



GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FIN DE GRADO

“EL COMPORTAMIENTO NO VERBAL EN ENTREVISTAS DE TRABAJO Y SELECCIÓN DE PERSONAL”

HUGO RIBOTE VILLA

**FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES
VALLADOLID, 04/06/2025**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN RELACIONES LABORALES
Y RECURSOS HUMANOS

CURSO ACADÉMICO 2024-2025

TRABAJO FIN DE GRADO

**“EL COMPORTAMIENTO NO VERBAL EN
ENTREVISTAS DE TRABAJO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL”**

Trabajo presentado por: HUGO RIBOTE VILLA

Tutor: ESTEBAN PUENTE LÓPEZ

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES
VALLADOLID, 04/06/2025

Índice

1. INTRODUCCIÓN	4
2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ESCOGIDO.....	5
3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	6
4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
4.1 La evolución y la importancia del comportamiento no verbal	7
4.2 Las entrevistas de trabajo y selección de personal	10
5. METODOLOGÍA	13
5.1 Participantes	14
5.2 Procedimiento	14
5.3 Instrumentos de medida	16
5.4 Análisis de datos.....	17
6. RESULTADOS	17
6.1 Variables sociodemográficas y laborales de la muestra	17
6.2 Consideración del comportamiento no verbal en los procesos de selección	23
6.3 Valoración sobre la influencia del comportamiento no verbal en los procesos de selección	25
6.4 Diferencias según el sexo en la percepción del comportamiento no verbal durante la selección de personal.....	27
7. DISCUSIÓN	29
8. CONCLUSIONES	35
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

Índice de Tablas

Tabla 1. Variables sociodemográficas de los participantes.....	18
Tabla 2. Variables relativas a la empresa.....	21
Tabla 3. Variables relacionadas con la importancia del comportamiento no verbal en la selección de personal	23
Tabla 4. Grado de acuerdo con la influencia de los comportamientos no verbales en la selección de personal	25
Tabla 5. Comparativa por sexo en la consideración de formas de comportamiento no verbal en los procesos de selección de personal	28

1. INTRODUCCIÓN

Las entrevistas de trabajo y selección de personal son métodos y estrategias fundamentales en todas las empresas, tal y como indican Frauendorfer & Mast (2015) en su artículo “The impact of nonverbal behavior in the job interview”. Ellos establecen que en el ámbito de los recursos humanos, la selección de personal juega un papel fundamental debido a que una organización no puede funcionar correctamente sin sus miembros, aspirando a seleccionar a aquellos que contribuyan en mayor medida y de la mejor forma a la productividad. Es decir, depende de la selección de personal que los trabajadores que llegan a las empresas sean los más cualificados posibles y, también, los que mejor puedan encajar según la forma de trabajo, la coincidencia con la cultura empresarial o la predisposición del candidato a adaptarse a la misma, a sus compañeros, subordinados o jefes.

Todo ello siendo conscientes de que en los métodos de selección de personal, pero particularmente en las entrevistas de trabajo, el comportamiento verbal no es lo único que influye y decanta la elección o no de un candidato, dado que estos métodos de selección de personal son una interacción social en la que el candidato y el reclutador se encuentran por primera vez normalmente, y las señales no verbales juegan un papel crucial (Frauendorfer & Mast, 2015). Según un estudio de Martin-Raugh, Kell, Randall, Anguiano-Carrasco & Banfi (2023), muchos candidatos tienden a subestimar la relevancia que el comportamiento no verbal puede llegar a tener, pudiendo ser igual o incluso más significativa que el propio comportamiento verbal. Su investigación basada en un meta análisis de más de setenta años de estudio, demuestra que los elementos de comportamiento no verbal, como la postura, contacto visual o tono de voz, influyen en la evaluación del candidato incluso previamente a valorar el contenido de sus respuestas.

Es por ello que en este estudio nos vamos a centrar en comprender las diferentes formas de comportamiento no verbal que existen, para analizar la repercusión que pueden tener en los recursos humanos o personal que realice métodos de selección de personal de las diferentes empresas.

A continuación se va a establecer la relevancia del tema escogido y la vinculación con las competencias aprendidas durante el grado. También se van a definir los objetivos a alcanzar con dicho trabajo. Posteriormente, se va a exponer la fundamentación teórica que nos sirva de apoyo y conocimiento para poder realizar nuestro estudio acerca del

comportamiento no verbal en entrevistas de trabajo y selección de personal. Y por último, la parte más importante de nuestro trabajo, un estudio empírico, a través de una encuesta, destinada a los reclutadores de personal de las empresas para comprender la influencia y el grado de importancia del comportamiento no verbal en la selección de personal.

2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ESCOGIDO

El motivo por el que he escogido este tema está compuesto de dos aspectos clave:

En primer lugar, orientarme en aquellas asignaturas de mi Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos que yo consideraba más relevantes e interesantes, y cuyos contenidos intentaba aplicar en mi trabajo profesional también. Llegué a la conclusión de que la Psicología Social y la Psicología del Trabajo, se correspondían con las asignaturas que más me habían llamado la atención a la hora de investigar, comprender y aprender sobre un nuevo tema en concreto.

En un segundo lugar, la idea de escoger el tema específico de trabajo de fin de grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos sobre “Métodos y estrategias de entrevistas de trabajo y selección de personal” surge debido a que durante un año estuve trabajando en el Departamento de Recursos Humanos en la empresa MediaMarkt en Valladolid.

En este periodo de tiempo me interesé en conocer técnicas para poder realizar correctamente la selección de personal. Fue entonces cuando me di cuenta y verdaderamente aprendí, que no solo se realizan entrevistas de trabajo en las empresas, sino que también hay otros métodos útiles, que nos han enseñado en clase a lo largo de estos años, y que también se emplean.

Al comenzar mi puesto de Auxiliar de Recursos Humanos en la empresa, acompañaba a mis superiores en los métodos de selección de personal, sobre todo las entrevistas de trabajo. Durante estos primeros meses pude entender la importancia de prepararse previamente las preguntas o la dinámica de los mismos o analizar los currículos vitae antes de que la persona acudiese, pero sobre todo, la relevancia que tiene el comportamiento verbal y no verbal para la decisión final de contratación.

En conclusión, he escogido este tema y no otro porque creo que es aquel que más me puede interesar y resultar cómodo, debido a que trata sobre un campo que he tenido

la suerte de trabajarlo desde el punto de vista académico y laboral, y que ningún otro tema me generaría tanta motivación como este para realizarlo. Que tras comentar dicha idea con mi tutor, se desarrolló la idea definitiva de analizar y estudiar el comportamiento no verbal en las entrevistas de trabajo y selección de personal. Consideramos qué es un aspecto muy importante y diferencial en este proceso de contratación, y que nos interesa conocer.

3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal que se pretende conseguir con este trabajo e investigación es explorar y analizar la influencia del comportamiento no verbal en las entrevistas de trabajo y selección de personal, con el fin de comprender su impacto en la toma de decisiones de los reclutadores. Se busca entender hasta qué punto los elementos no verbales influyen en la percepción del candidato, así como en la posterior elección del mismo. Para ello se pretende aportar una visión integral que combine teoría, experiencia práctica y evidencia empírica.

Algunos objetivos más concretos que se pretenden conseguir con el trabajo son:

- Identificar los elementos del comportamiento no verbal que más relevancia tienen en los procesos de selección de personal según los profesionales de recursos humanos.
- Reconocer y analizar la importancia que tienen los distintos métodos de selección de personal, especialmente las entrevistas, y la forma en que en ellos se valora la comunicación no verbal.
- Evaluar las diferencias en cuanto a la importancia que atribuyen al comportamiento no verbal en función de variables como el sector de la empresa, la edad, el puesto en la empresa o su formación.
- Contrastar los hallazgos teóricos con los resultados de la encuesta, a fin de determinar si la práctica se ajusta a lo que la teoría defiende sobre el comportamiento no verbal.
- Contribuir a un mayor conocimiento de los procesos de selección de personal sobre la importancia de interpretar y comprender adecuadamente el comportamiento no verbal de los candidatos.

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.1 La evolución y la importancia del comportamiento no verbal

Para comprender la importancia que tiene la comunicación no verbal en nuestra vida, así como en las entrevistas de trabajo y selección de personal, que es lo que vamos a analizar, podemos partir como base de distintos autores reconocidos que ya estudiaron acerca de ello.

De la obra “Nonverbal Communication” del autor Mehrabian (1972), se logra entender que la comunicación no verbal incluye todos aquellos mensajes que las personas envían a través de expresiones faciales, gestos, postura, tono de voz y distancia interpersonal, excluyendo las palabras como tal. Esta afirmación también fue realizada en épocas posteriores en el estudio de Yilmaz (2003), que analiza determinados elementos no verbales que también influyen en la contratación, o en la investigación de Kassab & Kashevnik (2024), en la que se estudian diversas señales no verbales extraídas de entrevistas grabadas, las cuales son combinadas con rasgos de personalidad para la estimación de las habilidades de venta.

