

# **LA FORMACIÓ D'IMPRESSIONS EN LES ENTREVISTES DE FEINA A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓ NO VERBAL**

---

## **TREBALL DE FINAL DE GRAU EN PSICOLOGIA**

**LAMARCA ÁGUILA, Cristina**

Curs 2016-2017

Ariadna Codina Ylla

Grau en Psicologia

Facultat d' Educació, Traducció i Ciències Humanes

Universitat de Vic

Vic. Maig 2017

## Agraïments

*Primerament, agrair a les meves companyes, i amigues, la seva participació en la gravació del vídeo realitzat. De la mateixa manera, donar les gràcies als cinc psicòlegs que han fet possible que l'estudi es dugués a terme i han decidit dedicar-me una part del seu preuat temps.*

*En segon lloc, agrair a la meva tutora, Ariadna Codina, pel suport constant que m'ha ofert durant l'elaboració del treball i pels consells que m'ha donat per resoldre la feina de la millor manera possible.*

*Per últim, donar les gràcies a aquelles persones del meu entorn més proper que m'han recolzat dia a dia per seguir endavant, m'han donat forces i suport quan més ho necessitava i han cregut sempre en mi, amigues, pares i parella.*

*A cadascú de vosaltres, gràcies per fer-ho possible.*

## **Resum**

Atès que les primeres impressions es solen basar en l'aspecte físic i en l'observació primerenca d'una persona, hi ha molts altres factors que integren la formació d'aquestes, com ara l'encaixada de mans, el tacte, la mirada, el somriure, els gests, la postura, la posició, la proxèmica i el paralenguatge, els quals integren una gran part de la comunicació no verbal.

La formació de primeres impressions, des d'un punt de vista comunicatiu no verbal, té un impacte molt important en els professionals que realitzen entrevistes de feina a possibles candidats i, la gran majoria de vegades, són aquelles que fan decidir a l'entrevistador si contractar a un possible candidat o descartar-lo.

## **Paraules clau**

Primera impressió, comunicació no verbal, entrevista de feina, candidat

## **Abstract**

Attended that first impressions are used to base in the physical aspect and in the early observation of a person, there are many other factors that integrate the formation of these, such as the handshake, the touch, the watching, the smile, the gestures, the posture, the position, the proxemics and the paralanguage which integrate a big part of the non-verbal communication.

The formation of first impressions in a non-verbal communicative way has a very important impact on professionals that carry out work interviews to possible candidates. Most times are first impressions those that let decide the interviewer to hire a possible candidate or dismiss him.

## **Key words**

First impression, non-verbal communication, work interview, candidate

## CONTINGUT

1. <i>Introducció</i> .....	6
2. <i>Marc teòric</i> .....	8
2.1. Formació d' impressions.....	8
2.1.1. Models teòrics i enfocaments.....	8
2.1.1.1. Investigació de Solomon Asch: El model configuratiu.....	8
2.1.1.2. Models de combinacions lineals.....	9
2.1.2. Naturalesa des les impressions.....	10
2.1.3. Factors relacionats.....	12
2.1.3.1. Perceptor.....	12
2.1.3.2. Contingut associat: els biaixos.....	13
2.2. Comunicació no verbal.....	17
2.2.1. Llenguatge corporal.....	18
2.2.1.1. Hàptica.....	18
a) Salutació .....	18
b) Tacte .....	21
2.2.1.2. <i>Kinèsia</i> .....	22
a) Gests.....	22
b) Postura.....	24
c) Mirada.....	26
d) Somriure.....	28
2.2.1.3. Proxèmica.....	29
a) Distància interpersonal .....	29
b) Posició de la cadira.....	31
2.3.1. Parallenguatge .....	32
a) Qualitats de la veu.....	33
b) Vocalitzacions .....	35

2.4. Maneig de les impressions .....	36
3. <i>Metodologia</i> .....	38
3.1. Tipus d'estudi.....	38
3.2. Objectius específics.....	38
3.3. Mostra.....	39
3.4. Instruments utilitzats.....	39
3.5. Procediment.....	39
3.6. Aspectes ètics.....	40
4. <i>Resultats</i> .....	40
5. <i>Discussió</i> .....	46
6. <i>Conclusions</i> .....	48
7. <i>Limitacions de l'estudi</i> .....	49
8. <i>Bibliografia i "webgrafia"</i> .....	50
9. <i>Annexos</i> .....	52

# 1. INTRODUCCIÓ

L'estudi que es presenta a continuació pretén determinar els elements que més influencien en la formació d'impressions en psicòlegs que treballen en l'àmbit de Recursos Humans, en aquest cas, fent processos de selecció de personal. A més de objectiu general de la investigació, apareixen diverses hipòtesis que seran acceptades o refutades al final de la realització d'aquesta:

- *L'efecte primàcia té més importància que l'efecte recència*
- *La comunicació no verbal aporta informació actitudinal suficient al professional per formar-se una primera impressió ràpida i concreta*
- *Els aspectes de la comunicació no verbal són claus per prendre una decisió final.*

Ja que és un estudi que inclou informació professional rellevant sobre els elements que s'haurien de tenir en compte alhora d'enfrontar-se a una entrevista de feina, la investigació podria ser utilitzada, no únicament per psicòlegs que vulguin conèixer més a fons els aspectes que es tractaran, sinó per possibles candidats que s'hagin d'enfrontar a una entrevista de feina al llarg de la seva vida i necessitin eines i pautes que els ajudin a provocar una percepció determinada en l'entrevistador.

Quant a la distribució de l'estudi, en primer lloc es troba el marc teòric que es divideix en 3 blocs: formació d'impressions, comunicació no verbal i maneig de les impressions. Es mostra de manera empírica alguns dels estudis més importants que s'han dut a terme sobre la formació d'impressions, així com les teories i els investigadors més rellevants en aquest àmbit. En un segon lloc, es parla sobre la comunicació no verbal i es tracten elements en concret que integren alguns més globals com l'hàptica, la *kinèsia*, la proxèmica i el paralenguatge. Seguidament, es troba un apartat que informa sobre com es poden modificar les impressions que una persona provoca en una altra i de quina manera es pot influir.

Un cop tancat el marc teòric, apareix la part pràctica, moment on es parlarà dels objectius específics de l'estudi, seguit per l'explicació de la metodologia duta a terme per assolir l'objectiu general esmentat amb anterioritat. A continuació, es troba l'apartat de resultats on hi constarà tot allò que s'ha obtingut a partir de la metodologia realitzada i, seguidament, es discutirà si els resultats trobats en la part pràctica coincideixen amb la informació que componia el marc teòric. Un cop acabada la

discussió, es trobarà l'apartat de conclusions on es comprovaran o refutaran les hipòtesis plantejades anteriorment que vindran seguides de la bibliografia i la webgrafia consultada per poder realitzar l'estudi. Finalment, es trobarà l'apartat d'annexos on es podran consultar els resultats primaris obtinguts de la realització de la part pràctica i un CD-ROM amb la part pràctica realitzada gravada.

## 2. MARC TEÒRIC

### 2.1. Formació d' impressions

Entenem per *formació d'impressions* aquell procés pel qual a través d'una conducta percebuda apareix la capacitat de crear les característiques psicològiques d'una persona, organitzar-les i crear una impressió d'aquesta. (Moya *et. al.*, 2007)

Segons les investigacions dutes a terme al llarg dels anys, la importància de crear una bona primera impressió és rellevant, ja que els efectes que poden produir en la percepció que les altres persones tenen sobre nosaltres poden variar considerablement i, d'aquesta manera, influenciar en el comportament que aquestes poden tenir vers nosaltres (Fiske, Lin i Neuberg, 1999; Swann i Gill, 1997, p.67 citat per Baron & Byrne, 2005)

#### 2.1.1. Models teòrics i enfocaments

##### 2.1.1.1 Investigació de Solomon Asch: El model configuratiu

Per entendre la formació d'impressions i una de les aportacions més importants a aquesta, cal revisar la gran investigació de Solomon Asch (1946, p.44 citat per Hogg & Vaughan, 2010).

El seu estudi es basa en una perspectiva gestàltica on es consideren tots els elements de manera holística i conjunta. Segons la *Gestalt* cada tret afecta i es troba afectat per la resta, de manera que es crea una impressió variable difícil de percebre si prenguéssim els elements per separat.

Asch va diferenciar dos tipus de trets predominants: *centrals i perifèrics*. Els trets centrals eren tots aquells que tenen un major impacte i rellevància sobre les persones i que aporten un grau molt elevat d'informació per crear la impressió final i els trets perifèrics eren aquells amb una menor influència sobre la impressió. Asch va realitzar tot un seguit d'experiments per verificar la seva investigació, un d'ells i el més conegut és el següent:

Va escollir dos grups d'estudiants, un d'ells rebia una descripció d'algú desconegut que contenia un llistat de paraules que simulaven els seus trets característics: intel·ligent, hàbil, treballador, afectuós, decidit, pràctic i prudent. L'altre grup va rebre una altra descripció: intel·ligent, hàbil, treballador, fred, decidit, pràctic i prudent.



Només hi havia una diferència entre els dos llistats: les paraules afectuós i fred. Seguidament, Asch va demanar als dos grups que es fessin una idea de la persona, que anotessin una semblança i que escollissin entre parells de trets que ells creguessin que eren representatius de la persona.

Els resultats varen mostrar que tots dos grups tenien respostes diferents quan se'ls demanava les semblances i els adjectius, essent més positius en el grup que tenia la paraula "afectuós" en el seu llistat. A més, algunes de les característiques que els alumnes van assignar a la persona afectuosa com felicitat, amabilitat, sociabilitat, prudència o popularitat es relacionaven en un percentatge molt més alt amb aquest tipus de persona que no pas amb la descripció de la persona desconeguda que contenia la paraula "fred". En aquest experiment es va concloure que les paraules "afectuós" i "fred" eren trets centrals en aquest context. No obstant, amb altres experiments similars que el científic va realitzar, va poder demostrar que els trets podien passar de ser centrals a perifèrics segons el context i produir una modificació en el seu contingut.

Per tant, quan la persona rep informació de manera inconscient pot canviar el significat que tenen les característiques o introduir nous trets que puguin reduir les contradiccions. D'aquesta manera, la impressió final queda configurada i té un sentit real.

### **2.1.1.2 Models de combinacions lineals**

Altres autors van dur a terme estudis sobre la formació d'impressions basant-se en les primeres investigacions d'Asch, però abordant-ho des d'una perspectiva diferent basada en els Models de combinacions lineals. Aquests models afirmen que els elements representatius no varien el seu significat segons el context, sinó que el que fan és sumar-se, promediar-se o multiplicar-se entre ells perquè la impressió final sigui una combinació de les propietats.

Segons el *Model suma* (Triandis i Fishbein, 1963, p.276 citat per Moya *et. al*, 2007), quan volem causar una bona impressió el que s'hauria de fer és mostrar tants trets positius com es pugui, de manera que la impressió final serà el conjunt de valors que cada tret conté per separat.

Anderson (1962, p.276 citat per Moya *et. al*, 2007) va establir el *Model promig* que consistia en realitzar la mitjana aritmètica del total de valors adjudicats que tenien els trets per separat, de manera que quan s'obtenia una mitjana superior a la resta, es

considerava una bona impressió. Per exemple, tenim un llistat de 6 adjectius que descriuen a una persona en concret i a cadascun d'aquests trets li donem una puntuació del 0 al 10 segons la nostra percepció, després sumem els valors que hem adjudicat i els dividim entre el total d'adjectius. D'aquesta manera, s'obté un promig que, segons Anderson, ens permet avaluar amb una mena *d'àlgebra cognitiva* les impressions.

Fiske i Neuberg (1990, p. 276 citat per Moya *et. al*, 2007) van voler combinar les investigacions d'Asch amb els models de combinació lineal, arribant així a la conclusió que les persones som capaces de formar-nos les impressions d'ambdues maneres (seguint el Model suma o Model promig), però escollim una o altre segons la informació que obtinguem i factors motivacionals presents. Per tant, el primer que realitzem les persones de manera inconscient quan ens formem impressions és una categorització inicial. És per això que quan una persona deixa de tenir interès per una altra, el procés de formació d'impressions finalitza en aquell moment, però si realment a aquella persona li interessa una altra, optarem per parar total atenció als elements informatius que mostra, d'aquesta manera combinem la informació que la persona ens transmet i la motivació del perceptor per formar-se una impressió.

### **2.1.2. Naturalesa de les impressions**

Després de molts estudis com els ja esmentats, els psicòlegs van començar a endinsar-se més profundament en com es formen les primeres impressions i va aparèixer la necessitat de conèixer com aquestes són capaces d'influir als nostres judicis i decisions que fem sobre els demés (Fiske, Lin i Neuberg, 1999, p.71 citat per Baron & Byrne, 2005). És per això que l'enfocament cognitiu va ser el més oportú per entendre aquests processos. DeBruin i Van Lange (2000, p.71 citat per Baron & Byrne, 2005) varen afirmar que per formar unes primeres impressions estables i fixes, havíem de registrar diversos tipus d'informació i emmagatzemar-los a la memòria, d'aquesta manera els podríem recuperar més tard quan la necessitèssim. No obstant, les primeres impressions percebudes vers algú, sempre dependran de les nostres característiques segons Schul i Vinokur (2000, p.71 citat per Baron & Byrne, 2005).

La perspectiva cognitiva ha estat un enfocament en què molts altres psicòlegs socials han basat les seves investigacions. Alguns autors com Klein, Loftus i Plog (1992, p.71 citat per Baron & Byrne, 2005) o Smith i Zarate (1992, p.71 citat per Baron & Byrne, 2005) parlen de dos components: *exemplars dels atributs*: exemples definits de

conductes que ells mateixos han dut a terme i que són igual d'estables que un atribut concret; i de *síntesis mentals*: abstraccions a partir d'observacions repetides sobre la conducta d'una altra persona. Amb això, els autors volen explicar que alhora que les persones ens fem judicis sobre altres, sempre recordem els exemplars conductuals, és a dir, recordem una conducta concreta que ens servirà com a característica per basar els nostres judicis i impressions. Altres models donen més importància a les *abstraccions* (o judicis categòrics) i suggereixen que les utilitzem de tal manera que quan recordem un judici fet amb anterioritat sobre una persona, som capaços de combinar els atributs per tal d'obtenir una impressió definitiva.

Altres autors com Budesheim i Bonnele (1998, p.71 citat per Baron & Byrne, 2005) es basen en què les abstraccions mentals tenen un rol molt important dins la formació d'impressions, de manera que la naturalesa d'aquestes poden anar variant sempre que mantenim contacte amb l'altre (experiència). Per tant, quan coneixem a algú creem exemplars i, conforme tenim experiència amb aquesta persona, la percepció varia i la impressió es basa, principalment, en abstraccions mentals extretes d'observacions de la conducta (Sherman i Klein, 1994, p.71 citat per Baron & Byrne, 2005).

L'enfocament cognitiu permet conèixer què és el que volem aconseguir en una situació concreta i, en definitiva, quina influència tenen els nostres motius sobre les impressions que formem. Partint de la base que, generalment, les persones tendim a realitzar el menor esforç cognitiu possible per formar impressions, les impressions resultants seran simples i poc complexes, per tant, es col·loquen els perfils de persones en categories socials molt globals i els judicis es fan sobre aquesta categoria general i no sobre la persona en concret. Stevens i Fiske (2000, p.71 citat per Baron & Byrne, 2005) varen concloure segons les seves investigacions que quan els individus s'observen en situacions on tenen un menor poder que altre, dediquen molt més esforç cognitiu per formar-se impressions precises i concretes sobre els altres.

En definitiva, segons la perspectiva cognitiva, les primeres impressions es realitzen de manera ràpida i sense un esforç cognitiu molt marcat que està totalment relacionat amb la capacitat memorística de processament, emmagatzematge i recuperació.

### 2.1.3. Factors relacionats

Hi ha diversos factors que influeixen directament en la formació d'impressions i que es troben estretament relacionats amb un dels processos principals de l'ésser humà: la percepció.

#### 2.1.3.1. Perceptor

Alguns autors han demostrat que totes les persones estem igual de capacitades per formar-nos impressions coherents, però per contra, n'hi ha algunes que són millors alhora de percebre els estímuls que les altres i, per tant, per diferenciar i ressaltar alguns trets específics de les persones. Aquest fet es produeix per les expectatives i motivacions personals: segons les expectatives d'una persona, la seva experiència prèvia i els seus objectius, la manera de percebre certs trets característics d'una persona serà diferent a la d'una altra que ho farà amb expectatives, experiència i objectius diferents. Per tant, els desitjos individuals i els objectius personals influeixen directament en el que percebem i en la manera de fer-ho (Bruner i Goodman, 1947, p.277 citat per Moya *et. al*, 2007).

Partint d'aquest estudi, uns anys després, Hilton i Darley (1994, p.277 citat per Moya *et. al*, 2007) varen voler diferenciar dos tipus de situacions on les persones ens formem impressions respectant els nostres objectius i metes:

- **Les situacions d'acció:** en aquest tipus de situacions, les persones ens creem una impressió basada en els nostres objectius específics, enfocats a una sola direcció i centrats en allò que ens importa, de manera que deixem de banda altres trets que en aquell moment no tenen especial importància per nosaltres. Per exemple, en un restaurant, la impressió que ens fem del cambrer serà sobre la seva manera de treballar, no sobre els seus trets característics personals.
- **Les situacions de diagnòstic:** en aquest cas, la impressió que ens volem formar passa a ser global, més exacta i coherent. Per exemple, en una entrevista de selecció.

Fiske (1988, p.278 citat per Moya *et. al*, 2007) va demostrar amb els seus estudis que la formació d'impressions es relaciona estretament amb l'autoestima del perceptor. Si el perceptor no vol deixar-se influenciar per la presència d'una altra persona i vol mantenir la seva autoestima elevada, el que farà és buscar trets negatius de la persona que percep i es compararà amb ella, de manera que aquest es veurà

beneficiat en la comparació. A més, Fiske parla del poder que té la persona percebuda i demostra que existeixen dos fenòmens importants:

- **Perspicàcia perceptiva:** tots els estímuls que es poden relacionar amb la satisfacció d'alguna de les necessitats del perceptor, es perceben de manera quasi directa. Per exemple: quan una persona vol fer amics (necessitat) veurà en els demés indicis que els predisposin a fer amistats (estímuls).
- **Defensa perceptiva:** costa reconèixer tots aquells estímuls que poden ser nocius pel perceptor i, per tant, no ens permet veure els errors que cometen les persones amb què ja es té una experiència prèvia: “No veiem allò que no volem veure” (Moya, 2007, p.278).

Jones (1988, p.278 citat per Moya *et. al*, 2007) va aportar que el pensament del perceptor incideix directament sobre el seu comportament i conducta, de manera que repercuteix en el que els percebuts pensen d'ell i afecta, en conseqüència al seu comportament i, per tant, en la percepció. Es parlaria de la profecia que es compleix a ella mateixa: les expectatives creen uns desitjos en les persones que, més tard, s'acabaran complint (Merton, 1948, p.278 citat per Moya *et. al*, 2007).

Un autor molt important de la psicologia educativa: Thorndike (1920, p. 113, citat per Bruno Ordóñez, 2016) va ser el creador de l'anomenat “Efecte Halo” el qual explica que les persones ens formem impressions generalitzades basant-nos en aquell tret característic que més ens hagi cridat l'atenció en el primer moment.

### 2.1.3.2. Contingut associat: els biaixos

Seguint les aportacions de Moya *et. al*, (2007) i Hogg i Vaughan (2010), el contingut de la percepció que incideix en la formació d'impressions, consta de diversos biaixos que poden causar diferents impressions segons les característiques personals.

1. **Efectes de l'ordre:** diverses investigacions han demostrat que allò que més influencia en la impressió que el perceptor es forma és la primera informació que li arriba del percebut – *efecte primàcia* – i no pas la última informació que percep – *efecte recència*-. En l'experiment que Asch (1948) va realitzar en el seu model configuratiu, va demostrar que la primera llista mostrada al grup d'estudiants causava una millor impressió en ells, ja que els primers termes exposats eren positius.

Pel que fa a l'efecte recència, Jones (1990, p.279 citat per Moya *et. al*, 2007) ho va relacionar amb una disminució de la capacitat atencional, i ho va atribuir a que les persones pensem menys atenció a la última informació que ens arriba degut a causes externes: cansament, pèrdua d'interès, etc.

