



universidad  
de león

Facultad de Ciencias del Trabajo

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Trabajo Fin de Grado:

---

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL  
EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Importance of non-verbal communication in the processes  
of personnel recruitment

---

Alumno: D. Miguel Ángel González Tacoronte

Tutor: Prof. Dra. María Consuelo Morán Astorga

Curso 2016 – 2017

## Agradecimientos

A mi familia, por permitirme disponer del tiempo necesario para la realización de mi proyecto académico.

A mi tutora, por su ayuda en la realización de este Trabajo Fin de Grado.

A las personas de la Unidad Administrativa de la Facultad de Ciencias del Trabajo, de la Universidad de León, en especial a Carobel Bermejo

## Contenido

Agradecimientos.....	2
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Objetivos del trabajo.....	8
Metodología utilizada.....	9
EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	10
1. El reclutamiento.....	10
2. Reclutamiento interno.....	11
a) Ventajas del reclutamiento interno.....	12
b) Inconvenientes del reclutamiento interno.....	12
3. El reclutamiento externo.....	13
a) Ventajas del reclutamiento externo.....	13
b) Inconvenientes del reclutamiento externo.....	13
4. Selección de personal.....	14
5. Entre los errores de un seleccionador podemos encontrarlos.....	15
EL LENGUAJE NO VERBAL.....	16
6. Concepto del lenguaje no verbal.....	16
7. Origen e introducción al lenguaje no verbal.....	17
8. Algunos gestos habituales: sus orígenes y significado.....	20
9. La incongruencia.....	29
10. La simulación en el lenguaje no verbal.....	30
11. Los espacios y las zonas.....	30
12. El lenguaje no verbal en las entrevistas.....	34
a) las mesas rectangulares.....	35
b) las mesas cuadradas.....	37
c) la mesa redonda.....	37
13. Influencia del lenguaje no verbal en los procesos de selección de personal.....	39
CONCLUSIONES.....	41
Bibliografía.....	43

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales:	
Cabeza y cuello .....	22
Tabla 2. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales:	
Ojos, párpados y cejas.....	23
Tabla 3. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales:	
Boca, labios y lengua .....	24
Tabla 4. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales:	
Hombros.....	25
Tabla 5. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales:	
Brazos .....	25
Tabla 6. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales:	
Manos y dedos y contacto de estos con otras partes del cuerpo u objetos .....	26
Tabla 7. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales:	
Piernas.....	27
Tabla 8. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales:	
Pies.....	28

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El gesto de encogerse de hombros .....	21
Figura 2. Distancias zonales.....	32
Figura 3. Entrevista en triángulo .....	34
Figura 4. Posiciones básicas alrededor de la mesa.....	37
Figura 5. Mesa redonda.....	38

## Resumen

A lo largo del Trabajo Fin de Grado que se presenta a continuación se ha realizado una revisión bibliográfica acerca del proceso de selección de personal como fenómeno instaurado en la dinámica de la práctica totalidad de empresas del mundo. Además, se ha querido investigar el fenómeno del lenguaje y, por tanto, la comunicación no verbal, relacionando este fenómeno con el proceso de selección de personal y viendo, por consiguiente, qué influencia puede tener este sobre los protagonistas del proceso anteriormente nombrado: miembros del personal de selección y candidatos al puesto de trabajo ofertado.

Por todo ello, el trabajo ha sido dividido en dos grandes bloques; en el primero, se ha tratado lo relacionado con la selección de personal y en el segundo lo correspondiente al fenómeno de la comunicación no verbal. Como resultado de la investigación, se alza lo que podríamos denominar como un tercer gran apartado en donde se reúnen las principales ideas alcanzadas en ambos bloques, viendo exactamente aquellas que coinciden y realizando, por tanto, un proceso de reestructuración de ideas donde se muestra la relación, efectividad e importancia de la comunicación no verbal sobre el proceso de selección de personal.

<p><b>Palabras clave:</b> lenguaje no verbal, comunicación no verbal, selección de personal, reclutamiento, revisión bibliográfica.</p>
---

## Abstract

Throughout the “Final project work” that follows, has been made a bibliographical review about the process of selection of personnel as a phenomenon established in the dynamics of virtually all companies in the world. In addition, it has been sought to investigate the phenomenon of language and therefore non-verbal communication, relating this phenomenon to the process of selection of personnel and seeing, therefore, what influence can have on the protagonists of the process previously named: Selection staff and candidates for the job offered.

For all this, the work has been divided into two large blocks; Firstly, we have dealt with the block related to the selection of personnel and then the second block corresponding to the phenomenon of nonverbal communication has been performed. As a result of the research, what we could call a third block is where the main ideas reached in both blocks meet, seeing exactly those that agree and analyzing, therefore, a process of restructuration of ideas where the relationship is shown, effectiveness and importance of non-verbal communication about the staff selection process.

<p><b>Keywords:</b> nonverbal language, nonverbal communication, personal selection, bibliographical review, recruitment.</p>
---

## Objetivos del trabajo

En este Trabajo Fin de Grado nos propusimos los siguientes objetivos:

1º: Establecer las bases del proceso de la selección de personal y la comunicación no verbal. Con el presente trabajo se ha tratado de presentar un informe claro y conciso que aporte la información necesaria al lector para que este pueda comprender las bases del mundo de la selección de personal y el lenguaje no verbal como herramienta que se podría utilizar en dicho proceso de selección.

Se ha intentado, por tanto, constituir unos fundamentos introductorios de ambos, de los Recursos Humanos para que el lector que, a priori, se supone desconoce estos dos ámbitos, pueda adquirir los conocimientos necesarios que le permitan seguir avanzando, formándose e investigando por su cuenta en el ámbito de la selección de personal.

Con el material estudiado en este trabajo se pretende que, a la hora del reclutamiento, se tengan en cuenta no solo, como es habitual, toda aquella información que obtenemos de los candidatos a través de la recepción del currículum vitae, tests psicotécnicos, comprobación de referencias, entrevistas personales, dinámicas de grupos, etc., sino que además se valore en igual medida toda aquella información que podamos obtener a través del lenguaje no verbal.

2º Realizar un repaso bibliográfico a través del material existente a día de hoy, para ver exactamente cuál es el punto de conocimiento del la selección de personal y comunicación no verbal. Por ello, se ha realizado un recorrido a través de la literatura existente en la actualidad de estos dos procesos, recogiendo todo aquello que nos ha resultado de especial interés para el lector, facilitando así la labor de búsqueda y recopilación de datos para el mismo.

3º Establecer qué puede aportar el lenguaje no verbal tanto a profesionales de la selección de personal como al postulante al empleo en el proceso selectivo. Además, de manera semejante, se ha confeccionado al término del trabajo una serie de relaciones y resoluciones personales, fundamentadas en las fuentes consultadas, que podrá ser de utilidad al lector que quiera sumergirse en las relaciones más intrínsecas de los dos procesos en torno a los cuales se articula el trabajo; como hemos dicho anteriormente, éstos son la selección de personal y el lenguaje no verbal como herramienta y elemento siempre presente en este tipo de actos.

## Metodología utilizada

Para afrontar el presente trabajo hemos desarrollado una revisión entre toda la bibliografía accesible a nosotros en el periodo de desarrollo del trabajo que se presenta, recogiendo todos aquellos datos que nos han parecido de mayor utilidad para el lector, como hemos comentado anteriormente.

Como se ha dicho, el trabajo se ha realizado principalmente en dos campos: el primero, la selección de personal y el segundo el mundo del lenguaje no verbal. Como premisa, antes de comenzar la tarea, se informa al lector de que toda la información aquí recogida ha sido trasladada desde una bibliografía de máxima seriedad y calidad, no proponiéndonos en ningún punto del trabajo añadir información carente de apoyo por la comunidad científico-literaria que se ha sentido atraída por esta materia.

Todo esto nos ha llevado a construir, como decíamos anteriormente, una serie de bases de máxima calidad y respaldo científico, para poder ayudar al lector en la tarea de introducción en este campo específico de los Recursos Humanos.

Paralelamente, debemos comentar la manera en que hemos avanzado sobre estos temas que ha sido concluir en el mundo del lenguaje no verbal, estableciendo sus bases e introduciéndolo de la manera más clara y sencilla posible, para irnos adentrando en algunas peculiaridades de este fenómeno, intentando en todo momento no desviarnos de la aplicación directa del lenguaje no verbal a los procesos de selección de personal. Previamente, a modo de introducción del fenómeno, se ha descrito el procedimiento de la selección de personal junto a sus principales peculiaridades.

Finalmente, a modo de conclusión, hemos relacionado ambos aspectos y reunido todos los puntos de mayor importancia o relevancia a lo largo del trabajo.

# EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

---

## 1. El reclutamiento

El proceso de selección de personal comienza con el reclutamiento. La función de reclutamiento resulta clara; muchos autores han definido sus propósitos de forma evidente. Según Ivancevich (2005), se trata de la actividad que realizan las empresas, en referencia al número de personas que solicitan un trabajo y si aceptan o no las condiciones que se les ofrecen. Otros autores como Gómez (2007) afirman que el objetivo principal sería el de atraer a los candidatos más cualificados para un puesto.