El gran hito de Mehrabian (1971) fue establecer la regla 7-38-55 en su obra “Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes”. En ella establece los porcentajes que los diferentes elementos de la comunicación contribuyen en la transmisión del mensaje. Estos son los siguientes

- El 7% corresponde a las palabras, es decir, la comunicación verbal, lo que se dice, teniendo el menor impacto en la comunicación de emociones y actitudes.
- El 38% es el correspondiente al paralenguaje, es decir, el tono de voz, el volumen, el ritmo, la entonación y el énfasis que se pone en el habla, el cual tiene un impacto significativo en la interpretación del mensaje.
- Y el 55% compete al lenguaje corporal, abarcando las expresiones faciales, los gestos, la postura y los movimientos corporales, lo que representa la parte más importante en la comunicación.

Lo que refleja esta regla es la importancia que tiene la comunicación no verbal en la comunicación en general, ya que el 93% de lo que comunicamos se percibe a través de lo que no son las palabras según Mehrabian (1971).

El estudio de la comunicación no verbal ha ido evolucionando, y se especifican más detalladamente los tipos de comunicación no verbal que ya hemos desglosado en la regla de Mehrabian. Según el artículo de García (1985) existen tres factores de comunicación no verbal, los cuales son los siguientes:

- **El paralenguaje:** estudia aquellos aspectos asociados al lenguaje verbal que determinan el comportamiento paralingüístico. Dentro de el paralenguaje encontramos el tono de voz (lo que sentimos y verbalizamos), el ritmo (fluidez verbal), volumen (intensidad con la que hablamos), los silencios (pausas realizadas en la comunicación) y el timbre (registro que diferencia a una persona de forma inmediata)
- **La kinésica:** analiza los aspectos asociados al comportamiento como son los gestos (movimientos de la cara, manos, brazos, piernas y cuerpo en su conjunto), las posturas (formas de estar de pie, sentarse o caminar), los ojos (hacer notar nuestra presencia respecto a los demás, es decir, la denominada conducta ocular) y el contacto corporal (establecimiento de relación física entre personas a través de la cual se transmite una fuerte carga emocional)
- **La proxémica:** analiza también los aspectos asociados al comportamiento desde el espacio y distancia que guardan las personas al comunicarse verbalmente. La distancia puede estar influida por el grado de intimidad (más próxima cuanto más íntima sea la relación), el motivo del encuentro (si es formal o más amistoso), la personalidad (si es más extrovertido o introvertido), la edad (si es entre más jóvenes o mayores, o entre personas de distinta edad) o la cultura.

Esta información acerca de los tipos de comunicación no verbal que ya se explicaban en el año 1985 con la información recogida de diversos autores como Kess, Bolinger, Birdwhistell o Lyons John de la década de los 70, es complementada con la información de estudios más actuales, como el de Yilmaz (2003), de Glielmi, Caggiano & García (2011), de Frauendorfer & Mast (2015), que versan sobre estas formas de comportamiento no verbal empleadas en la selección de personal.

También, se han utilizado como referencia dos estudios muy recientes y concretos sobre este comportamiento no verbal en la selección de personal. En primer lugar, la investigación de Kassab & Kashevnik (2024), analiza la comunicación no verbal según

distintos sectores, destacando en los ámbitos de venta, servicio al cliente y hostelería, que un apretón de manos, una sonrisa y una postura atenta, pueden generar resultados positivos y satisfacción del cliente, mientras que el desinterés o la deshonestidad pueden dañar dicha reputación. Por otro lado, afirman que la actual relevancia del trabajo remoto resalta el papel de la comunicación no verbal en los entornos digitales, donde en las entrevistas de trabajo virtuales o colaboraciones a distancia, los candidatos deberán proyectar autenticidad y confianza mediante su lenguaje corporal, tono de voz y presencia en línea. En segundo lugar, el estudio de Cannata, O' Hora & Redfern (2024), versa sobre la evaluación de tres reclutadores británicos / irlandeses, y tres reclutadores chinos, en cuanto a la idoneidad laboral, atractivo y personalidad. Los candidatos recibieron calificaciones más elevadas en idoneidad laboral y atractivo por parte de los evaluadores de su propia cultura, lo que demuestra que la expresión y la interpretación de los comportamientos no verbales pueden conducir a una serie de sesgos en la evaluación de entrevistas de trabajo interculturales.

Otro autor que también explicó previamente la comunicación no verbal fue Knapp (1999), particularmente en su obra “La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno”. Al igual que los otros autores, Knapp también refuerza la idea de que la comunicación no verbal abarca gestos, posturas, movimiento corporal, expresiones faciales, tono de voz y señales vocales, el uso del espacio y otros elementos que acompañan o sustituyen al lenguaje no verbal, y que, en ocasiones, transmiten más información incluso que la propia comunicación verbal.

Knapp refleja en su obra la importancia de la observación para entender la comunicación no verbal, evitando sesgos en la observación y diferenciando entre hechos e inferencias. Considera que el entorno (temperatura, iluminación, colores, distribución, ...), los participantes (sexo, edad, estatus social, ...) y la cultura (normas culturales que influyen en la interpretación de la comunicación no verbal) son factores contextuales que influyen en la observación de la comunicación no verbal. Es crucial que se analice la interacción considerando el contexto y evitando interpretaciones simples, de ahí que el autor se centrara en entender los factores contextuales en las diferentes formas de comunicación no verbal.

La idea principal que nos sugiere Knapp es que existen diversas metodologías que permiten analizar la comunicación no verbal, en el que la observación detallada y el uso de herramientas audiovisuales pueden mejorar la comunicación y la interacción.

4.2 Las entrevistas de trabajo y selección de personal

La selección de personal para Chiavenato (2011), uno de los autores más reconocidos dentro del área de la empresa y los recursos humanos, consiste en escoger entre los candidatos que hayan sido reclutados para un puesto de trabajo a los más adecuados para tratar de mantener o aumentar la eficiencia y el reclutamiento peronal.

El autor especifica que para recoger información acerca del cargo que se pretende cubrir, esta se puede hacer a través de:

- **Análisis del cargo:** identificar qué debe contener el puesto y los requisito a cumplir por los candidatos.
- **Técnica de incidentes críticos:** registrar eventos clave de desempeño para determinar rasgos deseables y no deseables.
- **Análisis de la solicitud del empleado:** verificar los datos y requisitos del aspirante a cargo del jefe inmediato.
- **Análisis del cargo en el mercado:** realizar una comparación de funciones y requisitos con los de otras empresas.
- **Hipótesis de trabajo:** realizar una estimación de los requisitos del puesto cuando no exista información previa.

Una vez se obtiene la información acerca del cargo y del candidato al puesto, existen una serie de técnicas de selección de personal según Chiavenato (2011):

- **Entrevistas de trabajo:** pueden ser dirigidas, es decir, con una serie de preguntas predefinidas del entrevistador al entrevistado, o no dirigidas, más libres. Con las entrevistas de selección se busca obtener información acerca del candidato, así como evaluar su comportamiento y comprobar su adecuación al cargo.

En este trabajo nos vamos a centrar particularmente en estudiar y analizar la comunicación no verbal en las entrevistas de trabajo, por lo que es necesario distinguir ciertas etapas:

1. La preparación de la entrevista (objetivos, métodos, información acerca del entrevistado).
2. El ambiente, tanto físico (comodidad y adecuación del lugar en el que se realiza la entrevista), como psicológico (el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial).

3. El desarrollo de la entrevista, la cual es la fase principal, aquella en la que se obtiene la información que entrevistado y entrevistador desean. Se necesita un elevado nivel de interacción por ambas partes. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y sucesivamente.
4. Terminación de la entrevista: el entrevistador hace algún tipo de señal clara o comentario específico que da por finalizada la entrevista, debiendo informar de algún modo al entrevistado acerca de lo que debe hacer en el futuro.
5. Evaluación del candidato: el entrevistador debe comenzar la tarea de evaluación del candidato una vez finalizada la entrevista, ya que los detalles están muy presentes en su memoria. Todo ello para tomar la decisión de si el candidato debe ser rechazado o aceptado para el puesto.

Respecto a la entrevista de trabajo, Taylor & Bogdan (2008), en su libro “Maestría en educación. Métodos cuantitativos aplicados 2” establecen que las entrevistas pueden ser diferenciadas entre estructuradas (se siguen una serie de preguntas fijas y que pueden ser comparadas) o cualitativas en profundidad (son más flexibles, no estructuradas, enfocadas en entender la perspectiva del entrevistado). Lo que afirman es que el entrevistador debe crear un ambiente relajado y adecuado, que fomente la confianza para que el entrevistado pueda expresarse sin restricciones, sin emitir juicios, evitando en cualquier momento que el entrevistado pueda sentirse avergonzado o criticado. Afirman que para que la entrevista siga su curso y sea la correcta, el entrevistador debe tener paciencia y dejar expresarse al entrevistado, aunque pudiendo realizar pausas sutiles para redirigir la conversación.

