográfica aquellas que proporcionaban información confiable y sustancial sobre el tema.
- d. **Síntesis y análisis:** se analizaron y sintetizaron los hallazgos de las fuentes seleccionadas, identificando patrones, tendencias y puntos clave de interés. Se organizaron y categorizaron los conceptos relevantes.
- e. **Redacción de la revisión bibliográfica:** se redactó la revisión bibliográfica siguiendo una estructura lógica que presentaba los temas clave, las teorías relevantes y las conclusiones de los estudios revisados. Se citaron las fuentes siguiendo la guía de estilo APA (7ª edición).

## 2. Apartado Práctico

En esta parte del estudio, se diseñó y ejecutó un enfoque práctico centrado en la implementación de una guía de interpretación de la comunicación no verbal en el proceso de selección de personal. El objetivo principal fue ayudar a la responsable de recursos humanos a obtener información más detallada de los candidatos y, así, seleccionar a los más adecuados. El proceso se dividió en las siguientes etapas:

- a. **Selección del Grupo 1982:** se eligió específicamente al Grupo 1982 como el contexto para llevar a cabo este estudio práctico debido a su crecimiento constante y la necesidad de mejorar su proceso de selección de personal.
- b. **Entrevista previa con la persona responsable de recursos humanos:** se realizó una entrevista inicial con la responsable de recursos humanos del Grupo 1982 para comprender su perspectiva inicial sobre la comunicación no verbal en las entrevistas de selección y para recopilar información sobre las cualidades que busca en los candidatos.
- c. **Diseño de la guía de interpretación de la comunicación no verbal:** se desarrolló una guía específica basada en los conocimientos adquiridos en la revisión bibliográfica y en las respuestas de la entrevista inicial.
- d. **Aplicación de la guía en las entrevistas:** se llevaron a cabo tres entrevistas de selección con candidatos reales. Dos de ellas se realizaron sin que la responsable de recursos humanos conociera la guía. En la tercera entrevista, la responsable misma tomó los datos y apuntes sobre la comunicación no verbal de los candidatos, poniendo a prueba la guía.
- e. **Entrevista posterior con la persona responsable de recursos humanos:** se realizó una entrevista con la responsable de recursos humanos después de utilizar la guía para conocer en qué medida le había parecido útil y qué le había aportado. Se exploró si la guía le había ayudado a interpretar gestos o movimientos que antes no tenían un significado claro para ella.
- f. **Análisis de los resultados:** se analizaron los datos recopilados durante las entrevistas y la encuesta, examinando cómo la guía influyó en la evaluación de la comunicación no verbal de los candidatos y si mejoró la toma de decisiones en la selección.
- g. **Entrega de resultados:** los resultados obtenidos se presentaron de manera coherente en el trabajo de investigación, incluyendo ejemplos concretos y conclusiones derivadas del análisis de los datos.

Esta metodología garantiza un enfoque riguroso y estructurado tanto en la revisión bibliográfica como en el proceso práctico de las entrevistas de selección, permitiendo una evaluación sólida de la utilidad de la guía de interpretación de la comunicación no verbal en el contexto de recursos humanos del Grupo 1982.

## **2. QUÉ ES LA COMUNICACIÓN NO VERBAL**

### **a. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL**

El punto de partida para poder entender correctamente lo que es la comunicación no verbal es comprender qué es la comunicación en sí. “Un proceso bilateral, un circuito en el que se interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos” (Diez, 2006, p. 8).

Además de eso, hay que comprender la importancia que tiene una buena comunicación en el ámbito empresarial, también conocida como “comunicación organizacional, corporativa o institucional”, la cual empezó a estudiarse hacia la segunda década del siglo pasado de la mano de los estudios de Elton Mayo (<https://www.bl.uk/people/elton-mayo>) sobre las relaciones humanas en las organizaciones (como el experimento de “Hawthorne”) y de la Escuela de relaciones Relaciones Humanas. La esfera de la comunicación en el ámbito corporativo abarca más allá de simplemente transmitir y recibir información, ya que uno de sus propósitos fundamentales reside en la gestión de datos, la coordinación, la incentivación y la orientación de acciones y actitudes, aprovechando el intercambio de datos e ideas.

Los intercambios de información pueden manifestarse de manera horizontal (entre puntos en el mismo nivel jerárquico) o vertical (entre distintos niveles, ascendentes o descendentes). Los flujos de información se dividen en tres categorías principales. Los flujos lineales abarcan la comunicación entre superiores y subordinados para instrucciones y rendición de cuentas, y también entre miembros de un grupo para coordinación. Los flujos de staff implican el respaldo y asesoramiento de expertos, sin autoridad directa sobre subordinados. Por último, los flujos funcionales involucran especialistas con autoridad en áreas específicas y funciones asesoras, como el director de recursos humanos con autoridad en gestión de personal.

La comunicación en una empresa se divide en dos dimensiones esenciales: la comunicación externa y la comunicación interna. La comunicación externa es “el conjunto de mensajes por cualquier organización a sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover a sus productos o servicios” (Fernández, 2009, p. 12). Se enfoca en las interacciones dirigidas hacia intermediarios, el público objetivo y los clientes. Tanto el lenguaje verbal como el no verbal son utilizados en este contexto para transmitir mensajes clave. Los tres tipos principales de comunicación externa incluyen la estratégica, que permite una comprensión más profunda de la audiencia, la operativa, que facilita la ejecución de procesos y colaboración entre equipos, y la de notoriedad, que mejora la imagen general de la empresa. Estos mensajes se transmiten a través de diversos canales como la publicidad, relaciones públicas, ventas personales y redes sociales. Los receptores de estos mensajes son intermediarios, el público objetivo y los clientes, y las ventajas incluyen la promoción de novedades y la mejora de la percepción externa de la empresa.

La comunicación interna, por otro lado, se refiere a las interacciones dentro de la organización, incluyendo entre diferentes departamentos y miembros de la estructura



organizativa. En este caso, tanto el lenguaje verbal como el no verbal también juegan un papel crucial. Los tres tipos principales de comunicación interna son la descendente, la ascendente y la horizontal, que fluyen a través de canales oficiales (definidos por la política de la empresa) e informales (espontáneos). Los ejemplos de canales incluyen comunicados, chat interno, encuestas laborales y reuniones informativas. Los receptores son los empleados, accionistas, proveedores y asociados, y las ventajas incluyen la generación de compromiso, ahorro de costes y una mejora en la coordinación y comunicación entre los miembros.

**Tabla 1: Resumen de la comunicación empresarial**

	<b>Comunicación Externa</b>	<b>Comunicación Interna</b>
<b>Definición</b>	Abarca las interacciones dirigidas hacia los intermediarios, el público objetivo y los clientes.	Se refiere a las interacciones que tienen lugar entre los distintos departamentos y entre los integrantes de la estructura organizativa.
<b>Lenguaje</b>	Verbal y no verbal	Verbal y no verbal
<b>Tipos</b>	<p><b>Estratégica:</b> Facilita que una compañía adquiera información para comprender más profundamente a su audiencia, los patrones de comportamiento de los clientes y las acciones de sus competidores.</p> <p><b>Operativa:</b> Facilita la ejecución de los procesos, promoviendo la colaboración entre equipos y evitando ambigüedades al asignar responsabilidades en diferentes áreas o tareas requeridas.</p> <p><b>De notoriedad:</b> Hace posible a la empresa comunicar al público general sus puntos fuertes y los beneficios de sus productos y servicios, con el propósito de mejorar su imagen.</p>	<p><b>Descendente:</b> dentro de la jerarquía se realiza de arriba hacia abajo</p> <p><b>Ascendente:</b> de abajo hacia arriba</p> <p><b>Horizontal:</b> Mismo nivel</p>
<b>Canales</b>	Publicidad, Relaciones públicas, venta personal, marketing directo, promoción de ventas, medios, mercadeo	<b>Oficiales</b> (establecidos según la política de comunicación de la empresa, siguiendo normas y organigramas) e <b>informales</b> (permiten la circulación espontánea de información entre personas y departamentos.)

<b>Ejemplos</b>	Notas de prensa, artículos, publicidad, ferias y exposiciones, redes sociales, visitas	Comunicados, Chat interno, encuestas laborales, portal del empleado  <b>Descendente:</b> Tablones de anuncios, periodico interno, carta al personal, reuniones informativas, entrevistas individuales  <b>Ascendente:</b> Entrevista, programas de sugerencias, sección en el periódico interno, correo, buzón de sugerencias, intranet
<b>Receptor</b>	Intermediarios, público objetivo y clientes	Empleados, accionistas, proveedores, asociados...
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Da a conocer novedades al exterior</li> <li>- Da a conocer los beneficios de la entidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genera compromiso</li> <li>- Ahorra en costes</li> <li>- Fideliza al talento (porque construye un entorno de motivación y confianza)</li> <li>- Gran impacto en la comunicación externa</li> <li>- Mejora la comunicación y coordinación de los miembros</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En resumen, la comunicación en el ámbito empresarial engloba el intercambio de información y mensajes entre los miembros de la organización, con el fin de coordinar acciones, transmitir objetivos, facilitar decisiones y promover la colaboración en pos de metas comunes. Este intercambio se da a través de diversos canales como reuniones, correos electrónicos, mensajes escritos y conversaciones verbales, y también es vital para establecer conexiones con otras empresas y clientes, impulsando el crecimiento y el éxito de la organización.

## **b. COMUNICACIÓN VERBAL**

La comunicación verbal es un proceso esencial en el cual se comparte información, ideas, pensamientos y emociones utilizando palabras habladas o escritas como medio de expresión. Según Fajardo (2009, p. 124) “una de las funciones que se le atribuye a la lengua, quizás la más importante, es servir de vehículo para comunicar algo a alguien, (...) comunicar algo del mundo que nos rodea a un interlocutor determinado, a través de actos

de habla producidos en una lengua particular y referidos a una porción de la realidad, sobre la cual construimos la comunicación.”

En el ámbito empresarial, la comunicación verbal desempeña un papel fundamental al facilitar el intercambio de información y establecer relaciones efectivas entre los miembros de una organización. A través de conversaciones, reuniones, presentaciones, correos electrónicos y documentos escritos, las empresas logran transmitir instrucciones, compartir metas y objetivos, discutir estrategias y tomar decisiones importantes.

En el contexto empresarial, la comunicación verbal permite una transmisión rápida y directa de información clave. Por ejemplo, durante una reunión de equipo, los líderes pueden comunicar claramente los objetivos del proyecto, asignar tareas específicas a los empleados y proporcionar orientación detallada sobre plazos y requisitos. Además, la comunicación verbal fomenta la participación activa y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo, lo que puede conducir a una mayor creatividad, resolución de problemas y toma de decisiones más informada.

La claridad y efectividad de la comunicación verbal en el ámbito empresarial son fundamentales para evitar malentendidos y conflictos. Al utilizar un lenguaje preciso y específico, los empleados pueden comprender claramente las expectativas y responsabilidades asignadas, lo que contribuye a un entorno de trabajo más organizado y productivo. Además, una comunicación verbal adecuada también desempeña un papel importante en la construcción de relaciones laborales sólidas, ya que permite establecer conexiones personales, mostrar apoyo y reconocimiento, y fomentar un sentido de pertenencia y colaboración en el equipo.

### **c. COMUNICACIÓN NO VERBAL**

A partir de la década de 1950, los estudiosos e intelectuales, como los antropólogos Edward T. Hall en “The Silent Language” (1959) y Ray Birdwhistell (1952) con “Introduction to Kinesics”, comenzaron a reconocer la importancia y el impacto significativo de la comunicación no verbal en nuestras interacciones diarias. Esto llevó al surgimiento de trabajos de investigación que buscaban comprender en profundidad la verdadera importancia de la comunicación no verbal y cómo aprovechar al máximo su potencial. Según la definición de Cestero, “la expresión comunicación no verbal alude a todos los signos y sistemas de signos no lingüísticos que comunican o se utilizan para comunicar(..) incluye los hábitos y las costumbres culturales y los denominados sistemas de comunicación no verbal” (Cestero, 2006, p. 57).

El psicólogo Albert Mehrabian, psicólogo de la Universidad de California, publicó en 1981 el libro titulado “Silent Messages: Implicit communication of emotions and attitudes (traducido al español, “Mensajes silenciosos: comunicación implícita de emociones y actitudes). En dicho libro, habla de los resultados que dio un experimento realizado, en el cual se diferenciaron tres factores que toman parte en un acto comunicativo y se clasificaron según su impacto. Las palabras usadas a la hora de comunicarse representan el 7% del impacto, el tono de voz (o expresión vocal) el 38%, y finalmente, las expresiones faciales un 55% (1). Es decir, según Mehrabian (1981), sólo el 7% de la comunicación es puramente

verbal siendo el 93% de la comunicación no verbal, por lo que es de extrema importancia saber interpretarla y hacer uso de ella de manera adecuada.

La comunicación no verbal nos permite expresar emociones, actitudes e intenciones de una manera más profunda y auténtica. A través de gestos, posturas corporales, expresiones faciales y el tono de voz, transmitimos información que complementa o incluso contradice nuestras palabras. Por ejemplo, un apretón de manos firme y directo puede transmitir confianza y determinación, mientras que una postura encorvada o miradas evasivas pueden indicar falta de confianza o inseguridad.

En el ámbito empresarial, la comunicación no verbal cobra una importancia aún mayor. En las interacciones laborales, la forma en que nos presentamos, nuestras expresiones faciales, nuestra postura y nuestro contacto visual pueden influir en la forma en que somos percibidos por los demás. Una comunicación no verbal efectiva puede ayudar a establecer relaciones laborales sólidas, generar confianza con clientes y socios comerciales, y transmitir una imagen profesional y confiable de la empresa.

Paul Ekman, en su trabajo, sostiene que "la conducta no verbal puede en cierta medida llegar a distorsionar el comportamiento verbal por lo cual filtra información que la persona puede no querer revelar y consigue ocultar verbalmente" (Ekman, 2012, p. 49, citado por Pozo, 2017, p. 4). Como ejemplo, podríamos analizar la situación en una entrevista laboral en la cual el candidato puede decir todas las cosas adecuadas, pero su comportamiento o expresiones corporales contradictorias pueden costarle el trabajo. Puede expresar positivamente su interés en el puesto, asegurar que trabajará arduamente y que cree firmemente en la misión de la empresa. Sin embargo, el entrevistador podría percibir que su rostro inexpresivo y su tono de voz no concuerdan del todo con el entusiasmo manifestado verbalmente, lo que podría llevar a la intuición de que en realidad no está diciendo lo que realmente siente.

Como investigó Borda (2015) en su estudio sobre "Buenas prácticas de comunicación no verbal para los procesos de selección", los ejecutivos dan gran importancia a la postura de sus candidatos, ya que les parece "vital" que "se sienten de tal manera que demuestren interés y respeto por la situación en la que están" (Borda, 2015, p. 58). Al intentar estimar cuánto entusiasmo tiene realmente el candidato por conseguir un trabajo en particular, el entrevistador tiende a dar más peso a las señales no verbales que a su capacidad de respuesta verbal.