Por otro lado, Werther (2008) lo define como un proceso para determinar quiénes son las personas más interesadas para la organización que poseen los perfiles más idóneos.

Cuervo (2008) es algo más preciso al aseverar que es un proceso de selección de empleados potenciales.

Podríamos afirmar que se trata de buscar y evaluar a una serie de personas, intentando averiguar si son los candidatos perfectos para los puestos que se buscan.

Sería la primera fase de contratación de cualquier vacante. Cuanto mejor sea el procedimiento, mejores y más candidatos se presentarán al proceso de selección. Si el proceso no resulta bueno o exitoso, no se dispondrá de los candidatos necesarios para ocupar las vacantes existentes en la entidad.

No nos podemos olvidar de la importancia de este recurso, dado el aumento considerable de la competencia existente, así como de la diversidad de empresas. El reclutamiento, hoy en día, está suponiendo un desafío importante para cualquier departamento de recursos humanos de una organización.

No solo será necesario para cualquier organización establecer las bases necesarias para el reclutamiento o selección del personal, sino que la administración y

gestión del departamento de recursos humanos resultará vital para poder observar y analizar el potencial de los candidatos presentados.

Actualmente existen varias formas o procesos de reclutamiento en las entidades, organizaciones o empresas. Para ello, es importante que las compañías identifiquen claramente el perfil que están buscando, a través del departamento de recursos humanos.

Como paso previo a este proceso, es necesario dominar de antemano la filosofía que existe en la entidad. Se deben conocer los objetivos generales, para que esta fase sea lo más clara posible. Se necesitará dominar los resultados de los que se dispone y del plan necesario para alcanzar esos objetivos.

Todas las empresas se ven obligadas a realizar esta tarea periódicamente para ajustar aumentar y reducir su plantilla de trabajo. Es recomendable, en estos casos, que los jefes de los departamentos de recursos humanos entreguen un perfil de los candidatos y requerimientos necesarios.

De la misma forma es crucial determinar que el reclutamiento comenzará con el requerimiento, de donde surge la vacante, como derivado de una renuncia, despido, etc, y terminará en el momento en que ese puesto sea ocupado por un trabajador cualificado.

## **2. El reclutamiento interno**

Su finalidad es recurrir a la plantilla de la propia organización para cubrir ese puesto de trabajo, vacante, que debemos conocer en profundidad, para así poder realizar una batida más efectiva entre los trabajadores de la misma. De igual modo, deberíamos hacer un estudio minucioso del capital humano, ahorrando de este modo tiempo y dinero.

El reclutamiento interno no sólo sirve para cubrir una vacante, sino que incluso puede servirnos como una fuente, un recurso, y así tener una base de información de aquellas personas, que teniendo la formación adecuada puedan cubrir una vacante futura. Cuanto más conozcamos el potencial humano de la empresa, mayor éxito supondrá el reclutamiento interno.

Aun siendo un reclutamiento interno, esto no impide que tengamos que poner en funcionamiento el mecanismo de la selección.

Cuando el puesto requerido es cubierto, a su vez, el afortunado seleccionado dejará su plaza vacante, con lo que comenzará nuevamente el vórtice del reclutamiento.

Zerilli (1973) considera un error despreciar a la plantilla interna y recurrir a anuncios de prensa para encontrar el candidato adecuado. Afirma que es mejor recurrir al trabajador afincado en la empresa, dándole la opción de mejora, evitando al mismo tiempo costes para la organización.

### **a. Ventajas del reclutamiento interno**

- 1) Economizar, al no publicar anuncios en prensa, supone un ahorro considerable.
- 2) El conocimiento del capital humano nos permite apostar a caballo ganador, ya que conocemos la trayectoria del mismo.
- 3) Pacto o compromiso de continuidad en la empresa. El hecho de que la persona acepte el nuevo cargo, supone el interés de esta por permanecer en la organización.
- 4) La adaptación será infinitamente menor al estar integrado en la entidad. Supone una disminución del estrés para el trabajador, y más probabilidad de éxito en el acoplamiento al nuevo puesto.
- 5) Evitar la fuga de talentos, y al mismo tiempo rentabilizar el capital invertido en el aprendizaje de los asalariados.
- 6) Motivación del personal, al tener la opción de promocionar, aumentando su fidelidad a la misma.
- 7) Al quedar todo en casa, supone mayor secretismo para la empresa, lo que se ganará de cara a nuestros rivales, competidores en el sector.
- 8) Jobvite (2013) nos dice que este tipo de contratación supone un ahorro en costes considerable.

### **b. Inconvenientes del reclutamiento interno**

- 1). La rivalidad. El competir por un mismo puesto, supone un conflicto de intereses, creando situaciones, difíciles, llegando a frenar el ascenso de un compañero, que podría ser un obstáculo en el futuro.

2). La endogamia empresarial impide que la empresa se nutra de talentos procedentes de fuera, que nos aporten nuevas ideas.

3). Peligro de que si no hay una buena política de formación, el trabajador llegue a un puesto que sea su “techo”, por falta de formación o capacidad de desempeño.

### **3. Reclutamiento externo**

Es el que utiliza fuentes externas a la empresa para que realice el proceso de la búsqueda del candidato idóneo, y así evitar un gasto considerable, ya que no todas las organizaciones poseen un mecanismo interno de recursos humanos que realice este trabajo. Suelen acudir a ellas las pequeñas empresas.

#### **a. Ventajas del reclutamiento externo**

1) Incorporar sangre nueva, que ayude a una dinámica de cambios, si la empresa está anquilosada.

2) El nuevo capital humano es más fácil de moldear, y adaptar a las directrices de la organización.

3) Apropiarnos de las inversiones en formación de otras organizaciones. El candidato ingresa en la empresa con un curriculum profesional y, además, incorpora toda la formación recibida.

#### **b. Inconvenientes del reclutamiento externo**

1) El error en la elección del postulante supondrá gastos en formación invertida en recursos humanos.

2) Recurrir al reclutamiento externo puede ser considerado por el personal como una traición. Por eso, es muy importante tener una buena política de recursos humanos y no dejar fuera a un talento desaprovechado de la propia empresa, con la consiguiente pérdida de motivación entre los trabajadores de la misma. Una situación de este tipo podría repercutir negativamente en el desempeño de la realización del trabajo de forma adecuada.

3) Contratar a alguien externo para un puesto con un perfil muy definido, especializado, podría conllevar negociaciones posteriores de subida salarial, que, produciéndose, crearían malestar en el resto de la plantilla.

## 4. Selección de personal:

Terminado el reclutamiento, comienza la etapa de selección de personal. Se pretende seleccionar al candidato más adecuado para cada puesto.

Para Agrell (1982) la selección significa elegir, entre los que se postulan a quienes parezcan tener más probabilidades de lograr el éxito en los nuevos empleos.

Sánchez (1997) considera que la selección trata de elegir aquella persona cuyo perfil se adecue mejor a las necesidades actuales y futuras de un puesto de trabajo.

Nuestro pronóstico de la demanda de personal tendrá que darnos una lista de puestos, o por lo menos de sus nombres. Para llenarla será preciso reunir un poco más de información. Una descripción completa de lo que abarca el puesto, que señale las habilidades necesarias para la persona que lo desempeñe, resultará útil para el éxito del proceso.

Lo primero que tenemos que considerar es tener claro qué información necesitamos, para evaluar posteriormente con exactitud las pruebas a las que vamos a someter a los candidatos. Encontrar a la persona idónea para el puesto concreto es nuestra más preciada meta.

La fórmula más viable de evaluar al aspirante, sería una combinación de las pruebas, que citamos a continuación:

- 1) Pruebas situacionales: se somete al candidato a una situación simulada, para comprobar las reacciones del mismo durante su realización.
- 2) Dinámica de grupos: resolución de problemas en un tiempo determinado, necesitando de la colaboración de otras personas para su realización.
- 3) In basket: estas pruebas se suelen utilizar para comprobar el desempeño de los directivos en la resolución de los problemas que se le plantean.
- 4) Role-playing: es como una representación teatral, en la que lo que se pretende es observar el comportamiento de los aspirantes en situaciones reales del puesto.
- 5) Exámenes de conocimientos: suelen ser relativos a cultura general, temarios específicos del puesto, etc.
- 6) Psicotécnicos: sirven para comprobar la destreza del candidato en la resolución de problemas.
- 7) Comprobación de credenciales: contrastar las referencias presentadas, evitando posibles engaños.

8) Examen médico: básicamente se trata de saber si hay alguna enfermedad, que le impida el desempeño del puesto

## **5. Entre los errores de un seleccionador podemos**

### **encontrarnos:**

- 1) Juicios de valor.
- 2) Dar mejores resultados a quienes posean aptitudes similares al evaluador.
- 3) Dejarse llevar por la primera impresión y ser inamovibles en las apreciaciones posteriores.
- 4) Dar mayor valor a lo negativo que a lo positivo.
- 5) Que una característica positiva o negativa haga que la generalicemos al resto de singularidades del aspirante.
- 6) Tener mala conciencia por hacer muchas evaluaciones negativas y que esto sirva para sobrevalorar las cualidades positivas de otro sujeto.
- 7) El que el entrevistador recuerde más lo que el entrevistado diga al comienzo de la entrevista.
- 8) Que sus prejuicios influyan en la selección y cometan el error de discriminar.
- 9) El entrevistador sea hombre o mujer, valora más al sexo masculino.
- 10) Sobrevalorar la juventud en detrimento de los comprendidos en la franja de los cuarenta.
- 11) No interpretar correctamente el lenguaje no verbal.