Respecto a las técnicas mencionadas por estos autores para iniciar la entrevista, destacan:

- Las preguntas descriptivas: que el entrevistado describa eventos de su vida personal o laboral.

- Los relatos solicitados: que le cuente alguna historia relevante.
- El cuaderno de bitácora: que lleve un registro de las actividades previas.
- El uso de documentos personales: que se analicen cartas, diarios u otros registros que ayuden a guiar la conversación.

La entrevista debe ser guiada, sin ser un cuestionario rígido, sino un conjunto de temas a tratar, para lo que el entrevistador debe llevar un registro de los temas que pretende comentar, así como ir anotando interpretaciones y reacciones del entrevistado que le ayuden posteriormente en la selección del candidato al puesto. Es muy importante que en cada tema el entrevistador realice un sondeo, es decir, no debe dar por hecho significados comunes ya que estos pueden variar entre culturas o dependiendo de la formación o conocimientos del entrevistado.

- **Pruebas de conocimientos o capacidad:** su objetivo principal es el de evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio la práctica o el ejercicio. Pueden ser preguntas y respuestas orales o escritas, acerca de conocimientos generales (cultura o conocimientos generales) o específicos (conocimientos directamente relacionados con el cargo) y hacerse mediante métodos más tradicionales (pocas preguntas formuladas por escrito y respuestas largas) o más objetivos (mayor número de preguntas con respuestas breves y precisas) o mixtas.
- **Pruebas psicométricas:** se encargan de medir aptitudes intelectuales y habilidades específicas mediante el uso de test estandarizados, a través de una serie de pruebas de habilidades primarias que especificó Thurstone para medirlos, como son: la comprensión verbal, la fluidez verbal, el razonamiento numérico, las relaciones espaciales, la memoria asociativa y el racocinio.
- **Pruebas de personalidad:** se responsabilizan de analizar rasgos de carácter y temperamento del candidato, ya sea el equilibrio emocional, la motivación, la agresividad o el nivel de ansiedad, utilizando una serie de pruebas psicodiagnósticas o específicas.
- **Técnicas de simulación:** son aquellas que se ocupan de reproducir situaciones laborales con el fin de evaluar el comportamiento del candidato

en determinados escenarios, ya sean reales o ficticios, como pueden ser los juegos de roles, el denominado *role playing*.

Puede haber más técnicas de selección de personal, como las dinámicas de grupo, el estudio de casos o los *chatbots* (robots reclutadores que permiten realizar una criba de los candidatos), pero las explicadas anteriormente nos ayudan a sentar las bases y a comprender la diversidad y cantidad de métodos de selección de personal que pueden ser realizadas por la empresas para la selección de personal.

5. METODOLOGÍA

El objetivo de este trabajo es conocer la relevancia que los candidatos y profesionales otorgan al comportamiento no verbal en los procesos de selección de personal, particularmente en las entrevistas de trabajo. Para ello consideramos pertinente realizar una encuesta, en formato Likert, dirigida a trabajadores de distintas empresas del entorno nacional que realicen o hubiesen realizado alguna entrevista de trabajo u otro método de selección de personal, con el fin de obtener una visión amplia y representativa sobre dicha cuestión.

Con la finalidad de dar luz sobre el papel que juega la comunicación no verbal en la percepción y evaluación de los candidatos durante los procesos de selección, en esta investigación nos planteamos tres cuestiones fundamentales:

1. ¿Qué métodos de selección de personal son mayoritariamente empleados por los reclutadores?
2. ¿Cuáles de los elementos del comportamiento no verbal son considerados influyentes en este contexto?
3. ¿Qué grado de importancia atribuyen los encuestados al comportamiento no verbal en la selección de personal?

Para mantener una estructura coherente en la metodología del estudio realizado, se utilizó como base la investigación científica de Puente-López, Pina, López-López, González Ordi, Bošković & Merten (2022), titulada “Prevalence Estimates of Symptom Feigning and Malingering in Spain”.

5.1 Participantes

La muestra total estuvo compuesta por 46 participantes, de los cuales 27 eran hombres (58,7%), 16 eran mujeres (34,8%) y 3 solo indicaron las iniciales de su nombre y apellidos (6,5 %), sin poder determinar el sexo. Todos los participantes residían en España o la empresa para la que trabajaban se encontraba en territorio español.

Los subgrupos se establecieron en función de la variable de edad y sexo principalmente, cuya muestra se dividió del siguiente modo: de 16 a 24 años (n=1; 2,2%), de 25 a 34 años (n=6; 13%), de 35 a 44 años (n=5; 10,9%), de 45 a 54 años (n=25; 54,3%) y de 55 o más años (n=9; 19,6%).

La tasa de respuesta de la encuesta fue aproximadamente del 4% (n contactados = 1150). Este dato de empresas contactadas se obtiene de que se contactaron a 1078 empresas mediante correo electrónico, así como a través de otros medios como LinkedIn, Instagram o WhatsApp, utilizando para esta última el conocido método del “boca a boca”.

Si bien la muestra puede presentar ciertas limitaciones y sesgos en cuanto a la representatividad, se considera suficiente para extraer determinadas conclusiones relevantes sobre la percepción del comportamiento no verbal en los métodos de selección de personal

5.2 Procedimiento

Los participantes en la encuesta en línea fueron seleccionados mediante un muestreo por conveniencia, debido a que se contactaron a determinadas personas conocidas por WhatsApp para que respondiesen a la encuesta en nombre de su empresa, lo que ya antes definimos como el “boca a boca”. También fueron elegidos mediante un muestreo aleatorio estratificado, ya que se escogieron aleatoriamente y a través de internet, un número de entre 50 a 75 empresas por cada Comunidad Autónoma para enviarles por correo electrónico e Instagram la encuesta, y así intentar tener un número importante y variado de respuestas. Es decir, el procedimiento de recogida de datos se dividió en dos bloques:

En el primer bloque, se contactó a familiares, amigos propios, de mis padres, conocidos y la empresa para la que trabajé un año, a través de WhatsApp, enviándoles un mensaje de texto sencillo y conciso, con su respectivo enlace, para que entendiesen de

que trataba la encuesta y la importancia que tenía la misma para la investigación. Una vez completada la misma, se les pidió por favor que la reenviaran a alguna persona de su entorno, con el objetivo de poder alcanzar más respuestas. Esta fase de envío de la encuesta a este grupo de personas / trabajadores fue difundida desde el 12 de marzo hasta el 23 de marzo, aproximadamente una semana y media. No fue necesario tener que alargar más este bloque, ya que se consiguió rápidamente y en los primeros días de difusión un gran número de respuestas por su parte, según la idea que nos habíamos hecho de ello.

En el segundo bloque se contactó directamente a empresas por correo electrónico y otras redes sociales. En primer lugar, se le pidió a la inteligencia artificial que generase 25 empresas de sectores diversos de cada Comunidad Autónoma. Una vez obtuvimos las mismas, pasamos a buscar el mayor número posible de correos electrónicos de cada empresa, de la parte de gerencia, administración, recursos humanos, dirección general, ... y enviamos el correo explicándoles de qué trataba la investigación, los fines de la misma y el enlace para responderla. El tercer paso fue el de buscar a esas empresas también en Instagram y enviarles el mensaje generado para WhatsApp a dicha red social. El último paso fue el de contactarlas también por LinkedIn, aunque no pudimos completarlo debido a que hay límite de mensajes enviados a personas / empresas en dicha plataforma, por lo que tuvimos que obviar esta plataforma. Una vez la encuesta fue enviada a través de estos métodos a las 25 empresas de cada Comunidad Autónoma se volvió a repetir dicho proceso, hasta llegar a las 50 empresas aproximadamente en algunas Comunidades Autónomas y 75 en otras, teniendo en cuenta que con alguna de ellas nos fue imposible contactar. Esta fase de envío de la encuesta por correo electrónico e Instagram comenzó el 17 de marzo y concluyó el 13 de abril, justo antes de la Semana Santa. Durante estos dos meses de envío de encuesta comenzamos a ver la dificultad de obtener respuesta por parte de las empresas, por lo que seguimos contactando a más diariamente hasta que llegamos a un número con el que quedamos satisfechos.

El proceso de recogida de datos supuso una dedicación muy considerable de tiempo. Además del diseño y difusión inicial de la encuesta entre las personas del entorno cercano como se comentó anteriormente, se llevó a cabo un esfuerzo continuo de contacto con las empresas. Concretamente, de lunes a viernes (salvo ciertas excepciones puntuales), se destinó diariamente entre una hora y hora y media al envío de correos electrónicos y mensajes a través de Instagram, con el propósito de ampliar el número de respuestas y asegurar una muestra suficientemente representativa.