**2. Informació: positiva i negativa:** Anderson (1965); Hamilton i Zanna (1972) i Hodges (1974, p.46 citat per Hogg & Vaughan, 2010) van demostrar en els seus experiments que la impressió que es forma el perceptor d'una persona conté trets tant positius com negatius, però sempre li donarà més importància a aquells negatius. D'aquesta manera la impressió basada en trets negatius serà molt difícilment modificable i els trets positius no es tindran en compte (Rothbart i Park, 1986, p.279 citat per Moya *et. al*, (2007)). Segons aquestes afirmacions, el perceptor pot rebre la impressió negativa per dues causes:

- La informació és única i particular: segons els resultats de l'experiment d'Asch, les paraules "fred i afectuós" constituïen una informació única i diferent a la resta de paraules, ja que els altres adjectius es relacionaven amb la capacitat de competència de les persones, però les dues paraules ressaltades es relacionaven amb altres trets, en aquest cas, de sociabilitat. D'aquesta manera, la informació que és única té més poder que la que és redundant i final.
- El caràcter de la informació: Rothbart i Park (1986, p.279 citat per Moya *et. al*, (2007)) parlaven que els trets que es perceben d'una persona poden ser confirmats o bé desmentits i, per tant, al tret que no és del tot clar i que mostra algun tipus de dubte en el perceptor se li atribueix un valor menor que no pas al que està ben definit. Segons els autors, confirmar un tret depèn de tres factors:
  - Visibilitat: els primers trets que es perceben són els físics.
  - Indicis: serveixen d'ajuda per conèixer si la persona té un tret en concret o no.
  - Concreció: les persones tendim a especificar els trets i atribuir-li un significat determinat.

**3. Constructes personals i teories de la personalitat:** segons els estudis de Kelly (1955, p.46 citat per Hogg i Vaughan, 2010) les persones que pertanyen a una cultura determinada tenen una ideologia que els permet categoritzar i caracteritzar als demés de manera diferent al que ho farien grups pertinents a

altres cultures. Aquesta manera de categoritzar es reconeix com *constructes personals*. El que Kelly volia explicar és que el tret característic que més crida l'atenció a una persona, serà diferent al d'altres segons les creences dels grups culturals i societats als que pertanyen. A partir d'aquests constructes, les persones tendim a formar-nos una personalitat acord amb el tret característic de la persona percebuda, d'això se'n diu *teories implícites de la personalitat* (Bruner i Tagiuri, 1954; Leyens, 1983; Schneider, 1973, p.46 citat per Hogg i Vaughan, 2010)). Markus, Kitayama i Heiman (1996, p.46 citat per Hogg i Vaughan, 2010)) afirmaven que, tot i que els constructes associats a una persona varien segons la cultura a la qual es pertany, les teories de la personalitat es comparteixen dins d'aquesta, és a dir, si per una cultura el tret més important és la intel·ligència i per una altra cultura és la simpatia, no vol dir que alhora de formar una personalitat no es puguin incloure tots dos aspectes (Hogg i Vaughan, 2010). Per contraposició, els constructes personals costen de modificar perquè són allò que més crida l'atenció al perceptor i al que aquest li dóna més importància, per tant, la impressió que es formi es basarà en aquests constructes.

- 4. Aspecte físic:** l'aspecte físic es relaciona amb l'efecte de primàcia i provoca una impressió estable i duradora en el temps (Park, 1986, p.46 citat per Hogg & Vaughan, 2010). L'atractiu físic també juga un element molt important, ja que les persones associem una persona atractiva a una persona "bona" (Dion, Berscheid i Walster, 1972, p.488 citat per Hogg & Vaughan, 2010). Alguns estudis que es van fer l'any 1978 per autors com Knapp (p.47 citat per Hogg & Vaughan, 2010) a Estats Units, van demostrar que el salari inicial d'homes que mesuraven més de 1,88 m era un 10% més elevat que no pas els que mesuraven menys. Altres autors com Heilman i Stopeck (p.47 citat per Hogg & Vaughan, 2010) varen demostrar que els executius homes atractius estaven més capacitats que els que tenien un menor atractiu físic. A més, aquest mateix resultat es va poder extrapolar a les executives dones.

El fet que una persona sigui atractiva pel perceptor, provoca que aquest formi una impressió positiva sobre ella i es reafirmarà per les seves bones conductes, no obstant, una persona físicament atractiva es pot percebre de manera positiva, però si va acompanyada d'una conducta negativa significant pel perceptor, la impressió passarà a ser totalment negativa (Sigall i Aronson, 1968; Sigall i Ostrove, 1975, p.488 citat per Hogg i Vaughan, 2010). Algunes altres aportacions importants com la de Crano i Messe (1982, p. 80 citat per

Kimble, 2002) van afirmar que l'aspecte facial és part important de l'aspecte físic d'una persona i, per tant, sempre ens formarem una millor o pitjor impressió d'una persona l'aspecte facial de la qual ens recordi a una altra ja coneguda.

- 5. Estereotips:** les persones ens creem impressions de les altres segons la personalitat, les actituds i conductes d'aquestes i el grup al que pertanyen: ètnia, sexe, classe, raça i nacionalitat. El fet de distingir aquests factors, fa que classifiquem la persona segons la categoria a la qual pertanyen i, per tant, la impressió que es crea és generalitzada i relacionada amb l'estereotip existent. Alguns autors van realitzar aportacions importants en l'estudi de la influència dels estereotips en la manera de percebre. Lippman (1922, p. 214 citat per Moya *et. al*, 2007) va ser el primer en estudiar els estereotips com a imatges mentals i, com a resultat, va demostrar que aquests contenen funcions cognitives i motivacionals. Katz i Braly (1933, p. 214 citat per Moya *et. al*, 2007) varen continuar aquestes investigacions i van proposar una metodologia per mesurar els estereotips que consistia en un llistat de 84 adjectius dels quals s'havien de seleccionar 5 que es trobaven relacionats amb grups ètnics diferents, d'aquesta manera van demostrar que la informació que conté un estereotip es relaciona amb els adjectius que més s'utilitzaven per cada grup. Més tard, Allport (1954, p. 217 citat per Moya *et. al*, 2007) va relacionar els estereotips amb els prejudicis i indicava que els estereotips tenien una funció clau: agrupar la informació per poder-nos adaptar al món i, en conseqüència, ser capaços d'identificar tot el context que els envolten (objectes, situacions, altres categories, etc.). L'any 1950 va sorgir una important aportació en mans de d'Adorno i cols. (p. 217 citat per Moya *et. al*, 2007) Que afirmava que els estereotips estaven relacionats amb els processos de pensament de certs tipus de personalitat, en aquest cas, de persones amb trets autoritaris. Les últimes aportacions importants que es van fer en el segle XX, va ser de Campbell (1967, p. 218 citat per Moya *et. al*, 2007) que va demostrar, entre d'altres:
- Els estereotips es formen per factors interns i externs
  - A més diferències entre el perceptor i el grup estereotip, major possibilitat que aquestes formin part del grup.
  - A més contacte entre els grups, més reals seran les característiques.

Per tant, el perceptor té una probabilitat molt elevada d'assignar una característica estereotipada i categoritzar a una tercera persona en cas que en



el moment que es produeix l'efecte primàcia, el tret percebut es relacioni amb un grup estereotipat.

- 6. Jutjabilitat social:** el judici és quelcom que tota persona realitza en el moment que es forma una impressió d'una altra. Leyens, Yzerbyt i Schadron (1997, p.47 citat per Hogg & Vaughan, 2010) van realitzar diverses troballes relacionades amb els judicis socials i varen demostrar que la gent no es forma impressions ni judicis de persones que es consideren “no jutjables”, és a dir, que estiguin protegides per regles socials. No obstant, una persona és “jutjable” socialment quan els judicis són més contraris i no estan subordinats a un reglament superior, d'aquesta manera, la confiança d'un mateix augmenta i la formació d'impressions es fa més present.

## 2.2. Comunicació no verbal

La conducta verbal és molt important alhora de formar impressions, però la no verbal aporta més informació, inclús, que la primera perquè integra tots aquells trets característics que no tenen a veure amb el significat de les paraules, sinó en la manera de dir-les i com les acompanyem amb els moviments corporals. (DePaulo i Friedman, 1988, p.268 citat per Moya *et. al*, 2007).

Hogg i Vaughan (2010) defineixen la comunicació no verbal com “Transferència d'informació significativa d'una persona a una altra per medis diferents als llenguatge escrit o oral (p.ex., la mirada, la postura, el tacte)” (p.578).

Fiske (2004, p.268 citat per Moya *et. al*, 2007) va proposar un seguit de característiques significatives de les conductes no verbals:

- Es troben íntimament relacionades amb les emocions i permeten al receptor captar l'estat d'ànim de la persona.
- Es creu que es troben fora del control de la persona i que són conductes automàtiques, per tant, que mostren clarament les intencions de les persones i es poden percebre amb facilitat.
- La conducta no verbal aporta més informació que la verbal i la precedeix en el desenvolupament humà. Per exemple, els nens aprenen abans la comunicació no verbal que la verbal (Moya *et.al.*, 2007).
- La conducta no verbal es ambigua, inclou molts altres factors i és complexa.

Dins de la comunicació no verbal, es poden diferenciar dos grans grups: el *llenguatge corporal* i el *parallenguatge*.

### 2.2.1. Llenguatge corporal

El llenguatge corporal és una manera d'expressar la conducta no verbal que aporta una gran quantitat d'informació molt útil per la formació d'impressions. Els autors que han estudiat aquesta manera de comunicació, com Poyatos (1994) o Ballesteros (1993), subdivideixen aquest grup en tres grans apartats: hàptica, *kinésica* i proxèmica.




- 1) **Hàptica**: es percep la informació gràcies a l'ús actiu de les mans i els dits (Katz, 1925; Gibson, 1966; Lederman, 1986, p. 313 citat per Ballesteros, 1993). Dins de la percepció hàptica trobem dos tipus de conductes no verbals: la *salutació* i el *tacte*.

#### a) *Salutació*

Les mans són una eina molt poderosa de l'ésser humà, poden fer que el receptor es formi una impressió positiva o negativa basada en la manera de saludar.

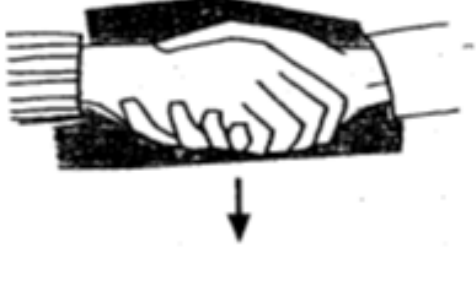
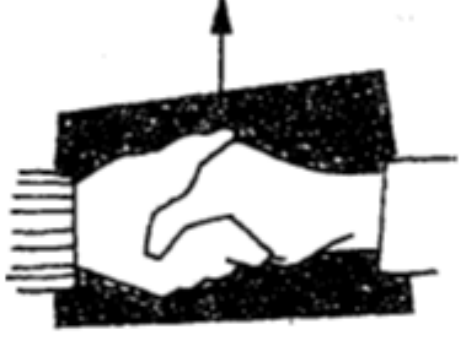

Pease i Pease (2006) varen establir tres posicions principals que mostren diferents trets característics de la persona segons la col·locació del palmell de la mà (vegeu taula 1):

**Taula 1.** Posició de les mans. Imatges extretes de Pease i Pease (2006). El lenguaje del cuerpo: Cómo interpretar a los demás a través de sus gestos. p. (36-37).

Posició del palmell	Trets característics
	Submissió, lliure d'amenaçes
	Autoritat, seguretat, poder i superioritat
	Autoritat, agressivitat

Partint de la informació obtinguda sobre la importància de la posició del palmell de la mà, és important parlar sobre l'impacte d'aquestes posicions alhora de la salutació en la interacció entre dues persones. Quan una persona coneix a una altra i es saluden amb una encaixada de mans, es transmeten, inconscientment, una de les tres actituds elementals i, en conseqüència, es desencadena un pensament per part de l'altra persona:

**Taula 2.** Encaixada de mans. Imatges extretes de Pease i Pease (2006). El lenguaje del cuerpo: Cómo interpretar a los demás a través de sus gestos. p. (40-41).

Encaixada de mans	Actituds i pensaments desencadenants
	<p>Quan es transmet <i>domini</i>, es produeix una reacció negativa per part de l'altra persona que, des d'aquell moment, es troba en alerta i es pot sentir intimidada.</p>
	<p>Si es transmet <i>submissió</i>, el receptor es pot percebre en una posició superior a la de l'altra de manera involuntària, ja sigui de poder com de dominància.</p>
	<p>Però quan es transmet <i>igualtat</i>, totes dues persones es senten còmodes des d'un primer moment, les reaccions produïdes en el receptor seran positives i es crearà una impressió agradable sobre aquesta.</p>

Tal i com s'ha esmentat, no hi ha una consciència sobre aquestes actituds transmeses, però poden ser definitives per provocar reaccions en els demés.

A més, hi ha altres tipus d'encaixada de mans que utilitzen totes dues mans. Una d'elles seria l'anomenada "doble encaixada" (vegeu figura 1), que consisteix en agafar la mà d'una persona amb les dues mans de manera que augmenta el contacte físic entre els interactuants i és molt comú en l'àmbit empresarial i polític. La intenció d'aquest tipus d'encaixada de mans no és més que pretendre causar una impressió de confiança i honestat en l'altre, però pot tenir un

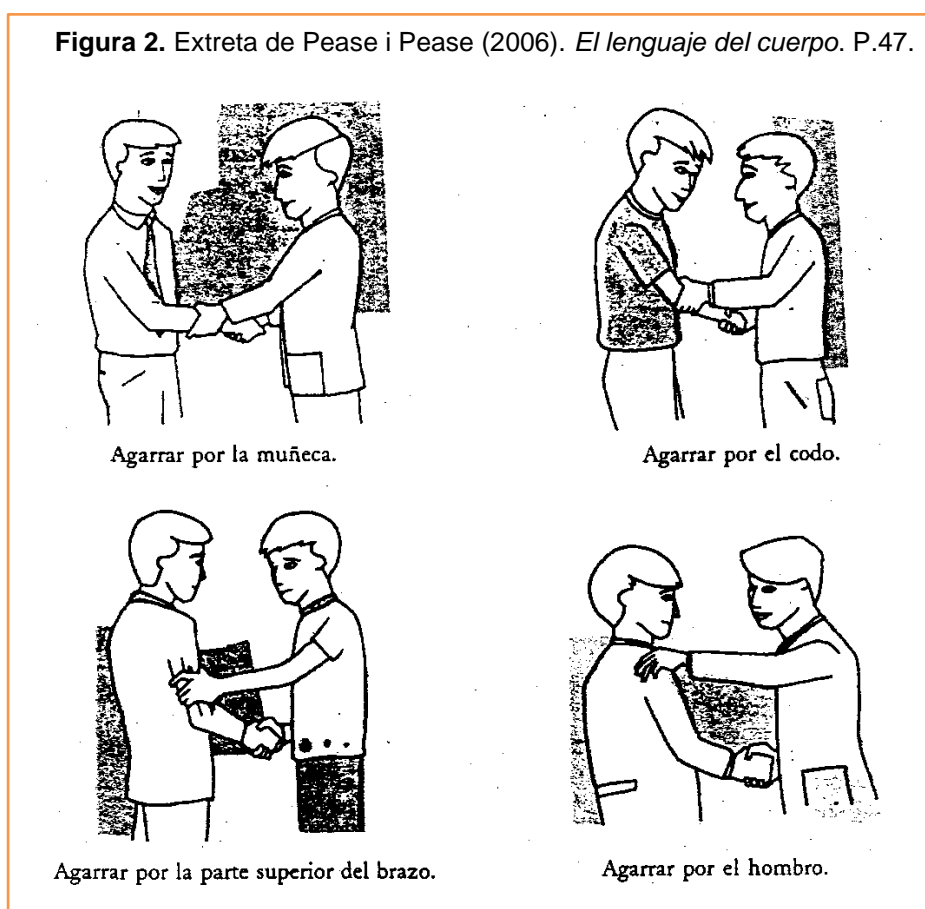
**Figura 1.** Extreta de Pease i Pease (2006). *El lenguaje del cuerpo*. P. 44



efecte contrari segons la situació en què es trobi i la personalitat de cadascú. El fet d'agafar les dues mans pot fer sentir-se a la persona indefensa, de manera que es podria sentir amenaçada si no existeix un vincle personal entre totes dues.

Hi ha altres encaixades de mans en què intervé l'ús de totes dues mans, com ara les salutacions que mostren intimitat i envaeixen l'espai personal de l'altre. Aquest tipus de salutacions provoquen una reacció negativa en el receptor sempre i quan no hi hagi un vincle entre totes dues persones. En una primera presa de contacte, una salutació d'aquest tipus desencadena un seguit de pensaments negatius en el receptor com invasió, amenaça, domini, autoritat, desconfiança, etc. (vegeu figura 2).

**Figura 2.** Extreta de Pease i Pease (2006). *El lenguaje del cuerpo*. P.47.



### b) Tacte

El tacte és el sentit que, com a éssers humans, es troba més desenvolupat i és la primera manera de comunicació que utilitzem. Existeixen diversos tipus de tacte i, donada la nostra experiència, som capaços de diferenciar les textures en les diferents parts del nostre cos. No obstant, el significat que donem a aquestes textures ve donat per tres aspectes importants: el context en què ens trobem, les persones amb les que interactuem i la relació establerta amb elles (Hogg & Vaughan, 2010).

Jones i Yarbrough (1985, p. 588 citat per Hogg & Vaughan, 2010) varen realitzar una investigació i van identificar 5 categories del tacte segons les seves intencions comunicatives:

- *Afecte positiu*: comunica estima, tranquil·litat, afecte, cura física i emocional o interès sexual
- *Juganer*: transmet humor o alegria
- *De control*: cridar l'atenció o induir a la conformitat
- *Ritualista*: satisfer requeriments ritualitzats (com les salutacions per exemple)
- *Relacionat amb les tasques*: complir tasques específiques (com un metge que ha de prendre el pols al pacient)

Burgoon, Buller i Woodall (1989, p. 588 citat per Hogg & Vaughan, 2010) varen complementar les investigacions de Jones i Yarbrough i van afegir dues categories més:

- *Afecte negatiu*: es produeix quan s'allunya una mà d'algun fet que molesta (en una salutació retirar ràpidament la mà)
- *Tactes agressius*: cops de peu, cops de puny, etc.

**2) “Kinésia”**: comprèn el conjunt de gestos corporals, postures i altres moviments corporals que les persones utilitzem alhora de comunicar-nos de manera no verbal (Padilla García, 2007).

#### **a) Gests**

Segons Hubber (2002) els gests més importants i que aporten més informació són aquells que es realitzen amb les mans i braços. És per això que l'autora ha establert un seguit de moviments que es consideren més expressius i que permeten al receptor formar-se impressions de les persones que tenen al davant:

- *Donar-se la mà*: en la cultura occidental és un moviment que mostra interactivitat entre dues persones i es sol utilitzar per persones amb les que no es té gaire confiança, però per altres cultures aquest gest és íntim i només es realitza amb familiars i altres persones de molta confiança.
- *Posar els braços darrere de l'esquena*: és un moviment molt visible en persones amb una responsabilitat social elevada (polítics, policies, etc.). El fet

d'agafar-se les mans al darrere pot mostrar superioritat o excés de confiança en si mateixos, així com absència de por.

- *Creuar els braços*: segons el context pot mostrar diferents sentiments, com ara preocupació, avorriment o bé utilitzar-ho com a mecanisme de defensa.
- *Braços rectes cap baix*: acompanyat d'una postura alçada, mostra relaxació i seguretat, però acompanyats d'una postura corba mostra avorriment o depressió.
- *Estrènyer les mans durant una conversació*: mostra tensió, impaciència i contingència. Normalment va acompanyada de turmells creuats. Aquest gest pot convertir-se en els punys tancats, de manera que augmenten els sentiments anteriors i, segons l'alçada a la que es tinguin els punys, denoten un nivell de frustració i negativitat diferent (si la persona té els punys davant de la cara, a l'alçada del seu coll, mostra un alt grau de frustració). Alguns estudis han determinat que aquest gest és més comú en els homes de negocis que no pas en les dones.
- *Retorçar-se les mans*: mostra tensió i un sentiment defensiu acompanyat de símptomes de preocupació i incertesa.
- *Moure els dits a sobre de la taula*: pot mostrar ansietat i impaciència per conèixer com pot acabar la conversació, així com estrès, avorriment o frustració.
- *Mans juntes en postura d'oració*: intenció de persuadir o d'aclarir una idea expressada, mostra reflexió i molta atenció.
- *Tocar-se els palmells de la mà*: mostra expectació i satisfacció. A més velocitat, més interès per l'altra persona.
- *Mà a la cara*: indica que la persona està analitzant a l'altre i que està formant una impressió completa.
- *Tocar-se el nas*: mostra inseguretat i pensaments negatius al que s'està exposant. També es podria considerar com a intenció d'engany sempre i quan vagi acompanyada d'altres moviments relacionats amb la mentida.
- *Tocar-se l'orella*: mostra desinterès en la conversació, o bé que està esperant el seu torn de paraula de manera educada.
- *Rascar-se*: a més de mostrar engany, pot mostrar inseguretat i incertesa.
- *Posar la mà al pit*: s'utilitza quan la persona en qüestió se sent qüestionada i necessita mostrar la seva sinceritat i honestat. Es relaciona amb que la mà es troba a prop del cor i, per tant, que parla amb sinceritat.