Hay que estar muy entrenado y ser conscientes del enorme esfuerzo que supone, tanto a la empresa como al candidato, todo el procedimiento de selección y así no cometer errores.

### **6. Concepto del lenguaje no verbal**

El lenguaje no verbal es toda comunicación en la que, sin necesidad de recurrir a la palabra, podemos hacernos entender, prestando atención a la gesticulación del sujeto con el que pretendemos comunicarnos.

Cestero (2014) considera que la comunicación no verbal la conforman o configuran cuatro elementos: una combinación entre las posturas y gestos faciales y corporales; en segundo lugar el volumen y tono al hablar, suspiros, etc.; en tercer lugar el estudio de las distancias entre las personas, y en el último el uso del tiempo.

Para ampliar e incidir en el concepto anterior, Günther (2001) deduce a partir de las posturas, actitudes, muecas o ademanes, una fuente de información lo suficientemente clara y fidedigna como para interpretar lo que dice el lenguaje corporal.

Hay que tener claro que no es comunicación no verbal, el lenguaje de signos y la escrita; son cosas distintas. La primera está sujeta a una estructura y normas gramaticales y la segunda a un lenguaje de signos que, aunque se utilizan las manos, brazos, y la cara con sus expresiones correspondientes para hacer uso de ese otro lenguaje, nada tiene que ver con la comunicación no verbal. Igualmente no se considera que los sonidos guturales, utilizados en el neolítico, y algunos en la actualidad, tengan que ver con la destreza innata de expresarse sin palabras.

Algunos autores afirman que la comunicación no verbal sirve de refuerzo y da más aplomo a lo que se quiere comunicar verbalmente, como afirma Günther (2001), es decir, acompaña a la comunicación verbal precisándola, aumentándola o enviando señales incoherentes. De ahí que la comunicación no verbal sea de vital importancia ya que cuando estamos pendiente de lo que diga nuestro interlocutor adquirimos de forma innata la habilidad o destreza de dar más valor de peso a lo que dicen sus gestos que a sus palabras.

## **7. Origen e introducción al lenguaje no verbal**

En cuanto a los orígenes del fenómeno, Davis (1976) nos dice que a pesar del inmenso interés que la comunicación no verbal ha tenido a lo largo de la historia entre el personal no experto en el tema, no se logró que el mismo se tratase con seriedad hasta principios del siglo veinte, momento en que los psicólogos al investigar la comunicación no verbal en profundidad después de hacer múltiples estudios entre sus pacientes, intentando encontrar un paralelismo entre sus gestos y su estado emocional, llegaron a la conclusión de que no había relación alguna.

No deja de ser curioso que bailarines y gente del mundo del espectáculo escenificaran en una obra el estado de ánimo de un actor a la perfección, o pintores como Miguel Ángel reflejasen al detalle las emociones de los personajes de sus creaciones, y, aun así, los psicólogos de principio del siglo veinte no encontrasen relación entre mente y lenguaje no verbal.

A día de hoy, no obstante, parece ser que todo esto ha cambiado, pues la propia autora ha sido consciente de cómo existe un nuevo entusiasmo de carácter científico por este tipo de investigación de la comunicación, motivado, en palabras de la propia Davis (1976, pp. 18) “por el enorme interés del público por la comunicación no verbal, pareciendo ser parte del espíritu de nuestro tiempo, de la necesidad que mucha gente siente de restablecer el contacto con sus propias emociones; la búsqueda de esa verdad emocional que tal vez se expresa sin palabras”.

Pease (1988) utiliza sus estudios en la comunicación no verbal y lenguaje del cuerpo para aprender, indagar y comprenderse más a sí mismo. Este es el motivo por el cual se vuelca en sus investigaciones, y de la misma forma utiliza los conocimientos aprendidos en mejorar sus relaciones con los demás.

No deja de ser impactante que el autor considere que hayan tenido que pasar muchos años para que el hombre sienta interés en investigar e indagar en la comunicación no verbal, y sea en los años sesenta cuando empezaron a sentir un interés real en profundizar y tomarse este tema como una ciencia más. A partir de la divulgación de libro Julius Fast en 1970, es cuando la gente toma conciencia de la importancia de este recurso como instrumento de estudio y trabajo.

No obstante, como vemos en Pease (1988), el fenómeno iba cobrando cada vez más importancia y la gente podía empezar a comprender la realidad de este hecho con popularizaciones de eventos como el cine, donde personajes como Charles Chaplin tenían que recurrir al lenguaje no verbal como único modo de comunicación y transferencia de información, sensaciones, sentimientos y demás aspectos, convirtiéndose en auténticos pioneros de las artes de comunicación no verbal.

Aunque hemos hablado del desarrollo del estudio del mismo a partir del siglo XX, igualmente debemos mencionar análisis efectuados anteriormente a esa época, resaltando por encima de todos, como Pease (1988) resalta, la de Charles Darwin, con la publicación de su obra *La expresión y las emociones en el hombre y en los animales*, que data concretamente del año 1872. La importancia de este libro radica en que todos los estudios que han ido apareciendo a continuación de su publicación emplean las bases descritas por Darwin para avanzar en la investigación del fenómeno.

Mehrabian (1971) halló algunos datos que suponían una gran importancia en el estudio de este campo y que detallamos a continuación:

-“El impacto total de un mensaje es verbal en un 7% (palabras solamente); 38% vocal (incluye el tono de la voz, los matices y otros sonidos) y 55% no verbal”.

De manera análoga, Birdwhistell (1971) realizó en sus estudios una serie de cálculos similares en cuestiones de proporción de comunicación no verbal entre seres humanos. El producto obtenido se detalla seguidamente.

-Se estipula que una persona dice palabras durante un total aproximado de diez u once minutos al día y la frase media se dice solamente en 2.5 segundos.

-El componente verbal de la comunicación para Birdwhistell en una conversación cara a cara era menor del 35% siendo más del 65% un tipo de comunicación no verbal.

A este respecto, debemos decir que, tal y como asegura Pease (1988), la generalidad de los autores consideran que la mayor parte de la información se transmite por medio del lenguaje no verbal, donde se aprecian incluso las posturas personales ante

un determinado tema, y la comunicación verbal para transmitirles información. Nos dice que en algunos casos el lenguaje no verbal puede ser sustituto de mensajes hablados.

Birdwhistell (1971) nos dice que un sujeto muy bueno en el estudio del lenguaje no verbal sería o podría ser capaz de descifrar qué está realizando esa persona, únicamente escuchando su voz, ya que el movimiento del cuerpo condiciona el habla. Llega a afirmar que sólo con ver gesticular a una persona sabía decir a qué nacionalidad pertenecía.

Como exponía Goffman (1971), a modo de introducción en su libro *Verhalten in sozialen Situationen* podemos negarnos a hablar, de hacer todo lo posible en no dejar que se vean nuestros pensamientos, pero es el propio cuerpo el que habla por nosotros. Queramos o no, el cuerpo habla por nosotros, ya sean verdades o mentiras pero siempre dice algo. Subraya cómo absolutamente todas las personas que componían una sociedad estaban condicionadas a expresar sus sentimientos de manera no verbal, teniendo, además, unas mínimas nociones intrínsecas sobre el significado de ciertos gestos o posturas. Si reflexionamos acerca de esto podemos ver cómo tiene toda la lógica del mundo, pues hasta aquella persona que en la vida ha oído hablar del lenguaje no verbal, sabe distinguir algunos sentimientos en ciertos gestos o muecas realizados por aquellas personas con las que se relaciona y se comunica en algún momento dado.

Somplatzki (1976), por otro lado, añadía que no solo teníamos un cuerpo, sino que éramos un cuerpo. Sostiene que aunque no lo queramos admitir, el cuerpo es un chivo expiatorio y aquello que intentamos ocultar o no decir lo habla por nosotros, delatándonos con sus gestos y movimientos; un ejemplo de esto es el típico caso del niño que miente y rápidamente se lleva la mano a su boca como para intentar no dejar escapar las palabras. Como el autor decía al principio de su libro *Körpertraining und Bewegungsgestaltung im darstellenden Spiel: El cuerpo no miente: es el espejo de nuestra alma*.

Laban (1981) nos expone que el cuerpo y sus movimientos están condicionados por el interior de la persona y es este, en consecuencia, el que confiere nuestras expresiones corporales; además nos dice que es el propio movimiento de la respiración, el que hace podamos hablar, gritar: en definitiva que el movimiento intrínseco a la persona y nos permite expresarnos.

Por lo tanto, como expresaba el autor, sigue en pie el principio de que el movimiento es el medio primigenio más intenso de expresión y de voluntad, y que cualquier explicación puede ser únicamente comprendida captando movimientos.