Además, la comunicación no verbal es especialmente relevante en situaciones en las que el lenguaje verbal se ve limitado, como las reuniones internacionales donde las barreras del idioma pueden dificultar la comunicación verbal directa. En tales casos, el uso de gestos universales, expresiones faciales claras y una postura abierta pueden facilitar la comprensión mutua y establecer una base sólida para la colaboración.

En resumen, a medida que con los diferentes estudios, como el realizado por Schinca (1988, p.12) en el cual afirma que "existen zonas del pensamiento y de la emoción solo transmisibles por intermedio del lenguaje no verbal", se dieron cuenta de la importancia de la comunicación no verbal, surgieron investigaciones dedicadas a comprender su relevancia y maximizar su impacto en nuestras interacciones diarias. La comunicación no

verbal, que incluye el lenguaje corporal, las expresiones faciales y los gestos, desempeña un papel fundamental en la transmisión de mensajes y la comprensión de la información. En el ámbito empresarial, la comunicación no verbal adquiere aún más importancia, ya que influye en la percepción de la empresa, la construcción de relaciones laborales sólidas y la comunicación efectiva en situaciones de barreras lingüísticas.

### **3. DIFERENCIAS COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL Y SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL**

Los canales verbal y no verbal no son independientes uno de otro, sino, más bien, se complementan y son utilizados a un tiempo. Por ello, es importante saber diferenciar uno del otro y hacer uso de ambos de la manera más eficiente posible, para así, poder transmitir el mensaje deseado con mayor claridad.

#### **a. DIFERENCIAS**

La comunicación es un proceso fundamental para establecer relaciones interpersonales, pero existen diferentes formas de comunicación. La comunicación verbal y no verbal son dos formas distintas de transmitir información y ambas tienen sus propias características.

La comunicación verbal se define como todo lo que expresamos a través de las palabras. Este tipo de comunicación utiliza palabras y signos lingüísticos, y puede ser transmitido a través de canales orales o escritos como pueden ser internet, teléfono, -mail, sms, radio, prensa, televisión y canales circulares entre muchos otros. Una de las principales ventajas de la comunicación verbal es que es rápida y el mensaje tiende a ser siempre claro. Además, brinda la oportunidad de corregir y mejorar el mensaje, ya que es consciente y razonada. También mejora la atención del receptor y permite una retroalimentación rápida.

Por otro lado, la comunicación no verbal se define como todo lo que somos capaces de transmitir a través de los gestos y el lenguaje corporal. Este tipo de comunicación utiliza el lenguaje corporal y los signos paralingüísticos, y puede ser transmitido a través de la expresión, gestos y lenguaje corporal, que abarca desde la mirada o los movimientos de las extremidades, hasta la postura corporal. Una de las principales ventajas de la comunicación no verbal es que transmite emociones y sentimientos, lo que puede ser útil en situaciones donde las palabras no son suficientes. Además, complementa la comunicación verbal porque ayuda a conectar mejor con los receptores y mostrar otros aspectos y virtudes del emisor. Sin embargo, una desventaja de la comunicación no verbal es que puede crear confusión al no ser un mensaje claro y estar condicionado por la interpretación del receptor. Además, la retroalimentación es más lenta, ya que el receptor tiene que tener tiempo para comprender e interpretar el mensaje.

En conclusión, tanto la comunicación verbal como no verbal tienen sus propias ventajas y desventajas. Es importante tener en cuenta cuál es la mejor forma de

comunicación para cada situación y adaptar nuestra forma de comunicarnos para poder transmitir el mensaje de manera clara y efectiva.

**Tabla 2: Comunicación verbal vs comunicación no verbal**

	<b>Comunicación Verbal</b>	<b>Comunicación No Verbal</b>
<b>Definición</b>	Es todo aquello que expresamos a través de las palabras.	Lo que somos capaces de transmitir a través de los gestos y el lenguaje corporal.
<b>Lenguaje</b>	Utiliza palabras y signos lingüísticos.	Su medio es el lenguaje corporal y los signos paralingüísticos.
<b>Canales</b>	<b>Oral:</b> la voz y el aire que la transmite. <b>Escrita:</b> papel o soporte digital.	Expresión, gestos y lenguaje corporal. Abarca desde la mirada o los movimientos de las extremidades, hasta la postura corporal.
<b>Receptor</b>	Puede estar o no presente.	Es indispensable su atención visual o auditiva.
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es rápida y el mensaje tiende a ser siempre claro.</li> <li>• Brinda la oportunidad de corregir.</li> <li>• Es consciente y razonada.</li> <li>• Mejora la atención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede crear confusión al no ser un mensaje claro y estar condicionado por la interpretación del receptor.</li> <li>• Transmite emociones y sentimientos.</li> <li>• Complementa la comunicación verbal porque ayuda a conectar mejor con los receptores y mostrar otros aspectos y virtudes del emisor.</li> </ul>
<b>Respuesta</b>	Retroalimentación rápida.	Retroalimentación más lenta, ya que el receptor tiene que tener tiempo para comprender e interpretar el mensaje.

Fuente: Elaboración propia

## **b. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL**

La comunicación no verbal desempeña un papel de vital importancia en el ámbito empresarial, tanto en la comunicación interna como en la comunicación externa de una empresa. Si bien la comunicación verbal es fundamental para transmitir información de manera clara y directa, la comunicación no verbal complementa y enriquece este proceso al transmitir mensajes emocionales, establecer conexiones más profundas y reforzar la credibilidad de la empresa.

Por un lado, en el ámbito interno, la comunicación no verbal juega un papel crucial en el establecimiento de relaciones efectivas entre los miembros del equipo. A través del lenguaje

corporal, las expresiones faciales y los gestos, los líderes pueden transmitir confianza, empatía y motivación a sus empleados. Un líder que se expresa con postura abierta, contacto visual adecuado y gestos amigables crea un ambiente de trabajo positivo y fomenta la confianza y la colaboración. Además, la comunicación no verbal puede ayudar a identificar y abordar problemas sutiles, como el malestar o la falta de comprensión de los empleados, incluso antes de que se expresen verbalmente.

La comunicación no verbal también es esencial para presentaciones y reuniones internas. La entonación, el ritmo del habla y el uso adecuado de pausas pueden enfatizar puntos clave y mantener la atención de los participantes. Además, la comunicación no verbal durante la escucha activa, como asentir con la cabeza y mantener el contacto visual, muestra interés y respeto hacia los demás, fortaleciendo así las relaciones dentro del equipo.

Por otro lado, en el contexto externo, la comunicación no verbal tiene un impacto significativo en la imagen corporativa y la relación con los clientes, proveedores y socios comerciales. El lenguaje corporal de los representantes de la empresa, desde su apariencia hasta su postura y gestos, envía señales poderosas sobre la confianza, la profesionalidad y la credibilidad de la empresa.

Durante las reuniones con clientes o negociaciones comerciales, la comunicación no verbal puede ayudar a establecer una conexión más profunda y generar confianza. Una sonrisa genuina, un apretón de manos firme y un contacto visual adecuado pueden transmitir un sentido de empatía y colaboración, lo que es especialmente importante en la construcción de relaciones comerciales sólidas. Además, adaptar el estilo de comunicación no verbal a las normas culturales y sociales de los interlocutores internacionales puede contribuir a establecer lazos más sólidos y evitar malentendidos.

En resumen, la comunicación no verbal desempeña un papel crucial en el ámbito empresarial. A través del lenguaje corporal, las expresiones faciales y los gestos, la comunicación no verbal enriquece la comunicación verbal al transmitir emociones, fortalecer las relaciones interpersonales y reforzar la imagen corporativa. En un entorno empresarial, comprender y utilizar de manera efectiva la comunicación no verbal puede marcar la diferencia en el establecimiento de relaciones sólidas con empleados, clientes y socios comerciales, y contribuir al éxito.

#### **4. TIPOS DE COMUNICACIÓN NO VERBAL**

A la hora de emplear o interpretar la comunicación no verbal, hay 4 principales aspectos en los que nos debemos centrar, siendo estos la kinésica, la proxémica, la tactésica y el paralenguaje. Es importante entender de qué se trata cada uno de ellos para poder así hacer un uso adecuado y efectivo para transmitir lo que queremos de manera adecuada.

La comunicación no verbal es una parte fundamental de nuestra interacción diaria, a menudo transmitiendo información más allá de las palabras que usamos. En el ámbito empresarial, esta forma de comunicación puede ser aún más crítica, ya que puede afectar

significativamente las relaciones comerciales y la reputación de una empresa. La comunicación no verbal se puede manifestar de varias maneras, JD Roman (2005), en su libro "Homo KomuniKator," clasifica la comunicación no verbal en tres categorías distintas: la kinésica, el paralenguaje y la proxémica.

En este apartado, se pretende definir y explicar cada uno de estos tipos de comunicación no verbal y su importancia en el mundo empresarial. Desde el lenguaje corporal en una reunión hasta el uso del espacio en un evento empresarial, y descubrir cómo estas formas de comunicación pueden influir en el éxito o fracaso de una empresa, ya que, según Poyatos (1994), toda forma de comunicación implica la utilización de los tres sistemas de signos diferentes: el kinésico, el lingüístico, el paralingüístico, los cuales denomina en su libro como "la triple estructura básica de la comunicación"

## **a. KINÉSICA**

### **i. KINÉSICA Y JULIUS FAST**

El análisis pionero de los gestos fue realizado por Darwin en 1872 a través de su obra titulada "La expresión de las emociones en el hombre y en los animales" (The Expression of the Emotions in Man and Animals). En esta publicación se presentan imágenes de individuos de distintos géneros y edades, exhibiendo una variedad de expresiones faciales que ilustran, según el autor, las emociones humanas, como la tristeza, el llanto, la ira, la felicidad, la sorpresa y la duda. Estas expresiones son comunicadas mediante miradas, gestos de las manos y movimientos corporales, según lo planteado por Darwin en su investigación.

**Imagen 1: Gestos señalados por Darwin**



Imagen 1. Fuente: Padilla, 2007



Julius Fast, escritor y periodista estadounidense, es conocido por su trabajo influyente en el estudio del lenguaje corporal y la comunicación no verbal a través de su libro "Body Language" (Lenguaje Corporal) publicado en 1970.

En su obra Lenguaje Corporal, Fast exploró diversos aspectos de la comunicación no verbal, incluyendo la kinésica, que define como "un estudio de la combinación de todos los movimientos del cuerpo, desde los más deliberados hasta los completamente inconscientes, desde aquellos que solo se aplican en una cultura hasta aquellos que atraviesan todas las barreras culturales." (Fast, 1970, p. 18). Fast analizó cómo los gestos, movimientos corporales, expresiones faciales y otros aspectos del lenguaje corporal pueden transmitir mensajes y emociones, y cómo la comprensión de estos aspectos puede mejorar la comunicación interpersonal.

Destacó la importancia de la comunicación no verbal en diversas situaciones, como presentaciones, reuniones de negocios e interacciones sociales. Su enfoque accesible y su conexión con el público general aumentaron la conciencia sobre la relevancia de la comunicación no verbal en las interacciones diarias.

El trabajo y libro de Julius Fast, "Body Language", tuvieron un impacto significativo en la difusión y comprensión del lenguaje corporal y la importancia de la comunicación no verbal en nuestras vidas. Su definición de kinésica y énfasis en su relevancia en la comunicación interpersonal resalta su contribución al estudio de la kinésica y su relación con el lenguaje no verbal. Julius Fast fue uno de los primeros en popularizar estos conceptos, sentando las bases para el estudio continuo de la comunicación no verbal en la sociedad actual.

## **ii. KINÉSICA**

La Kinésica se distribuye en cinco categorías principales:

### **1. La postura del cuerpo**

Se entiende por postura la disposición del cuerpo, o sus partes, en relación con un sistema de referencias determinado (Corrace, 1980, citado por "El comportamiento no verbal" s.f.). Abarca la orientación de elementos del cuerpo entre sí y respecto a otros individuos. La postura revela emociones y actitudes, siendo más genuina y menos controlable que otros aspectos como el rostro o el tono de voz (Ekman y Friesen, 1969). Las posiciones posturales comunican actitudes y emociones, mientras que la "relajación posicional" puede indicar diferencias de estatus social entre emisor y receptor, mostrando una relación lineal entre la postura y la actitud hacia el receptor (Mehrabian, 1971).

### **2. La orientación del cuerpo**

La orientación en la kinésica se refiere al ángulo en que las personas se posicionan en relación con otras en el espacio, de pie o sentadas. Dos orientaciones primarias son

"cara a cara" y "lado a lado", indicando colaboración, intimidad o jerarquía. En relaciones jerárquicas, el superior se coloca frente al inferior (Ricci y Cortesi, 1980). Las preferencias varían culturalmente, con árabes optando por la posición cara a cara y suecos evitando los 90° (Watson y Graves, 1966; Ingham, 1971).

### 3. Gestos

Los gestos nos brindan información de gran valor acerca de la personalidad de un individuo, sus objetivos o su estado emocional. Asimismo, facilitan la gestión fluida de las conversaciones y contribuyen a la organización de nuestros pensamientos, mejorando nuestra habilidad para expresarnos de manera persuasiva. Reconocerlos puede ser más accesible al seguir la siguiente clasificación simple, establecida en 1969 por los psicólogos Ekman y Friesen de Estados Unidos, quienes categorizaron estos movimientos en cinco tipos distintos (Ekman, P., y Friesen, W. V., (1969)):

- **Gestos emblemáticos:** los gestos emblemáticos son comportamientos no verbales con significados específicos que pueden traducirse a palabras. Como podrían ser saludar agitando la mano o el gesto de "todo va bien". Son ampliamente reconocidos y refuerzan la comunicación verbal, usándose conscientemente en situaciones en las que la comunicación verbal es compleja. Tienen traducciones verbales concretas en grupos culturales. Algunos son universales, como el pulgar hacia arriba para aprobación, mientras que otros, como llevar la mano a la frente para saludar, son culturalmente específicos.
- **Gestos ilustradores:** los gestos ilustradores enriquecen el discurso, ayudan a ordenar las palabras y expresan autenticidad. Son automáticos y preceden a las palabras. Acompañan lo que decimos, señalando cómo está organizado el mensaje y cosas en el espacio. Ayudan a expresar lo que pensamos y a comunicarnos mejor. Tienen que ver con cómo pensamos y cómo mostramos cosas usando el cuerpo.
- **Gestos reguladores:** Los gestos reguladores controlan el flujo de la conversación. Estos movimientos indican el interés o la voluntad de intervenir, permitiendo mantener el diálogo fluido. Fernández-Dols (1994) los considera ejemplos claros de conducta informativa al establecer un código de interpretación de la conducta del emisor sin que él sea consciente.

Los gestos reguladores facilitan la conversación y la interacción, señalando que hemos concluido de hablar o esperamos una respuesta. Asentir con la cabeza o usar gestos como levantar la mano para parar una conversación son ejemplos comunes de reguladores que influyen en el flujo comunicativo.

- **Gestos adaptadores:** Los gestos adaptadores involucran tocar nuestro cuerpo o manipular objetos, como ajustar la ropa o llevarse la mano a la boca. Están vinculados al manejo emocional y aumentan en situaciones

tensas. También ayudan a controlar o disimular emociones y a concentrarse. Son movimientos no intencionales que regulamos en situaciones cotidianas.