Este estudio fue aprobado y supervisado por mi profesor Esteban Puente. No se ofreció ningún incentivo por participar. No obstante, se informó a los participantes que, si deseaban conocer los resultados del estudio, podían contactarme para recibir un informe con los hallazgos de la encuesta, y algunas empresas sí que se han puesto en contacto para ello.

5.3 Instrumentos de medida

Este estudio incluye una encuesta basada en veinticuatro preguntas sobre la importancia de la comunicación no verbal, para los reclutadores de las empresas, en las entrevistas de trabajo y otros métodos de selección de personal. El cuestionario fue dividido en tres bloques principales:

1. El primer bloque, consta de preguntas de información general y métodos de selección de personal. Se incluyeron once preguntas acerca de su nombre y apellidos, rango de edad, nivel de estudios alcanzado, sector para el que trabaja, nombre de la empresa, puesto que desempeñan o métodos de selección de personal utilizados.
2. En el segundo bloque, se realizaron siete preguntas para entender la importancia que tenía para los encuestados la utilización del comportamiento no verbal en la selección de personal. Para ello, empleamos respuestas de *si*, *no* u *otra* para saber si tenían en cuenta aspectos como el paralenguaje, el contacto visual, la postura corporal, los gestos, el contacto físico, el espacio distancia personal y la presencia o conducta física.
3. En el tercer y último bloque, se realizaron seis preguntas para entender las creencias sobre la utilidad del comportamiento no verbal en la selección de personal. Para ello, empleamos respuestas de *totalmente de acuerdo*, *de acuerdo*, *neutral*, *en desacuerdo* y *totalmente en desacuerdo*, con una breve explicación sobre cada una de las opciones, realizando las preguntas sobre los mismos aspectos del anterior bloque. Cabe señalar una limitación en este bloque del cuestionario, y es que a pesar de haber sido revisado en varias ocasiones antes de publicarlo, se omitió de forma inadvertida la inclusión de la pregunta relativa a la postura corporal.

Dicha encuesta fue diseñada y administrada a través de la plataforma Google Forms, permitiendo la distribución y recopilación eficiente y automática de respuestas y datos. La elaboración del cuestionario fue realizada por el autor del presente trabajo, Hugo Ribote Villa, con la supervisión y asesoramiento del profesor y tutor Esteban Puente López.

5.4 Análisis de datos

Se obtuvieron los estadísticos descriptivos (media, desviación estándar y frecuencia) de las variables de interés. Para evaluar la diferencia entre la variable categórica sexo y las preguntas realizadas, se utilizó el estadístico Chi-cuadrado. Todos los análisis se hicieron en el programa estadístico SPSS versión 25.

6. RESULTADOS

A continuación vamos a analizar todos los resultados que hemos obtenido de la encuesta realizada. A través de cinco tablas y explicaciones descriptivas acerca de las mismas, podemos apreciar los distintos resultados obtenidos, para poder interpretarlos en los apartados de discusiones y conclusiones de nuestro estudio.

6.1 Variables sociodemográficas y laborales de la muestra

A continuación, se presentan los resultados que han sido obtenidos del análisis de frecuencias de las variables recogidas en el cuestionario realizado. Dicho análisis se ha dividido en dos bloques.

El primer bloque, representado en la Tabla 1, recoge las variables sociodemográficas de los participantes.

Tabla 1.
Variables sociodemográficas de los participantes

Grupo	<i>N</i>	Porcentaje (de la muestra total)	intervalo de confianza del 95%
Sexo	46	-	-
Hombre	27	58,7%	55-60%
Mujer	16	34,8%	30-35%
No especificado	3	6,5%	5-10%
Edad	46	-	-
de 16 a 24	1	2,2%	0-5%
de 25 a 34	6	13,0%	10-15%
de 35 a 44	5	10,9%	10-15%
de 45 a 54	25	54,3%	50-55%
55 o más	9	19,6%	15-20%
Estudios alcanzados	46	-	-
Bachillerato	7	15,2%	15-20%
Doctorado	1	2,2%	0-5%
Grado	26	56,5%	55-60%
Maestría	9	19,6%	15-20%
Primaria	1	2,2%	0-5%
Secundaria	2	4,3%	0-5%
Área de formación académica	46	-	-
Administración, Economía y Negocios	23	50,0%	50-55%
Artes y Diseño	1	2,2%	0-5%
Ciencias Naturales y Exactas	1	2,2%	0-5%
Ciencias Sociales y Humanidades	3	6,5%	5-10%
Cocina	1	2,2%	0-5%
Derecho y Ciencias Políticas	5	10,9%	10-15%
Educación y Pedagogía	2	4,3%	0-5%

Ingeniería y Tecnología	6	13,0%	10-15%
Mantenimiento industrial	1	2,2%	0-5%
Psicología del trabajo	1	2,2%	0-5%
Solo graduado	1	2,2%	0-5%
Transitorio	1	2,2%	0-5%

En primer lugar, en relación con la variable del **sexo**, cabe destacar - como ya hicimos en el apartado de participantes - que aproximadamente el 60% de los encuestados fueron hombres, frente a un 35% de mujeres. El 6,5% restante corresponde a tres personas que no especificaron su sexo.

En segundo lugar, la variable de **edad** se analizó por grupos. El tramo más representado fue el de 45 a 54 años, que incluye a más de la mitad de los encuestados. Le siguen el grupo de 55 años o más, con aproximadamente un 20% de los participantes, y los tramos de 35 a 44 años y 25 a 34 años, que en conjunto suponen algo más del 20% de la muestra.

En cuanto al **nivel de estudios alcanzados**, los dos grupos más representativos fueron el de estudios de Grado, con más de la mitad de los participantes, y el de Maestría, con aproximadamente por el 20% de los participantes. Seguido de estos dos grupos, se sitúa el de Bachillerato, con alrededor del 15% de los encuestados. Y finalmente, los niveles de Primaria, Secundaria y Doctorado suman en conjunto apenas cuatro personas.

Por último, en relación con el **área de formación académica** de los participantes, destaca el grupo de Administración, Economía y Negocios, con la mitad de los participantes exactamente, seguido de los campos de Ingeniería y Tecnología y Derecho y Ciencias Políticas, que entre ambos concentran aproximadamente una cuarta parte de los encuestados. También tuvieron cierta de representación las áreas de Ciencias Sociales y Humanidades, y Educación y Pedagogía, que en conjunto alcanzan cerca del 10% de la muestra.

Por otro lado, una de las variables sociodemográficas y laborales que no se incluye en la Tabla 1, y en la posterior Tabla 2, es la correspondiente al **sector laboral profesional actual** en el que se encuentran empleados los participantes en sus respectivas empresas. Los dos sectores más relevantes fueron el de Comercio y Ventas, con un 26%, e Industria

y Manufactura, con un 24%, sumando entre ambos la mitad de la muestra. En tercer lugar, se sitúa el de Finanzas y Administración, con aproximadamente un 10%. Otros sectores con una representación destacable fueron el de Recursos Humanos, con un 6,5%, Investigación y Desarrollo, con en torno al 4%, y Hostelería, con un 4%. El resto de los sectores - Agroalimentario, Artes y Cultura, Construcción, Educación, Función Pública, Gran Consumo, Jurídico, Paisajismo, Seguridad, Transitario, y Turismo – contaron únicamente con un participante cada uno.

Además, la otra variable sociodemográfica y laboral no incluida en las tablas, debido a su extensión, es la correspondiente al **puesto desempeñado en la empresa**. Los dos grupos más representados fueron el de Director de Recursos Humanos y el de Responsable de administración de personal y nómina, con aproximadamente una quinta parte de los participantes cada uno, lo que supone en conjunto cerca del 40% de la muestra. A estos le siguen el puesto de Responsable de formación y desarrollo, con un 13%, y el de Técnico de selección de personal, con un 10%. Otros puestos con representación significativa fueron el de Gerente, con un 6,5%, así como el de Administrativo y el de Especialista en adquisición de talento, con aproximadamente un 4% cada uno. El resto de los puestos - Analista de desarrollo de negocio, Auxiliar de Recursos Humanos, CEO, Comercial, Decano, Dirección de la empresa, Director de centro, Departamento Comercial, Dueño, Jefe de equipo, Mando intermedio, Responsable de mantenimiento de medios, Responsable de selección y Responsable de oficina- contaron únicamente con un encuestado cada uno.

El segundo bloque, Tabla 2, está compuesto de las variables relativas a la empresa para la que trabajan los encuestados.