Günther (2001) considera que el lenguaje corporal es un tipo de comunicación no verbal que ayuda en la comunicación verbal. Al mismo tiempo, expone que las habilidades generales, como hacer deporte, correr, saltar, dar patadas a un balón es decir, las habilidades básicas son elementos pertenecientes al lenguaje del cuerpo, así como las destrezas psicomotoras y cognitivas. En definitiva, que el lenguaje del cuerpo puede afianzar una idea o destrozarla.

El autor considera que, lo mismo que en la danza, los movimientos hablan sin necesidad de utilizar palabras, ocurre igualmente en la calle cuando la gente lo utiliza de forma consciente en su vida cotidiana. Defiende el lenguaje corporal como un fenómeno que puede ser independiente al mundo de las palabras.

Günther (2001), poniendo el ejemplo del que pasea por la playa y ve unas huellas de pies en la arena, va más allá y dice que de algo tangible como las pisadas puede surgir un cuerpo ficticio al que dar caza; de ahí que incluya el lenguaje no verbal como fuente de información real y ficticia al mismo tiempo.

## **8. Algunos gestos habituales: sus orígenes y significado**

Como rescatamos de Pease (1988), en la comunicación no verbal hay gestos que son idénticos en todo el mundo; son universalmente reconocidos en cualquier lugar, como el “no” moviendo la cabeza de un lado a otro. Gestos de ira, rabia, alegría, tristeza, son iguales en cualquier parte.

Paralelamente, agitar la cabeza de derecha a izquierda indica negación, el “no”. Este último gesto es igualmente universal y puede haber sido aprendido en la infancia, siguiendo la interpretación de algunos autores según los cuales, cuando el niño está recibiendo alimento de la madre, cuando ya no quiere más, mueve la cabeza a un lado y a otro para impedir que la madre le introduzca alimento en la boca; parece ser que así se aprende el gesto de la negativa al mostrar que se está en desacuerdo.

En relación a esto se deduce que determinados gestos pueden actuar como vestigios de nuestro pasado animal, tales como enseñar los dientes en son de hostilidad, aunque no vayamos a atacar lógicamente a nadie con los dientes en la actualidad.

Concretamente, la sonrisa fue un gesto de amenaza y así lo sigue siendo para algunos primates; no obstante, nosotros la utilizamos hoy junto a otras señales o gestos que denotan placer.

El encogimiento de hombros es otra de las señas que habitualmente percibimos e identificamos sin problemas como manifestación de desconocimiento o no entendimiento de algo. Este gesto universal consta de tres fases, que el lector debe ir reconociendo: mostrando las palmas de las manos en señal de honestidad, los hombros contraídos y las cejas elevadas (ver figura 1).



*Figura 1. El ademán de encogerse de hombros*

Fuente: Pease (1988).

Es importante recalcar el hecho de que, tal y como expone Pease (1988), así como el lenguaje hablado puede diferir según el espacio geográfico donde nos encontremos, también puede hacerlo la comprensión del lenguaje corporal o, al menos, algunos aspectos del mismo.

No obstante, asimismo, Rebel (2001) incide sobre un hecho que debe ser comentado, ya que constituye uno de los errores principales que puede incurrir un inexperto en el mundo del lenguaje no verbal; es un error típicamente común en este fenómeno y se basa en explicar un ademán aislado de otros que lo acompañan y del marco fenomenológico en el que se está desarrollando. Hablamos, por tanto, del error de analizar un determinado gesto aislado de todo fenómeno que suceda a su alrededor. Un

ejemplo de este error puede ser el siguiente: el hecho de rascarse la cabeza puede llevar consigo un gran número de explicaciones. Entre otras, podemos citar el tener caspa, sudor o sentir inseguridad, por lo que si de verdad queremos comprender el significado de dicho gesto habrá que estar atento a otros que estén sucediendo a la vez. .

Como afirma Pease (1988), el lenguaje no verbal, al ser una lenguaje más, también tiene sus matices y características, y como tal hay que estar atentos a la hora de leerlo, ya que cada mueca o gesto equivale a una palabra y evidentemente, para comprenderlos hay que contemplarlos en su contexto.

A continuación se presenta en una tabla una colección basada principalmente en datos publicados por Rebel (2001), acerca del significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales en su libro *El lenguaje corporal: lo que expresan las actitudes, las posturas, los gestos y su interpretación*, y que transcribimos a continuación.

**Tabla 1. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales: cabeza y cuello.**

Cabeza y cuello	
Movimiento hacia delante	Atención, afecto o agresión
Movimiento hacia atrás	Espera, escepticismo
Giro hacia el interlocutor	Interés, escucha atenta
Giro alejándose del interlocutor	Falta de atención
Inclinación hacia adelante rápida	Miedo, rabia, inseguridad
Inclinación hacia adelante lenta	Sometimiento, tristeza,
Inclinación hacia atrás rápida	Aguante
Inclinación hacia atrás lenta	Vacilar, titubear
Inclinación hacia un lado rápida	Interés escéptico
Inclinación hacia un lado lenta	Desconfianza, soberbia
Inclinación lateral y giro hacia el interlocutor (formas mixtas).	Indulgencia
Movimientos consecutivos, por ejemplo, hacia adelante- hacia atrás- inclinación (formas mixtas).	Afirmación o negación

**Fuente: Rebel (2001).**

Es importante mencionar que varios movimientos diferentes, por ejemplo, giro e inclinación pueden aunar su interpretación. Movimientos idénticos reiterados aumentan y ratifican las explicaciones indicadas anteriormente.

**Tabla 2. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales: ojos, párpados y cejas.**

Ojos, párpados y cejas	
Dirección de la mirada recta	Actitud de disposición o interés
Dirección de la mirada hacia abajo	Concentración, desconexión interna o vacilación, incertidumbre
Dirección de la mirada hacia arriba	Evadirse o introspección a los recuerdos
Dirección de la mirada al vacío	Perdersse con los pensamientos
Ojos erráticos de arriba hacia abajo (con postura correspondiente de la cabeza)	Arrogancia
Ojos erráticos de abajo hacia arriba (con postura correspondiente de la cabeza)	Miedo
Comunicación con la mirada: largo	Interés o curiosidad insistente
Comunicación con la mirada: corto	Vergüenza o inseguridad
Comunicación con la mirada: alternante	Querer estar en cualquier otro lugar
Comunicación con la mirada: falta	Concentración, miedo o arrogancia
Posición de los párpados: muy abiertos	Miedo, sugestión
Posición de los párpados: normal	Actitud de disposición
Posición de los párpados: bajados	Atención, aburrimiento o modestia
Posición de los párpados: movimientos frecuentes	Nerviosismo
Cejas: levantadas	Soberbia, sospecha o terror
Cejas: cerradas	Ira

**Fuente: Rebel (2001).**

**Tabla 3. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales: boca, labios y lengua.**

Boca, labios y lengua	
Boca: poco abierta sin hablar	Sorpresa o querer decir algo
Boca: poco abierta con habla	Vacilación, humildad
Boca: muy abierta sin habla	Muestra de terror o alegría
Boca: muy abierta con habla	Magna confianza en uno mismo
Comisura de los labios: ambos en línea relajada	Actitud de disposición
Comisura de los labios: ambas elevadas	Júbilo
Comisura de los labios: ambas hacia abajo	Depresión
Comisura de los labios: un lado hacia abajo	Indiferencia o falsedad
Labios: cerrados sin tensión	Postura de disposición
Labios: apretados	Decisión, ataque o concentración
Labios: mordiéndoselos	Nerviosismo, reflexión, titubeo
Labios: labio superior levantado	Desprecio
Labios: labio inferior levantado	Duda
Labios: labio superior sobre el labio inferior o labio inferior sobre labio superior	Decepción
Labios: morderse el labio superior o el labio inferior	Vergüenza, miedo
Punta de la lengua sobre el labio superior	Intensa concentración

**Fuente: Rebel (2001).**

Recordar que siempre se leerán estos gestos teniendo en cuenta el contexto.

Todos los otros movimientos de la lengua, conectan con funciones corporales.