- **Gestos afectivos:** Los gestos afectivos, que comunican emociones, se distinguen de los adaptadores por su función en la socialización. Acompañados de expresiones faciales y posturas cercanas, ejemplos como caricias y abrazos ilustran estos gestos. La ansiedad y la tensión emotiva generan cambios en los movimientos, como el gesto de agitar un puño para mostrar rabia (Ricci y Cortesi, 1980).

#### 4. La expresión facial

La expresión facial desempeña un papel fundamental en la comunicación no verbal. Además de su relevancia para transmitir emociones y actitudes, varios autores han propuesto clasificaciones para comprender mejor los gestos y su relación con las emociones. Matsumoto (2021) identifica “siete expresiones faciales de emoción que son universalmente expresadas y reconocidas en todo el mundo, sin importar la raza, la cultura, la nacionalidad, la religión, el género o cualquier otra variable demográfica, siendo estas la ira, el desprecio, el miedo, el disgusto, la felicidad, la tristeza y la sorpresa”.

**Imagen 2: Las 7 expresiones faciales de emoción universales**



Fuente: Matsumoto (2021)

La universalidad de las expresiones faciales emocionales ha sido estudiada, mostrando patrones comunes en distintas culturas. Sin embargo, también se reconocen diferencias culturales en cómo se expresan estas emociones y en las reglas que guían su manifestación, lo cual refleja la influencia del aprendizaje social en la comunicación de las emociones a través de las expresiones faciales.

## 5. La mirada

La mirada desempeña un papel fundamental en la comunicación, regulando interacciones y expresando emociones y relaciones. Detalles como la dilatación de las pupilas, el parpadeo, el contacto visual y la forma de mirar influyen en su significado. Además, la forma en que una persona mira a otra puede transmitir información sobre su nivel de interés o compromiso en una conversación. Según Shapiro (1995, p.27), "entre 5 y 10 segundos de contacto visual antes de desviar la vista es suficiente para demostrar la atención. Un contacto visual de más de 10 segundos, sin interrupción, puede comenzar a intimidar. Cuando sus ojos vagan puede dar la impresión de aburrimiento, temor o falta de sinceridad". Davis (1976) subraya la sutileza de la mirada como un lenguaje corporal culturalmente aprendido, mientras que Jiménez-Burillo (1981) enumera diversas funciones que puede tener, desde expresar poder hasta proporcionar feedback.

Añadiendo a esta comprensión, Knapp (1980) propone cuatro funciones básicas de la mirada en la comunicación. En primer lugar, la mirada regula la corriente de comunicación, permitiéndonos iniciar o cerrar el canal de comunicación, solicitar turno o ceder la palabra, entre otras acciones. En segundo lugar, la mirada proporciona retroalimentación al permitirnos controlar las reacciones del interlocutor, observando sus gestos y expresiones para adaptar nuestras propias reacciones. La tercera función implica la expresión de emociones, ya que la mirada puede reflejar de manera más o menos espontánea lo que sentimos. Por último, la mirada comunica la naturaleza de la relación personal, ya que sus características nos indican el tipo de relación entre los interactuantes, incluyendo relaciones de poder, afecto o desafecto, complicidad e intimidad, entre otros aspectos.

Tener un correcto lenguaje kinésico, podrá ayudar al emisor a mantener el control de la impresión que da al receptor. Este dominio puede favorecer al emisor en prácticamente todos los ámbitos de la empresa. Por ejemplo, en una reunión de inversores, si el representante de la empresa domina su lenguaje corporal, sus movimientos, sus expresiones faciales, etc. podrá dar una imagen de confianza y seguridad, la cual podría llegar a ser clave a la hora de conseguir nuevos inversores, ya que además de los proyectos presentados, los resultados obtenidos y los datos objetivos de la empresa que se presentarán en dicha reunión, es importante que el ponente siembre en sus oyentes esos mensajes de seguridad y confianza, para que si hay alguna duda, sea más probable que la decisión de invertir o no, acabe siendo positiva.

Otro ejemplo podría estar en el contexto de las entrevistas laborales, en las cuales el entrevistador emplea la evaluación no verbal, observando cómo el aspirante al puesto se comunica a través de gestos y expresiones, con el propósito de identificar facetas de su carácter que no se manifiestan verbalmente. Posteriormente, en el caso práctico del trabajo, se profundizará aún más en el tema de la comunicación no verbal en el ámbito de los Recursos Humanos, específicamente en el contexto de las entrevistas laborales. Esto permitirá explorar cómo las sutilezas de la kinesia desempeñan un papel esencial en la evaluación de los candidatos y en la toma de decisiones durante el proceso de selección.

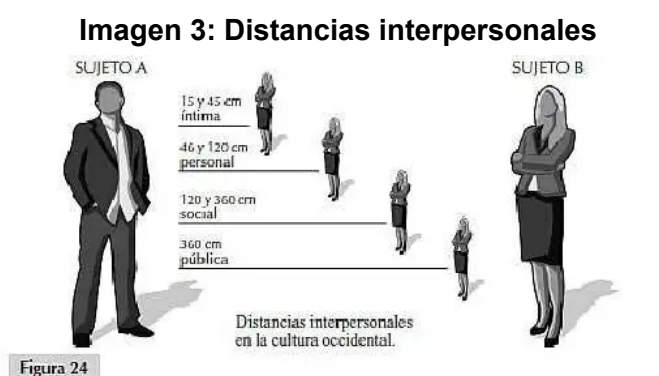
## b. PROXÉMICA

La proxémica, desarrollada por Edward T. Hall en 1966, en su libro “The Hidden Dimension”, nos permite comprender cómo el uso del espacio y la distancia en la comunicación no verbal influye en nuestras interacciones en el ámbito empresarial. La distancia íntima, que abarca de 0 a 60 centímetros, es crucial para situaciones íntimas y de lucha, pero no es apropiada en entornos profesionales. En cambio, nos centramos en la distancia personal, que va de 60 a 120 centímetros, para evitar incomodidades y respetar la privacidad de nuestros interlocutores.

En el ámbito empresarial, es esencial mantener una distancia personal adecuada durante reuniones, presentaciones y conversaciones profesionales. Esto muestra consideración hacia los demás y establece un ambiente de trabajo cómodo. Sin embargo, también debemos estar atentos a las señales no verbales de nuestros interlocutores para ajustar nuestra distancia según sea necesario.

La distancia social, que se extiende de 120 a 300 centímetros, es importante para tratar asuntos impersonales y laborales. Aquí, los detalles faciales pueden ser menos perceptibles, pero aún así podemos comunicarnos de manera efectiva. Mantener una distancia social adecuada establece límites apropiados y respeta la privacidad de los demás, lo que contribuye a un entorno profesional cómodo y respetuoso.

La distancia pública, que supera los 300 centímetros, se utiliza en situaciones formales y públicas con grandes grupos. En conferencias y eventos masivos, la comunicación se basa más en gestos y posturas corporales que en la proximidad física. En estos casos, es fundamental comunicar de manera clara y efectiva a través de elementos no verbales.



Fuente: Baró, 2012

La investigación de Hall (1966) en proxémica ha ayudado a comprender cómo el uso del espacio y la distancia influye en nuestras interacciones en el ámbito empresarial. Sus conceptos han permitido establecer límites adecuados, respetar la privacidad de los demás y mejorar la comunicación en diferentes contextos profesionales. Al comprender y aplicar correctamente las distancias en la comunicación no verbal, podemos fomentar relaciones laborales sólidas y un entorno de trabajo armonioso.

### c. PARALENGUAJE

El paralenguaje es una disciplina que se analizó con anterioridad en los tipos de comunicación no verbal, que estudia desde el punto de vista fónico, las cualidades de la voz y sus posibles modificaciones, analiza los diferenciadores emocionales, las pausas y los silencios (Boloy, 2012, p. 6). El paralenguaje incluye la entonación, el tono de voz, la velocidad y el ritmo de la voz, los silencios, los gemidos, los suspiros y otros sonidos que no son palabras.

Es esencial en la comunicación humana, ya que puede transmitir información adicional sobre las emociones, intenciones y actitudes de una persona. Por ejemplo, el tono de voz puede indicar si alguien está feliz, triste, enojado o aburrido, mientras que la velocidad y el ritmo de la voz pueden indicar si alguien está nervioso o relajado.

También puede utilizarse para enfatizar o enfatizar ciertas palabras o frases, lo que puede cambiar significativamente el significado de lo que se está diciendo. Además, el paralenguaje puede ser utilizado para regular la conversación, indicando quién tiene el turno de palabra o si se espera una respuesta del interlocutor.

Es muy importante en el ámbito empresarial ya que puede transmitir información adicional sobre las intenciones, emociones y actitudes de los individuos en una organización. Algunos aspectos del paralenguaje que son particularmente importantes en el contexto empresarial incluyen:

- **Tonos y ritmos de la voz:** La forma en que se habla puede transmitir información sobre la autoridad, el estado emocional y la confianza de una persona. Por ejemplo, una voz fuerte y segura puede indicar confianza y autoridad, mientras que una voz temblorosa o monótona puede indicar nerviosismo o aburrimiento.
- **Silencios y pausas:** El uso de silencios y pausas puede ser utilizado para enfatizar puntos importantes o para crear tensión en una conversación. Por ejemplo, una pausa antes de dar una respuesta puede indicar que se está pensando cuidadosamente en lo que se va a decir.

En resumen, el paralenguaje es muy importante en el ámbito empresarial ya que puede transmitir información adicional sobre las intenciones, emociones y actitudes de los individuos en una organización. Los tonos y ritmos de la voz, el contacto visual, la postura y los gestos, y los silencios y pausas son algunos aspectos del paralenguaje que son particularmente importantes en este contexto.

Es fundamental adquirir conocimientos y habilidades en áreas clave de la comunicación no verbal, como la kinésica, la proxémica y el paralenguaje. Estas tres facetas desempeñan un papel esencial en la interacción humana. Por ejemplo, al realizar una presentación durante una reunión de negocios para introducir un nuevo proyecto o al abordar temas relevantes frente a directivos, podemos utilizar herramientas como la tabla que se presenta a continuación. Estas tablas permiten evaluar tanto a los oradores del proyecto para comprender sus habilidades en comunicación no verbal como a uno mismo para tener en cuenta estos aspectos al realizar presentaciones.

**Tabla 3: Indicadores de comunicación no verbal**

<b>Indicador kinésico</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Nulo</b>
Establece contacto visual directo con los interlocutores				
Sus expresiones faciales proyectan estados anímicos favorables a la comunicación				
El movimiento de las manos se corresponde con el contenido de lo expresado				
El movimiento corporal está justificado				
Utiliza la sonrisa como vía para establecer una atmósfera proclive a la comunicación				
<b>Indicador proxémico</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Nulo</b>
Utiliza el espacio físico en función al discurso				
Estimula la cercanía física con los interlocutores				
<b>Indicador paralingüístico</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Nulo</b>
El tono de voz varía en correspondencia con el contenido de la comunicación				
Utiliza pausas justificadas durante la comunicación				
El ritmo e intensidad de la voz se justifican en dependencia del contenido tratado				

Fuente: Elaborado por Mercedes Almeida Macías (2016)

## **5. COMUNICACIÓN NO VERBAL ENTRE DIFERENTES CULTURAS**

Hoy en día las relaciones empresariales rara vez suelen ser solo entre empresas de la misma ciudad, mismo país o cultura. Para crear una comunicación efectiva en la sociedad, tanto la codificación como la decodificación deben basarse en un profundo conocimiento de las influencias de la cultura, la historia y las rigideces estructurales (Bonneville, L., y Grosjean, S., 2007, citado por Laomeechaicharoen, S & Nithisathian, K & Wall, W & Pongwirithon, R., 2017, p. 135). Por ello, es importante ser capaz de hacer uso de la comunicación no verbal adecuada para diferentes culturas.

La comunicación no verbal es una forma de comunicación que utiliza el lenguaje corporal y los signos paralingüísticos para transmitir información. Aunque la comunicación verbal puede ser universal, la comunicación no verbal varía de una cultura a otra. Esto se debe a que la cultura influye en la manera en que las personas expresan sus emociones, sus actitudes y sus pensamientos.

La comunicación no verbal entre diferentes culturas puede ser complicada y puede llevar a malentendidos si no se entiende correctamente. Por ejemplo, en algunas culturas, hacer contacto visual directo se considera un signo de respeto y sinceridad, mientras que en otras culturas, hacer contacto visual directo se considera un signo de desafío o falta de respeto. Del mismo modo, los gestos y las posturas que se consideran positivos en una cultura pueden ser interpretados negativamente en otra cultura.

En el ámbito empresarial, la comunicación no verbal entre diferentes culturas es particularmente importante. Las empresas que operan en un contexto internacional necesitan comprender las diferencias culturales en la comunicación no verbal para poder comunicarse efectivamente con clientes, proveedores y empleados de diferentes culturas.

Además, puede ser una herramienta útil para las empresas que buscan establecer relaciones sólidas y duraderas con socios comerciales de diferentes culturas. La capacidad de leer y entender las señales no verbales de un socio comercial puede ser una ventaja competitiva en un mercado globalizado.

Para poder comunicarse efectivamente con personas de diferentes culturas, es importante que las empresas se informen sobre las prácticas culturales de las personas con las que interactúan. La formación intercultural puede ser una herramienta útil para ayudar a las empresas a comprender las diferencias culturales y desarrollar habilidades para comunicarse efectivamente con personas de diferentes culturas.

En resumen, la comunicación no verbal es una parte importante de la comunicación intercultural en el ámbito empresarial. Las empresas que operan en un contexto internacional deben comprender las diferencias culturales en la comunicación no verbal para poder comunicarse efectivamente con clientes, proveedores y empleados de diferentes culturas. Además, la capacidad de leer y entender las señales no verbales puede ser una ventaja competitiva en un mercado globalizado.

## **6. CASO PRÁCTICO**

En el apartado práctico de este trabajo, se abordará en detalle el estudio realizado sobre el Grupo 1982 y su departamento de recursos humanos, centrándonos en su funcionamiento en el reclutamiento y el proceso de selección de personal. Comenzamos con la obtención de información sobre este grupo hostelero en constante crecimiento, seguido de un análisis de las funciones del departamento de recursos humanos. Luego, profundizamos en el proceso de selección llevado a cabo por dicho departamento.

Para comprender mejor la perspectiva de la responsable de recursos humanos y sus criterios para la selección de candidatos, se llevó a cabo una entrevista inicial que permitió conocer sus conocimientos sobre la comunicación no verbal y las cualidades que busca en los candidatos para los puestos vacantes. A partir de esta información, se diseñó una guía de interpretación de la comunicación no verbal en entrevistas laborales, adaptada específicamente al Grupo 1982.



Posteriormente, se realizaron dos entrevistas en las que se registraron y analizaron detenidamente las señales de comunicación no verbal de los candidatos. La guía se presentó a la responsable de recursos humanos, quien la utilizó durante una entrevista y completó una tabla que recogía momentos destacados relacionados con la comunicación no verbal de los candidatos. A continuación se le realizó una encuesta para conocer su percepción acerca de la guía y lo que le ha aportado en su trabajo.