Tabla 2.
Variables relativas a la empresa

Grupo	<i>N</i>	Porcentaje (de la muestra total)	intervalo de confianza del 95%
Años de experiencia laboral	46	-	-
Menos de un año	1	2,2%	0-5%
1-3 años	3	6,5%	5-10%
4-6 años	3	6,5%	5-10%
7-10 años	4	8,7%	5-10%
Más de 10 años	35	76,1%	75-80%
Años en empresa actual	46	-	-
Menos de un año	3	6,5%	5-10%
1-3 años	8	17,4%	15-20%
4-6 años	5	10,9%	10-15%
7-10 años	4	8,7%	5-10%
Más de 10 años	26	56,5%	55-60%
Métodos de selección de personal empleados	46	-	-
Entrevistas de trabajo	26	56,5%	55-60%
Entrevistas de trabajo, Pruebas de conocimiento o capacidad	9	19,6%	15-20%
Entrevistas de trabajo, Pruebas de conocimiento o capacidad, Pruebas psicométricas	4	8,7%	5-10%
Otros	7	15,2%	15-20%
Método de selección de personal más empleado	46	-	-
Concurso oposición	1	2,2%	0-5%

Entrevistas de trabajo	37	80,4%	80-85%
No entrevista	1	2,2%	0-5%
Pruebas de conocimiento o capacidad	6	13%	10-15%
Recomendación de gente de confianza	1	2,2%	0-5%

En primer lugar, se analiza la variable relativa a los **años de experiencia laboral de los participantes**. El dato más destacado corresponde al grupo con más de 10 años de experiencia, que representa, tres cuartas partes de la muestra, aproximadamente el 75%. Le sigue el grupo de entre 7 a 10 años de experiencia, con cerca del 9%. Otros grupos relevantes son los de 1 a 3 años y de 4 a 6 años de experiencia, ambos con una representación del 6,5% cada uno.

En segundo lugar, se examina la variable correspondiente a los **años de antigüedad en la empresa actual**. El grupo más representativo es el de más de 10 años, con más de la mitad de la muestra. A continuación se encuentra el grupo de 1 a 3 años, que representa un 17%. El resto de los grupos - menos de un año, de 4 a 6 años y de 7 a 10 años - suman en conjunto aproximadamente el 25%, es decir, una cuarta parte de la muestra.

En tercer lugar, se analiza la variable relativa a los **métodos de selección de personal empleados**. Más de la mitad de los participantes indicaron utilizar exclusivamente las entrevistas de trabajo, representando aproximadamente el 55%. A este le sigue la combinación de entrevistas de trabajo y pruebas de conocimiento o capacidad, señalada por alrededor del 20% de los encuestados. Otro dato relevante es que cerca del 10% declaró emplear la combinación de entrevistas de trabajo, pruebas de conocimiento o capacidad y pruebas o test de personalidad. Además, se identificaron otras combinaciones, aunque con menor representación: entrevistas de trabajo y pruebas psicométricas (2 participantes, 4,3 %); entrevistas y tanteos telefónicos (1 participante, 2,2 %); oposición (1 participante, 2,2 %); solo pruebas de conocimiento o capacidad (1 participante, 2,2 %); y una combinación de pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas y test de personalidad (1 participante, 2,2 %). Un caso particular indicó realizar el proceso él mismo (1 participante, 2,2 %).

Por último, en cuanto al **método de selección más utilizado**, las entrevistas de trabajo fueron señaladas como el principal recurso por el 80% de los participantes, seguido de las pruebas de conocimiento o capacidad, con un 13%. Otras formas representadas en la Tabla 2, aunque con representación muy reducida (1 participante cada una), fueron el concurso / oposición, la no utilización de entrevistas, y la recomendación por parte de personas de confianza.

6.2 Consideración del comportamiento no verbal en los procesos de selección

Además de las variables sociodemográficas y laborales ya analizadas, se ha incluido en la encuesta una dimensión específica relacionada con la importancia que los participantes otorgan a distintos elementos del comportamiento no verbal durante los procesos de selección de personal.

Concretamente, se han evaluado si se tienen en cuenta aspectos como el paralenguaje, el contacto visual, la postura corporal, los gestos, el contacto físico, la distancia personal o la presencia física del candidato, como podemos ver y analizar en la correspondiente Tabla 3, que recoge los resultados obtenidos a partir de las respuestas de los encuestados en relación con cada uno de estos elementos mencionados.

Tabla 3.

Variables relacionadas con la importancia del comportamiento no verbal en la selección de personal

	Si (n/%)	No (n/%)	En ocasiones (n/%)
En la selección de personal, se tiene en cuenta el paralenguaje	43 (93,5%)	2 (4,3%)	1 (2,2%)
En la selección de personal se tiene en cuenta el contacto visual	40 (87%)	5 (10,9%)	1 (2,2%)
En la selección de personal, se tiene en cuenta la postura corporal	39 (84,8%)	6 (13%)	1 (2,2%)
En la selección de personal, se tienen en cuenta los gestos	33 (71,7%)	13 (28,3%)	-
En la selección de personal, se tiene en cuenta el contacto físico	33 (71,7%)	12 (26,1%)	1 (2,2%)
En la selección de personal, se tiene en cuenta el espacio y distancia personal	41 (89,1%)	5 (10,9%)	-
En la selección de personal, se tiene en cuenta la presencia o conducta física	31 (67,4%)	13 (28,3%)	2 (4,3%)

Para facilitar la adecuada interpretación de la Tabla 3 y contextualizar correctamente la situación en la que se encontraban los participantes, se ofrece a continuación una explicación detallada de las distintas formas de comportamiento no verbal evaluadas. Estas descripciones permiten comprender y analizar en profundidad a qué se refiere cada variable, cuya denominación ha sido sintetizada en la tabla por motivos de espacio. Las mismas variables se retoman en la posterior Tabla 4.

En primer lugar, la variable **paralenguaje** hace referencia a todos aquellos elementos del comportamiento no verbal, tales como la sonrisa, fluidez verbal, tono y la velocidad del habla, la entonación o el tiempo de respuesta.

En segundo lugar, **la postura corporal** incluye aspectos como la inclinación del cuerpo al sentarse (hacia delante o hacia atrás), el cruce de brazos o piernas, el grado de tensión o relajación, el lenguaje corporal en general, así como la forma de sentarse, estar de pie o caminar.

En tercer lugar, la variable relativa a los **gestos** comprende movimientos de la cabeza, expresiones faciales, la forma de asentir, así como gestos sin contacto físico o amplios con las manos.

En cuarto lugar, el **contacto físico** abarca interacciones como el apretón de manos, la forma de saludar y despedirse del reclutador o señales físicas relacionadas con el nerviosismo, como puede ser el sudor en las manos.

En quinto lugar, **el comportamiento no verbal relacionado con el espacio y distancia que guardan las personas al comunicarse** hace alusión al grado de intimidad, la personalidad, la primera impresión, la edad, la cultura y los signos de incomodidad, desinterés o deshonestidad.

Por último, la **presencia o conducta física** de la persona, engloba aspectos visibles de la apariencia del candidato, como la vestimenta, el corte de pelo, los tatuajes, los piercings, los accesorios o la colonia que utiliza.

De forma general, los resultados muestran que las dos formas de selección de personal más representativas fueron el **paralenguaje**, y el **espacio y distancia personal**, con cerca del 90% de respuestas afirmativas, seguido del contacto visual y de la postura corporal, ambas con porcentajes superiores al 80%. Finalmente, los gestos y el **contacto físico** también presentan una valoración representativa por parte de los encuestados, con aproximadamente el 70% de respuestas afirmativas en ambos casos.

6.3 Valoración sobre la influencia del comportamiento no verbal en los procesos de selección

Tras analizar en el apartado anterior las diferentes formas de comportamiento no verbal que se tienen en cuenta durante los procesos de selección de personal desde una perspectiva práctica y operativa, acerca de la importancia que los participantes otorgan a los elementos del comportamiento no verbal; resulta relevante examinar en la Tabla 4, el grado de acuerdo o desacuerdo manifestado por los participantes.

La escala utilizada, como reflejamos anteriormente en el apartado de Instrumentos de medida, incluye cinco niveles de respuesta: *totalmente de acuerdo*, *de acuerdo*, *neutral*, *en desacuerdo* y *totalmente en desacuerdo*, lo que nos permite captar con mayor precisión las valoraciones de los encuestados.