**Tabla 4. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales: hombros**

Hombros	
Un hombro levantado	Quisiera preguntar
Ambos hombros levantados	Timidez, miedo o nerviosismo
Un hombro caído	Incertidumbre intensa
Ambos hombros caídos	Decepción o cobardía
Un hombro adelantado	Reto o defensa
Los dos hombros adelantados	Busca auxilio o se reserva
Un hombro retraído	Huida o preparación del ataque
Los dos hombros retraídos	Pose para intimidar, imponer

**Fuente: Rebel (2001).**

**Tabla 5. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales: brazos**

Brazos	
Movimiento de los brazos predominantemente extendidos	Inhibiciones o tirantez
Movimiento de los brazos predominantemente doblados	Confianza en sí mismo, abandono o inseguridad
Gestos amplios con los brazos	Seguridad en sí mismo o generosidad
Gestos con los brazos poco extendidos	Inseguridad, humildad, codicia
Brazos en barrera delante del cuerpo	Tranquilidad o reserva
Brazos en barrera en la espalda	Miedo o incertidumbre
Movimiento de los brazos alejándose del cuerpo	Sinceridad, rechazo, agresión o afecto
Movimiento de los brazos en dirección hacia el cuerpo	Intento de protección, inseguridad
El gesto de un brazo en dirección hacia el cuerpo y el otro alejándose del cuerpo	Señal me gustaría me tocases

**Fuente: Rebel (2001).**

**Tabla 6. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales: manos y dedos y contacto de estos con otras partes del cuerpo u objetos**

Manos y dedos	
Contacto mano-cabeza: barbilla agarrada	Pensativo
Mano abierta: hacia fuera del cuerpo	Sinceridad, defensa o búsqueda de contacto.
Contacto mano-cabeza: dedo índice	Perplejidad
Mano cerrada (puño): hacia fuera del cuerpo	Rabia, ataque, defensa
Contacto mano-cabeza: agarrarse	Concentración, perplejidad
Ambas manos juntas: extendidas y juntas	Concentración o ruego
Contacto mano-cabeza: rascarse	Nerviosismo
Contacto mano-orejas: rascarse	Nerviosismo
Ambas manos juntas: en forma de “tejado inclinado”	Ruego intenso o incredulidad
Contacto mano-gafas: ponérselas lentamente	Concentrarse en el asunto
Gestos y poses de las manos: sobre la vestimenta del tronco (manos, dedos enganchados en los tirantes)	Hacerse el fuerte, inseguridad
Jugar con objetos: con el lapicero	Nerviosismo
Jugar con objetos: con la silla	Fuerte inseguridad
Poses de la mano sobre el cuerpo: haciendo barrera detrás del cuerpo	Apocamiento o arrogancia
Gestos y poses de las manos: en la ropa de la mitad inferior del cuerpo manos convulsivas, pegadas a la prenda	Inseguridad
Gestos y poses de las manos: en la vestimenta del tronco (manos en el bolsillo de la chaqueta, en la botonera de la camisa)	Presuntuosidad

**Fuente: Rebel (2001).**

**Tabla 7. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales: Piernas**

Piernas	
Separadas, en posición erguida: poco abiertas	Seguridad en sí mismo
Separadas, en posición erguida: muy abiertas	Ademán de imponerse
En posición erguida muy juntas	Tensión, miedo
Sentado separadas: poco abiertas	Calmado, controlado
Sentado separadas: muy abiertas	Intensamente concentrado
Sentado, juntas: juntas	En tensión
Sentado, juntas: cruzadas	Convulsivo, inseguro
Piernas cruzadas: muslos separados (formas mixtas)	Relajación, seguridad en sí mismo
Piernas cruzadas: muslos juntos, puntas de los pies hacia fuera (formas mixtas)	Tirantez, nerviosismo
De pie hacia el interlocutor: a corta distancia	Búsqueda de contacto
“Ídem“ a gran distancia	Muestra de afecto, cariño
De pie alejándose del interlocutor a corta distancia	Deseo de irse
“Ídem“ a gran distancia	Deseo urgente de irse
De pie, una pierna adelantada a la otra	Seguridad en sí mismo
De pie hacia el interlocutor: una pierna estirada y cruzada	Muestra de afecto, cariño
“Ídem“ las dos piernas extendidas	Calmado
Sentado, alejándose del interlocutor: una pantorrilla hacia atrás	Estar a punto de irse
“Ídem“ ambas pantorrillas hacia atrás	Rechazo
”Ídem” pantorrillas cruzadas	Fuerte tensión o rechazo

**Fuente: Rebel (2001).**

**Tabla 8. Significado y mensaje de los gestos y movimientos corporales: Pies**

Pies	
De pie, en paralelo	Atención
De pie, girados hacia el interior.	Inseguridad
De pie, girados hacia el exterior	Seguridad sobre sí mismo
De pie, sobre el borde interior	Convulsión
De pie, sobre el borde exterior	Nerviosismo
De pie, sobre las puntillas	Impaciencia, arrogancia
De pie, apoyado sobre el talón	Se siente muy incómodo
Sentado, pies en paralelo	Atención
Sentado, pies girados hacia el interior	Inseguridad
Sentado, pies girados hacia el exterior	Seguridad en sí mismo
Sentado, pies sobre las puntillas	Quisiera levantarse
Sentado, sobre el talón	Impaciente, tensión
Sentado, talones cruzados	Está aburrido
Tamborilear con los pies, sentado	Nerviosismo

**Fuente: Rebel (2001).**

Como apreciamos, en las enumeraciones anteriores se han recogido de manera ordenada todos aquellos gestos que tienen posibilidades de surgir a lo largo de una entrevista de selección de personal. Extraídos de las fuentes anteriormente comentadas, se han seleccionado para resumir la gran cantidad de posibilidades que han sido analizadas por grandes autores, entre ellos, Rebel (2001), protagonista de las tablas anteriores. Hemos transcrito las mismas en casi su totalidad, para que el lector tenga un instrumento contundente, y así pueda entrar de lleno en el mundo del lenguaje no verbal.

## **9. La incongruencia**

Este es sin duda otro aspecto fundamental al que se refieren numerosos autores como Pease (1988), Rebel (2001) o Davis (1976), entre otros. Este concepto se explica comúnmente mediante una ejemplificación concreta, el individuo que con su lenguaje verbal nos hace entender una cosa, mientras que observando su lenguaje gestual nos cuenta lo contrario, es decir, que se contradice en lo dicho previamente.

Para este caso, numerosos estudios han cuantificado que las señales enviadas de manera no verbal tienen un índice de superioridad frente a los mensajes verbales de hasta cinco veces, por lo que cuando existe un caso de incongruencia, lo lógico es fiarse del mensaje emitido a través del lenguaje no verbal.

A este respecto, Freud (sf) ejemplifica en una de sus obras una escena que vivió en primera persona. En una sesión cualquiera de trabajo, su paciente, mientras le explicaba lo feliz que era con su mujer y lo bien que funcionaba su matrimonio, se quitaba y se ponía repetidamente la alianza de su dedo. Freud sabía que no tardarían en aparecer los primeros signos de confrontación en aquel matrimonio, por lo que no se sorprendió cuando a los pocos meses se empezaron a manifestar públicamente los primeros problemas en la relación que finalmente concluyó en el divorcio.

Para obtener una correcta lectura del lenguaje no verbal, debemos observar que haya una congruencia o correspondencia entre los canales no verbales y verbales de comunicación y así evitar posibles errores que se traduzcan en pérdida de tiempo y dinero para la empresa.

Así, no consideraremos los gestos de igual manera dentro del entorno en el que se están produciendo, es decir, si un sujeto está en una oficina sentado en una sillón,

mirando hacia el suelo, con las piernas cruzadas al igual que sus brazos, y una mesa delante de él, evidentemente comprenderíamos que está en una posición de defensa, como enfadado o que no quiere entrar en razón. Por otro lado, si pasamos delante de una marquesina de autobús, en una noche fría de invierno y vemos a una persona esperando el bus con las piernas y brazos cruzados y su cabeza mirando hacia abajo, evidentemente tendríamos la certeza de que tiene frío y para nada diríamos que está en una posición de defensa.

## **10. La simulación en el lenguaje no verbal**

Otro de los elementos que se repite con frecuencia en los distintos libros consultados en los que ha sido tratado el fenómeno del lenguaje no verbal, escritos por autores como Freixas (2015) o Fernández (2011) es la cuestión que trata la posibilidad de fingir o mentir a través del lenguaje no verbal. La solución que comúnmente ha sido propuesta es que no es posible ocultar información, pues la falta de coherencia se expresaría entre los gestos principales, las microseñales que producimos y el propio lenguaje hablado.

Como dice Freud (1992, pp. 68), “quien tiene ojos para ver y oídos para escuchar puede convencerse de que ningún mortal es capaz de guardar un secreto. Si bien sus labios permanecen silenciosos, parlotea con la punta de los dedos; el secreto se le escapa por cada poro”.

Un ejemplo ilustrado por Pease (1988) sería el de quien que está mintiendo mientras sitúa las palmas a la vista, en señal de honestidad. Sin embargo, a la vez, puede estar abriendo las palmas hacia fuera o sonriendo honesta y sinceramente mientras cuenta la mentira, sus pupilas pueden estar contrayéndose, o puede estar levantando una ceja, por lo que esos microgestos le estarían delatando. Una vez más, somos conscientes de lo importante de no aislar un gesto mientras no tenemos en consideración tanto el contexto como los demás gestos que pueden estar sucediendo simultáneamente.

## **11. Los espacios y las zonas**

Si cada concepto puede ser introducido retrotrayéndonos a los orígenes del hombre y la naturaleza, la delimitación de espacios y territorios no es una excepción. Pease (1988), habla de este concepto invocando a la naturaleza, donde por regla general los seres vivos han tratado de defender sus propiedades bajo cualquier circunstancia. Al

fin de cuentas este concepto de propiedad en la naturaleza es lo que les ha permitido seguir estando vivos.

Diversos estudios han demostrado como este fenómeno se da igualmente en los seres humanos, quienes tenemos ciertas distancias y ciertos perímetros en los que nos sentimos más o menos confortables en nuestras relaciones e interacciones con otros seres de nuestra misma condición.