Finalmente, se concluye este apartado con una conclusión sobre el análisis de los datos recopilados en las entrevistas y su relevancia.

#### **a. GRUPO 1982**

El Grupo 1982, un conjunto hostelero con sede en Donostia, está conformado por un consejo familiar compuesto por cinco socios. Este grupo se distingue por operar cuatro locales en la ciudad:

- *Restaurante Ubarrechena (1982)*: situado en la parte antigua de Donostia, se especializa en la preparación de arroces y platos de la gastronomía vasca.
- *Restaurante La Raviolina (2010)*: También ubicado en la parte vieja de la ciudad, este local se caracteriza por ofrecer platos de la cocina italiana.
- *Cafetería Amelie (2019)*: Situada en la zona romántica, esta cafetería destaca por su selección de café y productos de repostería.
- *Terracity (2021)*: Este local se encuentra en el recién renovado centro comercial Garbera y se enfoca en presentar una propuesta de cocina mediterránea.

Además, en línea con su compromiso de ofrecer variadas opciones gastronómicas, el Grupo 1982 tiene previsto abrir en el año 2024 un nuevo local llamado ZMare. Este establecimiento estará ubicado en primera línea de la playa Zurriola de Donostia, ampliando aún más la oferta culinaria y las experiencias para los residentes y visitantes de la ciudad. Su constante búsqueda por la excelencia en la comida y el servicio ha consolidado su reputación como un referente en la industria hostelera local.

#### **b. DEPARTAMENTO RRHH**

Conforme el Grupo 1982 expandía sus operaciones y adquiría nuevos locales, se hizo patente la necesidad de establecer un departamento de Recursos Humanos (RRHH) específico. Actualmente, los cuatro locales del grupo cuentan con una plantilla de 85 trabajadores, lo que subraya la importancia de contar con un departamento que se enfoque en la gestión de personal y el desarrollo de un entorno laboral eficiente y armonioso.

El departamento de RRHH se ha convertido en una pieza clave para el funcionamiento cohesivo de la organización. Encargado de diversos aspectos, incluye la organización y planificación de recursos humanos, el reclutamiento y selección de nuevos

candidatos, la formación y capacitación del personal, la evaluación del rendimiento y la satisfacción en el entorno de trabajo, así como la administración de asuntos relacionados con el personal y la gestión de trámites, incluyendo la prevención de riesgos laborales (Garitano, 2023).

Dentro de este contexto, tal como hemos explicado en los objetivos del trabajo, el enfoque del presente trabajo es mejorar el proceso de selección de personal. Se busca proporcionar herramientas eficaces para interpretar la comunicación no verbal durante las entrevistas de trabajo. Esta iniciativa tiene como objetivo apoyar a la persona responsable de llevar a cabo dichas entrevistas, permitiéndole evaluar a los candidatos para los puestos vacantes de manera más precisa y comprensiva.

Dentro del Grupo 1982, el proceso de reclutamiento de candidatos destinados a cubrir puestos vacantes se estructura en torno a dos enfoques fundamentales: el reclutamiento interno y el reclutamiento externo, ambos diseñados para optimizar la elección de nuevos integrantes en la plantilla.

El reclutamiento interno, como parte integral de la estrategia de recursos humanos, se enfoca en la identificación de candidatos entre los empleados actuales de la organización. Esta práctica resulta ventajosa no solo para los empleados que buscan crecimiento y promoción profesional, sino también para la empresa, al fomentar el desarrollo de sus propios talentos y retener la experiencia interna.

En contraste, el reclutamiento externo abarca un proceso más amplio y diversificado. Se basa en la búsqueda y selección de candidatos fuera de la organización, con el propósito de ampliar el horizonte de talento disponible. Este proceso se ejecuta mediante diversas estrategias (Garitano, 2023):

- **Utilización de archivos internos de la empresa:** Los registros previos de candidatos que participaron en procesos de selección anteriores pueden ser una fuente valiosa para considerar en futuras oportunidades. Esta práctica optimiza la eficiencia del proceso al considerar individuos que ya han demostrado su interés en la organización.
- **Autocandidaturas espontáneas:** En ocasiones, individuos interesados en formar parte del grupo hostelero envían sus propias solicitudes de manera espontánea. Estas auto candidaturas pueden abrir puertas a nuevos perfiles que podrían encajar con los valores y necesidades de la empresa.
- **Recomendaciones de empleados actuales:** Los empleados en funciones pueden aportar recomendaciones valiosas sobre contactos que podrían ser potenciales candidatos para puestos vacantes. Esta colaboración interna fomenta la identificación de personas de confianza y con cualidades afines a la cultura empresarial.
- **Colaboración con instituciones docentes:** La interacción con instituciones educativas permite identificar talento en formación, como estudiantes y recién

graduados que buscan oportunidades para aplicar sus conocimientos y habilidades en el entorno laboral.

- **Uso de canales en línea:** La era digital ha revolucionado la manera en que se busca y conecta con candidatos. En el Grupo Hostelero 1982, plataformas en línea como Job Today y Join juegan un papel esencial en el proceso de reclutamiento externo, proporcionando un espacio para la publicación de ofertas laborales y la interacción con aspirantes interesados.

El Grupo 1982 ha adaptado sus prácticas de reclutamiento a la dinámica cambiante del mercado laboral, abrazando la diversidad de enfoques para asegurar la selección de candidatos que se alineen con su visión y valores.

Una vez obtenidos los candidatos interesados en el puesto comienza la selección del candidato, este proceso tiene dos etapas, la primera es la preselección, en la cual se evalúan los candidatos y se eligen aquellos que cumplen con el perfil requerido, comparando detalladamente sus currículums con los requisitos del puesto.

## **i. PROCESO DE SELECCIÓN**

Una vez pasada la primera etapa, se lleva a cabo la prueba de selección, la cual consta de dos o más fases, con la intención de obtener más información sobre el candidato. En la primera fase, se realiza una llamada telefónica inicial con el candidato para presentar el Grupo 1982, explicar los objetivos y proporcionar detalles de las vacantes. Se hacen preguntas clave sobre residencia, disponibilidad, experiencia, formación y valores del grupo. Basándose en las respuestas y la compatibilidad, se pasa a la segunda fase.

En la segunda fase del proceso de selección, se realiza una entrevista presencial con los candidatos preseleccionados, con el fin de evaluar aspectos no abordados en la llamada telefónica, profundizar en detalles de las vacantes, aclarar dudas y evaluar habilidades de comunicación, actitud e interacción interpersonal del candidato.

En esta etapa del proceso, la empresa busca perfeccionar su capacidad de interpretar el lenguaje no verbal del candidato, lo que resulta fundamental para tomar decisiones acertadas en línea con los requisitos del puesto vacante. Con este propósito, se ha desarrollado una guía que consta de 9 apartados, destinada a asistir al entrevistador en la interpretación de gestos y comportamientos específicos.

Estas herramientas proporcionarán la capacidad de identificar candidatos que se adecúen a las necesidades de manera más precisa, lo que permitirá mantener a la persona seleccionada en el puesto, evitando así la necesidad de repetir el proceso de selección por decisiones erróneas con candidatos anteriores. Esta estrategia no sólo optimizará el tiempo y recursos invertidos por el departamento de recursos humanos, sino que también repercutirá en el grupo en su conjunto al asegurar una elección más efectiva y satisfactoria.

“La dificultad mayor en la entrevista consiste en interpretar la conducta manifiesta del candidato, que puede ser tanto verbal como no verbal. Esta conducta está indicando las

actitudes, expectativas, motivos y percepciones del aspirante, a la vez que refleja también sus características demográficas, su personalidad, su formación y experiencia, su imagen y sus estereotipos. 26 La interpretación de esta información se complica aún más ya que el entrevistador se enfrenta a ella bajo sus propias características personales, actitudes, expectativas, motivaciones y percepciones, incorporando sesgos de gran importancia en la evaluación.” (Quintanilla, 1992, citado por Urbistondo, 2019, p. 26).

### **c. CONFECCIÓN GUÍA DE INTERPRETACIÓN DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL DE LOS CANDIDATOS EN ENTREVISTAS LABORALES**

#### **i. ENTREVISTA PREVIA A LA CONFECCIÓN DE LA GUÍA**

Con el propósito de confeccionar una guía específica que se ajustara a las necesidades y requerimientos del departamento de recursos humanos, se llevó a cabo una primera etapa consistente en la realización de una encuesta a la responsable de recursos humanos del grupo (6. Anexo) . Este instrumento permitió conocer las necesidades del departamento al momento de buscar y seleccionar nuevos empleados, así como su nivel de conocimiento inicial acerca de la importancia de la comunicación no verbal en este proceso.

En relación a las cualidades y características que se buscan en los candidatos que aspiran a las vacantes disponibles, la persona responsable de la selección destacó varias cualidades clave. Entre estas se encuentran términos como "honradez-confianza-buena gente", proactividad, habilidades de comunicación efectiva, presencia, responsabilidad, ética de trabajo, humildad, disposición para la mejora continua y un fuerte sentido de compañerismo. No obstante, se hizo hincapié en la relevancia de considerar diversos factores diferenciadores entre candidatos que comparten cualidades similares. Entre estos factores se incluye la experiencia previa en roles similares, la alineación de las características del candidato con las necesidades del puesto y las particularidades del establecimiento. Elementos como la flexibilidad horaria, la proximidad geográfica al lugar de trabajo y la disponibilidad de medios de transporte adecuados también fueron señalados como criterios cruciales en la evaluación.

Actualmente, el departamento de recursos humanos ha adoptado una serie de criterios específicos para determinar si un candidato potencial tiene la capacidad de adaptarse al ritmo laboral y las demandas propias del puesto. Uno de estos criterios se basa en la observación de la energía y vitalidad que el candidato demuestra durante la entrevista. En este sentido, se busca evitar una agitación excesiva, y se valora positivamente la experiencia previa y la respuesta a cuestionamientos que exploran la disposición del candidato a trabajar bajo presión y a manejar una alta carga de trabajo. La guía que se desarrollará, además de recoger las respuestas verbales a estas preguntas, tendrá como objetivo fundamental interpretar las señales no verbales que el candidato emite durante la entrevista. Esto permitirá acceder a un nivel de información más profundo y enriquecer el proceso de selección.

Dentro del contexto de la entrevista laboral, la impresión inicial que el candidato deja en términos de su imagen personal y comportamiento adquiere un rol de suma relevancia.

La calificación asignada a esta variable es notable, alcanzando un 9 en una escala que oscila entre 1 y 10. La necesidad de encontrar candidatos que posean un perfil extrovertido pero en equilibrio, capaces de interactuar de manera efectiva con otros, también fue señalada como un aspecto crucial. Esta característica se valoró en 7 puntos dentro de la escala mencionada.

En cuanto a su comprensión de la comunicación no verbal, la encargada de recursos humanos manifestó poseer conocimientos previos en este ámbito. De manera significativa, emplea estos conocimientos adquiridos al momento de llevar a cabo las entrevistas de selección de candidatos. En su apreciación, la dimensión del lenguaje no verbal desempeña un papel de suma relevancia en este proceso, al punto que le otorga una calificación de 9 en una escala que va del 1 al 10. Este énfasis en la importancia del lenguaje no verbal durante las entrevistas laborales se manifiesta en su enfoque para evaluar a los candidatos y tomar decisiones informadas.

Dada la considerable valoración que otorga al lenguaje no verbal, la elaboración de una guía específica para la interpretación de estos signos adquiere un rol crítico. La guía se erige como una herramienta crucial que permitirá un enfoque más estructurado y preciso en la interpretación de las señales no verbales. Hasta ahora, la encargada se ha apoyado en un enfoque más intuitivo al evaluar estos signos; sin embargo, reconoce la necesidad de contar con una guía que le brinde pautas claras y metodología para interpretar estos indicadores de manera más rigurosa y fundamentada.

En este sentido, la confección de la guía no solo complementará sus conocimientos y experiencia previa, sino que también permitirá un nivel de interpretación más riguroso y sistemático de los gestos, expresiones y posturas de los candidatos. El objetivo central será enriquecer su capacidad para comprender y evaluar aspectos no verbales que pueden proporcionar información valiosa sobre la personalidad, actitudes y competencias de los candidatos.

La disposición de la encargada de recursos humanos de avanzar hacia una interpretación más precisa y estructurada de la comunicación no verbal subraya el compromiso del Grupo 1982 en llevar a cabo un proceso de selección de candidatos que sea altamente informado y efectivo. La combinación de su experiencia, conocimientos previos y la futura guía promete resultar en un enfoque estratégico en la evaluación de los candidatos, en línea con las necesidades y objetivos del grupo.

## **ii. GUÍA DE INTERPRETACIÓN DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL DE LOS CANDIDATOS EN ENTREVISTAS LABORALES**

La comunicación no verbal desempeña un papel fundamental en la interpretación de los candidatos durante las entrevistas laborales. Esta guía proporciona pautas para interpretar de manera precisa los diversos aspectos del lenguaje corporal y las señales no verbales, ayudando a obtener información valiosa sobre la personalidad, actitudes y competencias de los candidatos. Es importante recordar que es común que los candidatos muestren síntomas de nerviosismo o tensión durante las entrevistas laborales, ya que es una situación natural de estrés. Por lo tanto, al interpretar la comunicación no verbal, es

esencial tener en cuenta este factor y considerar las reacciones emocionales normales que pueden manifestarse en este contexto. A continuación, se presentan los principales puntos a tener en cuenta:

- **Imagen Adecuada:**

- Higiene corporal
- Higiene y cuidado de prendas de vestir
- La vestimenta refleja la personalidad y cómo el candidato desea ser percibido. “adaptación, rebeldía, ambición, empatía, visibilidad, discreción, camuflaje, etc” (Baró, 2012)
- Atención olores a alcohol y tabaco

- **Postura Corporal:**

- Inclinación
  - Hacia el entrevistador: interés
  - Recostado en respaldo: prepotencia y desinterés

**Imagen 4: Posición de atención positiva**



Fuente: Baró, 2012

- Postura
  - Abierta (espalda erguida y brazos abiertos): seguridad en sí mismo
  - Cerrada (encorvado, brazos y piernas cruzados): inseguridad

- **Cabeza y Ojos**

- Movimientos afirmativos al escuchar: interés (Baró, 2012)
- Cabeza inclinada al entrevistador: atención (Baró, 2012)
- Contacto visual: honestidad y transparencia
- Cuidado cuando se evita el contacto visual: mentiras u ocultamiento/ desinterés (Baró, 2012)
- Cejas
  - Levantamiento: aprobación
  - Fruncimiento: rechazo

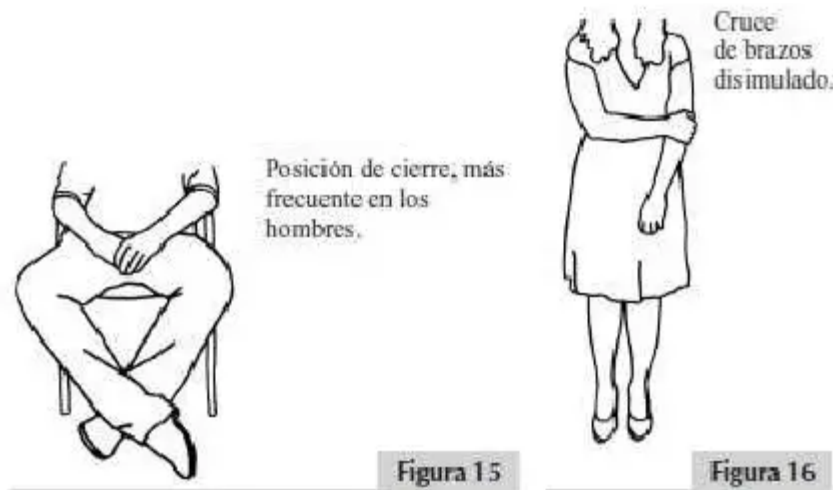
- **Boca y Expresiones Faciales**

- Atención a coherencia de las expresiones con lo expresado verbalmente: sinceridad
- Nariz
  - Movimientos de “olisqueo”: desconfianza
- Sonrisa: “se produce como consecuencia directa de un estímulo positivo” (Baró, 2012)

- **Brazos y Manos**

- Brazos
  - Cruzados: inseguridad, rechazo, desinterés
  - Abiertos: comodidad, deseo de continuar con la entrevista, actitud positiva y abierta (Baró, 2012)
  - Apoyados en la cabeza: desinterés
- Manos
  - En la boca/barbilla: desconfianza y duda
  - Enrollar y desenrollar mechón de pelo: estrés

**Imagen 5: Diferentes posiciones de cierre**



Fuente: Baró, 2012

- **Piernas**

- Estiradas: prepotencia
- Los dos pies planos en el suelo: relajación

### Imagen 6: Posición relajada



Fuente: Baró, 2012

- Cruzadas
  - Pierna superior dirigida al entrevistador: interés y apertura
  - No dirigidas al entrevistador: más interés en el exterior

### Imagen 7: Posición y dirección en piernas cruzadas



Fuente: Baró, 2012.