**Figura 3.** Extret de Hubber, C. (2002). La primera impresión. P.77

Gesto	Significado
Poner la mano ante la boca al hablar	Mentira o algo que ocultar
Acariciarse el mentón	Reflexión antes de tomar una decisión
Entrelazar los dedos	Autoridad
Tirarse de la oreja	Inseguridad
Apretarse la nariz	Opinión negativa sobre algo
Golpetear con los dedos	Impaciencia o desinterés por lo que se oye
Sentarse con las manos detrás de la cabeza	Sentido de superioridad
Inclinarse hacia alguien	Interés por esa persona
Palmas de la mano abiertas	Sinceridad y franqueza
Caminar erguido	Confianza en sí mismo, positividad
Jugar con el cabello	Inseguridad o actitud de coqueteo
Comerse las uñas	Nervios e inseguridad
Fumar echando el humo hacia abajo	Enfado o incomodidad
Apuntar a alguien con la rodilla	Interés por la persona
Cruzar las piernas mientras alguien habla	Aburrimiento y desinterés
Brazos cruzados	Actitud defensiva
Frotarse un ojo	Actitud de duda
Tocarse la nariz	Duda o rechazo
Frotarse las manos	Impaciencia, o fruición
Mirar al suelo	Falta de confianza en lo que se oye o abatimiento
Manos en los bolsillos	Persona tímida e introvertida
Tardanza en responder	Señal de mentira

### **b) Postura**

Les persones utilitzem les nostres cames i peus per senyalar amb el cos els espais o persones que més ens impacten i interessin, però hi ha d'altres parts que tenen una gran importància com ara el tors o el cap. El significat de la postura és difícil de detectar per persones que no tenen un coneixement especialitzat sobre aquest, però en l'ambient empresarial és molt comú.

Segons Hubber (2002) hi ha tres tipus de postures que aporten una gran quantitat d'informació:



- *Alçada*: mostra confiança en un mateix i un elevat grau d'autoestima. Sol expressar que una persona confia en les seves capacitats i té un molt bon concepte de si mateix, autoritat o un elevat estatus social. Quan la persona pretén modificar la seva postura natural a una alçada, pot mostrar arrogància i prepotència, causant una impressió negativa en el receptor.
- *Encorbada*: es relaciona amb persones amb un nivell baix d'autoestima i gairebé gens de confiança en si mateixa. Normalment pretenen passar desapercebudes, no volen cridar l'atenció i poden indicar un baix estatus social i una actitud submisa.
- *Recolzar-se en algun objecte o algú o inclinar-se sobre ells*: hi ha diferents interpretacions per aquesta postura:
  - *Propietat*: la persona marca un límit territorial amb objectes que li pertanyen.
  - *Intimidació*: la persona s'inclina sobre una altra i provoca un sentiment d'amenaça.
  - *Protecció*: la manera en què la persona es recolza o s'inclina mostra una senyal de protecció. Si s'inclina sobre una persona o objecte mostra seguretat, però si s'inclina lleugerament en direcció contrària s'entén com que hi ha quelcom que no li agrada.

En tot cas, una persona no es sol posicionar en un extrem de postura alçada ni de postura encorbada, però si que pot mostrar quin tipus de postura té més tendència a realitzar i facilitar al receptor a formar-se una impressió d'aquesta.

Tot i ser la part del tors una eina de captació d'informació important, la part baixa del cos també associa els seus moviments amb diverses interpretacions. Hubber parla de 6 maneres de col·locar les cames alhora de seure:

- *Amb les cames molt separades*: el fet de seure amb les cames molt obertes, fa que les parts més íntimes de les persones quedin "descobertes" i no protegides, per tant, transmet una gran seguretat i un cert grau de superioritat per part seva. A més, aquesta postura marca un límit territorial perquè ningú el sobrepassi si ella no ho fa. Es sol utilitzar quan totes dues persones tenen un vincle de confiança bastant elevat i amb persones amb les que es senten a gust.
- *Una cama al terra i l'altra a sobre de la cadira*: si es realitza en un espai tancat on la persona es sent segura i està sola o envoltada de gent de gran confiança, com ara familiars, transmet absència de preocupacions i actitud tranquil·la.

Però si es realitza en un ambient empresarial pot transmetre autoritat, superioritat i indiferència per tot allò que succeeix i que l'envolta.

- *Amb les cames obertes i el suport de la cadira al davant:* es dona amb més freqüència en homes que es troben en confiança amb els demés. El suport crea una barrera i la persona es pot sentir més dominant i supervisora de la situació.
- *Cames creuades:* tot i que hi ha moltes maneres de creuar les cames, Hubber en senyala les que més s'utilitzen i es veuen. Normalment, la posició de creuar les cames entre dones i homes és diferent, ja que els homes posen el turmell a sobre del genoll de la cama contrària i les dones toquen la part de darrere del genoll amb el genoll de la cama contrària. Per tant, quan un home creua les cames, podria donar la sensació que es sent superior i que alhora de parlar ho farà amb molta seguretat en els seus arguments, a més, si col·loca els braços sobre la cama transmet tranquil·litat i una persona d'idees fixes que costarà de modificar els seus pensaments. Les dones, en canvi, utilitzen molt aquesta postura per simple comoditat i elegància.
- *Amb les cames juntes:* és la manera més educada de seure, mostra respecte ver l'altra persona.
- *A la vora de la cadira:* no mostra una actitud relaxada, sinó que mostra tensió i incertesa acompanyada d'impaciència i un cert grau d'ansietat.

Per tant, la postura ideal per una entrevista de feina seria una postura alçada no forçada i cames juntes.

### c) *Mirada*

La mirada és un dels canals de la comunicació no verbal que més informació aporta (Kleinke, 1986, p.579 citat per Hogg & Vaughan, 2010). Argyle i Ingham (1972, p.579 citat per Hogg i Vaughan, 2010) van demostrar que una mirada dura aproximadament uns 3 segons i que les persones passem un 31% del nostre temps interactuant amb la mirada amb unes altres. El contacte visual ens pot servir com a canal d'obtenció d'informació, no obstant, quan la persona amb la que es manté aquest contacte és una desconeguda, es desencadenen sentiments de vergonya i incomoditat.

És molt important que quan dues persones interactuen hi hagi un contacte visual constant, deixant pauses per dirigir els ulls cap a un altre objectiu i deixant-los veure de manera clara, sense ulleres de sol ni cabell que talli el canal comunicatiu. La quantitat i el tipus de mirada ens ajuda a entendre els sentiments de l'altre, la seva

honestedat i credibilitat i la seva concentració vers la situació. Les persones tendim a mirar més a aquelles persones que ens agraden i ens semblen agradables, per tant, aquesta mirada serà més llarga i més intensa desencadenant en l'altra intimitat i/o amenaça. Kleinke i *co/s.* (1973) van realitzar un estudi on van concloure que el fet de donar falsa informació a una persona sobre la quantitat de temps que l'ha mirat una altra, provocava canvis en l'atracció i en l'interès que la primera podia mostrar per la segona. Per exemple: a una noia A li agrada un noi A, l'amiga de la noia diu que el noi no ha parat de mirar-la en el transcurs de la classe. En aquest punt, la noia A sentirà més atracció i més interès pel noi A, tot i que la informació que hagi facilitat l'amiga sigui falsa.

Molts estudis han demostrat que la mirada mostra interès, regula la interacció entre dues persones i serveix com a eina de control, és per això que Kleinke va voler estudiar la mirada com a conducta de dominació visual. Va afirmar que les persones fixen la mirada quan intenten persuadir i explicar les seves idees per guanyar-se una confirmació per part de l'altre, però depenent del context, una mirada pot expressar desaprovació, amenaça o dominància i pot provocar que l'altra persona es senti incòmoda i intenti fugir. Per exemple, si en una entrevista de feina el candidat mira fixament a l'entrevistador, es pot percebre com un atac amenaçant, actitud de superioritat i persona dominant. La conducta de dominació visual abasta un altre tipus de informació i Kleinke (1986, p.579 citat per Hogg i Vaughan, 2010) confirma que aquesta conducta és la tendència de les persones a mirar fixament a una persona amb un estatus més baix, això explicaria la tendència que tenen els líders d'empreses a mirar fixament als seus treballadors alhora d'exposar les seves idees o observar la seva manera de treballar: mostra autoritat i provoca inseguretat i pressió a la persona observada.

D'altra banda, la mirada serveix per facilitar la satisfacció de certes tasques, és a dir, quan una persona està essent observada i sap que algú l'està valorant i jutjant, resoldrà la tasca de millor manera que no pas si no estigués essent observada.

A més, és de real importància dir que la mirada va acompanyada del moviment de celles i el més comú és aixecar les dues celles per cridar l'atenció i poder facilitar l'intercanvi de senyals oculars. Aquest moviment s'ha de realitzar a persones que ens agraden i aquelles a les que volem agradar. Hi ha algunes mirades que no només s'acompanyen del moviment de celles, sinó del cap, com ara "aixecar la vista" que consisteix en baixar el cap lleugerament i mirar a l'interlocutor, de manera que es transmet submissió. Una altra mirada important seria "la mirada de reüll" que vol

transmetre interès o hostilitat, però si es combina amb les celles aixecades o un lleuger somriure mostra un elevat interès en la situació.

#### d) Somriure

Segons Hubber (2002), el somriure és la primera expressió corporal del sentiment de felicitat, però no actua sola, sinó que va acompanyada d'una mirada desarmada i brillant. Quan una persona es troba feliç tendeix a somriure a cada instant, inclús a riure en soledat, però tot el cos deixa anar energia positiva: l'actitud, la manera de moure's, la postura, els ulls, etc. És una eina molt important que mostra a les altres persones el seu estat d'ànim i, inclús, gran part de la seva personalitat i, a més, quan una persona somriu ella es sent millor, però pot provocar que una altra persona també ho faci només veient-la, és per això que somriure a una tercera persona en un context determinat pot desencadenar sentiments de confiança i comoditat.

Però no tots els somriures mostren alegria, hi ha alguns que són forçats o que pretenen amagar quelcom al darrere i s'utilitzen per fer front a una situació concreta. Un exemple serien els professionals que han de treballar de cara al públic cada dia, estan obligats a somriure per mostrar alegria i confiança en els possibles clients. Per tant, s'ha de tenir en compte que un somriure pot ser un simple medi per amagar estats d'ànims, els nervis o, inclús, alguns trastorns; però diferenciar-les no ens és gens difícil, ja que l'experiència que hem anat adquirint al llarg del nostre desenvolupament ens ha ajudat a conèixer aquests tipus de comportaments. Alguns dels somriures més importants serien:

- *El somriure sentit*: la boca s'obre lleugerament i es mostren les dents, és honesta i transmet confiança.
- *El somriure simple*: es sol produir quan una persona té un pensament o recorda un fet i somriu per ella mateixa.
- *El somriure desgraciat*: es produeix quan la persona intenta posar bona cara tot i els seus problemes personals, s'aïlla dels seus pensaments i intenta evitar preguntes.
- *El somriure fals*: es produeix quan la persona està mentint, no amb allò que diu, sinó que no està còmode en una situació determinada o amb una persona en qüestió. Es sol mantenir fixa i va acompanyada d'una mirada freda.

No obstant, el somriure és un aspecte que ve estudiat des de l'antiguitat. Duchenne (1862, p. 26 citat per Szarota, 2011) diferenciava dos tipus de somriures: el somriure genuí, acompanyat d'un aixecament de les commissures dels llavis i una tensió visible al

voltant dels ulls, i el somriure fingit, produït de manera deliberada i sense cap acompanyament als moviments oculars. Partint d'aquests estudis, Ekman (1980, p. 27 citat per Szarota 2011) va voler complementar els estudis de Duchenne sobre el somriure genuí i va concloure que els somriures genuïns es troben programats per ser proves físiques i honestes del que és la felicitat. Aquesta aportació va ser anomenada com a "Somriure Duchenne" i entesa com el somriure recomanable en totes les situacions per provocar un comportament positiu en l'altre (Szarota, 2011).

**3) Proxèmica: "Estudi de la distància interpersonal" (Hogg i Vaughan, 2010. P.590)**

**a) *Distància interpersonal***

Quan dues persones es troben properes, la comunicació entre elles és més fàcil i rica, de manera que la distribució de l'espai i la distància que existeix entre dues persones pot regular la intimitat i la privacitat de la persona, ja que a major distància, més privació de comunicació i, per tant, de rebre informació.

Hall (1966, pp. 590-591 citat per Hogg & Vaughan, 2010) va ser un dels propulsors de l'estudi de la distància interpersonal i va identificar 4 grans zones de distància (vegeu quadre 1).

**Quadre 1.** Distància interpersonal. Extret de Hogg, M.; Vaughan, G. (2010). *Psicologia Social* (5a ed.). Madrid: Editorial Médica Panamericana.

Zona	Distancia	Descripción
Distancia íntima	Hasta 0,5 m	En esta distancia, que puede implicar el contacto físico, expone gran parte de la persona. Las señales son las miradas, el sonido, el olfato, la temperatura corporal y la profundidad y el ritmo de la respiración.
Distancia personal	0,5-1,25 m	Es el área transicional entre el contacto íntimo y el comportamiento formal, y es la norma cotidiana para las interacciones con amigos y conocidos. El tacto aún es posible. Aunque sigue habiendo muchas señales, los efectos de la temperatura corporal, el olfato y la respiración se reducen mucho.
Distancia social	1,25-4 m	Es la distancia típica para las interacciones casuales con personas que no conocemos bien y para las interacciones comerciales. Se pierden muchas señales, pero el contacto verbal se mantiene fácilmente. La disposición de los muebles habitualmente entra en esta distancia. Por ejemplo, el escritorio típico de oficina tiene aproximadamente una profundidad de 75 cm. Al permitir el espacio para una silla de cada lado, las personas que interactúan a través del escritorio suelen estar a 1,2 m de separación. (Diferencias atribuibles al rango también son observables con el espacio personal: los gerentes en general tienen escritorios más anchos.)
Distancia pública	4-8 m	A esta distancia, las señales de la comunicación son más toscas. Esta distancia es común en conferencistas, oradores públicos y celebridades. En un recinto de conferencias, los conferencistas habitualmente están ubicados a 3,5 m de la primera fila de asientos. Las salas de los juzgados también utilizan esta separación para alejar al juez de la comunicación fácil. En estas situaciones, la interacción es a menudo no deseada, y la distancia transmite este mensaje.

Fuente: Hall (1966)

La distància interpersonal es pot percebre com a inapropiada per segons quines situacions i personalitat del receptor, de manera que parlariem de l'espai personal (Hall, 1966) que inclou l'espai físic que es troba als voltants dels cossos de les persones i que es tracta com si pertanyessin a ells mateixos. Argyle i Dean (1965, p. 589 citat per Hogg & Vaughan, 2010) van proposar una teoria d'intimitat-equilibri que mostra que sempre que s'augmenten les senyals d'intimitat en una modalitat de comunicació no verbal, es veuen disminuïdes unes altres. Per exemple, si una persona va pel carrer mirant a un desconegut de manera discreta i aquest desconegut entra en la zona social de la persona, aquesta apartarà la mirada i farà un somriure o una salutació en veu baixa.

Altres estudis com els de Middlemist, Knowles i Mutter (1976, p. 592 citat per Hogg & Vaughan, 2010) van demostrar que algunes persones es senten angoixades i estressades quan envaeixen el seu espai personal, però aquests sentiments es

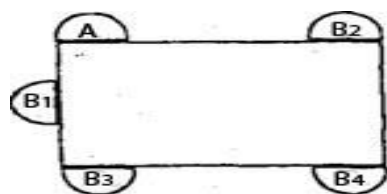
produeixen segons l'edat, el sexe i la cultura a la qual es pertany (Aiello i Jones, 1971, p. 592 citat per Hogg & Vaughan, 2010).

### b) Posició de la cadira

Segons Pease i Pease (2016) el lloc on les persones s'asseuen vers unes altres diu molt de les seves actituds. Sommer (1969, p. 235 citat per Pease & Pease, 2006) va ser el pioner en l'estudi de la posició en què les persones han de seure vers una situació concreta i, més tard, Knapp (1978, p. 235 citat per Pease & Pease, 2006) va voler estudiar la interpretació de la disposició dels seients i en com l'entorn pot influir en seure en un lloc o un altre. Pease i Pease (2006) van realitzar una investigació en el seu llibre *El lenguaje del cuerpo: Cómo interpretar a los demás a través de sus gestos* que consistia en sotmetre als lectors al "Test de la mesa":

Supongamos que usted tiene que sentarse en una mesa rectangular con la persona A y que usted es la persona B. ¿Qué lugar elegiría para sentarse, de poder hacerlo, en las siguientes circunstancias?

- Tiene que entrevistar a alguien para un puesto de trabajo en una empresa pequeña y familiar.
- Tiene que ayudar a alguien a completar un crucigrama.
- Va a jugar al ajedrez con alguien.
- Está en una biblioteca pública y no quiere que le molesten.



**Disposiciones de asiento básicas.**

Éstas serán probablemente sus respuestas:

- Para realizar la entrevista se sentará en el puesto B1, el *puesto de la esquina*, ya que le permite ver claramente a la persona sin parecer competitivo o agresivo, impresión que daría de sentarse en el puesto B3, o excesivamente familiar, como sería de sentarse en el puesto B2.
- Para ayudar a solucionar un crucigrama se sentará en el puesto B2, el *puesto cooperativo*, porque es allí donde nos sentamos cuando queremos ayudar o generar con-fianza.

- Para jugar al ajedrez se sentará en el puesto B3, el *puesto competitivo-defensivo*, el que elegimos para competir contra un adversario, pues nos permite ver perfectamente su cara y todo lo que hace.
- Finalmente, en la biblioteca elegirá el puesto B4, el *puesto en diagonal*, para comunicar su independencia o sus ganas de que no le moleste nadie. (p. 236)

Segons el test dels autors, la **posició B1** serveix per realitzar una conversació amistosa i confiada que permet un bon contacte, ja sigui visual i inclús donar lloc al tacte, però també pot servir com una eina de defensa al tenir la cantonada de la taula entre totes dues persones. No obstant, en una entrevista de treball on hi hagi un primer contacte amb la persona o una reunió empresarial, no és el millor lloc, ja que es pot percebre com un excés d'invasió territorial i d'amenaça si no existeix un vincle entre totes dues persones.

La **posició B2** és la més cooperativa en l'àmbit empresarial, s'utilitza quan dues persones treballen en un projecte comú o han de compartir alguna tasca i existeix un vincle entre totes dues. A més, permet un bon contacte visual i un moviment corporal constant per poder-lo mantenir. No obstant, si és una primera trobada, és una invasió territorial absoluta que provoca incomoditat i malestar en l'altra persona.

La **posició B3** podria crear un ambient defensiu i competitiu en l'àmbit empresarial, ja que la persona que seu en aquest lloc es pot sentir intimidada, interrogada, vigilada o amenaçada i, és per això, que és la posició ideal per realitzar una entrevista de feina perquè, a més, és molt difícil desviar la mirada i es pot observar de millor manera les reaccions d'aquesta, els seus moviments i analitzar-la millor (Hubber, 2002).

Per últim, la **posició B4** seria la idònia per no interactuar amb ningú i es sol produir en situacions en què s'ha de compartir un espai amb un desconegut. També mostra falta d'interès en la persona, indiferència i inclús, hostilitat.

### 2.2.1. Parallenguatge

Segons Poyatos (1994) una bona definició de parallenguatge seria:

Las cualidades no verbales de la voz y sus modificadores y las emisiones independientes cuasi léxicas, producidas o condicionadas en las zonas comprendidas en las cavidades supraglóticas (desde los labios y nares hasta la faringe), la cavidad laríngea y las cavidades infraglóticas (pulmones y esófago) hasta los músculos abdominales, así como los silencios momentáneos, que utilizamos consciente o inconscientemente para apoyar o contradecir los signos verbales, kinésicos,



proxémicos, químicos, dérmicos y térmicos, simultáneamente o alternando con ellos, tanto en la interacción como en la no-interacción [...] (p. 28).

Seguint la definició anterior, el paralenguatge inclou tot el conjunt procediments relacionats amb l'emissió de sons de la veu que es posen en marxa per poder emetre missatges. Els primers estudis sobre el paralenguatge, es van dur a terme en mans dels psiquiatres Pittinger, Hockett i Danehy (1960, p. 26 citat per Poyatos, 1994) interessats en la capacitat que tenim les persones de transmetre a través de material auditiu i visual i Abercrombie (1968, p.27 citat per Poyatos, 1994) – fonetista - va afirmar que els elements paralingüístics eren un importantíssim factor per entendre i percebre la comunicació interpersonal.

No obstant, el paralenguatge no es compon únicament de sons que es puguin emetre, sinó que les pauses o silencis tenen més importància de la que li atribuïm. Va ser Jensen (1973, p.30 citat per Poyatos, 1994) qui va estudiar aquest aspecte i va caracteritzar els elements que inclouen i les seves funcions: accentuar i cridar l'atenció sobre paraules o idees ja esmentades, expressar les emocions, donar un temps a l'emissor per reflexionar i avaluar la situació i permetre l'equilibri en el torn de paraula en la interacció.