Por esto mismo, Pease (1988) ya habla del término “*proxemia*” como el lugar que cada persona considera de su propiedad: su sofá, su coche, su casa o incluso su finca, si la casa estuviese rodeada por esta. Un ejemplo que describe perfectamente lo anterior es la típica foto donde el sujeto se sitúa junto a su nuevo coche y, claro está, no duda en poner su pie sobre el parachoques reafirmando que es suyo. En definitiva, nos da a entender que cada individuo tiene su sitio propio.

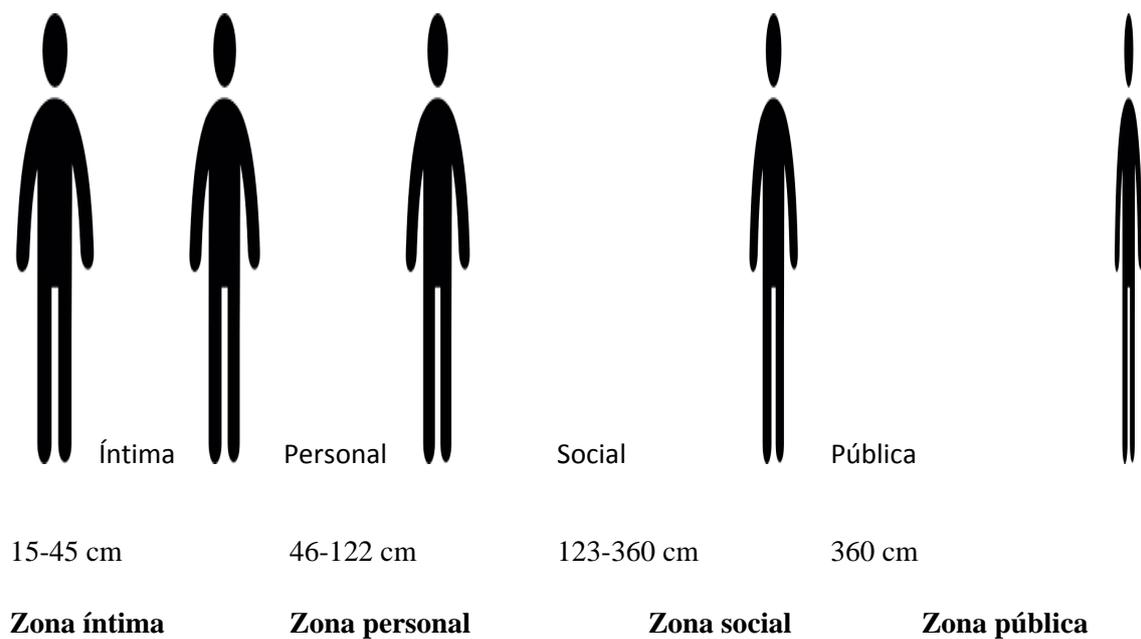
Un ejemplo podemos encontrarlo en la naturaleza, en plena sabana africana, con el león, que hace suyas grandes extensiones de la misma, sin perder el tiempo en echar a cualquier rival, aunque se encuentre a kilómetros de distancia. Por otro lado, en las grandes ciudades, para poder contemplar a uno de estos especímenes, tenemos que acudir a un zoológico, donde podemos apreciar que se hacen acopio de un pequeño rincón del falso ecosistema creado para ellos. Todo esto obviamente es por encontrarse ocupando un espacio con muchos ejemplares y no tener apenas un lugar donde echarse.

Así, Rebel (2001) establece que el individuo tiene su propia burbuja imaginaria que designa sus márgenes y sus fronteras, cuya dimensión depende también, en cierto modo, de la concentración poblacional en su sitio de origen. La extensión de la zona personal está igualmente condicionada por el modelo de cultura al que cada sujeto pertenece.

Está demostrado que en la cultura japonesa se decanta por la cercanía mientras otras civilizaciones tienen un gran afán por escoger espacios amplios en los que moverse. En concreto, durante el escrito, haremos referencia a la conducta territorial que hemos desarrollado en Occidente. Otro factor condicionante, que se da por igual en todas las culturas y civilizaciones, es la necesidad creciente de espacio conforme aumenta el estatus del sujeto en cuestión. Estos conceptos son verdaderamente importantes para entender la atmósfera que se puede apreciar en un procedimiento de

selección de personal, sirviendo de magna precisión a los encargados de la selección, en el instante de proceder a realizar la tarea que se les asigna.

En la figura 2 podemos observar las distintas zonas o perímetros que se han establecido por consenso para el sujeto occidental medio, que se recogen en la obra de Pease (1988), distinguiendo entre:



*Figura 2. Distancias zonales*

Fuente: Elaboración Propia

- 1- Zona íntima: de 15 a 45 cm
- 2- Zona personal: de 46 a 122 cm
- 3- Zona social: de 123 a 360 cm
- 4- Zona pública: de 360 en adelante

En la figura 2 podemos observar 4 distancias distintas. En la primera, o distancia íntima, comprendida entre los 15 y los 45 centímetros, se encuentra el espacio más importante, el que un sujeto ve como algo suyo. Únicamente se permite este tipo de acercamiento a personas unidas a nosotros por algún vínculo afectivo muy estrecho, es decir, parejas, padres, hijos o amigos íntimos, entre otros. Podemos incluso hablar de otra sub-zona, que parte desde el cuerpo y sobresale 15 cm; esta zona es solamente accesible mediante el contacto físico, por lo que las restricciones de entrada son máximas; es denominada como zona íntima privada.

En segundo lugar, en un espacio comprendido entre los 46 centímetros y los 1,22 metros, tenemos la llamada zona personal. Esta distancia es la que separa a las personas en reuniones, entrevistas, fiestas o diversos actos laborales entre otros.

En tercer lugar, tenemos la conocida como zona social, que se sitúa entre los 1,23 y los 3,6 metros, siendo esta la distancia en la que nos separamos de la gente que no conocemos, como, por ejemplo, un trabajador que viene a realizar algún servicio a nuestras casas, alguien que viene a entregar la correspondencia o que se nos acerca por la calle para preguntarnos la hora.

Por último, en cuarto lugar, tenemos la zona pública, comprendido por todo aquel territorio que se aleje un mínimo de 3,6 metros de nosotros. Esta distancia es óptima en cuanto a confort percibido a la hora de dirigirnos a un conjunto de individuos..

Sin embargo, Pease (1988) no se queda en la clasificación, sino que va más allá en el fenómeno de las distancias. Considera que cuando un individuo se nos acerca a nuestra zona personal o social lo hace por dos motivos. El primero porque tenemos algún vínculo afectivo, con el bien sean familia, amigo, compañero de trabajo, etc ,y el segundo, porque venga a agredirnos. Si es esta última, provocara incluso cambios en nuestro cuerpo, como descargas de adrenalina, la sangre oxigenada subirá más rápido al cerebro o incluso que nuestra postura se prepare ante una posible agresión.

Algo a tener en cuenta es conocer las distintas distancias zonales de los países con lo que tenemos tratos comerciales, y en especial si vamos a cerrar un contrato y queremos que tenga éxito. Para nosotros los occidentales, un acercamiento excesivo podríamos mal interpretarlo, e incluso tomarlo como una agresión; sin embargo, para un oriental es de lo más normal. Si observamos una reunión de personas de distintas partes

del mundo, nos percataríamos del baile de algunos, cuando por ejemplo se acerca un japonés a un americano, alejándose este, ante la insistencia del oriental en querer acercarse más. El americano lo vería como un ataque, le resultaría hasta ofensivo; sin embargo el japonés no entendería la razón del distanciamiento de este. Estas cosas, si no se conocen, podrían llevar al traste la mejor de las operaciones comerciales entre ciudadanos de estos países.

## 12. El lenguaje no verbal en las entrevistas

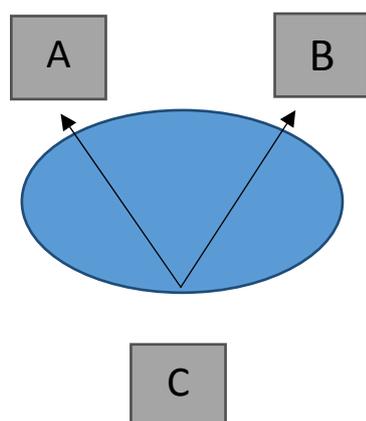
Todo el esfuerzo anterior, hasta llegado este punto, nos lo jugamos cara a cara, generalmente en una última entrevista con quien tomará la decisión final de contratarnos o no.

En este escenario, es imprescindible, de manera bidireccional, la inclusión de todos los participantes en las distintas intervenciones que se realicen.

Podemos ejemplificar este concepto empleando una idea propuesta por Pease (1988) en su obra.

Tómese el caso en que la persona, que en la figura 3 se designa con la letra C, quiere entrevistar a las personas A y B y que circunstancialmente están sentadas en posición triangular en una misma mesa redonda. Se supone igualmente que la persona A es bastante activa, con una gran conversación, mientras que B prefiere permanecer en silencio más a menudo.

En ese caso, cuando A comience a hablar, C deberá de mirarlo, para posteriormente, al poco tiempo, mirar a B, después mirar a A y así sucesivamente. De esta manera se estarán empleando técnicas de inclusión, por lo que B no se sentirá en ningún momento fuera de la entrevista sintiéndose útil. Esta técnica sería perfecta si además C necesita contar con el apoyo o aprobación de B.