- Cruce estándar: actitud defensiva o nerviosismo
- Cruce en cuatro: competencia o actitud de discusión
- **Tono y Volumen de la Voz**
  - Volumen (Pozo, 2017, p. 35)
    - Elevado: autoridad y seguridad
    - Moderado: relajación
    - Bajo: introversión
  - Hablar rápido denota nerviosismo



- **Distancia**
  - Espacio amplio: timidez
  - Espacio reducido: extroversión
  
- **Cómo detectar una mentira (Baró, 2012)**
  - Desvío de la mirada
  - Movimientos nerviosos y de miedo.
  - Cambio repentino en la expresión del rostro, según Baró (2012) en consecuencia de “la imposibilidad de controlar una emoción”
  - Rubor
  - Pausas largas y comienzos con oraciones dudosas, frases como “Bueno... yo...”
  - Lenguaje evasivo
  - Reducción en el volumen de la voz
  - Parpadeo excesivo.

### **iii. GUÍA ESPECÍFICA PARA EL GRUPO 1982**

Con el objetivo de facilitar la labor del entrevistador y garantizar que disponga de una herramienta efectiva en su proceso de selección de candidatos, se ha creado una guía más compacta y concentrada en los elementos cruciales. Esta guía se ha concebido con la intención de proporcionar información útil sin abrumar al usuario con detalles innecesarios o información demasiado específica.

La simplificación de la guía no solo busca brindar claridad, sino también asegurar su accesibilidad en cualquier momento. Con este fin, se ha diseñado con un formato amigable y atractivo, lo que permite su impresión y colocación en los despachos u oficinas de los profesionales encargados de las entrevistas laborales. De esta manera, el entrevistador puede consultarla de manera ágil y efectiva cuando lo requiera, sin necesidad de invertir tiempo en la búsqueda de información clave en momentos cruciales del proceso de selección.

**Imagen 8: Guía para interpretar la comunicación no verbal de candidatos en entrevistas laborales para el Grupo 1982**

KORO GARITANO LOPEZ
GRUPO 1982

## GUÍA PARA INTERPRETAR LA COMUNICACIÓN NO VERBAL DE CANDIDATOS EN ENTREVISTAS LABORALES

La comunicación no verbal es esencial para evaluar candidatos en entrevistas laborales. Esta guía ofrece pautas para interpretar el lenguaje corporal y las señales no verbales, proporcionando información valiosa sobre personalidad y competencias. A continuación, los principales puntos a considerar

• Tener en cuenta que es normal que muestren síntomas nerviosismo dado el contexto

<div style="background-color: #FFD700; text-align: center; padding: 5px;"><b>1</b></div> <h3 style="text-align: center; color: #000080;">IMAGEN ADECUADA</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aseo personal y limpieza</li> <li>Higiene y cuidado en prendas</li> <li>La ropa refleja la personalidad y cómo el candidato quiere ser visto.</li> <li>Atención a <b>olores a alcohol</b></li> </ul>	<div style="background-color: #FFD700; text-align: center; padding: 5px;"><b>2</b></div> <h3 style="text-align: center; color: #000080;">POSTURA CORPORAL</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Inclinación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hacia el entrevistador: interés</li> <li>Hacia atrás: desinterés y prepotencia</li> </ul> </li> <li><b>Postura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Abierta (espalda erguida, brazos abiertos): seguridad en sí mismo</li> <li>Cerrada (encorvado, brazos y piernas cruzadas): inseguridad</li> </ul> </li> </ul>
<div style="background-color: #FFD700; text-align: center; padding: 5px;"><b>3</b></div> <h3 style="text-align: center; color: #000080;">CABEZA Y OJOS</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Movimientos afirmativos al escuchar: interés</li> <li>Cabeza inclinada hacia entrevistador: interés</li> <li>Contacto visual: honestidad y transparencia</li> <li><b>Cuidado</b> cuando se evita el contacto visual, indica <b>mentiras</b>, ocultamiento o desinterés</li> <li>Cejas:           <ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamiento: aprobación</li> <li>Fruncimiento: rechazo</li> </ul> </li> </ul>	<div style="background-color: #FFD700; text-align: center; padding: 5px;"><b>4</b></div> <h3 style="text-align: center; color: #000080;">BOCA Y EXPRESIONES FACIALES</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención a coherencia de expresiones con lo verbal</li> <li>Nariz:           <ul style="list-style-type: none"> <li>Movimiento de "olisqueo": desconfianza</li> </ul> </li> <li><b>SONRISA</b>: estímulo <b>positivo</b></li> </ul>
<div style="background-color: #FFD700; text-align: center; padding: 5px;"><b>5</b></div> <h3 style="text-align: center; color: #000080;">BRAZOS Y MANOS</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Brazos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cruzados: inseguridad, rechazo, desinterés</li> <li>Abiertos: comodidad, deseo de continuar la entrevista</li> <li>Apoyados en la cabeza: desinterés</li> </ul> </li> <li><b>Manos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>En la boca/barbilla: desconfianza, duda</li> <li>Enrollar y desenrollar mechón: estrés</li> </ul> </li> </ul>	<div style="background-color: #FFD700; text-align: center; padding: 5px;"><b>6</b></div> <h3 style="text-align: center; color: #000080;">PIERNAS</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estiradas: prepotencia</li> <li>Dos pies planos en el suelo: relajación</li> <li>Cruzadas:           <ul style="list-style-type: none"> <li>Pierna superior dirigida hacia el entrevistador: interés y apertura</li> <li>No dirigida: más interés hacia el exterior</li> </ul> </li> </ul>
<div style="background-color: #FFD700; text-align: center; padding: 5px;"><b>7</b></div> <h3 style="text-align: center; color: #000080;">TONO Y VOLUMEN DE VOZ</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Volumen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elevado: autoridad y seguridad</li> <li>Moderado: relajación</li> <li>Bajo: introversión</li> </ul> </li> <li>Habla rápida puede denotar nerviosismo</li> </ul>	<div style="background-color: #FFD700; text-align: center; padding: 5px;"><b>8</b></div> <h3 style="text-align: center; color: #000080;">DISTANCIA</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distancia con el entrevistador           <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tímidez</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantienen espacio amplio</li> </ul> </li> <li><b>Extroversión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Espacio más reducido</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

### CÓMO IDENTIFICAR UNA MENTIRA

- Desvío de la mirada
- Parpadeo excesivo
- Cambio repentino de la expresión facial
- Rubor
- Pausas largas, con comienzo de oraciones dudosas frases como "Bueno... yo..."
- Lenguaje evasivo
- Elevación o reducción repentino en el tono de voz
- Movimientos de estrés ya mencionados
- Rascarse la boca

#### **d. COMUNICACIÓN NO VERBAL PERCIBIDA EN LAS ENTREVISTAS REALIZADAS**

Con el objetivo de evaluar la eficacia de la guía elaborada, se llevaron a cabo tres entrevistas con candidatos para puestos vacantes. En estas entrevistas, se participó junto a la responsable de selección. Las dos primeras entrevistas se llevaron a cabo sin que la entrevistadora tuviera conocimiento previo sobre el contenido de la guía, enfrentándose a las entrevistas basándose exclusivamente en su conocimiento inicial sobre la comunicación no verbal.

En la tercera entrevista, la entrevistadora tuvo acceso a la guía y utilizó una tabla para registrar observaciones relacionadas con la comunicación no verbal. Al concluir cada entrevista, compartimos con la responsable de selección las observaciones significativas que se recopilaron durante el proceso.

#### **i. OBSERVACIONES ENTREVISTAS PRIMERA FASE**

Es relevante destacar que durante la primera fase de las entrevistas, ambas se llevaron a cabo en las instalaciones de la empresa, específicamente en las oficinas del grupo. En este entorno, la visibilidad de la posición de las piernas de los candidatos se vio obstaculizada por la presencia de una mesa de madera. Además, cabe señalar que la disposición de los asientos ya estaba predefinida, lo que restringió la posibilidad de evaluar la distancia a la que los candidatos habrían optado por ubicarse si se les hubiera ofrecido la elección.

#### **1. PRIMERA CANDIDATA**

Por razones de confidencialidad, se hará referencia a la primera candidata bajo el seudónimo "Sofía". En el encuentro con la candidata, se registraron observaciones significativas acerca de su expresión no verbal. Estos registros se detallan en la tabla adjunta en el Anexo 4.

En cuanto a su apariencia, Sofía lucía una vestimenta cuidada y limpia, con un maquillaje discreto.

En relación a su postura corporal, durante todo el encuentro, mantuvo una inclinación hacia la entrevistadora, lo que denotaba un interés constante.

En términos de contacto visual, Sofía mantuvo un contacto constante con la entrevistadora a lo largo de toda la entrevista, lo que sugiere honestidad y transparencia. Las ocasiones en las que apartó la mirada fueron momentos de reflexión, como cuando se le preguntó sobre su disponibilidad para trabajar a jornada completa. Además, cabe

destacar que asentía con la cabeza mientras escuchaba, mostrando su interés y coherencia entre su lenguaje corporal y verbal.

En cuanto a sus expresiones faciales y la boca, Sofía presentó gestos de duda al reflexionar sobre preguntas, llevando las manos a la boca y desviando la mirada. Es particularmente relevante que al preguntarle si le gustaba la hostelería (dado que mencionó que su familia está involucrada en ella), se dibujó una sonrisa natural en su rostro. Esto podría indicar una asociación positiva con el ámbito de la hostelería y la generación de emociones positivas en relación con esa industria.

Sus brazos y manos también ofrecen información interesante. Sofía jugueteó frecuentemente con sus pendientes, lo cual puede interpretarse como una muestra de estrés, algo comprensible dado el contexto de la entrevista laboral. No obstante, mantuvo las manos en su regazo, adoptando una postura más abierta y relajada que indicaba comodidad y disposición para continuar la conversación. Utilizó sus manos para enfatizar sus comentarios, como cuando habló sobre su formación académica. Además, su comportamiento de llevarse las manos a la boca mientras reflexionaba sobre preguntas mostró duda, siendo coherente con el contenido de su diálogo.

El tono y volumen de su voz se mantuvieron constantes durante toda la entrevista, demostrando moderación y relajación, sin presentar cambios notables ni velocidades elevadas.

En cuanto a la detección de mentiras u ocultamiento de información, no se observaron indicios significativos que sugirieran que Sofía estaba mintiendo. El desvío de la mirada ocurrió únicamente en momentos de reflexión, no se presentaron señales evidentes de estrés excepto por el juego con el pendiente, y su expresión facial se alineó con su discurso en todo momento. No se observaron pausas extrañas ni elevaciones inusuales en su tono de voz. Aunque se llevó la mano a la boca en momentos de reflexión, no se identificaron parpadeos excesivos que requieran mención. En resumen, Sofía no presentó rasgos notables que pudieran sugerir que mintió durante la entrevista.

## **2. SEGUNDA CANDIDATA**

Durante la entrevista realizada con la candidata, a la que llamaremos "María" para preservar su confidencialidad, se recopilaron diversas observaciones sobre su comunicación no verbal. Estos hallazgos se detallan en la tabla adjunta en el Anexo 5. Es importante destacar que esta entrevista tuvo un carácter espontáneo, ya que María fue contactada y se presentó en el lugar de la entrevista en aproximadamente veinte minutos. Por lo tanto, la imagen que proyectó no estaba preparada de manera especial, sino que reflejaba su apariencia cotidiana, lo que permitió una interpretación más auténtica.

En lo que respecta a su imagen corporal, María mostró una imagen limpia y cuidada, con una adecuada higiene personal. Su cabello estaba recogido en una coleta que evitaba que el pelo le cubriera la cara. Sin embargo, se notó un ligero olor a tabaco, aunque no a alcohol.

En cuanto a su postura corporal, se observaron ciertos momentos destacados. A lo largo de la entrevista, María mantuvo una inclinación hacia la entrevistadora, lo que demostró su interés en la conversación. Sin embargo, en dos momentos específicos, se recostó en el respaldo de la silla, lo que sugirió una actitud de prepotencia. Estos momentos coincidieron con la discusión sobre su experiencia laboral en el País Vasco, mencionando su experiencia durante algunos meses en el prestigioso "Restaurante Arzak" y su rechazo a trabajar como "Runner". En ambos casos, María cruzó los brazos, lo que indicó una postura cerrada en línea con sus expresiones verbales. No obstante, al final de la entrevista, cuando se le ofreció el puesto en Ubarrechena, uno de los establecimientos de alta demanda del grupo, adoptó una postura inclinada hacia adelante, mostrando su aceptación.

En relación con sus movimientos de cabeza y ojos, María asintió constantemente durante la entrevista, indicando su interés y atención en la conversación. Mantuvo el contacto visual con la entrevistadora cuando esta hablaba, lo que denota sinceridad y transparencia. Sin embargo, al hablar ella misma, desvió la mirada con frecuencia, especialmente al recordar sus propias experiencias. También evitó el contacto visual al mencionar otras entrevistas que tenía programadas.

Respecto a las cejas, las levantó repetidamente durante la conversación, expresando aprobación ante ciertos comentarios. Sin embargo, frunció el ceño cuando se mencionó el ambiente laboral en Ubarrechena como "difícil" o "cerrado".