Tabla 4.
Grado de acuerdo con la influencia de los comportamientos no verbales en la selección de personal

	Totalmente de acuerdo (n/%)	De acuerdo (n/%)	Neutral (n/%)	En desacuerdo (n/%)	Totalmente en desacuerdo (n/%)
Grado de acuerdo/desacuerdo con la influencia del paralenguaje	16 (34,8%)	22 (47,8%)	7 (15,2%)	-	1 (2,2%)
Grado de acuerdo/desacuerdo con la influencia del contacto visual	13 (28,3%)	24 (52,2%)	7 (15,2%)	2 (4,3%)	-
Grado de acuerdo/desacuerdo con la influencia de los gestos	9 (19,6%)	18 (39,1%)	13 (28,3%)	5 (10,9%)	1 (2,2%)
Grado de acuerdo/desacuerdo con la influencia del contacto físico	8 (17,4%)	16 (34,8%)	19 (41,3%)	2 (4,3%)	1 (2,2%)
Grado de acuerdo/desacuerdo con la influencia del espacio y distancia personal	11 (23,9%)	20 (43,5%)	14 (30,4%)	1 (2,2%)	-
Grado de acuerdo/desacuerdo con la influencia de la presencia y conducta física	11 (23,9%)	13 (28,3%)	15 (32,6%)	4 (8,7%)	3 (6,5%)

Para facilitar la adecuada interpretación de la Tabla 4 y contextualizar correctamente la situación en la que se encontraban los participantes, se ofrece a continuación una explicación detallada de los distintos grados de acuerdo o desacuerdo de comportamiento no verbal empleadas. Estas descripciones permiten comprender y analizar en profundidad a qué se refiere cada variable, cuya denominación ha sido sintetizada en la tabla por motivos de espacio.

Las categorías de respuesta empleadas en la Tabla 4 deben entenderse del siguiente modo: la opción *Totalmente de acuerdo* se corresponde con una influencia significativa en la decisión al momento de contratar o no a un candidato. La opción *De acuerdo* refleja que la forma correspondiente del comportamiento no verbal influye en cierta medida en la decisión de contratación. Por su parte, la respuesta *Neutral* sugiere que el impacto de ese comportamiento depende del contexto, pudiendo influir en algunos casos más que otros. La opción *En desacuerdo* expresa que no se considera que dicha forma de comportamiento no verbal sea un factor determinante en la decisión de contratación. Finalmente, la categoría *Totalmente en desacuerdo* indica que la decisión de contratación se basa en otros criterios independientes del comportamiento no verbal del candidato.

En primer lugar, en relación con la variable del **grado de acuerdo o desacuerdo con la influencia del paralenguaje**, se observa que la gran mayoría de los participantes se posicionan en las categorías de *Totalmente de acuerdo* o *De acuerdo* con un porcentaje superior al 80% entre ambas. En segundo término, alrededor del 15% de los encuestados considera esta variable como *Neutral*, es decir, su influencia puede variar en función del contexto específico. Por último, ningún participante manifestó estar *En desacuerdo*, aunque uno sí se mostró *Totalmente en desacuerdo* con respecto al paralenguaje.

En segundo lugar, respecto al **grado de acuerdo o desacuerdo con la influencia del contacto visual**, se aprecia una distribución de respuestas muy similar a lo anterior. Más del 80% de los participantes se sitúan en las categorías de mayor acuerdo – *De acuerdo* y *Totalmente de acuerdo* – siendo la más representativa *De acuerdo*, como con la anterior variable. Le sigue la opción de *Neutral*, con un 15% también de respuestas. Finalmente, dos personas indicaron estar *En desacuerdo*, y ninguna se posicionó en *Totalmente en desacuerdo*.

En tercer lugar, en relación con la variable del **grado de acuerdo o desacuerdo con la influencia de los gestos**, se sabe que el grupo más representativo fue el de los

participantes que se mostraron *De acuerdo*, con aproximadamente un 40%. Le sigue la categoría *Neutral* con casi un 30%, y a continuación la opción de *Totalmente de acuerdo*, con menos de un 20%. Por el contrario, las respuestas negativas fueron minoritarias, sin superar el 15% entre ambas.

En cuarto lugar, en lo que respecta al **grado de acuerdo o desacuerdo con la influencia del contacto físico**, la categoría más representativa fue la *Neutral* con aproximadamente el 40%, seguida de los participantes que se mostraron *De acuerdo*, con un 35% aproximadamente, y los que indicaron estar *Totalmente de Acuerdo* menos de un 20%. Las respuestas negativas fueron escasas, posicionándose en torno al 5% entre ambas.

En quinto lugar, en relación con la variable sobre el **grado de acuerdo o desacuerdo con la influencia del espacio y distancia personal**, la opción *De acuerdo* fue la más representativa, con casi la mitad de representación. Le siguen las categorías *Neutral*, aproximadamente un 30%, y *Totalmente de acuerdo*, con menos del 25%. Cabe destacar que únicamente una persona manifestó estar *En desacuerdo* y no se registraron respuestas en la opción *Totalmente en desacuerdo*.

Por último, en lo que respecta al **grado de acuerdo o desacuerdo con la influencia de la presencia y conducta física**, la categoría más frecuente fue la *Neutral* con algo más del 30% de los participantes. Le siguen las opciones *De acuerdo*, con algo menos del 30% y *Totalmente de acuerdo*, con menos del 25%. En cuanto a las respuestas negativas siguieron siendo escasas, pero en este caso, algo más representativas con aproximadamente el 15%.

6.4 Diferencias según el sexo en la percepción del comportamiento no verbal durante la selección de personal

En este apartado se analizan y examinan las posibles diferencias que puedan existir entre hombres y mujeres en cuanto a la importancia atribuida a las formas de comportamiento no verbal ya explicadas durante los procesos de selección de personal. Para ello, se ha empleado la prueba estadística de Chi-cuadrado (χ^2), con la que determinar si existe una relación significativa entre hombres y mujeres y la valoración que se tenga respecto a cada forma de comportamiento no verbal.

En base a lo anterior, se considera que existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres cuando el valor de p asociado al estadístico χ^2 sea inferior a 0,05 ($p < 0,05$). Los resultados van a ser planteados en la Tabla 5 que se muestra a continuación, incluyendo la muestra y porcentajes de respuesta por sexo, así como el Chi-cuadrado correspondiente a cada ítem.

Tabla 5.

Comparativa por sexo en la consideración de formas de comportamiento no verbal en los procesos de selección de personal

	Si (n/%)	No (n/%)	En ocasiones (n/%)	χ^2
En la selección de personal, se tiene en cuenta el paralenguaje				1,009
Hombre	25 (92,6%)	1 (3,7%)	1 (3,7%)	
Mujer	15 (93,8%)	1 (6,2%)	-	
En la selección de personal, se tiene en cuenta el contacto visual				14,854***
Hombre	24 (88,9%)	3 (11,1%)	-	
Mujer	14 (87,5%)	2 (12,5%)	-	
En la selección de personal, se tiene en cuenta la postura corporal				14,924***
Hombre	23 (85,2%)	4 (14,8%)	-	
Mujer	14 (87,5%)	2 (12,5%)	-	
En la selección de personal, se tienen en cuenta los gestos				1,095
Hombre	18 (66,7%)	9 (33,3%)	-	
Mujer	13 (81,3%)	3 (18,7%)	-	
En la selección de personal, se tiene en cuenta el contacto físico				4,705
Hombre	21 (77,8%)	6 (22,2%)	-	
Mujer	11 (68,8%)	4 (25%)	1 (6,2%)	
En la selección de personal, se tiene en cuenta el espacio y distancia personal				3,948
Hombre	23 (85,2%)	4 (14,8%)	-	
Mujer	16 (100%)	-	-	
En la selección de personal, se tiene en cuenta la				4,558

presencia o conducta física				
Hombre	17 (63%)	9 (33,3%)	1 (3,7%)	
Mujer	13 (81,3%)	2 (12,5%)	1 (6,2%)	

Notas. * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$

En consonancia con los resultados obtenidos, se identificaron diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en dos formas de comportamiento no verbal. En primer lugar, en el **contacto visual** ($\chi^2=0,005$; $p < 0,001$), y en segundo lugar, en la postura corporal ($\chi^2=0,005$; $p < 0,001$), según las notas reflejadas al final de la tabla. En ambos casos, las mujeres mostraron una menor proporción de respuestas afirmativas respecto a los hombres, lo que puede indicarnos una percepción distinta sobre la relevancia de estos comportamientos no verbales en la selección de personal.

En el resto de las variables no se observaron diferencias estadísticamente significativas entre sexos, al no ser los valores de Chi-cuadrado (χ^2) inferiores a 0,05 como comentamos anteriormente. Aunque a simple vista puedan existir diferencias en los porcentajes, no son lo suficientemente consistentes, estadísticamente hablando, como para afirmar que existe una clara relación entre el sexo y la valoración de estos comportamientos no verbales.

7. DISCUSIÓN

Una vez obtenidas todas las tablas y datos de la encuesta, se procede al análisis de los resultados con una valoración interpretativa. A partir de dicho análisis, se obtienen una serie de conclusiones parciales sobre la encuesta que servirán de base para la extracción de las conclusiones generales del trabajo.