Un altre gran autor que es va interessar en l'estudi del paralenguatge va ser Knapp (1986, p.89 citat per Blanco, 2007) que va definir els components del paralenguatge que, més tard, al 1994, serien complementats per Poyatos:

a) *Qualitats de la veu o qualitats primàries*: ens permeten diferenciar-nos de la resta d'individus. S'inclou:

- *Timbre*: registre de la veu que depèn del gruix de les cordes vocals i que permet diferenciar ràpidament una veu d'una altra. Socialment, quan percebem una persona i ens formem una primera impressió esperem que tingui un timbre de veu acord al seu aspecte i, generalment, ha d'anar acompanyat d'un volum suau i variar els registres per facilitar l'escolta de l'altre. D'aquesta manera, serà més fàcil formar-nos una idea generalitzada de la persona.
- *Ressonància*: depèn del lloc on es produeixen les vibracions de la veu. Poyatos diferencia tres tipus: faríngia, oral i nasal.

Cadascun dels tipus de ressonància s'associa amb una percepció social diferent i es sol relacionar i incloure en estereotips. Una veu "oral" clara i sonora es sol relacionar amb una persona de gran mida, enèrgica i autèntica i una veu "oral" fina amb una persona petita i introvertida; una veu "faríngia" mostra maduresa; una veu "nasal" sol crear actituds negatives, ja que pot arribar a ser molesta pel receptor.

- *Intensitat o volum:* són dos dels elements comunicatius més importants i depenen de la respiració. Aquests dos elements es complementen mútuament i la seva combinació pot crear diferents impressions en el receptor. Una persona que utilitza una intensitat moderada que mostra interès amb la veu i un volum clar, s'associa amb una persona expressiva, alegre, segura i dinàmica.
- *Tempo:* velocitat amb la que s'emet la veu i les paraules. El tipus de velocitat amb la que es parla proporciona una informació comunicativa molt important, ja que una parla lenta es relaciona amb amenaça, superioritat, inseguretat, confusió, dominància i, sobretot, avorriment; però una persona amb un tempo ràpid provoca una impressió alegre, segura, animada o impacient.
- *Volum i claredat:* en aquets cas, el volum s'associa a la manera que tenim les persones de poder dominar el significat de les paraules amb la nostra veu i accentuar algunes per mostrar interès. Tenir un volum alt i una parla clara, mostra energia i extraversió, però un volum baix i parla incompreensible pot mostrar una persona introvertida i molt vergonyosa.
- *To:* variacions de la veu que provoquen una atenció molt gran per part del receptor. El to pot ser agut o greu i es pot mantenir o variar. Canviar la entonació és una bona senyal, ja que provoca una impressió dinàmica, extravertida i segura de sí mateixa, no obstant, un to que es manté estable mostra inseguretat, tristesa o avorriment i el pot provocar en el seu receptor.

b) *Vocalitzacions:*

- *Diferenciadors:* tenen una elevada importància a l'hora d'interactuar amb una altra persona i expressen una gran quantitat de sentiments i emocions que es produeixen al moment. S'inclourien el plor, el riure, els sospirs, els badalls, etc.
- *Qualificadors:* permeten categoritzar les persones segons les seves característiques vocals en diferents grups basats en els factors biològics, fisiològics, psicològics i emocionals i socioculturals. S'inclouen els aspectes de la intensitat de la veu i l'extensió de les paraules.
- *Alternants o segregacions:* són elements exclosos del llenguatge verbal que s'analitzen diferenciadament. Consisteixen en sons onomatopeics que les persones tendim a realitzar i que mostren nervis, poca concentració, poca atenció, falta d'interès, inseguretat o avorriment. Per exemple "uh", "hum", "m-hmm", etc.

Segons Castañeda i Jiménez (2007) el paralenguatge aporta una gran quantitat d'informació de la persona amb la que interactuem i, dins del món empresarial, es té molt en compte alhora de realitzar l'entrevista telefònica. L'entrevista via telefònica és una tècnica que es va començar a utilitzar als anys 90 i només es feia servir en ocasions especials, sobretot en política, mercat i salut. Va tenir tres investigadors inicials: Ruiz (1999), Briones (2001) i Hernández *et. al.* (2003, p. 141 citat per Castañeda & Jiménez, 2007 ) que estudiaven la fiabilitat d'aquest tipus de tècnica, però van ser Burke i Miller (2001) qui partint de les investigacions de Ruiz i Briones sobre el funcionament de l'entrevista telefònica, varen demostrar que realment facilitava informació qualitativa de la persona, de manera que s'obtenen un seguit de trets característics d'aquesta.

L'entrevista telefònica no causa només una reacció en el receptor, sinó que ho fa també en l'emissor, de manera que, tal i com va demostrar Martínez (2001, p. 143 citat per Castañeda & Jiménez, 2007), el llenguatge universal és el no verbal: mirada, somriure, gests, postures, accent, to de veu, timbre, etc. Tot i tenir una limitació principal – l'absència de presència física - hi ha un avantatge que consisteix en què el fet de no veure ni analitzar el llenguatge corporal d'una persona redueix la possibilitat

de jutjar les actituds mútues, de manera que la formació d'impressions no es basaria tant en l'efecte de primacia, sinó en el desenvolupament de la conversació i altres aspectes com la iniciativa, la motivació i l'empenta.

## 2.4. El maneig de les impressions

El maneig d'impressions, o també anomenat fenomen de l'autopresentació, consisteix en tots aquells esforços que realitzem les persones per causar una bona impressió en una altra. Algunes investigacions com les de Sharp i Getz (1996, p. 72 citat per Baron & Byrne, 2005) o Wayne i Liden (1995, p. 72 citat per Baron & Byrne, 2005) demostren que les persones que utilitzen el maneig de les impressions acaben obtenint beneficis que les que no ho utilitzen no poden aconseguir.

Hi ha algunes tàctiques que es poden utilitzar pel maneig de les impressions que s'inclouen en dos grans grups:

- *Auto-millora*: esforços que es realitzen per augmentar el nostre atractiu davant dels altres. L'auto-millora no només consta de preservar l'atractiu físic (forma de vestir, fisonomia, complements...) sinó que dóna importància a l'expressió verbal, sobretot utilització de termes positius en benefici propi acompanyada de l'expressió no verbal (Rowatt, Cuningham i Duren, 1998, p. 72 citat per Baron & Byrne, 2005). A més, el fet de la utilització de coneixements específics fa que la persona provoqui una impressió molt positiva en els altres.
- *Millora dels altres*: esforços que es realitzen per provocar comoditat i acceptació per part de l'altra persona. Segons Baron & Byrne (1992, p. 73 citat per Baron & Byrne, 2005) les persones intentem provocar reaccions positives en els altres, però això provoca que, inconscientment, es creïn reaccions positives en el propi individu. Dins d'aquest aspecte, es troba una de les tàctiques més utilitzades en la formació d'impressions: *l'adulació*. Aquest element consisteix en realitzar afirmacions positives que agradin a la persona en qüestió, ja siguin dirigides als seus objectius aconseguits, a la seva organització, als seus coneixements, etc. (Kilduff i Day, 1994, p. 73 citat per Baron & Byrne, 2005). Hi ha altres mètodes que mostren la millora dels altres, ja sigui demanant *feedback* a la persona o demanant consells (Morrison i Bies, 1991, p. 73 citat per Baron & Byrne, 2005) o bé expressant emocions positives a través de la comunicació no verbal, sobretot amb la mirada i amb el somriure (Wayne i Ferris, 1990, p.73 citat per Baron & Byrne, 2005).

El fet d'utilitzar aquestes tàctiques no vol dir que siguin exitoses, per això, alguns autors varen voler estudiar els beneficis que aportava la utilització d'aquestes, i varen concloure que sempre seran exitoses si s'utilitzen de manera moderada (Wayne i cols, 1997; Paulhus, Bruce i Trapnell, 1995, p. 73 citat per Baron & Byrne, 2005). No obstant, la utilització d'aquestes pot portar amb ella alguns errors que, si s'utilitzen de manera inadequada, poden generar una impressió negativa i, per tant, difícil de modificar per la persona receptora. Vonk (1998, p. 74 citat per Baron & Byrne, 2005) va voler estudiar aquest últim aspecte i va descobrir un fenomen: l'*efecte baba*. L'autor afirmava que aquest efecte es produïa quan la persona intenta crear una bona impressió, però el que fa és provocar reaccions negatives en els altres per la quantitat d'errors que comet, en aquest cas, que es puguin percebre dins de la categoria de superioritat.

A més de les tàctiques que s'acaben d'esmentar, Baron & Byrne (2005) destaquen un altre factor a tenir en compte dins del maneig de les impressions: el rol de la càrrega cognitiva. És important tenir en compte que les persones intentem provocar una bona impressió gairebé de manera inconscient i amb poc esforç, ja que des de que naixem, estem acostumats a fer-ho. No obstant, els individus estem preparats per causar i provocar una bona impressió en l'altra, sempre i quan estiguem concentrats en fer-ho, però si estem realitzant una altra tasca, el maneig de les impressions passarà a un segon pla. Per exemple, en una entrevista de feina: un candidat a un possible lloc de treball intenta causar una bona impressió (aspecte correcte, moviments corporals suaus i adequats, parallenguatge correcte, etc.), però l'entrevistador li pregunta si podria explicar el projecte més important que ha realitzat durant la seva vida professional. És en aquest moment quan el maneig de les impressions passa a un segon pla i el candidat es centra en explicar el projecte, deixant de banda tots aquells aspectes que, des d'un principi, ha intentat cuidar. Alguns autors varen voler estudiar els efectes de la càrrega cognitiva extra que apareix en l'autopresentació. Tice *et al.* (1995, p. 74 citat per Baron & Byrne, 2005) van demostrar que en un principi, l'individu pot pensar que sempre comportarà beneficis perjudicials, és a dir, que quan s'està desenvolupant una determinada feina, no es realitza de manera tant correcta el fet d'auto-presentar-nos. No obstant, hi ha algunes persones que es senten incòmodes en situacions socials (com en el cas del candidat anterior) i necessiten concentrar-se en altres tasques per poder tranquil·litzar-se i fer-la front, per tant, el serveix de distracció i provoca una millora de les seves habilitats d'auto-presentació (Pontari i Schlenker, 2000, p. 75 citat per Baron & Byrne, 2005).

Un altre aspecte a tenir en compte dins del maneig de les impressions, és la importància del llenguatge no verbal. Aquest tipus de comunicació aporta una gran quantitat d'informació sobre la persona i, a més, és un procés que es realitza de manera automàtica en l'ésser humà. El fet que es faci de manera automàtica, no comporta que es faci de manera inconscient, sinó que tenim un cert control sobre ell per tal de poder influir en els altres, tant en les seves creences i actituds com en el seu comportament (DePaulo, 1992, p. 592 citat per Hogg & Vaughan, 2010). De vegades, però, és fàcil detectar si una persona utilitza el llenguatge corporal estratègicament per causar una bona impressió prenent reservats els seus sentiments i emocions i, en conseqüència, provocant una falsa informació en el receptor, de manera que les impressions es basen en trets i reaccions negatives, ja que es podria relacionar amb l'engany.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipus d'estudi**

La investigació que es realitza sobre la formació de les impressions en l'entrevista de feina a través de la comunicació no verbal es troba dins del marc dels estudis qualitius. Per tant, es parla d'una investigació no experimental amb un disseny transversal per enquesta utilitzant una de les eines qualitatives més conegudes en aquest àmbit: l'entrevista personal.

#### **3.2. Objectius específics**

- Identificar els elements de la comunicació no verbal més importants pels professionals que treballen en l'àmbit de selecció de personal.
- Conèixer la rellevància que té la primera impressió en l'entrevista de feina per tal de ser decisiva quant a la contractació o no d'un candidat.
- Elaborar un llistat que serveixi de guia per possibles futurs candidats que necessitin ajuda i, inclús, per altres professionals de l'àmbit.

### **3.3. Mostra**

La mostra que s'ha escollit ha estat un mostreig no probabilístic a propòsit, composta per 5 professionals, tots graduats en Psicologia, que es dediquen, en l'actualitat, a treballar en l'àmbit de la selecció de personal.

La mostra es compon de 2 homes i 3 dones, compresos/es en unes edats d'entre 36 i 52 anys, tots ells/es amb més de 10 anys d'experiència en el sector. Entre els participants es troben dos Directors del Departament de Selecció de dues grans empreses, una Tècnica de Selecció de Personal d'una de les grans empreses esmentades i, finalment, dues Directores d'Oficina d'Empreses de Treball Temporal. Val a dir, que el sexe dels participants no s'ha tingut en compte en la investigació.

### **3.4. Instruments utilitzats per la recollida de dades**

L'instrument de recollida de dades que s'ha utilitzat ha estat l'entrevista semi-estructurada, ja que permet recollir una gran quantitat d'informació gràcies a la incorporació de noves preguntes al llarg del seu desenvolupament. Aquesta entrevista ha estat elaborada a partir d'un dels autors rellevants en el tema a tractar que va proposar un registre de les primeres impressions tenint en compte el comportament no verbal<sup>1</sup>.

### **3.5. Procediment**

Primer de tot, va haver un contacte telefònic entre els possibles participants i la investigadora on es demanava la participació o no d'aquests en la investigació que es duu a terme explicant-los-els l'objecte d'estudi que es volia realitzar. Després, mentre s'esperava la decisió final dels possibles participants, es va procedir a gravar en arxiu audiovisual un vídeo amb una durada de 4:56 minuts. El vídeo consta de 4 situacions que representen una entrevista de feina real i en cadascuna d'aquestes apareix una noia diferent amb un aspecte físic semblant. Totes realitzen la mateixa entrevista, les preguntes de l'entrevistadora són iguals per totes i les respostes de les possibles candidates també ho són, l'únic que es diferencia de les situacions són els elements no verbals que s'han fet servir i que han estat premeditats i definits amb anterioritat. Un cop gravat l'arxiu i tingudes les respostes positives dels participants, es va passar a

---

<sup>1</sup> Knapp, M.L., (1980). Observación y registro de la conducta no verbal. Dins Knapp, M.L., *La comunicación no verbal: El cuerpo y el entorno* (342-359). Barcelona: Paídos.

realitzar l'entrevista esmentada en l'apartat anterior i el full de consentiment que vetlla per la participació voluntària dels participants i per la informació confidencial i amb fins acadèmics que la investigació conté (vegeu annexos). Quan tot estava enllestit, va haver un altre contacte telefònic amb els participants per establir una data de reunió, d'aquesta manera, es facilitava que el participant no hagués de desplaçar-se i fos l'entrevistadora la que els visités als seus despatxos.

Una vegada acordada la data, el procediment que es seguia era el següent: explicar als participants, novament, l'objecte d'estudi del Treball de Final de Grau; donar el full de consentiment, llegir-lo i signar-lo; posar a gravar algun mecanisme electrònic (telèfon mòbil o tableta) per recordar la veu; fer que el participant mirés el vídeo en silenci i deixant-lo, si ho volia, anotar els aspectes que cregués importants; realitzar l'entrevista de manera oral i directa i, finalment, donar per tancada la reunió i informar d'un *feedback* en el moment que la investigació finalitzi.

### **3.6. Aspectes ètics**

Pel que fa a la teoria de la investigació, aquest treball consta d'un marc teòric correctament referenciat, tant dins de la informació aportada com en la bibliografia i *webgrafia*.

Quant a la part pràctica, s'ha fet signar als participants un full de consentiment acceptant els punts suggerits, com la gravació en veu amb finalitats acadèmiques o la voluntat de participar en l'estudi i de retirar-se si es vol.

## **4. RESULTATS**

Un cop realitzades les entrevistes als 5 subjectes psicòlegs professionals en l'àmbit de selecció de personal basades en la visualització del vídeo, s'analitzaran els resultats i es plasmarà un recull dels aspectes que tots els participants troben claus per causar una primera impressió, ja sigui positiva o negativa, sempre seguint els àmbits establerts en l'entrevista realitzada: *Hàptica*: encaixada de mans i tacte; *Kinèsica*: postura i gests, mirada i somriure; *Proxèmica*: Distància interpersonal i posició de la cadira i *Parallenguatge*. En últim lloc, s'explicarà, de manera global, quina és la percepció que els subjectes tenen vers la formació d'impressions en una entrevista de feina a través de la comunicació no verbal.



## Hàptica

- **Encaixada de mans i tacte:** Els subjectes coincideixen en què hi ha un contacte físic formal en el moment de l'encaixada de mans, que es produeix de manera obligada. Afirmen que enfrontar-se a una entrevista de feina fa que s'hagin de seguir uns formalismes establerts, tot i que depenent de l'actitud, es pot percebre com quelcom natural, però sempre necessari. No tots ells es fixen en la salutació com un aspecte rellevant que pugui fer decidir si un candidat es mereix continuar en el procés de selecció, però un 60% opina que el fet de baixar el cap i inclinar-se cap endavant en el moment de donar la mà, mostra una clara sensació de submissió que es pot interpretar com inseguretat i falta d'autoestima. A més, objectiven que el fet d'excedir el contacte que es considera formal per una entrevista de feina, com ara seria agafar pel colze a l'entrevistador, és un aspecte que, el 80%, creu que pot ser causa dels mateixos nervis que pot provocar l'entrevista i, per tant, no és un fet que sigui decisiu per descartar al candidat. Tots ells, destaquen que en un contacte físic formal ha de produir-se una encaixada de mans igualitària, sense excessiva proximitat ni contacte, sinó formal i correcta, per tant, el fet de col·locar el palmell en una posició o en una altra no és quelcom massa important, no ho valoren tant com seria, per exemple, la força amb la que es dóna la mà i la seguretat, interès i cordialitat que pot demostrar amb això. A més a més, la predisposició que té el possible candidat a donar la mà és molt valorable, així com la força amb la que ho fa.

Els subjectes relacionen una bona i correcta salutació amb una globalitat, amb un acompanyament de somriures, proximitat, iniciativa i moviments corporals coherents que puguin transmetre interès, seguretat, cordialitat, ganes de fer i naturalitat. Però, tots ells, coincideixen en què l'aspecte més rellevant en l'encaixada de mans és la seguretat que desprèn el candidat donant la mà en condicions d'igualtat i amb actitud positiva i natural, en definitiva, accessible.

**Per tant, una encaixada de mans ha de ser quelcom obligatori en un primer contacte per crear un vincle més proper dins de l'àmbit professional per aconseguir la comoditat en el candidat i que es mostri natural des d'un primer moment. No hi ha tanta importància quant a la col·locació del palmell o l'excés de contacte "formal".**

## “Kinèsica”

- **Postura i gests:** La postura es té molt en compte en el moment en què es realitza l'encaixada de mans, si el candidat s'inclina cap endavant els subjectes coincideixen en que això demostra inseguretat, timidesa, nerviosisme i, inclús, desinterès, si ho fa cap enrere, els transmet amb una defensa de l'espai vital del candidat. Quant a la postura un cop assegut el candidat, els subjectes estan d'acord en què una postura recta és la més correcta per realitzar una entrevista de feina, tot i que ha d'anar acompanyada de gesticulació, ja sigui de gests de braços i mans que ajudin al discurs, com expressions facials perquè sinó es pot confondre amb una postura tensa i nerviosa. De la mateixa manera, els subjectes descarten, directament, una postura recolzada a la cadira amb una posició de cames obertes que mostra obligació per estar a l'entrevista, passotisme i poc interès i uns gests que l'acompanyen que es relacionen amb aspectes negatius com rascar-se l'orella, deixar les ulleres a la taula, entre d'altres.

Pel que fa a la col·locació de les cames, no és un aspecte que, per aïllat, els subjectes hagin pogut valorar, ho inclouen en una globalitat en la postura, tot i que creuen que la menys oportuna és la col·locació de cames obertes esmentada amb anterioritat que pot arribar a fer sentir incòmode a l'entrevistador.

Quant als gests més significatius, tots ells coincideixen en que els braços creuats no és una posició adequada per realitzar una entrevista de feina perquè mostra defensa i desinterès, així com la poca gesticulació o la col·locació de braços a sobre de la taula que pot mostrar invasió de l'espai de l'entrevistador, segurament, causat per nerviosisme.

Els subjectes creuen que la postura i els gests tenen un paper molt rellevant en l'acte comunicatiu i que aporten una gran quantitat d'informació actitudinal vers la persona, així com ajuden a facilitar o empitjorar la comunicació amb l'entrevistador.