En cuanto a su boca y expresiones faciales, María mantuvo un semblante serio durante gran parte de la entrevista, excepto cuando se le ofreció el puesto, momento en el que mostró una sonrisa, reflejando su entusiasmo. Sus expresiones faciales fueron coherentes con sus palabras a lo largo de la entrevista.

En relación con sus brazos y manos, mantuvo la mano derecha oculta bajo la mesa y utilizó la izquierda para gesticular y enfatizar sus respuestas. Su postura de brazos abiertos indicó comodidad y disposición a continuar la entrevista. Sin embargo, al mencionar su rechazo a trabajar como "Runner", cruzó los brazos, denotando rechazo y coherencia con sus palabras.

En cuanto al tono y volumen de su voz, María comenzó hablando de manera extremadamente rápida, lo que reflejó nerviosismo o ansiedad. También utilizó un tono de voz elevado en varios momentos, lo que indicó seguridad y autoridad. Además, no esperó a que la entrevistadora terminara de hablar en varias ocasiones, lo que resultó en interrupciones.

En relación con la detección de mentiras, hubo un momento destacable cuando María mencionó tener otras dos entrevistas al día siguiente, pero desvió la mirada al hacerlo, lo que sugirió cierta falta de sinceridad. Además, no hizo referencia a estas entrevistas interesantes cuando se le ofreció el puesto en Ubarrechena, lo que podría indicar una posible mentira.

En conclusión gracias a las cualidades de seguridad, autoridad e incluso prepotencia, además de la experiencia previa de María la convirtieron en una candidata adecuada para el restaurante Ubarrechena. Su perfil se ajustaba a la necesidad del grupo

de contar con personal fuerte para ese establecimiento. El conocimiento de la comunicación no verbal resultó útil para evaluar su idoneidad.

## **ii. OBSERVACIONES ENTREVISTA SEGUNDA FASE**

La segunda fase de este estudio se llevó a cabo después de haber proporcionado a la responsable de recursos humanos la guía diseñada para evaluar el lenguaje no verbal de la candidata. Durante la entrevista con Elena, la responsable de recursos humanos tomó nota de ciertos aspectos que llamaron su atención en relación con la comunicación no verbal de la candidata. Estos hallazgos se detallan en la tabla adjunta en el Anexo 6. A continuación, se presenta una descripción más detallada de los puntos destacados en dicha tabla.

En primer lugar, la impresión inicial de Elena fue positiva en términos de su imagen personal. Se notó que se presentaba con una apariencia limpia y el cabello recogido, lo que dejaba su rostro despejado. No se detectaron olores notables.

En cuanto a su postura corporal durante toda la entrevista, se observó que Elena se inclinó hacia adelante, lo que denotaba un claro interés en la conversación. Sin embargo, también se notó una ligera encorvación en la espalda, lo que podría indicar cierta inseguridad.

En relación a sus movimientos de cabeza, Elena asentía constantemente, mostrando así su interés activo en la conversación. El contacto visual se mantuvo de manera constante a lo largo de la entrevista, lo que generalmente sugiere honestidad. Sin embargo, se destacó un momento particular cuando, al responder sobre su experiencia con una cafetera, desvió la mirada, lo que generó ciertas dudas.

En cuanto a las expresiones faciales, se consideraron coherentes con su discurso verbal, sin nada digno de mención. Cabe destacar que Elena solo sonrió al inicio y al final de la entrevista, lo que podría ser atribuido a la tensión o nerviosismo del momento.

En relación a los brazos y las manos, se notó que Elena las mantenía entrelazadas sobre la mesa y jugaba nerviosamente con ellas, un comportamiento que podría equipararse al juego con el cabello, que suele ser un indicador de estrés. Además, llevaba frecuentemente las manos hacia la cara y la boca, lo que podría indicar falta de confianza o dudas.

Respecto a las piernas, debido a una mesa que impedía su visualización, no se realizaron observaciones específicas. Sin embargo, añadió que estaban apoyadas en el suelo, lo que sugiere una posición relajada ya que estaban en mi campo de visión.

En cuanto al volumen de voz, Elena mantuvo un tono moderado y un ritmo de habla tranquilo y relajado durante toda la entrevista.

Por último, se destacó un momento clave en la entrevista en el que la entrevistadora consideró que Elena pudo estar ocultando información o mintiendo. Esto ocurrió cuando se

le preguntó sobre su experiencia en el uso de una cafetera, un requisito importante para el puesto en la cafetería Amelie. La respuesta de Elena, que comenzó con un "bueno... sí...", fue interpretada como dudosa, y también se notó que se rascó la boca y desvió la mirada. Esta falta de honestidad fue determinante para la decisión de no contratar a Elena.

En resumen, a través de la observación de su comunicación no verbal, se identificaron signos que llevaron a la entrevistadora a cuestionar la veracidad de las respuestas de Elena. La duda en sus afirmaciones sobre su experiencia con la cafetera, junto con la percepción de que no sería capaz de desempeñarse adecuadamente en ese aspecto crucial para el puesto en la cafetería Amelie, se convirtieron en razones determinantes para la decisión de no seleccionarla..

## **7. CONCLUSIONES**

En el proceso de selección de personal, la comunicación no verbal desempeña un papel fundamental para evaluar a los candidatos de manera integral. Para ilustrar este punto, consideremos dos etapas de un estudio en el que se llevaron a cabo entrevistas con candidatos para puestos vacantes. En la primera fase, no se contó con una guía específica para interpretar la comunicación no verbal, mientras que en la segunda fase, se le proporcionó a la entrevistadora esta herramienta.

### **a. PRIMERA FASE: DIFERENCIAS NOTABLES EN LA COMUNICACIÓN NO VERBAL**

En la primera fase, se observaron diferencias notables en la comunicación no verbal de dos candidatas, Sofía y María. Sofía se presentó con una imagen cuidada y mostró un claro interés en la conversación a través de su postura inclinada hacia adelante. Mantuvo un contacto visual constante con la entrevistadora, asintiendo con la cabeza para indicar su comprensión y acuerdo. Estos indicadores de contacto visual y gestos de afirmación sugieren sinceridad y transparencia en su comunicación. Aunque Sofía mostró signos de nerviosismo, como jugar con los pendientes y llevarse las manos a la boca, no se identificaron indicios claros de falta de sinceridad en su comunicación no verbal.

Por otro lado, María comunicó su lenguaje no verbal de manera diferente. A pesar de mantener momentos de interés con inclinación hacia adelante, también mostró prepotencia en otros momentos al recostarse en la silla y cruzar los brazos. Su comunicación no verbal varió, desde mantener un contacto visual constante hasta evitarlo en ciertas ocasiones. Además, se observaron cambios en su tono de voz, desde momentos de hablar rápidamente y con un tono elevado, lo que podría indicar nerviosismo o ansiedad, hasta adoptar un tono más moderado en otros momentos. La falta de consistencia en su comunicación no verbal, junto con la posible ocultación de información al desviar la mirada al mencionar otras entrevistas, planteó dudas sobre su sinceridad y coherencia.

## **b. SEGUNDA FASE: USO DE LA GUÍA PARA LA COMUNICACIÓN NO VERBAL**

En la segunda fase, con el acceso a la guía sobre comunicación no verbal, la entrevistadora llevó a cabo una entrevista con Elena. Esta vez, la guía le proporcionó un marco sólido para identificar indicadores específicos de duda en momentos clave de la entrevista, como cuando se le preguntó sobre su experiencia con una cafetera. Elena, al igual que las candidatas anteriores, se presentó con una imagen limpia y recogida, y mantuvo una postura inclinada hacia adelante, mostrando un claro interés en la conversación.

El contacto visual y los movimientos de cabeza de Elena indicaron honestidad en su comunicación no verbal, ya que mantuvo un contacto constante con la entrevistadora y asintió con la cabeza para mostrar su comprensión y acuerdo. Sin embargo, un momento clave surgió cuando se le preguntó sobre su experiencia con la cafetera. En ese momento, Elena mostró signos de nerviosismo, como la desviación de la mirada y el juego nervioso con las manos. La entrevistadora, gracias a su conocimiento de la comunicación no verbal, interpretó estos indicadores como posibles señales de falta de sinceridad o duda en la respuesta de Elena.

## **c. ENTREVISTA POSTERIOR AL USO DE LA GUÍA**

En la encuesta realizada a la responsable de recursos humanos después de utilizar la guía de interpretación de la comunicación no verbal en las entrevistas de selección, se obtuvieron valiosas perspectivas que resaltan la efectividad y utilidad de esta herramienta. A continuación, se presentan las conclusiones clave:

La guía de interpretación de la comunicación no verbal recibió una calificación perfecta de 10 en cuanto a su utilidad. Este alto puntaje subraya la consideración de la guía como altamente beneficiosa en el trabajo de la responsable de recursos humanos, respaldando su efectividad en el proceso de selección.

La responsable notó una diferencia significativa en las entrevistas realizadas después de implementar la guía en comparación con las entrevistas previas. Esta mejora se atribuye a una mayor conciencia y capacidad para leer e interpretar las señales de comunicación no verbal de los candidatos, lo que ha aumentado significativamente el índice de éxito en el proceso de selección.

La encuestada confirmó que experimentó una mayor preparación para las entrevistas después de familiarizarse con la guía. Los aspectos específicos que contribuyeron a esta preparación incluyen saber en qué aspectos enfocarse, como los ojos, la postura y los silencios, así como cómo interpretar estas señales, cómo detectar mentiras o prepotencia.

La guía ha tenido un impacto positivo en la capacidad de la responsable de recursos humanos para evaluar la comunicación no verbal de los candidatos. La formación proporcionada por la guía aumentó su seguridad y comprensión de la relación entre los indicadores y sus significados, lo que contribuyó a una evaluación más precisa y efectiva.



Todos los aspectos de la guía se consideraron beneficiosos en el contexto de las entrevistas de selección, lo que refleja su versatilidad y aplicabilidad en diversas situaciones. Incluso se mencionó su utilidad en casos donde la comunicación no verbal de las piernas no es visible, lo que subraya su relevancia. Sin embargo, como inconveniente, expresa que durante una entrevista está pendiente de numerosos aspectos a parte de la comunicación no verbal de los candidatos, y que tendrá que hacerle un seguimiento más constante a la guía para tenerla en cuenta, no olvidar su importancia y seguir haciendo uso de ella.

La encuestada compartió la guía y su enfoque en la comunicación no verbal con otros miembros de su equipo de recursos humanos, quienes expresaron entusiasmo y apoyo por esta capacitación adicional. Esto demuestra la receptividad del equipo hacia la importancia del lenguaje no verbal en el proceso de selección.

La responsable de recursos humanos considera que la guía seguirá siendo útil a medida que el departamento de recursos humanos crezca o haya cambios en los entrevistadores, describiéndola como "vital". Planea incluir la guía en el manual del departamento de RRHH, lo que respalda su visión de largo plazo sobre su utilidad y relevancia.

En resumen, estas conclusiones enfatizan la efectividad de la guía de interpretación de la comunicación no verbal en la mejora del proceso de selección y la calidad de los candidatos seleccionados. La encuesta proporciona una validación significativa de su utilidad y su influencia positiva en el trabajo de recursos humanos. (La entrevista completa se encuentra en el Anexo 7).

#### **d. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LA TOMA DE DECISIONES**

Este ejemplo de la segunda fase del estudio ejemplifica la importancia crítica del conocimiento en comunicación no verbal, que abarca áreas como la kinesia (movimientos del cuerpo y expresiones faciales), la proxémica (distancia y posición entre las personas) y el paralenguaje (tono de voz, velocidad y entonación) en el proceso de toma de decisiones durante una entrevista laboral.

Demuestra cómo el conocimiento de la comunicación no verbal y el uso de una guía específica pueden resultar útiles y ayudar a mejorar el proceso de selección. La existencia de una guía específica agrega un componente estructurado al proceso de selección. Facilita la estandarización de las entrevistas, asegurando que todos los candidatos sean evaluados de manera coherente y objetiva. Esto es especialmente relevante a medida que el departamento de recursos humanos crece. La guía actúa como una referencia sólida que ayuda a los entrevistadores a centrarse en los aspectos clave de la comunicación no verbal, garantizando que se capturen las mismas señales y se apliquen los mismos criterios de evaluación independientemente de quién esté llevando a cabo la entrevista.

Además, el uso de una guía específica también puede servir como herramienta de capacitación. Facilita la formación de nuevos entrevistadores al proporcionarles un marco claro y una metodología para evaluar la comunicación no verbal de los candidatos. Esto asegura la consistencia en la evaluación, independientemente de la rotación de personal o la expansión del departamento de recursos humanos.

En primer lugar, en el contexto de la entrevista de trabajo, el entendimiento de la comunicación no verbal se convierte en una herramienta esencial para los profesionales de recursos humanos. La capacidad de identificar indicadores específicos, como la desviación de la mirada o el juego nervioso con las manos, permite una evaluación más precisa de la sinceridad y la idoneidad de los candidatos. La habilidad para interpretar el lenguaje corporal, las expresiones faciales y el paralenguaje se traduce en una comprensión profunda de lo que los candidatos pueden estar comunicando más allá de sus respuestas verbales. Como resultado, los reclutadores pueden tomar decisiones de selección más fundamentadas y acertadas, evitando basar sus elecciones únicamente en lo que se dice verbalmente.

Sin embargo, la relevancia de la comunicación no verbal se extiende más allá del ámbito de las entrevistas laborales. En el contexto empresarial en general, la comprensión de estas señales no verbales puede tener un impacto significativo en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión de equipos. Los líderes y gerentes que dominan la interpretación de la comunicación no verbal son más efectivos en la evaluación de la moral y el bienestar de sus empleados, así como en la identificación de posibles conflictos o problemas en el entorno de trabajo. Esto puede conducir a un ambiente laboral más saludable y productivo, donde los líderes pueden abordar las necesidades de su equipo de manera más eficiente.

Además, la importancia de la comunicación no verbal se extiende a la vida cotidiana de todos. En nuestras interacciones personales, comprender cómo las personas se comunican a través de sus gestos, expresiones faciales y tono de voz puede mejorar nuestras relaciones interpersonales. La empatía y la capacidad de leer las señales no verbales de los demás nos permiten responder de manera más efectiva a sus necesidades y emociones, lo que puede fortalecer las relaciones personales y evitar malentendidos.

En resumen, el conocimiento y la interpretación de la comunicación no verbal son habilidades fundamentales que tienen un impacto profundo en la toma de decisiones en varios aspectos de la vida, desde la selección de personal en el entorno laboral hasta la gestión de equipos y las relaciones interpersonales en la vida cotidiana. Estas habilidades no solo mejoran la precisión en la evaluación de candidatos, sino que también contribuyen al éxito y la eficacia en diversos contextos, y en última instancia, enriquecen nuestras interacciones humanas.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Aguado, A. M. & Nevares, L. (1995-1996). La comunicación no verbal. Tabanque: Revista pedagógica, Nº 10-11, pp. pp. 141-154.

Almeida, M. R. & Ortiz, E. (2016, No. 2 (Mayo-Agosto)). Desarrollo de habilidades para la comunicación no verbal en la formación inicial del comunicador social. REFCaIE, 4, pp. pp. 137-146.