*Figura 3. Entrevista en triángulo*  
Fuente: Pease (1988).

Así se introduce en el presente trabajo esta importante parte del lenguaje no verbal aplicada a entrevistas personales: escritorios, mesas y disposición de los diferentes asientos.

#### a) Las mesas rectangulares

Como Duncan y Fiske (1977) recalcan, situarse estratégicamente en una mesa puede ser especialmente interesante en una entrevista, sobre todo si durante la misma necesitas contar con el apoyo de los demás asistentes. Además, la posición que las demás personas adopten respecto de uno mismo revelará de igual manera muchas intenciones de las mismas hacia usted.

El autor Mark Knapp (citado en Duncan y Fiske (1977)), en su obra *Nonverbal Communication in Human Interaction*, contempló que existiendo fórmulas magistrales para situar a los sujetos en una mesa, hay algo fundamental y es que el ambiente influye en la posición escogida.

Un ejemplo de todo este fenómeno es el siguiente: cuando una pareja va a cenar a un restaurante, habitualmente escogen sentarse juntos, pero si por cuestiones circunstanciales, como un abarrotamiento del restaurante, esta posición no es posible, se sentarán uno enfrente del otro, aun siendo esta una posición defensiva. Esto nos recuerda lo que comentábamos anteriormente en el análisis de algunos gestos, que no se podían aislar y que había que analizarlos siempre dentro del propio contexto en el que se estaban realizando.

En el caso de tener una reunión, que se desarrollará en una mesa clásica rectangular, la persona B puede sentarse respecto a la persona A en cuatro posiciones diferentes, que tomarán cuatro significados diferentes.

- ✓ Si B tiene la postura B1 está adoptando una posición denominada en ángulo. Se utiliza habitualmente por sujetos que hablan de forma cordial, afable. Esta situación facilita una amplia comunicación visual y permite un mayor alcance para interactuar con el resto de individuos. De la misma forma, el sitio que ocupa en ángulo le da seguridad a modo burladero, como a un torero en una plaza de toros en el que sus contrincantes sean agresivos ejecutivos. Es la situación idónea para que

un comercial exponga su producto, si el comprador es A. Situándose en ese lugar es más sencillo limar asperezas y salir victorioso de un negocio.

- ✓ Si B hace suya la postura B2 está adoptando lo que se conoce como posición de colaboración. Este es un lugar envidiable para que se escuche lo que tenemos que decir; es asimismo utilizada por sujetos que tienen cierta antigüedad en la empresa. Si B no se sitúa en su lugar, esto puede provocar que A se sienta invadido. Como ejemplo de este caso, Pease (1988) nos muestra como cuando un comercial vuelve una segunda vez, acompañado de un técnico especialista, el vendedor se sentará en posición B2 o B1 con el cliente, y el técnico especialista se sentará enfrente al cliente (posición B3). De este modo, parecerá que el vendedor está haciendo preguntas al técnico en favor del cliente. Esto se conoce comúnmente como “trabajar con el rival”.

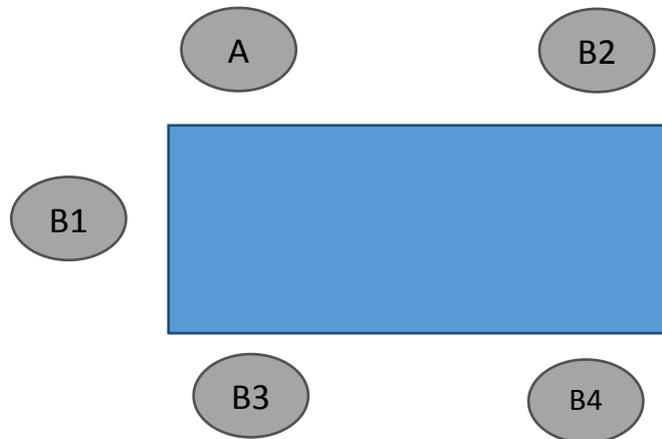
- ✓ Si B toma la postura B3 está adoptando una posición competitivo-defensiva. Esto surge por la idea de que tener a alguien delante de ti, parece que esta enfrentándose, cuestionándote, como una postura de pelea. Esta posición es una de las más difíciles para conseguir un acuerdo, porque la mesa hace una especie de barrera que dificulta que fluya el ambiente idóneo que permita cerrar un negocio. Ambos están a la defensiva y no van a consentir que el otro pase por encima de sus ideas.

Otro concepto importante es que cuando dos personas se sientan una enfrente de la otra, en un mismo escritorio están dividiendo inconscientemente el territorio de la mesa, exactamente a la mitad observando cada uno el avance del otro sobre su propio territorio.

- ✓ Si B asume la postura B4 adopta una postura independiente. Esta posición no debe usarse cuando se ha de conversar honestamente. Es una situación o lugar utilizado por aquellos que no quieren relacionarse con el resto de sujetos. Hay una falta total de interés, de estar pero no estar.

Como vemos, la posición que se adopte frente a la persona que ha deseado reunirse con uno es muy importante si se quiere iniciar la entrevista con la intención de tomar ciertos derroteros, quizás sea interesante ir a negociar, en una posición

confrontada o quizás sea la oportunidad de ir a colaborar, adoptando una posición denominada de colaboración. Hay que intentar ponerse en el lugar del otro y hacer o facilitar las cosas, para que así sea más propicia la comunicación, el feedback.



*Figura 4. Posiciones alrededor de la mesa*

Fuente: Pease (1988).

#### b) Las mesas cuadradas

Las mesas cuadradas, según Brun (1969) son empleadas por sujetos con igual categoría profesional, de un mismo estatus. Se utilizan para comunicar cosas puntuales, y consiguientemente lo que se transmiten son mensajes breves. Aquí se puede apreciar una jerarquía, dependiendo de donde se sienten; si es a la derecha confiere más autoridad que si es a la izquierda, o peor aún si se está en frente, que confiere una situación de desventaja al considerarlo un rival.

#### c) La mesa redonda

Benthall y Polhemus (1975) manifiestan que era empleada por el Rey Arturo, para situar a sus caballeros en una misma posición de poder. Una mesa redonda lo que trata es que todos se sientan iguales, a un mismo nivel o estatus, de que se encuentren cómodos, de igual a igual. Al sentarse en círculo el resultado es el mismo aunque no haya mesa redonda de por medio.

Benthall y Polhemus (1975) destacan que el Rey Arturo desconocía que si un miembro de la mesa tenía un estatus superior, esto hacía que el resto de sujetos tuviesen una posición de poder distinta. Evidentemente cuando más cerca estabas del Rey, más

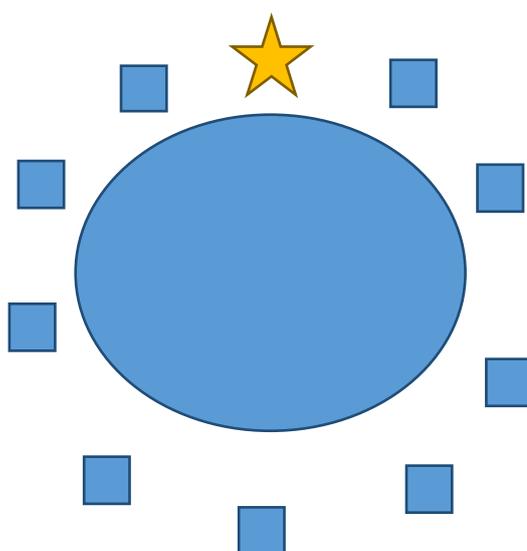
autoridad te confería; ya fuese a la derecha donde la confianza es mayor o a la izquierda donde, aunque seguías siendo preferido por el del monarca, te confería menor poder que estando a su derecha.

Además, los demás comensales igualmente estaban afectados por las normas que describíamos anteriormente, pues conforme la distancia con respecto al rey era mayor, los caballeros perdían estatus y autoridad, hasta llegar a aquel que se sentaba directamente enfrente de él, que era quien estaba adoptando una postura competitivo-defensiva y por tanto era, probablemente, el que más problemas causase.

En la actualidad los directivos utilizan las mesas redondas o cuadradas. Las cuadradas para realizar labores mercantiles, o conversaciones breves; mientras que las mesas redondas son empleadas para crear ambiente relajado.

A continuación, en la figura 5 se representa de manera gráfica la disposición de las distintas situaciones sobre las que se ha trabajado en las líneas anteriores, representando la figura del Rey o líder, en nuestro caso representado por el Rey Arturo, con la figura de la estrella.

Según datos obtenidos de Espinosa (2013) hemos podido observar como comúnmente, a día de hoy, se emplean mesas de tipo circular-ovalado para realizar pruebas de estilo dinámica de grupo, pues presenta una distribución perfecta para que los distintos candidatos reunidos puedan entablar una conversación e interactuar entre ellos bajo la mirada de los responsables del propio proceso de selección.