**En definitiva, tots 5 subjectes opten per candidats que tinguin una postura còmode, recta i amb una gesticulació adequada i natural, no excessiva i que respecti els límits de proximitat. També argumenten que certs gests, com creuar-se de braços o envair l'espai de l'entrevistador col·locant els braços sobre la taula, poden confondre's amb nervis. No obstant, les cames, no són de gran importància alhora de fer l'entrevista.**

- **Mirada i somriure:** Pel que fa la mirada, els 5 subjectes opinen que és un fet indispensable en una entrevista de feina, característic per determinar l'actitud del candidat. El contacte ocular, segons els subjectes, pot mostrar espontaneïtat, interès, concentració, escolta activa, seguretat en un mateix, autoconfiança, tímidesa, o bé tot el contrari, amenaça, inseguretat, desinterès, desconcentració i/o poca atenció. Tots ells s'avenen que una mirada fixa i desafiant pot arribar a fer sentir incòmode a l'entrevistador, intimidar-lo, però afirmen que, segons l'experiència, el que els fa sentir és que estan perdent el temps. Segons les respostes dels subjectes, un 60% opta per la mirada intermitent i natural, i el 40% restant, per una mirada fixa acompanyada d'uns moviments corporals que mostrin total interès. Tot i que els subjectes tinguin opinions contràries, tots ells afirmen que qualsevol de les dues possibilitats són correctes, ja que la mirada sempre ha d'anar acompanyada d'un bon somriure i una gesticulació natural i espontània.

Referent al somriure, val a dir que els subjectes el destaquen com aquell element que aporta més significat a l'actitud de la persona, és l'element que, principalment, ha d'aparèixer des d'un inici. A més, ajuda a que els entrevistadors es sentin còmodes i puguin crear un bon clima amb el candidat per dur a terme l'entrevista. El somriure els transmet interès de ser cordials, d'agradar, actitud positiva, naturalitat i felicitat, sempre i quan aquest sigui un somriure sentit. Els subjectes afirmen que són capaços de diferenciar un somriure sentit d'un forçat, ja que el somriure sempre s'acompanya de moviments corporals que van acord amb aquest. Tot i que, a vegades, el forçat es pot analitzar en el context i entendre's com una situació de nervis que provoquen els somriures nerviosos, histriònics i, inclús, l'absència d'aquests.

**En síntesi, els subjectes prefereixen, en qualsevol cas, que el candidat somrigui honesta i naturalment durant l'entrevista i mantingui una mirada, ja sigui fixa o intermitent, però que mostri interès, d'aquesta manera, la possibilitat de transmetre comoditat, seguretat i concentració augmenta.**

### Proxèmica

- **Distància interpersonal i posició de la cadira:** La proximitat dels candidats amb l'entrevistador es relaciona amb la posició de la cadira que s'opta. El 60% de les respostes dels subjectes, afirmen que la millor posició per seure alhora de realitzar una entrevista de feina seria just al davant seu amb una taula pel

mig, ja que opinen que és un aspecte més professional i que permet mantenir un millor contacte visual i limitar la distància entre entrevistat i entrevistador, mentre que el 40% restant opina que el candidat hauria de seure en diagonal amb l'entrevistador per no intimidar al candidat, no jerarquitzar i poder observar el comportament corporal àmpliament. No obstant, tots ells coincideixen en què la distància correcta per realitzar l'entrevista de feina ha de complir les pautes de la distància social (1.5m-2m) per evitar l'evasió i la incomoditat per ambdues parts i per facilitar la comunicació corporal entre el candidat i l'entrevistador.

A més, els subjectes estan d'acord en la seva actuació davant de la realització d'una entrevista a un candidat que assisteix recomanat per un conegut, tots ells afirmen que la posició de la cadira no variaria, no seria més propera, seguiria els paràmetres que utilitzen normalment. Un dels subjectes afirma que, potser, el seu llenguatge corporal seria una mica diferent, més somriures, to diferent, etc. Però en definitiva és l'entrevistador el que ha de crear el clima de comoditat deixant de banda la font de recomanació.

**Per tant, el fet de seure en una posició de la cadira o altra, recau en el respecte de l'espai personal de l'entrevistador, no s'ha d'envair, s'han de respectar els límits per facilitar la comunicació i la comoditat. És per això, que els subjectes prefereixen marcar ells el lloc on han de seure i, si no ho han marcat, prefereixen que el candidat ho pregunti.**

### Parallenquatge

Pel que fa el to de veu, els subjectes coincideixen en què un to de veu baix i poc comprensible podria transmetre inseguretat o desinterès, en canvi, un to de veu elevat, sense ser excessiu, i acompanyat d'una entonació variada, sol mostrar dinamisme, energia, positivisme i interès. D'altra banda, el 40% opina que el fet de tenir un to de veu més greu o agut és un aspecte fisiològic amb el qual s'ha de treballar, però tots els subjectes s'avenen en què un to de veu agut o greu pot arribar a avorrir o cansar a l'entrevistador si no hi ha variacions en l'entonació, no obstant, ho consideren un aspecte a treballar. A més, els subjectes opinen que el volum ha de ser clar i concís, ja que es facilita la comprensió de l'entrevistador i mostra seguretat.

Els subjectes afirmen que, tots ells, han realitzat entrevistes telefòniques al llarg de la seva experiència professional i corroboren que els aspectes del

parallenguatge solen ser decisius per donar una oportunitat a un candidat, o bé, descartar-lo perquè es facilita la formació d'una primera impressió que serà clau per dur a terme una possible futura entrevista.

**En resum, els subjectes corroboren que els elements del parallenguatge que ha de complir un candidat per causar una bona primera impressió hauria de ser una entonació constant, dinamització amb la seva veu, mantenir una sintonia, utilitzar un volum clar i comprensible i un to adequat a la situació. A més, destaquen que, en el cas de les entrevistes telefòniques, el parallenguatge pot donar moltes pistes de l'actitud i comportament del candidat.**

### Les primeres impressions

Els subjectes afirmen que és fàcil formar-se una primera impressió només amb l'aspecte físic, veient al candidat entrar per la porta, no obstant, al ser un moment breu, el que els subjectes realitzen són estereotips, és a dir, classifiquen a la persona en un grup social determinat. En el cas de les situacions mostrades als psicòlegs, tots opinen que totes les noies semblaven correctes només a l'entrar per la porta degut a la seva aparença, però fins que no s'asseuen i comença l'entrevista, és difícil formalitzar aquesta primera impressió. Per tant, no es solen corroborar les primeres impressions formades, sinó, que varien amb el desenvolupament de l'entrevista.

**En definitiva, els subjectes coincideixen en aquells aspectes que consideren claus perquè un candidat pugui causar una bona impressió en l'entrevista de feina, entre els més destacats es troben expressivitat, energia, iniciativa, seguretat, comoditat, aspecte físic, mirada, somriure, posició corporal, encaixada de mans i entonació. Val a dir, que els subjectes afirmen que aquests aspectes són molt importants i decisius, però que, moltes vegades, s'han d'entendre com una globalitat i no individualment per evitar cometre errors.**

## 5. DISCUSSIÓ

En aquest apartat es farà una contrastació dels aspectes teòrics més rellevants cercats a la investigació i els resultats obtinguts en la part pràctica.

Tal i com diuen Budesheim i Bonnele (1998, p.71 citat per Baron & Byrne, 2005) les abstraccions mentals tenen un rol molt important dins la formació d'impressions, de manera que la naturalesa d'aquestes poden anar variant sempre que mantenim contacte amb l'altre (experiència). Aquesta teoria es reflecteix quan els psicòlegs afirmen que les primeres impressions causades per les participants del vídeo no es corroboren amb les percepcions posteriors al llarg del desenvolupament de l'entrevista. D'aquesta manera, les investigacions d'Asch sobre l'efecte primàcia i recència serien certes, ja que els subjectes són capaços de formar-se una primera impressió, ja sigui positiva o negativa dels candidats, únicament amb els primers moviments d'aquests (entrar a la sala, donar la mà, seure i col·locar-se a la cadira), fets que són claus i tenen més importància per prendre una decisió final.

Fiske i Neuberg (1990, p. 276 citat per Moya *et. al*, 2007) afirmen que quan es formen impressions es crea una categorització inicial. És per això que quan una persona deixa de tenir interès per una altra, el procés de formació d'impressions finalitza en aquell moment, però si realment a aquella persona li interessa una altra, optarem per parar total atenció als elements informatius que mostra, d'aquesta manera combinem la informació que la persona ens transmet i la motivació del perceptor per formar-se una impressió. Aquesta visió és clara quan els subjectes relacionen, clarament, tots els aspectes de la comunicació no verbal rellevants per formar-se aquesta impressió amb l'interès que mostra el candidat, de la mateixa manera que, quan els subjectes afirmen que un candidat que manté un llenguatge corporal no adequat per l'entrevista, es considera una pèrdua de temps i s'intenta finalitzar l'entrevista el més aviat possible.

Un altre aspecte que recull de manera sintètica la dificultat que han tingut els subjectes per analitzar de manera individual els aspectes de la comunicació no verbal són les situacions de diagnòstic que presenten Hilton i Darley (1994, p.277 citat per Moya *et. al*, 2007) que consisteix en què la impressió que es vol formar passa a ser global, més exacta i coherent. En les entrevistes de selecció, segons els subjectes, és difícil no analitzar al candidat en una globalitat, ja que els aspectes comunicatius són més fàcilment interpretables en el seu conjunt.

Pel que fa els biaixos establerts per Moya *et. al*, (2007) i Hogg i Vaughan (2010), el contingut de la percepció que incideix en la formació d'impressions consta de diversos

biaixos que poden causar diferents impressions segons les característiques personals. Segons els resultats obtinguts, aquests biaixos apareixen de manera visible: efectes de l'ordre, informació positiva i negativa, constructes personals i teories de la personalitat, aspecte i jutjabilitat social.

Quant als aspectes de la comunicació no verbal, els subjectes donen significats a tots els aspectes del llenguatge corporal, coincidint amb la teoria trobada. Per exemple, un somriure sentit mostra seguretat, una mirada fixa pot arribar a intimidar, els braços creuats poden estar marcant distància i/o en posició defensiva, etc. No obstant, hi ha dos aspectes que discrepen, un d'ells és la posició de les cames. Els subjectes poden percebre actituds del candidat per la posició de les cames, però no presa com un aspecte individual, ha d'anar acompanyada d'una postura. L'altre aspecte en el qual discrepen seria en el "Test de la mesa" de Pease i Pease (2006), ja que les posicions que es creuen adequades en aquest test, no són totes enteses de igual manera pels subjectes i això es reflecteix en el moment en què se'ls demana als subjectes si haguessin de fer una entrevista a una persona que ve recomanada per un conegut, en quina cadira el col·locarien. Tots afirmen que ho farien de la mateixa manera que realitzen la resta d'entrevistes, fet en el qual també discrepen, ja que uns prefereixen fer-ho al davant seu, i altres en diagonal.

En definitiva, la teoria cercada per dur a terme la investigació es corrobora força amb els resultats obtinguts i amb les interpretacions psicològiques que els subjectes realitzen sobre les primeres impressions i els aspectes comunicatius no verbals en l'entrevista de feina.

## 6. CONCLUSIONS

Després d'analitzar els resultats de la investigació, s'afirmaran o es rebutjaran les hipòtesis plantejades a l'inici d'aquesta.

- *L'efecte primacia té més importància que l'efecte recència.* → En aquest cas, **la hipòtesi no es compleix al 100%**. Els subjectes afirmen que en el moment que observen a un candidat creuar la porta d'entrada per dirigir-se a l'entrevista, es formen una primera impressió, però aquesta impressió pot anar variant. És cert que és la primera impressió la que els permet classificar en categories al candidat i tenir un primer impacte perceptiu -efecte primacia- i que en cas que aquesta impressió sigui positiva, serà més fàcil trobar els aspectes negatius al llarg del desenvolupament de l'entrevista, és en aquest moment on es demostraria que l'efecte recència té més importància pel que fa referència a la decisió final del candidat.

Per tant, en una primera instància, és l'efecte primacia el que permet la formació de la primera impressió, però és l'efecte recència el que és clau pel psicòleg per decidir si el candidat és l'adequat.

- *La comunicació no verbal aporta informació actitudinal suficient al professional per formar-se una primera impressió ràpida i concreta.* → Els subjectes afirmen que la comunicació no verbal és un conjunt d'aspectes corporals que aporten i transmeten una gran quantitat d'informació sobre la persona que pot ser decisiva per formar-se una primera impressió del candidat, tant de les seves actituds com de la seva personalitat. Per tant, **aquesta hipòtesi es compleix.**
- *Els aspectes de la comunicació no verbal són claus per prendre una decisió final.* → Els subjectes coincideixen en què els aspectes comunicatius no verbals entesos com una globalitat són realment importants per decidir si un candidat és la persona correcta per una determinada feina. A més, tots s'avenen en quins són aquells elements més importants i de quina manera s'han de dur a terme per causa una bona primera impressió. Per tant, **aquesta hipòtesi es compleix.**



## 7. LIMITACIONS DE L'ESTUDI

A continuació es mostraran un seguit de punts que enumeren les limitacions o mancances que ha tingut la investigació:

- No s'ha tingut en compte el sexe masculí alhora de realitzar el vídeo de la part pràctica, totes les candidates que recreen les situacions pertanyen al sexe femení.
- Tampoc no s'ha donat importància al sexe dels professionals entrevistats, per tant, no s'han estudiat les diferències perceptives entre entrevistador i entrevistadora.
- Les candidates del vídeo no realitzen les entrevistes per aconseguir una determinada feina.
- Al llarg de les entrevistes realitzades, els professionals responen vers l'experiència que tenen en el sector.

## 8. BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA

- BALLESTEROS, S. (1993). Percepción háptica de objetos y patrones realizados: una revisión. *Psicothema*, 5 (Nº 2), 311-321.
- BARON, R.A.; BYRNE D. (2005). *Psicología Social* (10a ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- BLANCO, L (2007). Aproximación al paralenguaje. *Hesperia: Anuario de filología hispánica* (Nº 10), 83-97. Recuperat de <https://dialnet-unirioja.es/biblioremot.uvic.cat/servlet/articulo?codigo=2505623>
- BRUNO ORDOÑEZ, M. (2016). Primera impresión. *Escritos en la Facultad: Reflexión pedagógica* (4ª ed.) (Nº 10), 113-116.
- CASTAÑEDA, D; JIMÉNEZ, L (2007). Metodología, métodos, técnicas: La entrevista telefónica. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 8 (26), 137-162.
- GARCÍA FERNÁNDEZ, J.L. (2000). *Comunicación no verbal: periodismo y medios audiovisuales*. Madrid: Editorial Universitas.
- GÓMEZ, B.; HERRANZ, A. (2011). *La comunicación sin palabras*. (1ª ed.). Barcelona: Editorial Marge Books.
- HOGG, M.; VAUGHAN, G. (2010). *Psicología Social* (5a ed.). Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- HUBBER, C (2002). *La primera impresión: Técnicas para interpretar los mensajes no verbales y dominar el lenguaje de los gestos* (2ª ed). Barcelona: Editorial Océano S.L.
- KIMBLE,C.; PECINA HERNÁNDEZ, J. (2002). *Psicología social de las Américas* - (1ª). Mèxic: Editorial Pearson Educación de México, S.A.
- KNAPP, M.L., (1980). Observación y registro de la conducta no verbal. Dins Knapp, M.L., *La comunicación no verbal: El cuerpo y el entorno* (342-359).

Barcelona: Paídos. Recuperat de <http://www.felsemiotica.org/site/wp-content/uploads/2014/10/Knapp-Mark-L.-La-comunicaci%C3%B3n-no-verbal.-El-cuerpo-y-el-entorno.pdf>

MOYA, M.; EXPÓSITO, F. (2007). *Psicología social* (3ª ed). Madrid: McGraw-Hill.

PADILLA GARCIA, X. (2007). *La comunicación no verbal*. Madrid: Liceus S.L.  
Recuperat de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5OHKNjnTr7cC&oi=fnd&pg=PA2&dq=kinesica+comunicaci%C3%B3n+no+verbal&ots=VALGC-77Mc&sig=6ufEIOK3Xpyid84y-KD9Lsc-ako#v=onepage&q=kinesica%20comunicaci%C3%B3n%20no%20verbal&f=false>

PEASE, A.; PEASE, B. (2016). *El lenguaje del cuerpo en la empresa: Claves para interpretar la comunicación no verbal*. Barcelona: Profit Editorial I., S.L.

PEASE, A.; PEASE, B. (2006). *El lenguaje del cuerpo: Cómo interpretar a los demás a través de sus gestos*. Barcelona: Amat S.L.

POYATOS, F. (1994). *La comunicación no verbal II: Paralenguaje, kinésica e interacción*. Recuperat de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=J-Z-hnhEmGsC&oi=fnd&pg=PA15&dq=fernando+poyatos&ots=y41Yd21JA6&sig=BnqXaMpgf5S-HTa6effvl2QsAhk#v=onepage&q=fernando%20poyatos&f=false>

SZAROTA, P. (2011). Un mensaje de buena voluntad: Presentación de “la sonrisa Duchenne”. Dins Szarota, P., *La Sonrisa: Manual de usuario* (pp.26-29).  
Recuperat de <https://books.google.es/books?id=6zx9o03cbRoC&pg=PA26&lpg=PA26&dq=Presentaci%C3%B3n+de+%E2%80%99Cla+sonrisa+Duchenne%E2%80%99D.&source=bl&ots=GmFZhlqpfK&sig=21XIHHCW0iRX3luiTY5xeaGp6k&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjL7N7O7PPRAhWkl8AKHZlqAtcQ6AEIQzAK#v=onepage&q=Presentaci%C3%B3n%20de%20%E2%80%99Cla%20sonrisa%20Duchenne%E2%80%99D.&f=false>

## 9. ANNEXOS

## **FULL D'INFORMACIÓ DE L'ESTUDI DAVANT EL CONSENTIMENT INFORMAT**

L'estudi que es durà a terme a continuació té una durada d'una hora com a màxim.

L'objectiu és determinar quins elements són aquells als quals els professionals de l'àmbit de Recursos Humans, en aquest cas psicòlegs, atorguen més importància per formar-se una primera impressió del candidat alhora de realitzar-li una entrevista de feina; tenint en compte que la primera impressió es basa, en major part, en un aspecte comunicatiu no-verbal.

És per això que:

L'estudiant....., amb DNI ....., al·lega què:

- Que...forma part d'una institució educativa regida per la Generalitat de Catalunya anomenada Universitat Central de Catalunya - Universitat de Vic (UVIC – UCC)
- Que... pretén fer un estudi sobre les primeres impressions en una entrevista de feina.
- Que... s'al·lega que la persona amb la qual es treballa conjuntament té tot el dret a fer preguntes sobre l'estudi que es durà a terme.
- Que... tot el que la persona amb la qual es treballa conjuntament preguntat, serà obert a no ser contestat.
- Que... la persona amb la qual es treballa conjuntament, té tot el dret de negar-se a respondre.
- Que... la persona amb la qual es treballa conjuntament, té tot el dret de retirar-se de l'estudi en el moment que vulgui, sense donar explicacions i sense que això li repercuteixi.
- Que... la persona amb la qual es treballa conjuntament, ha de saber què en cas de retirada de l'estudi, els resultats obtinguts fins aquell moment podran seguir sent utilitzats però que no s'incorporaran de nous.
- Que... la persona amb la qual es treballa conjuntament, té drets d'accés, de rectificació, de cancel·lació i d'oposició a les seves dades de caràcter personal d'acord amb el postular en la Llei Orgànica 15/1999 de Protecció de Dades de Caràcter Personal.
- Que...només es farà ús de l'estudi amb el consentiment informat i escrit de la persona amb la qual es treballa, per l'accés i l' utilització de les seves dades en condicions detallades.
- Que... no es farà present el nom i imatges de la persona amb la qual es treballa sense un consentiment informat i escrit previ.
- Que... les dades seran de caràcter personal i confidencial, i no tindran ús extern a la Universitat de Vic.

## CONSENTIMENT INFORMAT PER A LA REALITZACIÓ DE PROJECTES D'INVESTIGACIÓ

Jo, (nom i cognoms).....

- He llegit la fitxa d'informació que se m'ha entregat.
- He pogut fer preguntes sobre l'estudi.
- He rebut suficient informació sobre l'estudi.
- Comprenc que la meva participació és voluntària.
- Comprenc que puc retirar-me de l'estudi:
  - 1º Quan vulgui
  - 2º Sense haver de donar explicacions
  - 3º Sense que això repercuteixi sobre mi
- Comprenc que si decideixo retirar-me de l'estudi, els resultats obtinguts fins en aquest moment podran seguir sent utilitzats però que no s'incorporaran noves dades.
- Comprenc que tinc els drets d'accés, rectificació, cancel·lació i oposició a les meves dades de caràcter personal d'acord amb el postulat en la Llei Orgànica 15/1999 de Protecció de Dades de Caràcter Personal.
- Presto de forma lliure la meva conformitat per a participar en l'estudi i dono el meu consentiment per l'accés i utilització de les meves dades en les condicions detallades en la fulla d'informació al pacient.
- Cedeixo a l'estudiant ..... a gravar en veu l'entrevista que es realitzarà amb finalitat, únicament, acadèmica.