Aprende cómo mejorar tu Lenguaje Corporal. (2013, 15 de julio). <https://coachinggestalt.wordpress.com/2013/07/15/como-mejorar-tu-lenguaje-corporal-lectura-ejemplos-tips-imagenes-y-video/>

Arce Vergara, M. T. (2019). Análisis de la comunicación no verbal en la inclusión laboral de una persona con discapacidad auditiva. Ergonomía, Investigación Y Desarrollo, 1(3), 43-54. Recuperado a partir de [http://revistas.udec.cl/index.php/Ergonomia\\_Investigacion/article/view/1347](http://revistas.udec.cl/index.php/Ergonomia_Investigacion/article/view/1347).

Baró, T. (2012). La gran guía del lenguaje no verbal. (1º ed.) Madrid: Espasa Libros S.L.U.

Boloy, Y. (2012). Relación de la comunicación entre el intérprete y el emisor. Obtenido de <http://temas.sld.cu/traduccion/2014/12/23/elementos-que-conforman-la-comunicacion-no-verbal/>.

Bonneville, L., & Grosjean, S. (2007). Quand l'insécurité numérique fait figure de résistance au changement organisationnel. Congrés du Centre de Coordination pour la Recherche et l'Enseignement en Informatique et Société (CREIS) (pp. 139-152). Paris, Francia: CREIS.

Borda, M.P. (2015). Buenas prácticas de comunicación no verbal para los procesos de selección. (Trabajo fin de grado). Pontífica Universidad Javeriana, Bogotá D.C. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/18403/BordaEsquivelMariaPaula2015.pdf?sequence=3>

Caramelo Pérez, L. M. (2020). Comunicación no verbal y comunicación política. Análisis y evolución del comportamiento no verbal de Pablo Iglesias. En G.A. Corona-León (Ed.), Comunicación emergente en el ámbito Institucional y Político (pp. 115-133). Sevilla: Egregius.

Cestero, A. M. (2006). La comunicación no verbal y el estudio de su incidencia en fenómenos discursivos como la ironía . ELUA, 20, pp. pp. 57-77.

Cestero Mancera, A. M. (2017). La comunicación no verbal en discurso persuasivo empresarial. Pragmalingüística, (25), 124–145. Recuperado a partir de <https://revistas.uca.es/index.php/pragma/article/view/3444>.

Comunicación no verbal. En Wikipedia. Recuperado el 20 de julio de 2023, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_no\\_verbal](https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_no_verbal)

Comunicación no verbal en una entrevista de trabajo.  
<https://es.eserp.com/articulos/domina-comunicacion-no-verbal-una-entrevista-trabajo/>

Corrace, J. (1980). Les communications non-verbales. Paris: PUF.

Da Silva, D. (2021). *Canales de comunicación interna: ventajas + tips para elegir el mejor*.  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/canales-de-comunicacion-interna/>

Danilo, A. & Tabalan, Ph.D.. (2016 mayo). Common Verbal and Non-Verbal Communication Practices in the Workplace of Multi-National Companies. International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology, 3, pp. pp. 157-162.

Davis, F. (1976). *La comunicación no verbal*. Alianza

Díez, S. (2006). Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa. Ideaspropias Editorial.

Edward T. Hall. En Wikipedia. Recuperado el 30 de julio de 2023, de  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Edward\\_T.\\_Hall](https://es.wikipedia.org/wiki/Edward_T._Hall).

Ekman, P., & Friesen, W. V. (1969). The repertoire of non verbal behavior. Semiotica, 1, 49-98.

Ekman, P. (2012). El Rostro de las Emociones. Madrid: RBA Libros. Obtenido de  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=H0TODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=Ekman,+P.+\(2012\).+El+Rostro+de+las+Emociones&ots=OSDgD1BDCK&sig=qnA8mptJ7fK1qK4oU2deGt-brWc#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=H0TODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=Ekman,+P.+(2012).+El+Rostro+de+las+Emociones&ots=OSDgD1BDCK&sig=qnA8mptJ7fK1qK4oU2deGt-brWc#v=onepage&q&f=false)

El comportamiento no verbal (s.f.).  
[https://www.ugr.es/~aula\\_psi/EL\\_COMPORTAMIENTO\\_NO\\_VERBAL.htm](https://www.ugr.es/~aula_psi/EL_COMPORTAMIENTO_NO_VERBAL.htm)

Elementos clave de la comunicación no verbal en una entrevista de trabajo (2021, 3 de agosto). <https://www.apd.es/comunicacion-no-verbal-entrevista-de-trabajo/>

Elton Mayo. <https://www.bl.uk/people/elton-mayo>

Euroinnova. *Qué es kinésica*. <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-kinesica>

Fajardo, L. A. (2009). A propósito de la comunicación verbal. Forma función, 22, pp. pp. 121-142

Fast, J. (1970). Body Language. Simon & Schuster Adult Publishing Group.

Fernandez Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Tirilla. P. 11-15.

Fernández-Dols, J. M. (1994). El comportamiento no verbal. In J. F. Morales, E. Reboloso, J. M. Fernández-Dols, C. Huici, J. Marqués, D. Páez, & J. A. Pérez, Psicología social (pp. 362-390). Madrid.

Fuenmayor, J. A. (2018). Lenguaje corporal, postura y proximidad: elementos claves en la comunicación. Jesús Alberto Fuenmayor.  
<https://jesusfuenmayor.com/2018/12/15/lenguaje-corporal-postura-y-proximidad-elementos-claves-en-la-comunicacion/#:~:text=Postura%20abierta%20y%20cerrada&text=La%20postura%20abierta%20comunica%20franqueza,puede%20implicar%20incomodidad%20o%20desinter%C3%A9s>

Garitano, E. (2023). Gestión de Recursos Humanos en el sector hostelero: Caso Grupo 1982. (Trabajo fin de grado inédito). Universidad del País Vasco, España.

Gomez, D. (2023) *Comunicación externa: qué es, tipos, funciones y ejemplos*.  
<https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-externa>

Kinésica. En Wikipedia. Recuperado el 26 de julio de 2023, de  
<https://es.wikipedia.org/wiki/Kin%C3%A9sica>.

Knapp, M.L., La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno, Barcelona, Paidós, 1980

Laomeechaicharoen, S. & Nithisathian, K. & Wall, W. & Pongwiritthong, R. (2017 julio - diciembre). The Important of Non-verbal Communication toward Hiring Decision the Case Study of Companies in Amata Nakorn Industrial Estate, Thailand. RMUTL Journal of Humanities and Social Sciences, 5, pp. 134-141.

Marketing Digital. (2022). *Qué es la comunicación interna y externa de una empresa*.  
<https://vertical-iberica.com/que-es-la-comunicacion-interna-y-externa-de-una-empresa/>

Matsumoto, D. (2021). The Universality of Facial Expressions of Emotion, Update 2021. Humintell.  
<https://www.humintell.com/2021/01/the-universality-of-facial-expressions-of-emotion/>

Mehrabian, A. (1981). Silent Messages: Implicit communication of emotions and attitudes. Wadsworth Publishing Company, Inc.

Mehrabian, A. (1971). Non verbal communication. En J. Cole (ed). Nebraska symposium on motivation. Lincoln: Nebraska University Press.

Padilla-García, X. A. (2007): La comunicación no verbal. Madrid: Liceus. Disponible en:  
<https://aprende.liceus.com/producto/la-comunicacion-no-verbal/>

Poyatos, F. (1994): La comunicación no verbal. Cultura, lenguaje y conversación. Madrid, Istmo.

Pozo, I. P. (2017). Análisis de la influencia de la comunicación no verbal para la obtención de mayor información dentro del proceso de selección de personal de la consultora Consultmanager, en el primer semestre del año 2016. (Trabajo fin de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14058/DISERTACI%C3%93N%20IRMA%20PAMELA%20POZO%20GARC%C3%8DA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Ricci, P. E., y Cortesi, S. (1980). *Comportamiento no verbal y comunicación*. Editorial Gustavo Gili.

Roman, J.D. (2005). *Homo Komunikator. Comunicación Práctica Y Sus Secretos*. LibrosEnRed.

Quintanilla, I. (1992). *Selección y evaluación del personal*. (1º ed.) Valencia: Promolibro.

Shapiro, M. (1995). *Aprenda a realizar entrevistas con éxito*. Plaza & Janes Editores, S.A.

Toledo, C. (2016) *5 tipos de gestos y su influencia en la comunicación no verbal*. <https://www.analisisnoverbal.com/tipos-de-gestos-en-comunicacion-no-verbal/>

Turchet, P. (2004). *El lenguaje de la seducción*. Amat.

Urbistondo, B. (julio 2019). *La comunicación no verbal en las entrevistas de selección de personal en las empresas de Cantabria*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Cantabria]. <http://hdl.handle.net/10902/16837>.

Wills-Espinosa, N. & Cevallos, M.I. & Sadi, G. & Ancín, I. (2017, junio). *La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana*. Austral Comunicación, Austral Comunicación Vol. 6 Núm. 1, pp 133-160






## 9. ANEXO

### 1. Tabla Microcaricias de Turchet, 2004


MICROCARICIAS			
Gestos de dulzura, de bienestar, son de naturaleza narcisista.			
COD.	EXPRESIÓN	DEFINICIÓN DE LA EXPRESIÓN	MENSAJE
MC01		El pulgar parte y atraviesa la mano, escondido entre los dedos y los acaricia, se expande hacia el exterior de la mano.	El pulgar está escondido como los deseos que permanecen escondidos, demuestra algo prohibido.
MC02		El pulgar regresa hacia el interior de la mano acariciándola.	Con este gesto el individuo busca volver a la superficie de su pensamiento una idea o una información de carácter cognitivo o afectivo, que busca y no llega.
La fuerza simbólica de las microcaricias del cabello, órgano de adorno del individuo.			
MC03		La mano va a los cabellos para ordenarlos, repeinarlos.	El simbolismo de la cabellera es símbolo de la corona o la aureola de los tiempos modernos, tocarse la cabeza es "tocarse lo que hay dentro de ella".
MC04		La mano acaricia un mechón con el brazo en dirección hacia su interlocutor, el cabello tendido hacia él, la reflexión-caricia está dirigida a su intención.	Expresión de estar a gusto con el otro.
MC05		Los cabellos alrededor de un dedo y los cabellos alrededor del puño	Demuestra tener ideas detrás de la cabeza. La persona que toma la mecha de pelo en el índice y lo enrolla y lo desenrolla constantemente es situación de estrés.

Fuente: Turchet (2004)

## 2. Microfijaciones de Turchet, 2004

MICROFIJACIONES			
Sinonimos de concentración, el ser está orientado hacia su centro de interés, nada lo desconcentra.			
Se pone la mano significativamente en una parte del cuerpo o del rostro y ya no se mueve.			
COD.	EXPRESIÓN	DEFINICIÓN DE LA EXPRESIÓN	MENSAJE
MF01		En lo alto del cuerpo: pulgares exteriores, puede cruzar los brazos, pero en esa situación deja asomar sus pulgares.	Persona segura de sí misma, se siente tranquila y a gusto de estar ahí.
MF02		Pulgares anteriores, los puños se cierran sobre el pecho doblados hacia el interior como escondidos bajo los brazos y las palmas cerradas, los cuerpos se vuelven huidizos, brazos tensos.	Cerrazón mecanismo de cierre o retirada, la persona se encuentra ansiosa, a disgusto, busca proteger su integridad física.
MF03		Palma de la mano sobre la boca, retrocede con la silla y la otra la parte plana de la mano, su cuerpo ha perdido su tono, observación de la estatua.	Es un signo de ruptura formado por el miedo, por la agresividad, o por el desprecio. No es fácil discernir el motivo de la ruptura, pero intenta contar con el interlocutor y renuncia relacionarse.
MF04		Palmas ampliamente abiertas	Expresan un estado de extraversión, apertura que anuncia a individuos que mantienen a menudo una imagen valorada de sí mismos.
MF05		Cierre de los puños, contracción total.	Individuo estresado, está contraído y se lo lee hasta en los rincones más secretos del cuerpo.



MF06		Su mano se abre para ponerse en su rostro.	El individuo se encuentra más distendido (sin tensión).
------	---	--	---

Fuente: Turchet (2004)

### 3. Entrevista previa a persona responsable del departamento de RRHH

- ¿Qué cualidades se necesitan para las vacantes disponibles?

*Honradez-confianza-"buena gente", proactividad, buena comunicación, presencia, responsabilidad, ética de trabajo, humildad, mejora continua, compañerismo.*

- En el hipotético caso de tener dos candidatos con la misma formación, ¿Cuál sería el criterio de selección para elegir entre ambos?

*Las cualidades mencionadas anteriormente en primer lugar, su experiencia, y el grado de compatibilidad que tengan con las características del puesto y del establecimiento (disponibilidad horaria, flexibilidad, dónde viven, transporte).*

- ¿Cuál es el criterio actual para saber si el candidato será capaz de trabajar al ritmo esperado?

*Su nivel energético en el trato (que sea enérgico sin tener una agitación excesiva), su experiencia, cómo responda a la pregunta "te ves cómodo trabajando bajo presión con alto nivel de trabajo?".*

- En la escala del 1 al 10, siendo 1 insignificante y 10 muy importante, ¿Qué importancia se le da a la imagen del candidato?

9

- Señale en una escala del 1 al 10, siendo 1 tímido y 10 extrovertido, qué importancia tienen los rasgos sociales de los trabajadores.

7

- ¿Tiene conocimientos acerca de la comunicación no verbal?

Sí

- Si la respuesta es afirmativa, ¿hace uso de dichos conocimientos a la hora de seleccionar a sus nuevos trabajadores?

*Sí*

- Del 1 al 10, siendo 1 insignificante y 10 muy importante, ¿Cuál es el nivel de relevancia que asigna al lenguaje no verbal durante una entrevista de selección?