*Figura 5. Mesa redonda*

Fuente: elaboración propia

En cambio, cuando se trata de entrevistas de tipo directo con un candidato, en las que se encuentran presentes muy pocas personas del departamento de Recursos Humanos (en numerosas ocasiones tan solo una), se suele optar por una mesa de tipo rectangular, donde forzosamente el entrevistado y el entrevistador van a tener que adoptar posiciones referentes a actitudes defensivas. No obstante, una entrevista de trabajo no deja de ser una prueba para el entrevistado en donde va a tener que demostrar sus capacidades y su valía para el puesto al que se aplica la solicitud de aceptación de ingreso, por lo que forzosamente va a ser una situación típicamente hostil, de rivalidad y competencia con la persona que le está, directa o indirectamente juzgando, tanto a él como a sus capacidades, experiencia o formación entre otros.

### **13. Influencia del lenguaje no verbal en los procedimientos de selección de personal**

Se realiza un compendio de conceptos e ideas que recogemos del trabajo realizado.

- La comunicación no verbal, sin lugar a dudas, proporciona una información de gran valor acerca del candidato, a sabiendas de que realmente es muy poco tiempo el que se dispone para seleccionar a cada persona y mucha la etapa que esta formará parte de la empresa. El equipo de profesionales que realizan la selección utilizan el lenguaje no verbal, haciendo hincapié en las incongruencias que pueda haber entre lo que dice y su lenguaje no verbal.
- Es de magna importancia que el seleccionador tenga presente el contexto en que el candidato va a ser entrevistado, ya que no se pueden aislar los gestos corporales en sí mismos.
- El seleccionador de personal, a la hora de entrevistar al aspirante, podrá crear situaciones fingidas con la finalidad de evaluar la personalidad del candidato, como por ejemplo, dejar a su elección el lugar donde sentarse en una mesa, gesto que ofrece mucha información acerca de su personalidad. Si escoge el sitio más distante al entrevistador, evidentemente nos está diciendo en el lenguaje no verbal, que no se implicará en la empresa, demostraría falta de interés, con lo que automáticamente no se seleccionaría a este postulante.
- A la hora de determinar el candidato idóneo para un puesto de trabajo, no solo se tendrán en cuenta sus conocimientos académicos o experiencia profesional,

sino que además el lenguaje no verbal nos servirá de gran ayuda, a modo de chivo expiatorio a la hora de seleccionar el perfecto aspirante para el puesto de trabajo más adecuado. Evidentemente una persona introvertida no nos serviría para trabajar en unos grandes almacenes de cara al público.

- Un buen entrenamiento en el lenguaje no verbal, sería lo idóneo para no cometer errores en la selección de personal, y que no nos pasase como al Rey Arturo, quien disponiendo a sus invitados en una mesa redonda para justificar la equidad entre todos, no comprendía la manera en que estaba repartiendo diferentes roles entre los asistentes, dando mayor poder a los que más cerca estaban sentados de él y menos a aquellos que más alejados estaban.

## CONCLUSIONES

---

A continuación se reúnen las principales conclusiones, a las que se ha llegado en el trabajo:

- 1). El reclutamiento es un proceso para determinar quiénes son los candidatos más interesados para la organización que conforman, a través de la búsqueda de los perfiles más idóneos.
- 2). Se deben conocer los objetivos generales, la filosofía de la empresa, para que el reclutamiento sea efectivo.
- 3). El reclutamiento interno puede evitar la fuga de talentos, y al mismo tiempo rentabilizar el capital invertido en el aprendizaje; pero por otro lado la endogamia frena la entrada de aire fresco que aporte su experiencia profesional.
- 4). El reclutamiento externo incorpora sangre nueva, que ayuda a una dinámica de cambios, si la empresa está anquilosada, pero al mismo tiempo puede ser causa de desmotivación entre los trabajadores de la misma, repercutiendo en el desempeño del trabajo.
- 5). Terminado el reclutamiento, comienza la selección, en la que se somete a los candidatos a una criba de pruebas, con la finalidad de escoger al más destacado.
- 6). No se debe caer en el error de desdeñar el proceso de diseño de los puestos de trabajo, explicando que si un puesto está perfectamente planteado de manera personal para una determinada empresa, existen bastantes probabilidades de aumentar el éxito o de supervivencia de la propia compañía. Si la selección de personal se diseña perfectamente, es más probable la duración del candidato en la empresa, así como la permanencia de la misma en el mercado.
- 7). Hay que tener en cuenta que un proceso de selección de personal también puede darse debido a factores menos comunes, como la necesidad de crear una reserva de trabajadores que reúnan las características que la empresa demanda, por si en un futuro fuese necesario recurrir a ellos.

8). La comunicación no verbal sirve de refuerzo y da más aplomo a lo que se quiere comunicar verbalmente.

9). Son las incongruencias entre el lenguaje verbal y no verbal las que alertan que el candidato está mintiendo. Estar atento a las microseñales, es fundamental para descubrir que el entrevistado no nos engaña.

10). Es de magna importancia que el seleccionador tenga presente el contexto en que el candidato va a ser entrevistado, ya que no se pueden aislar los gestos corporales en sí mismos del contexto.

11). El lenguaje no verbal nos servirá de gran ayuda, a modo de chivo expiatorio, a la hora de seleccionar el perfecto aspirante para el puesto de trabajo más idóneo.

12). El lenguaje corporal es un tipo de comunicación no verbal que ayuda en la comunicación verbal. Al mismo tiempo las habilidades generales, como hacer deporte, correr, saltar, dar patadas a un balón, es decir, las habilidades básicas, son elementos pertenecientes al lenguaje del cuerpo, así como las destrezas psicomotoras y cognitivas. En definitiva el lenguaje del cuerpo puede afianzar una idea o destrozarla.

13). Más del cincuenta por ciento del mensaje que obtenemos en una entrevista de trabajo no es verbal.

12). Las distancias y las posiciones que adoptamos a la hora de conectar con otras personas cumplen una labor muy significativa en términos de lenguaje no verbal, por lo que se recomienda conocerlos y comprenderlos para poder sacar el máximo provecho a nuestros vínculos interpersonales.

## Bibliografía

- Agrell, T. (1982). *Técnicas para la selección de personal*. Buenos aires: Ediciones Lidiun.
- Benthall, J. y Polhemus, T. (1975). *The body as a medium of expression*. Londres: Allen Lane.
- Birdwhistell, R. (1971). *Introduction to kinesics*. Nueva York: University of Louisville.
- Brun, T. (1969). *The international dictionary of sign language*. Londres: Wolf.
- Cestero, A. (2014). Comunicación no verbal y comunicación eficaz. *Estudios de Lingüística*, 28, 125-150.
- Cuervo, A. (2008). *Introducción a la administración de empresas*. Pamplona: Civitas Ediciones.
- Darwin, C. (1998). *La expresión y las emociones en el hombre y en los animales*. Madrid: Alianza Editorial.
- Davis, F. (1976). *La comunicación no verbal*. Madrid: Alianza Editorial.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw Hill.
- Duncan, S. y Fiske, D. (1977). *Face to face interaction*. Nueva Jersey: Erlbaum Hillsdale.
- Espinosa, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.
- Fernández, A. (2011). *El lenguaje del cuerpo en el trabajo: claves para interpretar la comunicación no verbal*. Barcelona: Amat Editorial.
- Freixas, P. (2015). *Comunicación no verbal*. Barcelona: Kairós.

- Freud, S. (1992). Fragmento de análisis de un caso de histeria. El primer sueño. En J. Strachey (Ed.), *Obras completas de Sigmund Freud* (pp. 57-82). Buenos Aires: Amorrortu.
- Gimeno, T. (2014). *¿Qué es el reclutamiento 2.0?* Recuperado de <http://blog.talentclue.com/bid/247638/qu-es-reclutamiento-2-0>
- Goffman, E. (1971). *Verhalten in sozialen situation*. Alemania: Bertelsmann.
- Gómez, L. (2007). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- González, M. (2014). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. Tarragona: Altamira.
- Gunther, R. (2001). *El lenguaje corporal*. México: Edaf.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Jobvite (2013). *Social recruiting survey*. Recuperado de [http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite\\_2013\\_SocialRecruitingSurvey\\_Results.pdf](http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite_2013_SocialRecruitingSurvey_Results.pdf)
- Laban, R. (1981). *Danza educativa moderna*. Barcelona: Paidós.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*. California, CA: Wadsworth Publishing.
- Pease, A. (1988). *El lenguaje del cuerpo. Cómo leer el pensamiento de los otros a través de sus gestos*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Rebel, G. (2001). *Lo que expresan las actitudes, las posturas, los gestos y su interpretación*. Madrid: EDAF.
- Richino, S. (1996). *Selección de personal*. Barcelona: Paidós.
- Ruiz, O. (2014). *El lenguaje no verbal*. Recuperado de <http://gettingjob16.blogspot.com.es/2014/12/lenguaje-no-verbal-por-olga-ruiz.html>
- Sánchez, J. (1997). *Selección de personal. Guía práctica*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- Somplatzki, H. (1976). *Körpertraining und Bewegungsgestaltung im darstellenden Spiel*. Germany: Doepgen.

Werther, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos: gestión del capital humano*. México: McGraw Hill.

Zerilli, A. (1973). *Reclutamiento, selección y acogida del personal*. Bilbao: Deusto.