Signatura participant:

Signatura investigador/a:

Nom:

Nom:

Data:

Data:

### **FULL INFORMATIU DE PART PRÀCTICA: METODOLOGIA**

A continuació, visionareu una representació audiovisual de 5 minuts d'una entrevista de feina integrada per 4 candidates diferents. Totes 4 situacions es regeixen per unes mateixes preguntes i respostes, de manera que li demano, si us plau, plena concentració en l'observació i una elevada capacitat d' anàlisi dels factors comunicatius no-verbals que componen la interacció entre les persones que apareixeran.

Un cop finalitzada la visualització del vídeo, se'l realitzarà una entrevista directament relacionada amb allò que ha observat que registrarà les seves respostes.

Com ja s'ha comentat amb anterioritat, la durada total de l'entrevista serà, com a màxim, d'una hora.

És important que sàpiga que:

1. Durant l'observació del vídeo no es podran fer preguntes.
2. Un cop vist el vídeo per primer cop sense pauses, es podrà repetir tantes vegades com es vulgui per ajudar a respondre algunes preguntes.
3. No està obligat/da en cap cas a contestar totes les preguntes si no es vol

Moltes gràcies per la seva participació.

Signatura del participant

Signatura investigador/a

Nom:

Nom:

Data:

Data:

# REGISTRE DE LES PRIMERES IMPRESSIONS

## *Hàptica*

### Encaixada de mans i tacte

1. Hi ha algun tipus de contacte físic en les situacions observades?. En cas afirmatiu, quin? En cas negatiu, per què creu que no? Creu que es produeix de manera accidental, obligada o natural?
2. Hi ha hagut alguna situació que li hagi sobtat per la manera de donar-se la mà?
3. Creu que s'excedeix del contacte físic "formal" en alguna de les situacions? En cas afirmatiu, de quina manera?
4. Sabria detectar alguna actitud de les candidates segons la manera de donar la mà a l'entrevistadora?
5. Quina salutació li ha agradat més i quina li ha agradat menys de les situacions observades? Per què?
6. Pensa que en una entrevista de feina la salutació hauria de ser obligatòria?
7. Quina informació li pot arribar a aportar una encaixada de mans? I de quina manera sol donar vostè la mà a les persones que entrevista? Per què prefereix aquesta salutació?

## *Kinèsica*

### Postura i gests

8. Alguna noia li ha transmès una sensació de tensió amb la seva postura?
9. En el moment de la salutació inicial es pot observar la postura inclinada de dues de les situacions visionades (situació 2 i 4), podria dir què li transmeten i/o suggereixen?
10. Un cop assegudes, s'ha fixat en la col·locació de les cames?
11. Hi ha alguna situació que, segons la posició de les cames, el/la faria sentir-se incòmode si fos vostè l'entrevistador/a? En cas afirmatiu, quina o quines?
12. En la seva vida professional, sabria detectar certes actituds segons la posició de les cames d'un candidat?
13. Tant positius com negatius, quins han estat els gests corporals més significatius per vostè de les diferents candidates?



14. Creu que la posició i moviments de les mans tenien algun paper en l'acte comunicatiu? Per què?
15. Si hagués de descartar a una de les candidates d'un procés de selecció basant-se en els gests que ha realitzat, quina seria i per què?
16. Alguna de les candidates li ha transmès una sensació d'interès per l'entrevistadora segons la posició de les mans? I de nerviosisme?. Quins gestos li han mostrat això?
17. Quan vostè realitza una entrevista a la seva vida professional, com li agrada que es trobi asseguda la persona candidata i quins gests li farien sentir que aquesta persona es mereix una oportunitat?

#### Mirada i somriure

18. Creu que, en general, existeix un bon contacte visual de les candidates cap a l'entrevistadora?
19. Quins trets actitudinals creu que diferencien una mirada fixa d'una intermitent? (situació 2 i 1 respectivament o 4 i 3)
20. Al llarg de la seva vida professional, s'ha trobat amb persones que l'han mirat fixament mentre els hi feia una entrevista de feina? Quins sentiments ha desencadenat vostè en aquell moment?
21. Com seria el contacte visual que vostè consideraria oportú per dur a terme en una entrevista de feina?
22. Les candidates de les situacions 1 i 3 mostren diferents somriures, podria dir-me que li transmeten?
23. Creu que les candidates que somriuen ho fan de manera sentida (honestament i transmetent confiança, 1 i 3) o forçada (situació 2)? Com pot diferenciar si un somriure és sentit o forçat?
24. Quan vostè realitza una entrevista de feina a un candidat, prefereix que aquest somrigui o que no ho faci? Per què?

#### *Proxèmica*

##### Distància interpersonal i posició de la cadira

25. Les candidates del vídeo prenen seients diferents en cada situació, quina creu vostè que és la posició més adequada per seure en una entrevista de feina? Per què?
26. Imagini's que un conegut li ha parlat de la candidata 3 prèviament. Ha de realitzar una entrevista per incloure-la en l'empresa familiar d'aquest

conegut. Quina creu que seria la posició de la cadira més adequada per seure? Per què?

27. La distància màxima que es pot observar en el vídeo entre la candidata i l'entrevistadora és la distància social (1.25m - 4m), pensa que és correcta? Per què?
28. La candidata de la situació 4 trenca la distància social i es col·loca en un seient envaint l'espai personal de l'entrevistadora, què li transmet aquesta actitud?
29. De les situacions observades, quina o quines creu que facilitarà la comunicació entre la candidata i l'entrevistadora?
30. Quina de les situacions pensa que és la més adequada per poder observar el comportament corporal en general?
31. En la seva vida professional, on seuen els candidats que entrevisten?

#### *Parallenguatge*

32. Creu que les candidates utilitzen totes un volum de veu apropiat?
33. Les candidates que tenen una veu més aguda, que li transmeten? I aquelles que tenen una veu més greu?
34. Hi ha hagut alguna candidata que li hagi sobtat perquè el seu timbre de veu no concorda amb la seva aparença? En cas afirmatiu, qui?
35. Creu que hi ha alguna de les candidates que no ha parlat amb un volum, rapidesa i una claredat correcta?
36. En la seva vida professional, ha fet entrevistes de selecció per telèfon? En cas afirmatiu: els elements del parallenguatge han estat claus per descartar o no a la persona entrevistada?
37. Per vostè, quins elements del parallenguatge hauria de complir un bon candidat?

#### *Preguntes focalitzades*

1. Creu que les primeres impressions que les candidates li han causat han estat corroborades al final de cada situació?
2. En alguna de les situacions, ha fet una opinió globalitzada de les candidates només a l'entrar per la porta? En cas afirmatiu: A qui i per què?

3. Si hagués de contractar a alguna o algunes d'aquestes candidates independentment del lloc de treball, a quines o a quina contractaria i a quines o quina no? Podria explicar el perquè de manera global basant-se en allò que ha observat?
4. Quins elements són aquells més importants que vostè considera claus per causar-li una bona primera impressió alhora de realitzar una entrevista de feina?
5. Hi ha alguna pregunta no feta anteriorment que li hagués agradat respondre? En cas afirmatiu, quina o quines?

## ENTREVISTES TRANSCRITES

A) Registre de les primeres impressions<sup>2</sup> → Enric Soler, Cap de RRHH.

*Hàptica*

### Encaixada de mans i tacte

1. **Hi ha algun tipus de contacte físic en les situacions observades?**  
*Evidentment es crea en el moment de l'encaixada de mans. En cas afirmatiu, quin? En cas negatiu, per què creu que no? Creu que es produeix de manera accidental, obligada o natural? Pel que he vist, crec que és un formalisme, per tant, no crec que sigui espontània, seria més obligada. Tot i que la situació 3 es podria veure més naturalitat, però penso que tot és formal per la situació.*
2. **Hi ha hagut alguna situació que li hagi sobtat per la manera de donar-se la mà?**  
*En la salutació formal no, però en la situació 2 m'ha sobtat com la noia deixava l'abric al penjador sense saludar primer, penso que és el primer pas que s'ha de fer.*
3. **Creu que s'excedeix del contacte físic "formal" en alguna de les situacions? En cas afirmatiu, de quina manera?**  
*Crec que la salutació de primer contacte ha de ser una encaixada de mans normal, sense ser excessiu, ni tirar-se enrere ni tocar massa. Es requereix una salutació formal i correcta. A*

---

<sup>2</sup> Font: Knapp, M.L., (1980). Observación y registro de la conducta no verbal. Dins Knapp, M.L., *La comunicació no verbal: El cuerpo y el entorno* (342-359). Barcelona: Paídos.

*més és important tenir en compte la força amb la que donen la mà i la predisposició que tenen a donar-la. És molt important que l'encaixada sigui natural. El fet de posar el palmell d'una manera o una altra no em sol dir res, sé que hi ha molta literatura, però també té a veure amb com t'han ensenyat a donar la mà.*

- 4. Sabria detectar alguna actitud de les candidates segons la manera de donar la mà a l'entrevistadora?** *És difícil comptar-ho per separat, ho faig dins d'una globalitat, el fet de donar la mà i somriure, donar la mà i acompanyar-ho de moviments corporals em diu moltes més coses. Una persona que em dona la mà i em mira, em transmet un cert interès, cordialitat, és positiu, no s'ha de forçar aquesta salutació, t'has de mostrar natural, el teu missatge no verbal ha de ser coherent.*
- 5. Quina salutació li ha agradat més i quina li ha agradat menys de les situacions observades? Per què?** *Per l'inici, les que més m'han agradat han estat la 1 i la 3 i les que menys la 2 i la 4.*
- 6. Pensa que en una entrevista de feina la salutació hauria de ser obligatòria?** *I tant, com a qualsevol context on tu no coneixes a algú i has de parlar amb ell i passar una estona explicant-li coses, és important tenir mínim una certa interactivitat entre els dos. En aquest moment es podria debatre si una encaixada de mans és suficient, potser no ho és quan ja tenim un cert coneixement mutu, però en aquest cas, amb una encaixada n'hi ha prou.*
- 7. Quina informació li pot arribar a aportar una encaixada de mans? I de quina manera sol donar vostè la mà a les persones que entrevista? Per què prefereix aquesta salutació?** *La informació que em pot arribar a donar seria, principalment, interès, cordialitat i ganes de fer. Per això a mi m'agrada donar la mà tenint el contacte físic just, sense passar els límits, però també és veritat que has d'ajustar-ho a la persona que tens davant perquè aquesta es senti còmode, s'ha de mostrar naturalitat i accessibilitat.*

*Kinèsica*

#### Postura i gests

- 8. Alguna noia li ha transmès una sensació de tensió amb la seva postura?** *Si, crec que ha sigut molt evident, la primera noia estava molt tensa, manté la distància i no té moviment, està en una posició erguida. La segona noia es queda amb els braços creuats amb una postura defensiva i llunyana. Crec que aquestes dues podrien transmetre tensió de manera diferent.*

- 9. En el moment de la salutació inicial es pot observar la postura inclinada de dues de les situacions visionades (situació 2 i 4), podria dir què li transmeten i/o suggereixen?** *La segona noia mostra interès amb aquesta postura, però com que està amb els braços tancats, està marcant el seu territori, pot estar nerviosa o tensa. La quarta noia, és una candidata extrem, que mostra una obligació per estar allà sense prendre-s'ho de manera seria.*
- 10. Un cop assegudes, s'ha fixat en la col·locació de les cames?** *Si m'he fixat.*
- 11. Hi ha alguna situació que, segons la posició de les cames, el/la faria sentir-se incòmode si fos vostè l'entrevistador/a? En cas afirmatiu, quina o quines?** *Per descomptat, la noia de la situació 4 és una postura inclinada, amb les cames obertes, descol·locades... és força incòmode des del punt de vista de la teva percepció, és inevitable tenir judicis amb aquesta postura perquè demostra una actitud darrere. En una entrevista de feina has de mostrar el millor de tu, amb aquesta postura no arribarà gaire lluny.*
- 12. En la seva vida professional, sabria detectar certes actituds segons la posició de les cames d'un candidat?** *Si, i tant, al final l'actitud s'ha d'avaluar amb més temps, però es pot preveure certes actituds, tot suma, les expressions corporals ajuden a fer-te una impressió de la persona que tens al davant. Jo de totes maneres no porto una bateria de coses a avaluar per separat, és el context global de la persona el que m'ajuda a fer-me una idea, no obstant, hi ha alguns aspectes importants que han d'aparèixer per separat. El tema dels braços creuats, per exemple, es pot prendre com a postura còmode, no és la més adequada per fer una entrevista, però al cap i a la fi és el candidat el que decideix com posar-se.*
- 13. Tant positius com negatius, quins han estat els gests corporals més significatius per vostè de les diferents candidates?** *en la situació 2, els braços creuats, pel que fa la noia de la situació 4, el recolzament a la cadira, cames obertes, rascar-se l'orella, deixar les ulleres a la taula... en definitiva, les persones que tenen una postura erguida m'agrada molt més que una que es troba recolzada. Tot i que m'agrada més alguna cosa que no he trobat en cap de les quatre: la mobilitat, estaven molt rígides totes, no hi havia gesticulació.*
- 14. Creu que la posició i moviments de les mans tenien algun paper en l'acte comunicatiu? Per què?** *Totalment, et transmet i et diu moltes coses de la persona i facilita o empitjora la comunicació entre els personatges.*
- 15. Si hagués de descartar a una de les candidates d'un procés de selecció basant-se en els gests que ha realitzat, quina seria i per què?** *D'entrada,*

*descartaria a la noia de la situació 4, les altres acabaria de veure-ho, les acabaria d'explorar aviam si varien les impressions que m'he fet d'elles.*

- 16. Alguna de les candidates li ha transmès una sensació d'interès per l'entrevistadora segons la posició de les mans? La 1 i la 3, assentiment amb el cap, un somriure, mirades... I de nerviosisme?. Quins gestos li han mostrat això? Crec que la gestió de la pressió forma part del que passa a les empreses, s'han de mesurar bé les vacants, però alhora de seleccionar el millor, ho fas tenint en compte la persona més adequada, els nervis et poden jugar una mala passada, però el fet d'avaluar com la persona gestiona la pressió, ajuda a decidir-te per la persona correcta. Si hagués de dir una noia, diria la primera perquè es veia molt nerviosa. Puc entendre que una persona tingui postura rígida, però no postura tirada per nervis.**
- 17. Quan vostè realitza una entrevista a la seva vida professional, com li agrada que es trobi asseguda la persona candidata i quins gests li farien sentir que aquesta persona es mereix una oportunitat? Jo espero postures naturals, ni envaïdes ni extremadament relaxades, les cames no m'importa i els gestos naturals.**

#### Mirada i somriure

- 18. Creu que, en general, existeix un bon contacte visual de les candidates cap a l'entrevistadora? No, la situació 1 i 3 tenien un contacte ocular acompanyat d'un somriure, de manera que transmet més interès i naturalitat que les altres.**
- 19. Quins trets actitudinals creu que diferencien una mirada fixa d'una intermitent? (situació 2 i 1 respectivament o 4 i 3) s'ha parlat molt d'això: seguretat versus inseguretat, una mirada directa sense molt moviment ocular, mostra una certa seguretat en tu mateix, amb el que dius, amb poder treure interès en l'altre, ser influent i si s'acompanya amb un somriure, fas que l'altre estigui atent al que dius, aquest tipus de mirada seria natural, intermitent. Una fixa molt fixa, et pot arribar a intimidar, tot i que crec que és bo que es vagi combinant per mostrar interès.**
- 20. Al llarg de la seva vida professional, s'ha trobat amb persones que l'han mirat fixament mentre els hi feia una entrevista de feina? Quins sentiments ha desencadenat vostè en aquell moment? M'he trobat moltes persones que miren així i et sents una mica intimidat, penses que no cal. Extrapolat a l'entorn laboral i professional, et pot provocar una certa angoixa, és per això que requerim de moltes habilitats per portar aquest tipus de situacions.**

- 21. Com seria el contacte visual que vostè consideraria oportú per dur a terme en una entrevista de feina?** *Intermitent i natural.*
- 22. Les candidates de les situacions 1 i 3 mostren diferents somriures, podria dir-me que li transmeten?** *Em mostren interès de ser cordials i d'agradar i un cert punt de felicitat que sempre ajuda.*
- 23. Creu que les candidates que somriuen ho fan de manera sentida (honestament i transmetent confiança, 1 i 3) o forçada (situació 2)? Com pot diferenciar si un somriure és sentit o forçat?** *Els somriures forçats són somriures que millors no fer-los, és preferible que no somrigui a que ho faci de manera forçada, és incoherent perquè els altres moviments no quadren amb el somriure. Penso que els podria diferenciar per l'acompanyament global de moviments, la mirada, els gests... pensa que un forçat rius i tornes de seguida a un estadi de serietat... no quadra gaire la veritat.*
- 24. Quan vostè realitza una entrevista de feina a un candidat, prefereix que aquest somrigui o que no ho faci? Per què?** *Sense cap mena de dubte, això vol dir que es sent còmode i em fa sentir millor a mi.*

#### Proxèmica

##### Distància interpersonal i posició de la cadira

- 25. Les candidates del vídeo prenen seients diferents en cada situació, quina creu vostè que és la posició més adequada per seure en una entrevista de feina? Per què?** *Prefereixo descartar, la distància que pren la noia de la situació 4 no m'agrada gens, per tant, crec que l'1 i el 2 són les més adequades perquè s'asseuen just al davant. No crec gaire en aquests estudis de graus, em guio per l'experiència, seure a prop de l'entrevistador pot ser evasiu.*
- 26. Imagini's que un conegut li ha parlat de la candidata 3 prèviament. Ha de realitzar una entrevista per incloure-la en l'empresa familiar d'aquest conegut. Quina creu que seria la posició de la cadira més adequada per seure? Per què?** *No ho sé, no tindria cap estratègia, no em preocuparia, però jo crec que faria una entrevista amb normalitat, no li donaria massa importància.*
- 27. La distància màxima que es pot observar en el vídeo entre la candidata i l'entrevistadora és la distància social (1.25m - 4m), pensa que és correcta? Per què?** *Penso que 1.5m és correcte, tens espai per moure't.*
- 28. La candidata de la situació 4 trenca la distància social i es col·loca en un seient envaint l'espai personal de l'entrevistadora, què li transmet aquesta actitud? Més que la 4, em quedaria amb la 3 perquè envaeix l'espai personal**

*de l'entrevistadora, això em podria dir que està nerviosa i que no sap què fer amb els braços, però també em podria transmetre impaciència i interès. De totes maneres, no faria gaires judicis d'entrada, deixaria passar l'entrevista, si la noia no variés la postura en tota l'entrevista, em podria fer pensar que potser és una persona que no respecta els límits.*

- 29. De les situacions observades, quina o quines creu que facilitarà la comunicació entre la candidata i l'entrevistadora?** *Quant a distància em quedaria amb la 1 i amb la 2, perquè la 3 està massa propera.*
- 30. Quina de les situacions pensa que és la més adequada per poder observar el comportament corporal en general?** *La més adequada seria la 4 perquè et permet veure-la sencera, ara tant a prop tampoc hauria d'estar, tot i que crec que una persona asseguda al davant també et pot deixar observar-la de manera més directa tot i que sigui de cintura a munt.*
- 31. En la seva vida professional, on seuen els candidats que entrevisten?** *Normalment, al davant.*

#### *Parallenguatge*

- 32. Creu que les candidates utilitzen totes un volum de veu apropiat?** *El millor to de veu era el de la situació 3, els pitjors tons de veu eren els de la 2 i la 4. La 3 mostra dinamisme amb l'entonació.*
- 33. Les candidates que tenen una veu més aguda, que li transmeten? I aquelles que tenen una veu més greu?** *No em sol dir res, em preocupa més el to que la veu aguda o greu, el to ha de ser potent. Més que agut o greu és l'èmfasi que li poses a l'hora de parlar, que sigui un instrument total de comunicació.*
- 34. Hi ha hagut alguna candidata que li hagi sobtat perquè el seu timbre de veu no concorda amb la seva aparença? En cas afirmatiu, qui?** *No, no ho he tingut gaire en compte.*
- 35. Creu que hi ha alguna de les candidates que no ha parlat amb un volum, rapidesa i una claredat correcta?** *La 2 m'ha desagradat força el to i la vocalització i la 4 també.*
- 36. En la seva vida professional, ha fet entrevistes de selecció per telèfon? Poques, però sí. En cas afirmatiu: els elements del parallenguatge han estat claus per descartar o no a la persona entrevistada? I tant, els elements del parallenguatge serveixen molt per fer-te una primera impressió. El to de veu mostra dinamisme, interès, mostra capacitat de fer servir la veu per influenciar,**



*persuadir... es poden veure característiques i competències de perfils com els comercials... dóna moltes pistes. A més, no ho recordo bé, però és possible que m'hagin servit per descartar a una persona directament per telèfon, sempre associat a un lloc de treball per això, perquè hi ha treballs que requereixen un tipus de comunicació determinat.*

- 37. Per vostè, quins elements del paralenguatge hauria de complir un bon candidat?** *Entonació constant, dinamització, equilibri en la veu, fluïdesa i vocalització.*