9

#### 4. Información adquirida en la primera entrevista

<b>1ª ENTREVISTA: “SOFÍA”</b>		
<b>Imagen Adecuada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Higiene corporal</li> <li>- Higiene y cuidado de prendas de vestir</li> <li>- La vestimenta refleja la personalidad y cómo el candidato desea ser percibido. “adaptación, rebeldía, ambición, empatía, visibilidad, discreción, camuflaje, etc” (Baró, 2012)</li> <li>- Atención olores a alcohol y tabaco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ropa cuidada y limpia</li> <li>- Maquillaje ligero</li> </ul>
<b>Postura Corporal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclinação               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacia el entrevistador: interés</li> <li>- Recostado en respaldo: prepotencia y desinterés</li> </ul> </li> <li>- Postura               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abierta (espalda erguida y brazos abiertos): seguridad en sí mismo</li> <li>- Cerrada (encorvado, brazos y piernas cruzados): inseguridad</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclínada hacia delante</li> </ul>
<b>Cabeza y Ojos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movimientos afirmativos al escuchar: interés (Baró, 2012)</li> <li>- Cabeza inclinada al entrevistador: atención (Baró, 2012)</li> <li>- Contacto visual: honestidad y transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mirada hacia arriba al pensar sobre las horas que estaría dispuesta a meter</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidado cuando se evita el contacto visual: mentiras u ocultamiento/ desinterés (Baró, 2012)</li> <li>- Cejas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamiento: aprobación</li> <li>- Fruncimiento: rechazo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto visual constante menos al reflexionar</li> <li>- Asiente con la cabeza mientras escucha</li> </ul>
<b>Boca y Expresiones Faciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención a coherencia de las expresiones con lo expresado verbalmente: sinceridad</li> <li>- Nariz <ul style="list-style-type: none"> <li>- Movimientos de “olisqueo”: desconfianza</li> </ul> </li> <li>- Sonrisa: “se produce como consecuencia directa de un estímulo positivo” (Baró, 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresiones de duda cuando piensa</li> <li>- Sonrisa al hablar de la hostelería (padres)</li> </ul>
<b>Brazos y Manos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brazos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cruzados: inseguridad, rechazo, desinterés</li> <li>- Abiertos: comodidad, deseo de continuar con la entrevista, actitud positiva y abierta (Baró, 2012)</li> <li>- Apoyados en la cabeza: desinterés</li> </ul> </li> <li>- Manos <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la boca/barbilla: desconfianza y duda</li> <li>- Enrollar y desenrollar mechón de pelo: estrés</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jugueteo con pendientes</li> <li>- Manos en el regazo, brazos mas bien abiertos</li> <li>- Gesticula con las manos al hablar sobre los estudios</li> <li>- Manos a la boca al pensar</li> </ul>
<b>Piernas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estiradas: prepotencia</li> <li>- Los dos pies planos en el suelo: relajación</li> <li>- Cruzadas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pierna superior dirigida al entrevistador: interés y abertura</li> <li>- No dirigidas al entrevistador: más interés en el exterior</li> <li>- Cruce estándar: actitud defensiva o nerviosismo</li> <li>- Cruce en cuatro: competencia o actitud de discusión</li> </ul> </li> </ul>	No se aprecia

<b>Tono y Volumen de la Voz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volumen (Pozo, 2017, p. 35) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado: autoridad y seguridad</li> <li>- Moderado: relajación</li> <li>- Bajo: introversión</li> </ul> </li> <li>- Hablar rápido denota nerviosismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volumen moderado y constante</li> </ul>
<b>Distancia con entrevistadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio amplio: timidez</li> <li>- Espacio reducido: extroversión</li> </ul>	Predefinida
<b>Cómo detectar una mentira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvío de la mirada</li> <li>- Movimientos nerviosos y de miedo.</li> <li>- Cambio repentino en la expresión del rostro, según Baró (2012) en consecuencia de “la imposibilidad de controlar una emoción”</li> <li>- Rubor</li> <li>- Pausas largas y comienzos con oraciones dudosas, frases como “Bueno... yo...”</li> <li>- Lenguaje evasivo</li> <li>- Reducción en el volumen de la voz</li> <li>- Parpadeo excesivo.</li> </ul>	Nada mencionable

Fuente: Elaboración propia

## 5. Información adquirida en la segunda entrevista

<b>2ª ENTREVISTA: “MARÍA”</b>		
<b>Imagen Adecuada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Higiene corporal</li> <li>- Higiene y cuidado de prendas de vestir</li> <li>- La vestimenta refleja la personalidad y cómo el candidato desea ser percibido. “adaptación, rebeldía, ambición, empatía, visibilidad, discreción, camuflaje, etc” (Baró, 2012)</li> <li>- Atención olores a alcohol y tabaco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De imprevisto (20’)</li> <li>- Pelo recogido y limpio</li> <li>- Olor a tabaco</li> </ul>
<b>Postura Corporal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclínación <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacia el entrevistador: interés</li> <li>- Recostado en respaldo: prepotencia y desinterés</li> </ul> </li> <li>- Postura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalmente inclinación hacia delante</li> <li>- Recostada al hablar de experiencia en PV (Rest.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abierta (espalda erguida y brazos abiertos): seguridad en sí mismo</li> <li>- Cerrada (encorvado, brazos y piernas cruzados): inseguridad</li> </ul>	<p>Arzak) y al decir que no a empezar como "Runner"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclinação especial al final al ofrecer Ubarrechena</li> </ul>
<b>Cabeza y Ojos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movimientos afirmativos al escuchar: interés (Baró, 2012)</li> <li>- Cabeza inclinada al entrevistador: atención (Baró, 2012)</li> <li>- Contacto visual: honestidad y transparencia</li> <li>- Cuidado cuando se evita el contacto visual: mentiras u ocultamiento/ desinterés (Baró, 2012)</li> <li>- Cejas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamiento: aprobación</li> <li>- Fruncimiento: rechazo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiente a lo largo de la entrevista</li> <li>- Contacto visual al escuchar</li> <li>- Al hablar ella desvío de mirada</li> <li>- Desvío de mirada al hablar de otras entrevistas</li> <li>- Levantamiento de cejas recurrente (aprobando lo que escucha)</li> <li>- Ceño fruncido al mencionar ambiente laboral en Ubarrechena</li> </ul>
<b>Boca y Expresión Faciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención a coherencia de las expresiones con lo expresado verbalmente: sinceridad</li> <li>- Nariz <ul style="list-style-type: none"> <li>- Movimientos de "olisqueo": desconfianza</li> </ul> </li> <li>- Sonrisa: "se produce como consecuencia directa de un estímulo positivo" (Baró, 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seria</li> <li>- Sonríe cuando se ofrece el puesto</li> </ul>
<b>Brazos y Manos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brazos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cruzados: inseguridad, rechazo, desinterés</li> <li>- Abiertos: comodidad, deseo de continuar con la entrevista,</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mano derecha bajo la mesa, gesticula con izquierda</li> <li>- Brazos abiertos</li> </ul>

	<p>actitud positiva y abierta (Baró, 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyados en la cabeza: desinterés</li> <li>- Manos <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la boca/barbilla: desconfianza y duda</li> <li>- Enrollar y desenrollar mechón de pelo: estrés</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brazos cruzados al mencionar que no sería "Runner"</li> </ul>
<b>Piernas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estiradas: prepotencia</li> <li>- Los dos pies planos en el suelo: relajación</li> <li>- Cruzadas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pierna superior dirigida al entrevistador: interés y abertura</li> <li>- No dirigidas al entrevistador: más interés en el exterior</li> <li>- Cruce estándar: actitud defensiva o nerviosismo</li> <li>- Cruce en cuatro: competencia o actitud de discusión</li> </ul> </li> </ul>	No se aprecia
<b>Tono y Volumen de la Voz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volumen (Pozo, 2017, p. 35) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado: autoridad y seguridad</li> <li>- Moderado: relajación</li> <li>- Bajo: introversión</li> </ul> </li> <li>- Hablar rápido denota nerviosismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habla muy rápido, para a coger aire</li> <li>- Volumen alto</li> <li>- Interrumpe para hablar</li> </ul>
<b>Distancia con entrevistadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio amplio: timidez</li> <li>- Espacio reducido: extroversión</li> </ul>	Predefinida
<b>Cómo detectar una mentira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvío de la mirada</li> <li>- Movimientos nerviosos y de miedo.</li> <li>- Cambio repentino en la expresión del rostro, según Baró (2012) en consecuencia de "la imposibilidad de controlar una emoción"</li> <li>- Rubor</li> <li>- Pausas largas y comienzos con oraciones dudosas, frases como "Bueno... yo..."</li> <li>- Lenguaje evasivo</li> <li>- Reducción en el volumen de la voz</li> <li>- Parpadeo excesivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvío de mirada al decir que tiene entrevistas</li> <li>- Dice que puede empezar a trabajar mañana</li> </ul>

## 6. Información recopilada por la responsable de RRHH en la tercera entrevista

<b>3ª ENTREVISTA: ELENA (Completado por responsable de RRHH del Grupo 1982)</b>		
<b>Imagen Adecuada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aseo personal y limpieza</li> <li>- Higiene y cuidado en prendas</li> <li>- La ropa refleja la personalidad y cómo el candidato quiere ser visto.</li> <li>- Atención a <b>olores a alcohol</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelo recogido</li> <li>- Maquillaje ligero</li> <li>- No olor</li> </ul>
<b>Postura Corporal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Inclinación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacia el entrevistador: interés</li> <li>- Hacia atrás: desinterés y prepotencia</li> </ul> </li> <li>- <b>Postura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abierta (espalda erguida, brazos abiertos): seguridad en sí mismo</li> <li>- Cerrada (encorvado, brazos y piernas cruzadas): inseguridad</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclínada hacia mí</li> <li>- Encorvada</li> </ul>
<b>Cabeza y Ojos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movimientos afirmativos al escuchar: interés</li> <li>- Cabeza inclinada hacia entrevistador: interés</li> <li>- Contacto visual: honestidad y transparencia</li> <li>- <b>Cuidado</b> cuando se evita el contacto visual, indica <b>mentiras</b>, ocultamiento o desinterés</li> <li>- Cejas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamiento: aprobación</li> <li>- Fruncimiento: rechazo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto constante</li> <li>- Asiente al escuchar</li> <li>- Aparta mirada al preguntarle sobre cafetera</li> </ul>
<b>Boca y Expresiones Faciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención a coherencia de expresiones con lo verbal</li> <li>- Nariz: <ul style="list-style-type: none"> <li>- movimiento de "olisqueo": desconfianza</li> </ul> </li> <li>- <b>SONRISA</b>: estímulo <b>positivo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coherentes</li> <li>- Seria</li> <li>- Sonrisa al saludar y despedirse</li> </ul>

<b>Brazos y Manos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brazos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cruzados: inseguridad, rechazo, desinterés</li> <li>- Abiertos: comodidad, deseo de continuar la entrevista</li> <li>- Apoyados en la cabeza: desinterés</li> </ul> </li> <li>- Manos <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la boca/barbilla: desconfianza, duda</li> <li>- Enrollar y desenrollar mechón: estrés</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre la mesa entrelazadas y moviendo los dedos</li> <li>- Manos a la cara/boca</li> </ul>
<b>Piernas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estiradas: prepotencia</li> <li>- Dos pies planos en el suelo: relajación</li> <li>- Cruzadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pierna superior dirigida hacia el entrevistador: interés y abertura</li> <li>- No dirigida: más interés hacia el exterior</li> </ul> </li> </ul>	No apreciable
<b>Tono y Volumen de la Voz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volumen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado: autoridad y seguridad</li> <li>- Moderado: relajación</li> <li>- Bajo: introversión</li> </ul> </li> <li>- Habla rápida puede denotar nerviosismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderado</li> <li>- Habla despacio, tranquila</li> </ul>
<b>Distancia con entrevistadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distancia con el entrevistador <ul style="list-style-type: none"> <li>- Timidez: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantienen espacio amplio</li> </ul> </li> <li>- Extroversión <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio más reducido</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	No procede



<b>Cómo identificar una mentira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvío de la mirada</li> <li>- Parpadeo excesivo</li> <li>- Cambio repentino de la expresión facial</li> <li>- Rubor</li> <li>- Pausas largas, con comienzo de oraciones dudosas frases como “Bueno... yo...”</li> <li>- Lenguaje evasivo</li> <li>- Elevación o reducción repentino en el tono de voz</li> <li>- Movimientos de estrés ya mencionados</li> <li>- Rascarse la boca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al preguntar sobre cafetera empieza con duda (bueno, yo)</li> <li>- Desvía mirada</li> <li>- Se rasca la boca</li> </ul>
-------------------------------------	--	---

Fuente: Garitano (2023)

## 7. Entrevista posterior a persona responsable del departamento de RRHH

- **¿Cómo de útil le ha parecido la guía de interpretación de la comunicación no verbal de los candidatos?**

10

- **¿Ha notado alguna diferencia significativa en las entrevistas realizadas después de haber implementado la guía en comparación con las entrevistas previas?**

*Una gran diferencia, me ha ayudado a ser más consciente del lenguaje no verbal; en primer lugar leer y en segundo saber interpretar las señales que los candidatos me daban a lo largo del encuentro. Esto ha supuesto un aumento exponencial en el índice de acierto, ya que el lenguaje no verbal es más difícil de disfrazar, y en el discurso pueden haber mentiras etc. Por tanto estoy muy feliz con esta formación y capacitación obtenida.*

- **¿Ha experimentado una mayor preparación para las entrevistas después de familiarizarte con la guía?**

Sí

- **En caso afirmativo, ¿Qué aspectos específicos le han ayudado en este sentido y por qué?**

*Saber en qué fijarme (ojos, postura, silencios...) y cómo interpretar estas señales (mentiras, prepotencia...)*

- **¿Cómo ha influido la guía en su capacidad para evaluar la comunicación no verbal de los candidatos? ¿Ha mejorado su confianza en la interpretación de las señales no verbales?**

*¡Claro! La formación te da seguridad, la guía está diseñada de forma que entiendes la relación entre los indicadores y su significado, lo que te hace comprenderlo y adoptarlo a la actividad de forma bastante natural. Es cierto que creo que hará falta un seguimiento y un recordatorio de vez en cuando de la importancia que tiene esto, hasta coger el hábito, ya que en una entrevista estoy a mil cosas.*

- **¿Qué aspectos de la guía encuentra más beneficiosos en el contexto de las entrevistas de selección?**

*Absolutamente todos, no descartaría ninguno. Imagino que dependiendo del entrevistado será más expresivo de una u otra forma, se delatará de una forma u otra.*

*En todo caso prescindiría del de las piernas (aunque tengo entendido que es el que da la información más veraz porque el humano no ha aprendido a fingir con esto al no considerarlo importante), ya que por la forma en la que se dan las entrevistas no puedo ver cómo se comportan sus piernas (si las mueve de arriba abajo en nerviosismo sí debería poder notarlo porque le temblaría algo el cuerpo). Para esto sería interesante poner una cámara a las piernas, ¡pero aún no estamos en ese nivel!*

- **¿Qué nuevos conocimientos resaltaría sobre la comunicación no verbal y sus interpretaciones/significados que no estaba familiarizada antes de conocer la guía?**

*Todo lo que no sea el tono, la imagen y el contacto visual. Todo lo demás no lo tenía tan presente, no estaba tan concienciada de su importancia.*

- **¿Ha compartido la guía o su enfoque en la comunicación no verbal con otros miembros de su equipo de recursos humanos? ¿Qué opinan al respecto?**

*¡Sí! Están encantados y apuestan por ello, siempre me habían transmitido la importancia del lenguaje no verbal, que es crucial para un buen diagnóstico, sin embargo a todo el equipo nos viene bien ampliar y reforzar conocimientos al respecto.*

- **¿Cree que la guía seguirá siendo útil a medida que el departamento de recursos humanos crezca o haya cambios en los entrevistadores? ¿Por qué?**

*Vital, ya que todo aquel que realice el análisis de candidatos debe conocer estos aspectos para poder tomar decisiones fructíferas. Sin duda incluiré la guía en el manual del departamento de RRHH.*

- **En general, ¿cómo describiría el impacto de la guía en la mejora del proceso de selección y en la calidad de los candidatos seleccionados?**

*De alto impacto. Me permitirá realzar aquellos candidatos con buen lenguaje y descartar aquellos que indiquen ser problemáticos a futuro.*