Respecto a las variables sociodemográficas y laborales, resulta importante destacar la dificultad que ha generado alcanzar el número final de empresas encuestadas. El trabajo de búsqueda y contacto con distintas entidades ha requerido un esfuerzo considerable, tanto en dedicación como en tiempo, para lograr una muestra adecuada para el estudio. No obstante, el esfuerzo y tiempo invertido se ve recompensado al haber logrado la participación de empresas diversas, en términos de sector de actividad y de tamaño de empresa, así como de localización geográfica de las mismas, abarcando distintas ciudades de España.

En relación con las edades de los encuestados, los resultados se adecuan a lo previsto inicialmente, ya que la mayor parte de los participantes tienen más de 45 años y una amplia experiencia profesional. También se confirma la hipótesis inicial de que una parte significativa de los participantes ha cursado estudios de grado o superiores incluso, con un 80% aproximadamente, lo cual asocio a una coherencia con el perfil profesional que se requiere normalmente en los departamentos de selección de personal, y que concuerda en parte, con la idea obtenida del artículo académico de Alonso, Moscoso y Cuadrado (2015), en la que el 93% de los participantes de su estudio poseen formaciones de grado o superiores también. Otro dato que también coincide con los hallazgos del estudio de Alonso, Moscoso y Cuadrado (2015), es que, en una gran parte de los casos, la persona responsable de la selección de personal ocupa el puesto de Director de Recursos Humanos.

Por otro lado, la formación académica de los participantes ha resultado ser muy diversa. Aunque la mitad de los encuestados procede del área de Empresa, Administración y Negocios, se observa también una representación significativa de otras muchas áreas como analizamos en el apartado de los resultados. A pesar de ello, se esperaba una mayor presencia de profesionales del área de Ciencias Sociales y Humanidades, debido a la transversalidad de dichos puestos de trabajo con la gestión de empresas.

Respecto a las variables relativas en la empresa, destaca que una gran parte de los encuestados, el 75% aproximadamente, cuenta con más de diez años de experiencia laboral. Este dato sugiere un alto grado de trayectoria profesional y, por lo tanto, una mayor probabilidad de haber participado en procesos de selección de personal de forma continuada a lo largo del tiempo. Considero que este bagaje profesional otorga a los participantes una veteranía que añade valor al estudio, siendo capaces de ofrecer una visión más profesional e informada sobre el uso del comportamiento no verbal en la selección de personal. Asimismo, es relevante destacar que más de la mitad de los encuestados lleva más de diez años trabajando en la misma empresa. Este dato refuerza mi idea de que las personas con una edad mayor a los 45 años, como pueden ser mis padres o conocidos cercanos, tienden a mantener una larga permanencia en sus empresas, lo que coincide con lo expuesto por Segura Mojica & Rodríguez Contreras (2024), quienes sostienen que los trabajadores de generaciones anteriores tienden a mantener una mayor estabilidad laboral, mientras que generaciones más jóvenes muestran una mayor propensión a la rotación profesional.

En cuanto a los métodos de selección de personal empleados, se confirma el papel predominante de la entrevista de trabajo como técnica principal, utilizada por más de la mitad de los participantes de forma exclusiva. Además, el 75% de los encuestados la incluyen junto a otras técnicas de selección, siendo identificada por el 80% como la técnica más usada en sus empresas. Esta hegemonía de la entrevista de trabajo resulta coherente tanto con la información previa como con mi propia percepción y experiencia profesional, particularmente durante mi etapa laboral. Asimismo se ve respaldada por el estudio de Alonso, Salgado & Moscoso (2015) donde se refuerza esa idea de que a pesar de las limitaciones que presenta en términos de fiabilidad y validez, la entrevista sigue siendo la técnica más utilizada en los procesos de selección de personal. También se manifiesta esta afirmación propia y resultado obtenido en la encuesta, en el estudio de Frauendorfer & Mast (2015), donde evidencian que aunque se emplean diversas herramientas para la selección de personal como pruebas de aptitud, test de personalidad y centros de evaluación, la entrevista de trabajo es la herramienta más utilizada en diferentes países, tipos de empleo y niveles jerárquicos.

A partir de dichos resultados, se refuerza la idea de destacar en el título del trabajo la entrevista como la principal técnica o método de selección de personal, diferenciándola del resto, debido a que se trata del procedimiento más empleado en los procesos de selección analizados. Entonces, lo que puedo percibir de este hallazgo tanto en mi propio estudio, como en comparación con los citados en este apartado, es que aunque la selección de personal ha evolucionado con nuevos métodos como las pruebas de conocimiento o personalidad, o test de personalidad, todavía predomina ese enfoque más tradicional centrado en la entrevista.

Una vez discutidos los resultados obtenidos en relación con las variables sociodemográficas, laborales, y relativas a la empresa, pasamos a analizar los resultados correspondientes a las variables relacionadas con el comportamiento no verbal en la selección de personal.

En primer lugar, me resultó gratamente sorprendente que, en todas las variables de comportamiento no verbal, la mayoría de los participantes consideraran que estas influyen de forma afirmativa en la selección de personal. Se pone de manifiesto la importancia que tiene el paralenguaje - esto es, las pausas, el tono de voz y la velocidad en el habla - que fue considerado influyente por casi el 95% de los encuestados. No considero que este dato sea causal, ya que, como sostiene Mancera (2018) en su estudio

sobre los recursos no verbales en comunicación persuasiva, los elementos paralingüísticos son utilizados de forma estratégica en discursos persuasivos en el ámbito de la empresa, ayudando a captar la atención y resaltar información clave.

Desde mi propia experiencia personal y profesional, no me resulta sorprendente que tanto el contacto visual, como la postura corporal y el espacio y distancia personal, hayan sido considerados relevantes en la selección de personal para más del 80% de los participantes. Un dato que refuerza este resultado es el hallazgo de la investigación realizada por Glielmi, Caggiano & García (2011), en la que concluyen que el paralenguaje, el contacto visual y físico y la postura corporal, intervienen directamente en la relación entre status/poder y la comunicación no verbal. En su estudio observaron como la postura corporal se volvía más recta, inclinando el torso hacia delante cuando el entrevistador era amigable, y hacia atrás cuando era distante, llegando a cruzar brazos y piernas.

Y es que, en el contexto de una entrevista de trabajo considero esencial mantener el contacto visual con el entrevistador, así como adoptar una postura corporal adecuada que transmita interés, sin parecer excesivamente rígido ni destensado. Estos aspectos, en mi opinión, son determinantes en la impresión que se genera durante el proceso de selección de personal.

Por otro lado, sí que me sorprendió, que la variable de presencia o conducta física aunque con un porcentaje relativamente alto de respuestas afirmativas, no alcanzara el 70%. Considero que podría ser tan relevante como el espacio y distancia personal por ejemplo, ya que particularmente, no creo que aspectos como los tatuajes deban tener peso en la valoración del reclutador, excepto en algunos casos donde incumpla la política de empresa. Pero sí entiendo que elementos como la vestimenta que emplees para la entrevista de trabajo, así como el perfume, un buen peinado, o en general, una apariencia cuidada, puede generar una primera impresión positiva o negativa, que condicione la evaluación que se haga del aspirante.

En segundo lugar, en relación con el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las variables de comportamiento no verbal en la selección de personal, la mayoría de los participantes se posiciona entre el *totalmente de acuerdo*, *de acuerdo* o una postura *neutral* en los diferentes ítems evaluados. Tanto el paralenguaje como el contacto visual - las variables que yo también considero más relevantes – presentan un alto grado de acuerdo, ya que solo un 15% de los participantes se mostró indiferente, y apenas una o

participantes se mostraron en desacuerdo. Esto refuerza la idea ya comentada en los resultados de la Tabla 3, donde se evidenciaba la predominante influencia afirmativa de estas variables, siendo las más valoradas dentro del comportamiento no verbal.

Desde mi perspectiva, esta valoración se justifica porque, al interactuar con otra persona, en lo primero que nos fijamos es si mantiene el contacto visual, si demuestra atención y la forma de comunicarse: tono de voz, ritmo en el habla, léxico empleado y pausas realizadas. Considero que estos elementos transmiten mucha seguridad, interés y claridad y es por eso que son tan relevantes.

Por otro lado, me ha resultado impactante que aproximadamente un 40% de los participantes adoptaran una posición *neutral* respecto a la influencia que tiene el contacto físico. Esto sugiere que puede ser la variable que más dudas genere o que su impacto se deba al contexto e interpretación subjetiva de cada persona.