#### *Preguntes focalitzades*

- 1. Creu que les primeres impressions que les candidates li han causat han estat corroborades al final de cada situació?** *La resposta seria: en part. No tot el que he vist en elles al final ho he pogut veure en els primers moments, ha anat canviant, de manera que es podria dir que no han estat corroborades segons la impressió inicial que he tingut. Alguns gests que he vist a l'inici m'han mostrat actituds de proximitat o distància, però la última candidata no sabia dir-te que m'imaginava que fos així quan ha entrat, de la mateixa manera que no m'imaginava que la primera seria tant rígida ni la tercera tant evasiva...*
- 2. En alguna de les situacions, ha fet una opinió globalitzada de les candidates només a l'entrar per la porta? En cas afirmatiu: A qui i per què?** *Si, la noia de la situació 2 m'ha sobtat perquè ha deixat la jaqueta abans de saludar, he fet judicis negatius que després s'han corroborat. Aquesta primera impressió ja la tenia des del principi, el primer que s'ha de fer és saludar.*
- 3. Si hagués de contractar a alguna o algunes d'aquestes candidates independentment del lloc de treball, a quines o a quina contractaria i a quines o quina no? Podria explicar el perquè de manera global basant-se en allò que ha observat?** *Donaria oportunitats per anar a una segona entrevista a la 1 i a la 3 i descartaria directament a la 2 i a la 4 basant-me en la suma dels factors del llenguatge no verbal, els que m'han mostrat interès i ganes de ser agradables, així com cordialitat i influència i dinamisme. Destaco el somriure, la mirada i la postura.*
- 4. Quins elements són aquells més importants que vostè considera claus per causar-li una bona primera impressió alhora de realitzar una entrevista de feina?** *Una mirada intermitent, un somriure compassat amb els gestos, el to de veu (entonació) i crec que una postura i llenguatge corporal de mans natural, no rígida i variable.*

5. **Hi ha alguna pregunta no feta anteriorment que li hagués agradat respondre? En cas afirmatiu, quina o quines?** *No tinc res a dir, crec que el tema de les primeres impressions és un aspecte més global, tot i que segurament gran part de les decisions que prens les fas amb els primers 5 minuts d'entrevista, però, repeteixo, tenint una visió global.*

**B) Registre de les primeres impressions<sup>3</sup>** → Javier Mínguez, Director de Departament de RRHH.

*Hàptica*

Encaixada de mans i tacte

1. **Hi ha algun tipus de contacte físic en les situacions observades? Si. En cas afirmatiu, quin? en alguns casos s'apropen i li donen la mà a l'entrevistadora. En cas negatiu, per què creu que no? Creu que es produeix de manera accidental, obligada o natural? Surt de manera natural perquè s'entén que és el que s'ha de fer en una entrevista, no crec que sigui obligat, forma part de la pautes d'educació i del que suposa que s'ha de fer en aquestes situacions.**
2. **Hi ha hagut alguna situació que li hagi sobtat per la manera de donar-se la mà? Si, la segona noia, perquè baixa el cap amb una actitud més sotmesa o retinguda amb un paper més vulnerable, pot ser pel poder que pot atorgar l'entrevistadora a l'entrevistat, ja que té aquesta capacitat de decidir si és ella la persona o no, assumeix un paper més submís així de carregar-se d'energia força i autoestima. En el cas 4 també és rara l'actitud.**  
*La primera és natural, dóna la mà amb energia, ha entès que era el correcte en aquest moment, s'ha tret la jaqueta per estar més còmoda i s'ha anat a seure. La segona va molt prudent per la manera de donar la mà i baixar el cap, sens dubte senyals de certa inseguretat acompanyat amb el moviment de cap “ com si fos una salutació de la Cort Real”. La tercera ve molt decidida i sabent el que s'ha de fer amb naturalitat. La quarta ha volgut connectar, pot ser poc oportú per*

---

<sup>3</sup> Font: Knapp, M.L., (1980). Observación y registro de la conducta no verbal. Dins Knapp, M.L., *La comunicación no verbal: El cuerpo y el entorno* (342-359). Barcelona: Paídos.

*l'entrevista i amb la mà esquerra ha volgut tocar a l'entrevistadora, es pot entendre que està buscant la calidesa i la connexió, és un indicador d'apropament, però potser excessiu en el context que estem parlant perquè encara hi ha un cert distanciament i una relació professional.*

- 3. Creu que s'excedeix del contacte físic "formal" en alguna de les situacions? En cas afirmatiu, de quina manera? Si, en la quarta situació.** *En una entrevista de treball no és oportú perquè encara hi ha un cert distanciament i una posició professional que fa que no sigui l'objectiu de l'apropament personal, per tant, s'excedeix el contacte personal.*
- 4. Sabria detectar alguna actitud de les candidates segons la manera de donar la mà a l'entrevistadora?** *La segona noia m'ha cridat molt l'atenció perquè es veia clarament una actitud d'inseguretat i submissió, potser una certa por escènica i, a més, el moviment de cap fa que s'accentui. La quarta noia sembla poc adaptativa, no ha sabut com comportar-se, no procedeix el que ha fet amb la situació, podria relacionar-se, inclús, amb certa immaduresa, poca sociabilitat... les altres dues noies, tot i que semblen nervioses, mostren interès en la situació i més energia.*
- 5. Quina salutació li ha agradat més i quina li ha agradat menys de les situacions observades? Per què?** *Em quedaria amb la primera i la tercera per l'actitud més decidida, la manera de donar la mà es fa de manera més enèrgica.*
- 6. Pensa que en una entrevista de feina la salutació hauria de ser obligatòria? Si, penso que la salutació ajuda a fer una bona entrada, donar la mà forma part de les nostres normes socials acceptades i les que s'esperen.**
- 7. Quina informació li pot arribar a aportar una encaixada de mans? I de quina manera sol donar vostè la mà a les persones que entrevista? Per què prefereix aquesta salutació?** *La seguretat o inseguretat amb la que et dóna la mà, moltes vegades hi ha persones que volen projectar una falsa o artificial seguretat i donen la mà d'una manera massa decidida i amb molta força i no deixa de ser una sobreactuació, per tant, la informació que et dóna es relaciona amb una persona no transparent, por natural. Per això valoro molt més una persona que et dóna la mà perquè es troba còmode en una situació professional, ho fa amb energia i mostra que té interès pel lloc de feina, hauria de ser una situació d'igual a igual.*

Kinèsica

Postura i gests

- 8. Alguna noia li ha transmès una sensació de tensió amb la seva postura?** *La segona noia l'he vist pràcticament amb una actitud de reverència en la salutació i, després, certa inseguretat en la manera d'estar asseguda o potser és tímidesa, però no és una persona que puguis dir que és descartable perquè hi ha feines que no necessites una actitud enèrgica, s'ha de tenir en compte l'entorn on vas a treballar. La tercera noia m'ha cridat l'atenció perquè alhora de seure ha recolzat els colzes a la taula fent una certa invasió de l'espai de l'entrevistadora, això si que veus que ella es troba còmode, potser ho fa per reforçar la seva seguretat i comoditat i posar una certa informalitat, però la meua apreciació ha estat invasiva. A vegades, s'opta per aquesta posició per calmar els nervis, però en aquest cas ha estat equivocada. La postura de la quarta es relaciona amb el passotisme, no pots seure així en una cadira, estirar-te com si estiguessis al bar, només li faltava agafar una copa a la mà. En qualsevol cas, la que he vist més adequada per la postura pel que s'espera en una entrevista de selecció seria la primera candidata.*
- 9. En el moment de la salutació inicial es pot observar la postura inclinada de dues de les situacions visionades (situació 2 i 4), podria dir què li transmeten i/o suggereixen?** *El que he comentat anteriorment, la segona noia es podria relacionar amb inseguretat i, inclús, tímidesa, i la quarta noia es relacionaria amb passotisme total, poc interès en el que succeeix.*
- 10. Un cop assegudes, s'ha fixat en la col·locació de les cames?** *No gaire, penso que se li dóna més importància a la part superior del tronc.*
- 11. Hi ha alguna situació que, segons la posició de les cames, el/la faria sentir-se incòmode si fos vostè l'entrevistador/a? En cas afirmatiu, quina o quines?** *La situació 4. Incomoditat no és la paraula, amb l'experiència aprens a entendre que el candidat té més a perdre que tu, per tant, l'únic que fas és una valoració. Si em sentiria incòmode en el sentit que no es pren en serio el sentit de l'entrevista i que es pugui entreveure una certa obligació per assistir, d'alguna manera pots sentir que t'està fent perdre el temps i prefereixes deixar-ho córrer.*
- 12. En la seva vida professional, sabria detectar certes actituds segons la posició de les cames d'un candidat?** *Si, però no és un fet que va aïllat, acompanyen altres moviments corporals.*
- 13. Tant positius com negatius, quins han estat els gests corporals més significatius per vostè de les diferents candidates?** *De manera categòrica, ja que jo no vincularia el resultat de l'entrevista únicament amb aquest aspecte, destacaria, com a negatius, la candidata 3 amb la invasió dels braços, la*

*candidata 4 dóna la mà amb una complicitat que no procedeix al moment i la postura és molt inadequada, la segona candidata es tanca de braços de manera defensiva i mostra molta submissió.*

- 14. Creu que la posició i moviments de les mans tenien algun paper en l'acte comunicatiu? Per què? Si, totalment, aporta molta informació de la persona.**
- 15. Si hagués de descartar a una de les candidates d'un procés de selecció basant-se en els gests que ha realitzat, quina seria i per què? A la candidata de la situació 4 sens dubte i, en segon lloc, potser col·locaria a la noia de la segona situació.**
- 16. Alguna de les candidates li ha transmès una sensació d'interès per l'entrevistadora segons la posició de les mans? I de nerviosisme?. Quins gestos li han mostrat això? La primera i la tercera noia han mostrat un interès clar i, podria dir, que la segona també el podria mostrar, ja que la posició no em determina que no tingui interès. La quarta denota desinterès totalment. Pel que fa el nerviosisme la primera noia està molt erguida i té les mans molt quietes, es nota que està nerviosa, la segona noia pot tancar la posició per nervis i la tercera noia pot envair l'espai de l'entrevistadora per una mera reacció als propis nervis.**
- 17. Quan vostè realitza una entrevista a la seva vida professional, com li agrada que es trobi asseguda la persona candidata i quins gests li farien sentir que aquesta persona es mereix una oportunitat? No posaria unes pautes determinades, però valoro que es sentin còmodes, més enllà de la postura com a tal, que puguin gesticular i que la distància sigui l'adequada amb la taula així com amb l'entrevistador, ni massa ni poca.**

#### Mirada i somriure

- 18. Creu que, en general, existeix un bon contacte visual de les candidates cap a l'entrevistadora? La primera noia mostra una mirada concentrada amb escolta activa, la segona noia està més retinguda, però mostra una mirada centrada en l'entrevistadora, la tercera està molt interessada, se li nota l'expressió relaxada, i la quarta noia té una mirada perduda. Per tant, les tres primeres mostren interès, a la seva manera, i la quarta desinterès i desubicació.**
- 19. Quins trets actitudinals creu que diferencien una mirada fixa d'una intermitent? (situació 2 i 1 respectivament o 4 i 3) Si la mirada és perduda, la conclusió que trec no és positiva. Una mirada perduda mostra desconcentració, desinterès o no estar en el moment en què has d'estar amb escolta activa. El fet que vagis fent modificacions en la mirada, es sol mostrar en persones que estan**

*més relaxades, es senten més còmodes i quasi podria ser la tendència habitual. També és cert que hi ha persones que mantenen la mirada i una posició molt fixa i permanent i podria ser característic de la seva concentració i això no és un element negatiu, senzillament són persones que es concentren molt. Probablement, es concentren, memoritzen i reproduïxen, la concentració és molt activa, podria ser que durant la seva vida personal s'han anat entrenant en l'escolta activa per diferents factors i poden mostrar-se totalment concentrats i rígids alhora, però això, repeteixo, no ha de perquè ser quelcom negatiu. Aquesta atenció i posició pot ser violenta per algunes persones, com els silencis per exemple, ofensiva inclús.*

- 20. Al llarg de la seva vida professional, s'ha trobat amb persones que l'han mirat fixament mentre els hi feia una entrevista de feina? Quins sentiments ha desencadenat vostè en aquell moment? Si, això t'ho trobes en moltes entrevistes. Penso que hi ha diferents fases, quan una persona comença a fer les primeres entrevistes, està més pendent del que preguntaràs que no pas del que escoltaràs, sobretot en gent jove que té una mirada fixa, et poden arribar a bloquejar per la pròpia inseguretats que intentes fer bé un treball que, a vegades, és pautat. En una entrevista de feina no importa tant el que preguntis, allò més important és el que observes, el criteri, el que analitzes, però t'hauria de ser indiferent el que fa sempre i quan tu sàpigues cap a on vas i com dirigir l'entrevista. Els primers moviments d'una persona entrevistadora com a tal, em podien arribar a intimidar perquè veus que no connectes amb la persona i penses que no t'està essent fàcil manejar l'entrevista i quan apareixen aquestes pors fan que no facis un bon anàlisi. Amb l'experiència, aquestes coses les gesticiones d'una altra manera, quan una persona no et transmet informació ni naturalitat, busques entrar per algun altre lloc perquè entens que potser està mirant-te així per nervis.**
- 21. Com seria el contacte visual que vostè consideraria oportú per dur a terme en una entrevista de feina? Una certa gesticulació ha d'acompanyar la mirada: les mans, l'expressivitat, les postures, els braços... considero que una mirada que no sigui ofensiva i que mostri un interès en l'entrevistadora, seria l'adequat.**
- 22. Les candidates de les situacions 1 i 3 mostren diferents somriures, podria dir-me que li transmeten? Quan els candidats somriuen, si no és un somriure "bobo" que no respon a res, que és histriònic que pot respondre a la mateixa ansietat del moment, que n'hi ha molts, el fet que somriuin significa que es troben còmodes, mostren naturalitat a l'entrevista, es mostren tal qual i, inclús, interiorment, el tema que s'està tractant els pot resultar agradable. Per tant, sota**

*la percepció del candidat que somriu podria pensar que l'entrevista va bé i més si veu que l'entrevistador li retorna el somriure, facilita la comoditat i la naturalitat.*

- 23. Creu que les candidates que somriuen ho fan de manera sentida (honestament i transmetent confiança, 1 i 3) o forçada (situació 2)? Com pot diferenciar si un somriure és sentit o forçat? Es pot diferenciar si ho fan de manera sentida o forçada. A la meua vida he llegit molts llibres, però els millors llibres han estat les persones, pensa que he entrevistat a milers de persones, arriba un moment que el nostre inconscient va fent caixetes sobre conclusions que va traient perquè interioritza moltes coses i les va agrupant sense ser conscients, llavors crec que també es relaciona la intuïció, respon a que el teu cervell va fent operacions matemàtiques, agrupa experiències i treu conclusions. Òbviament les experiències poden fallar o no són totalment bones, però quan arribes a un pensament, ha hagut un raonament inconscient que et porta a una conclusió. Quan veus determinades maneres de somriure, hi ha molts elements comparatius que permeten concloure la tipologia en la qual s'agrupen, com ara les expressions i els moviments que acompanyen. Un somriure forçat no concorda amb la resta de moviments corporals.**
- 24. Quan vostè realitza una entrevista de feina a un candidat, prefereix que aquest somrigui o que no ho faci? Per què? És clar que sí, és molt important i indispensable, la naturalitat i la comoditat són dos aspectes que cal destacar.**

#### *Proxèmica*

##### Distància interpersonal i posició de la cadira

- 25. Les candidates del vídeo prenen seients diferents en cada situació, quina creu vostè que és la posició més adequada per seure en una entrevista de feina? Per què? Depenent de l'entorn físic del que es disposi, segons els moments i el tipus de taula, seiem de manera diferent. Normalment, jo prefereixo no marcar jerarquia per no intimidar a l'altra persona, per això prefereixo que siguin en diagonal, però amb una certa distància. La situació 4 està massa a prop, si es posés una mica més cap a la taula, seria la posició ideal. Col·locar al candidat davant teu impedeix trencar la "por escènica" que aquest pot sentir, el que un pretén és conèixer una persona que puguis analitzar i observar com serà després al dia a dia.**
- 26. Imagini's que un conegut li ha parlat de la candidata 3 prèviament. Ha de realitzar una entrevista per incloure-la en l'empresa familiar d'aquest**

**conegut. Quina creu que seria la posició de la cadira més adequada per seure? Per què?** *No faria diferències, jo normalment indico on haurien de seure, els hi dic "si et sembla seu aquí", però no li dono més importància, el fet que vingui d'un conegut no té res a veure sempre i quan tingui un fi laboral.*

**27. La distància màxima que es pot observar en el vídeo entre la candidata i l'entrevistadora és la distància social (1.25m - 4m), pensa que és correcta? Per què?** *Penso que sí, 1.5m és ideal.*

**28. La candidata de la situació 4 trenca la distància social i es col·loca en un seient envaint l'espai personal de l'entrevistadora, què li transmet aquesta actitud?** *No tant per proximitat, sinó per posició, la noia de la situació 4 no ha interpretat que la taula podia formar part del context que l'envoltava i potser era important per tallar tanta proximitat. El fet de seure on ha assegut aquesta noia ho descriuria com que potser no ha tingut suficient intel·ligència emocional per entendre el context on està, per tant, ja m'aporta molta informació, o que entenent-lo està "provocant", provocant una situació sabent perfectament que no és la correcta, envia algun missatge ocult. Podria interpretar que és una persona que el seu pare li ha dit "ves a fer l'entrevista i et dono 100€", típica entrevista clínica que els pares obliguen al fill a anar al psicòleg i el fill va pensant en el rotllo que li deixaran anar.*

**29. De les situacions observades, quina o quines creu que facilitarà la comunicació entre la candidata i l'entrevistadora?** *Les noies que s'asseuen al davant, les tres primeres.*

**30. Quina de les situacions pensa que és la més adequada per poder observar el comportament corporal en general?** *Per observar el comportament en general, potser diria la última, però sense envair l'espai personal de l'entrevistador, ja que no et concentraries en l'anàlisi.*

**31. En la seva vida professional, on seuen els candidats que entrevisten?** *En diagonal a mi tenint una taula pel mig.*

#### *Parallenguatge*

**32. Creu que les candidates utilitzen totes un volum de veu apropiat?** *La segona noia no, degut a que no és adequat, tot i que penso que és el que té, per això dic que veig que és més insegura, per tant, segurament en actes socials li passaria el mateix, però no transmet energia i els treballs que ho demanden no l'agafarien. La candidata número 4 tampoc no ha utilitzat un volum adequat.*



- 33. Les candidates que tenen una veu més aguda, que li transmeten? I aquelles que tenen una veu més greu? Una veu aguda em transmet naturalitat, però és molt difícil tenir-ho en compte per separat, és un aspecte fisiològic, si que és veritat que et pot arribar a cansar o avorrir, però no determina que no pugui tenir una feina concreta, s'han de valorar altres aspectes.**
- 34. Hi ha hagut alguna candidata que li hagi sobtat perquè el seu timbre de veu no concorda amb la seva aparença? En cas afirmatiu, qui? Si parlem de relació entre aspecte i timbre de veu, potser la última noia no li feia aquesta veu, el seu to és quasi depressiu, absent, no posa cap nota, no entona.**
- 35. Creu que hi ha alguna de les candidates que no ha parlat amb un volum, rapidesa i una claredat correcta? Si, la segona noia i la quarta, no tenen entonació i gairebé no se les entén.**
- 36. En la seva vida professional, ha fet entrevistes de selecció per telèfon? En cas afirmatiu: els elements del paralenguatge han estat claus per descartar o no a la persona entrevistada? No en faig entrevistes telefòniques com a tal, el que he fet és que quan truco a un possible candidat perquè es presenti a una entrevista, preparo la trucada per condicionar-la. Hi ha trucades telefòniques que has d'aclarir coses, necessites saber que la persona a la que truques es troba en un bon moment per poder parar-te l'atenció necessària. És important contextualitzar el moment de la trucada perquè segons l'entonació que posi, el volum i el to entusiasmat o no, et dóna una informació definitiva per formar-te una primera impressió. Potser per telèfon hi ha gent molt seca, però sempre s'ha de donar una oportunitat per conèixer-la perquè potser el moment en què trucaves no era l'adequat.**
- 37. Per vostè, quins elements del paralenguatge hauria de complir un bon candidat? Positivisme, naturalitat, interès, energia... l'entonació i el volum que s'utilitza és molt important.**

#### *Preguntes focalitzades*

- 1. Creu que les primeres impressions que les candidates li han causat han estat corroborades al final de cada situació? Si comptem des del moment que entraven per la porta, potser l'aparença física no em diria el comportament de la 2 o la 4, però des del moment que han donat les primeres passes, es veien les intencions. Podria dir que si s'han corroborat.**