Las variables que han recibido una mayor proporción de respuestas negativas, aunque sin superar el 15%, han sido los gestos y la presencia y conducta física. Aun siendo porcentajes algo bajos, considero que este pequeño rechazo pueda deberse a que los tatuajes, vestimenta, accesorios, gestos realizados de forma algo más exagerada, faciales, ... son variables que pueden generar impresiones iniciales que no siempre son positivas, al ser de las primeras formas de comportamiento no verbal que percibimos en la persona, incluso antes de comunicarnos verbalmente con ella. Sin embargo, también creo que dichos aspectos pueden quedar en un segundo plano para el reclutador si el candidato demuestra un adecuado manejo del resto de elementos del comportamiento no verbal.

En cualquier caso, al igual que sucedía a la influencia positiva o negativa de estas variables de comportamiento no verbal en la selección de personal, más de la mitad de los participantes se mostraron *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo* con cada uno de los ítems analizados. De hecho, tan solo una persona se mostró *en desacuerdo* o *totalmente en desacuerdo* respecto a la influencia del paralenguaje y del espacio y distancia personal, así como dos participantes respecto al contacto visual y tres en relación con el contacto físico. Estos datos refuerzan la idea de que la mayoría de los encuestados, con carácter general, está de acuerdo o no le influyen estas variables en la selección de personal.

Por último, respecto a los resultados obtenidos en la Tabla 5, acerca de la percepción de las diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres, estos no

muestran diferencias estadísticamente significativa en la gran parte de los ítems de comportamiento no verbal en la selección de personal, debido a que el valor de Chi-cuadrado (χ^2) es superior al umbral de 0,05 en esos casos. Como ya comentamos, esto implica que no existen diferencias suficientes como para confirmar una distinción en estos elementos de comportamiento no verbal entre hombres y mujeres.

Bien es verdad, que resulta interesante analizar, que a nivel puramente descriptivo y no estadístico, sí se pueden apreciar ligeras diferencias entre hombres y mujeres en la forma de valoración de determinadas variables. En el caso del contacto visual o la postura corporal, los hombres, estadísticamente hablando mostraron una mayor proporción respecto a las mujeres, pero si lo analizamos descriptivamente apenas hallaríamos diferencias ya que los porcentajes entre hombres y mujeres respecto a la influencia de estas dos variables son prácticamente insignificantes. Por otro lado, ítems de comportamiento no verbal analizados como los gestos, el contacto físico, el espacio y distancia personal o la presencia y conducta física, pueden generar una percepción de diferencias entre hombres y mujeres.

Considero que aunque estas diferencias no sean significativas, descriptivamente hablando, desde el punto de vista estadístico, pueden responder a factores sociales y culturales, tales como una mayor seriedad de los hombres respecto a las mujeres en cuanto al contacto visual o la postura corporal, considerándolo como un valor más significativo para ellos en cuanto a la selección de personal. Este hallazgo concuerda con el estudio de Wakslak & Joshi (2022), en el que se analiza como los hombres tienden a comunicarse de forma más abstracta y centrados en aspectos más generales, pudiendo ser percibido como una figura más seria y profesional, mientras que las mujeres tienden a utilizar un estilo de comunicación más emocional.

Desde mi propia perspectiva, esperaba quizás, encontrar algunas diferencias más significativas entre hombres y mujeres, en particular en el uso del espacio personal o contacto físico, al considerarlas variables que podían estar influidas por perspectivas de género. El caso, es que al no haberse encontrado apenas diferencias significativas estadísticamente relevantes entre hombres y mujeres, se puede interpretar dicho hallazgo como una señal positiva, ya que los profesionales de recursos humanos, tanto hombres como mujeres, pueden estar encontrando en sus percepciones del comportamiento no verbal, una sensibilidad y criterios similares en la selección de personal.

Como análisis personal final, considero interesante que de realizarse futuras investigaciones sobre este tema, se profundice en, si en encuestas que puedan alcanzar un mayor número de participantes, también existen esas mismas diferencias significativas, estadísticamente hablando, entre hombre y mujeres como en las de este estudio.

8. CONCLUSIONES

Tras los análisis teóricos y empíricos que han sido desarrollados en este estudio, podemos extraer diversas conclusiones acerca del papel que desempeña el comportamiento no verbal en los procesos de selección de personal, particularmente en la entrevista de trabajo según los datos empíricos obtenidos.

En primer lugar, los resultados del estudio nos confirman la relevancia que los reclutadores de selección de personal han otorgado a las diferentes formas y variables de comportamiento no verbal extraídas de este trabajo, a través de una extensa búsqueda e investigación teórica de las mismas. La gran mayoría de los participantes han considerado, de forma general, que estas variables influyen de forma significativa en la decisión final de contratación, respaldando aún más la hipótesis inicial que decantó el emprenderse en este trabajo, así como los hallazgos previos en la investigación teórica.

En segundo lugar, se ha conseguido confirmar que la entrevista de trabajo sigue siendo el método de selección de personal más empleado por los reclutadores, mostrándose notablemente superior al uso de otras técnicas como las pruebas de conocimiento o las psicométricas. Además, se ha observado en el estudio empírico, que la mayor parte de la muestra de la encuesta ha sido personal con una dilatada experiencia laboral y una larga permanencia en sus empresas. Considero que esto otorga fiabilidad y consistencia en las respuestas obtenidas, al haber participado dichos reclutadores en numerosos métodos de selección de personal a lo largo de los años.

Por otro lado, las escasas diferencias estadísticas entre hombres y mujeres respecto a la influencia del comportamiento no verbal en la selección de personal, sugiere una tendencia creciente hacia una mayor homogenización de criterios entre géneros en el ámbito profesional de los recursos humanos, aunque bien es verdad, como ya se comentó, que sería interesante y necesario futuras investigaciones de este estilo con una muestra más significativa.

En suma, considero que este estudio es válido para poner de manifiesto la importancia que tiene el comportamiento no verbal en los métodos de selección de personal. También creo en la necesidad de formar a los reclutadores no solo en las diferentes técnicas que pueden emplear o en la comparación de currículos, sino también en las formas de comportamiento no verbal que influyen en estos procesos, evitando así estereotipos o inferencias equivocadas.

El comportamiento no verbal es un elemento clave en nuestras vidas, que muchas veces puede generar más repercusión incluso que las propias palabras, por lo que bien comprendido, puede aportar gran valor en las comunicaciones personales y profesionales, así como en la selección de personal para contribuir a una mejora de la toma de decisiones.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31 (3), 79-89. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.002>

Cannata, D., O'Hara, D., & Redfern, S. (2024). The effect of candidates and assessors culture on nonverbal expression and nonverbal judgments in the job interview. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 14705958241244689. <https://doi.org/10.1177/14705958241244689>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Frauendorfer, D., & Mast, M. S. (2015). The impact of nonverbal behavior in the job interview. In *The social psychology of nonverbal communication* (pp. 220-247). London: Palgrave Macmillan UK.

García, M. E. (1985). Tipos de comunicación no verbal. *Revista Documentos Lingüísticos y Literarios UACH*, (11).

Glielmi, F., Caggiano, V., y García, J. C. S. (2011). Non verbal communication: Focus on recruitment interview. *International Journal of Developmental and Educational Psychology: INFAD. Revista de Psicología*, 5(1), 311-319.

Kassab, K., & Kashevnik, A. (2024). Personality Traits Estimation Based on Job Interview Video Analysis: Importance of Human Nonverbal Cues Detection. *Big Data and Cognitive Computing*, 8(12), 173.

Knapp, M. (1999). *Comunicación no verbal*. Paidós.

Mancera, A. M. C. (2018). Recursos no verbales en comunicación persuasiva: Imagen, proxémica y paralenguaje. *Lengua y habla*, (22), 135-159.

Martín-Raugh, M. P., Kell, H. J., Randall, J. G., Anguiano-Carrasco, C., & Banfi, J. T. (2023). Speaking without words: A meta-analysis of over 70 years of research on the power of nonverbal cues in job interviews. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 132-156. <https://doi.org/10.1002/job.2670>

Mehrabian, A. (1971). *Silent messages* (Vol. 8, No. 152, p. 30). Belmont, CA: Wadsworth.

Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. Aldine-Atherton.

Mojica, F. J. S., & Rodríguez Contreras, A. L. (2024). Perfiles generacionales y rotación de personal. Un análisis a través de los factores de ajuste trabajo-vida personal. *Tecnología, Ciencia y Estudios Organizacionales*, 6(11), 5-24.

Puente-López, E., Pina, D., López-López, R., Ordi, H. G., Bošković, I., & Merten, T. (2023). Prevalence estimates of symptom feigning and malingering in Spain. *Psychological Injury and law*, 16(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s12207-022-09458-w>

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. *Métodos cuantitativos aplicados*, 2, 194-216.

Wakslak, C.J., & Joshi, P. D (2022). Research: Men speak more abstractly than women. *Harvard Business Review*

Yılmaz, B. (2003). The Effect of Personality Traits on the Relationship Between Hiring Decision and Interviewee's Nonverbal Behaviour in Employment Interviews (*Master's thesis, Marmara Universitesi (Turkey)*).