- 2. En alguna de les situacions, ha fet una opinió globalitzada de les candidates només a l'entrar per la porta? En cas afirmatiu: A qui i per què?** *No, la veritat que fins que no he vist un desenvolupament de l'entrevista, encara que fos només amb les passes i la salutació, no he pogut fer-me una opinió. En les dues que ho he avançat més serien la 2 i la 4, però he necessitat l'apropament. En la 4, després de la proximitat en la salutació, pensava que es comportaria amb més "soltura", però ha estat el contrari.*
- 3. Si hagués de contractar a alguna o algunes d'aquestes candidates independentment del lloc de treball, a quines o a quina contractaria i a quines o quina no? Podria explicar el perquè de manera global basant-se en allò que ha observat?** *Contractaria a les tres primeres, descartaria a la 4 i, si hagués de decidir una altra per tot el conjunt no verbal, seria la 2, però tenint en compte el lloc de treball pel que està citada.*
- 4. Quins elements són aquells més importants que vostè considera claus per causar-li una bona primera impressió alhora de realitzar una entrevista de feina?** *des del moment de l'encaixada s'ha de transmetre seguretat i comoditat, això és favorable, la tímidesa no és descartable com a candidat, però preferiblement, la seguretat l'atribueixes a persones amb més iniciativa i energia, es veu en la manera de saludar, de moure el cap, somriure... la postura diu molt, la comoditat física i elegant i adequada et transmet una informació de com és la persona. La pròpia manera de gesticular, hi ha persones que emfatitzen molt i les veus molt ficades en el seu paper, mostren un punt de passió pel que fan. Mantenir la mirada i somriure és important. En definitiva, mostrar interès amb expressivitat.*
- 5. Hi ha alguna pregunta no feta anteriorment que li hagués agradat respondre? En cas afirmatiu, quina o quines?** *Hem parlat poquet, però és un aspecte que jo faria formar part de l'anàlisi final, faria la pregunta de dir "Quin percentatge d'importància li atribueixes a la comunicació no verbal respecte del teu context?", penso que et podria ajudar a entendre les actituds vers el lloc de treball pel qual es requereix.*

## C) Registre de les primeres impressions<sup>4</sup> → Jennifer Fernández, Tècnica de RRHH.

### Hàptica

#### Encaixada de mans i tacte

- 1. Hi ha algun tipus de contacte físic en les situacions observades? En cas afirmatiu, quin? Si, ha hagut una salutació en les diferents situacions. En cas negatiu, per què creu que no? Creu que es produeix de manera accidental, obligada o natural? Depèn de les situacions, segons les 4 situacions vistes, la més idíl·lica seria la tercera noia que ho fa de manera més natural, però la resta sembla que sigui una mica més forçat.**
- 2. Hi ha hagut alguna situació que li hagi sobtat per la manera de donar-se la mà? No hi ha hagut cap situació que em sobtés. Entenc que, com a professional en el món de selecció, els candidats no entren relaxats perquè es juguen el seu possible lloc de feina, per tant no em sembla una acció per anotar i decidir si això mostra actituds de la persona. Personalment, no em fixaria tant en la salutació.**
- 3. Creu que s'excedeix del contacte físic "formal" en alguna de les situacions? En cas afirmatiu, de quina manera? Segueixo pensant que no li donaria tanta importància a aquest aspecte, potser en una entrevista l'acollida és un salutació de mans, en cas més proper, es poden fer dos petons... però sincerament, després de l'experiència, el tema de l'acollida és un mer tràmit. Penso que mentre es faci la salutació i la persona que entra es senti còmode, el com, no importa, sempre dins d'uns límits és clar.**
- 4. Sabria detectar alguna actitud de les candidates segons la manera de donar la mà a l'entrevistadora? Potser en el tercer cas, la salutació va més acompanyada d'un somriure, proximitat... en la quarta situació la salutació és més freda, es fa obligada, per mer tràmit com he comentat abans. De totes maneres, el tema de la salutació no el centraria tant en buscar actituds, em centraria més en el desenvolupament de l'entrevista.**
- 5. Quina salutació li ha agradat més i quina li ha agradat menys de les situacions observades? Per què? Sense mirar la salutació com a element per separat, la tercera situació m'ha agradat molt per l'acompanyament que portava**

---

<sup>4</sup> Font: Knapp, M.L., (1980). Observación y registro de la conducta no verbal. Dins Knapp, M.L., *La comunicació no verbal: El cuerpo y el entorno* (342-359). Barcelona: Paídos.

com ja he dit. Comptant únicament la salutació, potser la última noia és la situació més "passota", però no crec que en la salutació es pogués veure tanta cosa. A més, el com donar la mà, per mi és irrellevant, penso que l'experiència et mostra com altres factors són més importants que aquests.

6. **Pensa que en una entrevista de feina la salutació hauria de ser obligatòria?** Sense dubte, ha de ser obligatori i càlid, ha d'anar seguit d'un missatge verbal, càlid, pensa que els candidats quan entren en una sala d'entrevista ja es senten avaluats des del minut 0, llavors és important que l'acollida sigui càlida en els dos nivells de comunicació, tant verbal com no verbal, interès pel candidat i eines per relaxar-lo.
7. **Quina informació li pot arribar a aportar una encaixada de mans? I de quina manera sol donar vostè la mà a les persones que entrevista? Per què prefereix aquesta salutació?** Una persona que arribi i em doni la mà d'una manera forçada i molt "toveta" em podria dir que és una persona insegura, nerviosa, vol passar desapercebuda... i una persona que dóna la mà amb fermesa és una persona que té un caràcter més fort, impulsiu, potser amb unes idees més clares... però és purament percepció, més d'un cop m'ha passat que amb la manera de donar-me la mà he pensat que no sabia per on em sortiria i durant l'entrevista es va creixent, de manera que hi ha coses que juguen a favor o en contra, com els nervis, és per això que no li dono tanta importància a aquest aspecte.

## Kinèsica

### Postura i gests

8. **Alguna noia li ha transmès una sensació de tensió amb la seva postura?** Si, la primera noia m'ha semblat que tenia moltes ganes, però estava molt tensa perquè en algun moment ha somrigut tímidament, però la seva postura era llunyana i immòbil, no hi havia espontaneïtat, era més rígida. La segona noia semblava més introvertida (braços tancats, responent ràpid) inclús podria semblar que la seva postura mostrava desinterès. La tercera noia m'ha semblat una persona que, potser en una entrevista de selecció, seria molt correcta: postura propera a l'entrevistador, tot i que potser envaeix una mica a l'entrevistadora perquè estava com molt a sobre de la taula, però l'he vist molt més relaxada. I la quarta noia, m'ha passat algun cop tenir un candidat així, i la veritat és que les sensacions no són còmodes, sembla que estigui allà per pur tràmit, està perquè potser m'han enviat o perquè he de fer-ho o perquè no em

*queda un altre remei, per tant, no només has de ser a l'entrevista, sinó que també has de semblar, fet que és important segons la postura.*

- 9. En el moment de la salutació inicial es pot observar la postura inclinada de dues de les situacions visionades (situació 2 i 4), podria dir què li transmeten i/o suggereixen? Jo per exemple, quan entra un candidat en una entrevista i s'asseu, la manera de seure és molt important, per exemple, segons el que comentàvem, la quarta situació sembla que es trobi en una barra del bar i no pas en una entrevista, al final, tot i que intentis ser molt professional, arriba un moment en què desconnectes de la persona, perquè ella ja ha desconnectat de tu abans. Llavors, la predisposició de l'entrevista és molt important i es nota en com et parla, en com es mou, com gesticula, com seu, quina postura té... la primera noia, per exemple, és de les típiques persones que quan entren a l'entrevista la seva manera de seure, discreta, quieta, nerviosa... el paper de l'entrevistador amb aquest tipus de persona se les pot rescatar completament, per fer-ho has de treballar l'acollida, els missatges inicials i, si realment la persona es relaxa, la seva postura podrà canviar. Per mi la tercera noia, ja era correcta, però la segona tinc els meus dubtes perquè les seves respostes eren molt tallants, potser està nerviosa, però pot ser també passotisme, per tant, es donaria una oportunitat per canviar la postura al llarg del desenvolupament de l'entrevista. La quarta noia la veig complicada, més per l'actitud no verbal com la seva postura que no pas per res més.**
- 10. Un cop assegudes, s'ha fixat en la col·locació de les cames? Si, m'ha sobtat la quarta noia que semblava que estava al bar o en algun lloc amb amics o prenent unes cerveses, però inclús et diria que fins i tot amb els amics em semblaria una posició passota.**
- 11. Hi ha alguna situació que, segons la posició de les cames, el/la faria sentir-se incòmode si fos vostè l'entrevistador/a? En cas afirmatiu, quina o quines? Al principi, quan vaig començar, la posició de cames de la quarta noia em feia sentir molt incòmode, però ara, després de més de 10 anys d'experiència ja no, perquè quan hi ha gent que ve amb aquest tipus d'actitud no verbal, perden més ells que no pas tu com a entrevistador. L'ètica professional ens diu que hem d'intentar reconduir-ho, però també tens el deure i no deure, per tant, el seu deure és que si està aquí el primer interessat a de ser el candidat. Inclús es podria donar algun consell a la persona per properes entrevistes, no obstant aquestes coses passen més en els perfils Junior que no pas Senior perquè aquests últims venen amb un saber estar après.**

- 12. En la seva vida professional, sabria detectar certes actituds segons la posició de les cames d'un candidat? Si, més d'un cop.**
- 13. Tant positius com negatius, quins han estat els gests corporals més significatius per vostè de les diferents candidates? Per mi és vital que el candidat pugui empatitzar amb l'entrevistador, fet que he vist a la 1 i 3. Això ho noto perquè les persones que somriuen m'encanten, transmeten una imatge molt positiva i una actitud d'interès, gestos d'afirmació, postura relaxada... quant als moviments de braços, poden ajudar al llenguatge verbal, però si estàs nerviós, et pot jugar una mala passada. El meu consell seria que si estàs nerviós i tens una actitud bona, no et moguis gaire; si estàs còmode a l'entrevista, mou-te i gesticula perquè al final els gestos i nerviosisme et poden portar més problemes que ajudar-te. Per tant, és important veure com una persona somriu i no està seria perquè connectes amb la persona.**
- 14. Creu que la posició i moviments de les mans tenien algun paper en l'acte comunicatiu? Per què? Si, el fet d'estar, per exemple, amb els braços creuats et pot allunyar de l'entrevistador, el fet de posar-se com en una barra de bar t'allunya per complet de l'entrevistador...la primera noia estava molt nerviosa i crec que per això tenia les mans posades a sobre de les cames i no les movia, en una situació així jo hagués apostat per ella perquè s'hauria anat relaxant al llarg de l'entrevista. La tercera noia gesticulava més que la resta, estava activa i comunicativa no verbalment parlant, la seva postura de mans era molt semblant a la que posen els polítics, però causava una molt bona impressió.**
- 15. Si hagués de descartar a una de les candidates d'un procés de selecció basant-se en els gests que ha realitzat, quina seria i per què? Si ens centrem en l'estudi, descartaria a la noia de la situació 4, la segona pot ser seria i més borde pel seu llenguatge no verbal, però crec que se li hauria de donar una oportunitat.**
- 16. Alguna de les candidates li ha transmès una sensació d'interès per l'entrevistadora segons la posició de les mans? Si, la 1 i la 3, la 2 em sembla que contestava, però molt poc comunicativa amb la postura tant tancada i la mirada que feia... possiblement no transmetia gaire interès. La 4 mostrava desinterès total. I de nerviosisme? La primera noia, com he dit. Quins gestos li han mostrat això?**
- 17. Quan vostè realitza una entrevista a la seva vida professional, com li agrada que es trobi asseguda la persona candidata i quins gests li farien sentir que aquesta persona es mereix una oportunitat? El tema de les entrevistes és molt ample, nosaltres fem entrevistes a perfils molt base,**

*entremitjos i molt alts, cada entrevista és un món. Per mi el factor comú és la connexió a nivell de proximitat, seure a prop de l'entrevistador i no crear una jerarquia segons la posició de seure, ningú té més poder. La postura dependrà del perfil al qual s'entrevisti, postura tranquil·la, posició de mans relaxada, cos poc tens... en perfils més base, la part no verbal la passo més desapercebuda a no ser que sigui ofensiva per mi perquè no estan acostumats a fer entrevistes, en canvi els perfils directius estan acostumats a aquest tipus de situacions.*

### Mirada i somriure

- 18. Creu que, en general, existeix un bon contacte visual de les candidates cap a l'entrevistadora?** *Crec que en la quarta situació no, en la primera i la tercera hi ha un contacte visual de qualitat, però en les altres he vist menys, mirada més fixa o més perduda. En la primera, la mirada era nerviosa, però predisposada i la tercera de sobres.*
- 19. Quins trets actitudinals creu que diferencien una mirada fixa d'una intermitent? (situació 2 i 1 respectivament o 4 i 3)** *Una mirada fixa pot tenir moltes interpretacions: si va acompanyada d'un somriure, pot ser un tret d'interès; una mirada fixa amb una mirada de "gos" podria fer que l'entrevistador es senti desafiat; una mirada perduda podria servir perquè l'entrevistador hagi de cridar la seva atenció. Una mirada intermitent seria la més adequada perquè en una conversació hi ha moments que quan estàs pensant, desvies la mirada a munt o a baix, però és el que et dic, una mirada fixa acompanyada de gestos actitudinals com somriures, moviments... mostra interès pel que es diu.*
- 20. Al llarg de la seva vida professional, s'ha trobat amb persones que l'han mirat fixament mentre els hi feia una entrevista de feina? Quins sentiments ha desencadenat vostè en aquell moment?** *Si, m'he trobat moltes. Com he comentat abans, em pot mostrar interès segons l'acompanyament de la resta del cos, o incomoditat i amenaça segons la postura de la persona. A vegades si les mirades són directes poden ser una cosa, però també es poden interpretar com a desafiants. Es pot veure interès, desafiament, amenaça, nerviosisme...*
- 21. Com seria el contacte visual que vostè consideraria oportú per dur a terme en una entrevista de feina?** *Intermitent o fixe acompanyat de gests positius.*
- 22. Les candidates de les situacions 1 i 3 mostren diferents somriures, podria dir-me que li transmeten?** *Sóc molt fan dels somriures i de les persones que es "diverteixen" en l'entrevista i que quan se'n van em diuen "Ostres, m'he sentit molt bé", em genera un bon "rollisme" que al final jo crec que influencia molt en la naturalesa del candidat que està sent entrevistat i es relaxa més, es deixa*

*veure tal i com és... els somriures són fonamentals i sempre ha d'aparèixer des del minut 0, sense excés, però amb constància i honestedat.*

- 23. Creu que les candidates que somriuen ho fan de manera sentida (honestament i transmetent confiança, 1 i 3) o forçada (situació 2)? Hi ha de les dues, la 1 i la 3 honesta, la 2 forçada i la 4 no somriu. Com pot diferenciar si un somriure és sentit o forçat? Es nota molt, potser en un inici no perquè parlem de nervis, però quan veus a un candidat "pal" que no s relaxa, que es troba molt nerviós i que no és gens espontani, no li sortiran somriures. Ja et dic, crec que el somriure es lliga a la naturalesa de la persona. També hi ha molta gent que somriu per nervis, el típic riure fàcil, però també ho percep. Crec que quan els somriures es fingeixen, hi ha moltes altres coses que et donen pistes del perquè, pot ser la posició, la mirada, el discurs...**
- 24. Quan vostè realitza una entrevista de feina a un candidat, prefereix que aquest somrigui o que no ho faci? Per què? Si, sempre. Sé que el candidat es troba molt més còmode quan ho fa i em transmet una actitud positiva i són punts a favor seu.**

#### *Proxèmica*

##### Distància interpersonal i posició de la cadira

- 25. Les candidates del vídeo prenen seients diferents en cada situació, quina creu vostè que és la posició més adequada per seure en una entrevista de feina? Per què? Jo sóc partidària de seure amb proximitat, és més, jo en moments on he tingut taules amples, he agafat la cadira del candidat i l'he assegut al meu costat de manera que el pugui veure sencer i poder mantenir una conversació com un diàleg. A mi m'agrada molt, no obstant, entenc que en una entrevista d'un perfil més directiu o executiu, igual ells es poden sentir més còmodes si hi ha un objecte pel mig.**
- 26. Imagini's que un conegut li ha parlat de la candidata 3 prèviament. Ha de realitzar una entrevista per incloure-la en l'empresa familiar d'aquest conegut. Quina creu que seria la posició de la cadira més adequada per seure? Per què? No distingeixo, per mi totes les entrevistes són iguals, és un procés que s'ha de passar per validar a una persona.**
- 27. La distància màxima que es pot observar en el vídeo entre la candidata i l'entrevistadora és la distància social (1.25m - 4m), pensa que és correcta? Per què? A mi m'agrada la distància entre 1.5m aproximadament. Val a dir que**



*jo tampoc forço que la persona s'assegui al costat, si un candidat entra i seu al davant meu, no el forçaré per seure al meu costat.*

- 28. La candidata de la situació 4 trenca la distància social i es col·loca en un seient envaint l'espai personal de l'entrevistadora, què li transmet aquesta actitud?** *Quan he vist el quart vídeo, he pensat que si la primera noia o la tercera haguessin estat assegudes en el lloc de la quarta, hagués dit que era la entrevista perfecta. Però entenc que cadascú té una bombolla d'espai i que en el moment que algú envaeix la bombolla de l'altre, per mi és una mica com que es surt del paper, no toca. Penso que això també ho poden donar els nervis, el seu caràcter o altres molts factors, no crec que sigui necessari que s'assegui molt lluny ni molt a prop. Ha d'existir un respecte espacial.*
- 29. De les situacions observades, quina o quines creu que facilitarà la comunicació entre la candidata i l'entrevistadora?** *Per mi és la situació 4, pots veure el cos sencer, al davant veus de cintura cap a munt. Serveix molt veure a la persona sencera perquè pots percebre actituds de nerviosisme i reconduir la situació.*
- 30. Quina de les situacions pensa que és la més adequada per poder observar el comportament corporal en general?** *Com he dit, la situació 4.*
- 31. En la seva vida professional, on seuen els candidats que entrevisten?** *Prefereixo seure-les en diagonal amb mi.*

#### *Parallenguatge*

- 32. Creu que les candidates utilitzen totes un volum de veu apropiat?** *La primera noia, utilitza un volum adequat per una entrevista de feina; la segona noia em costava molt escoltar-la; la tercera noia era enèrgica, un timbre de veu alt, clar, positiu; i la quarta tenia un volum de veu molt baix i amb poca vocalització, molt pla.*
- 33. Les candidates que tenen una veu més aguda, que li transmeten? I aquelles que tenen una veu més greu?** *Depèn, un agut molt agut pot arribar a cansar-te perquè es sol relacionar amb persones més enèrgiques, pot arribar a incomodar. El timbre ha d'anar variant, tinguis la veu aguda o greu, ha de variar, s'ha de portar una sintonia.*
- 34. Hi ha hagut alguna candidata que li hagi sobtat perquè el seu timbre de veu no concorda amb la seva aparença? En cas afirmatiu, qui?** *Si, la quarta noia no m'esperava que parlés així i la segona noia, quan l'he vist he pensat*

*que faria una bona entrevista i quan ha parlat m'ha sobtat el to de veu baix i el ritme de parlar. Totes per aparença em semblaven molt correctes.*

- 35. Creu que hi ha alguna de les candidates que no ha parlat amb un volum, rapidesa i una claredat correcta? La segona i la quarta noia.**
- 36. En la seva vida professional, ha fet entrevistes de selecció per telèfon? Moltes. En cas afirmatiu: els elements del paral·lenguatge han estat claus per descartar o no a la persona entrevistada? Crec que és injust jutjar a una persona sense veure-la presencialment, en el meu cas, les entrevistes telefòniques que he fet sempre han estat pre-entrevistes, sempre he volgut tenir un posterior contacte visual. Però les que no he arribat a conèixer, si que és veritat que quan et parlen de manera plana, volum baix i em segueien la conversació així, ja em feia una impressió de com podrien ser. També és veritat que hi ha gent que despenja el telèfon molt seria i conforme va avançant la conversació es va relaxant i es percep més natural. En definitiva, guanyar-se a un candidat per telèfon és molt difícil perquè no tens totes les eines per poder-les utilitzar com la comunicació no verbal.**
- 37. Per vostè, quins elements del paral·lenguatge hauria de complir un bon candidat? Parla fluida, entonació variada i claredat en la vocalització.**

#### *Preguntes focalitzades*

- 1. Creu que les primeres impressions que les candidates li han causat han estat corroborades al final de cada situació? No. A priori jo no descarto a ningú pel tema físic, necessito aprofundir més. En una primera instància les agafaria a totes per l'aspecte físic, però com es desenvolupa em fa decidir que hi ha algunes que no escolliria com la quatre. Interfereixen molts factors.**
- 2. En alguna de les situacions, ha fet una opinió globalitzada de les candidates només a l'entrar per la porta? No, i el meu consell és que no es faci. Tothom podem tenir un mal dia, s'ha de donar l'oportunitat de desenvolupar l'entrevista per veure com és la persona i com es comporta. En cas afirmatiu: A qui i per què?**
- 3. Si hagués de contractar a alguna o algunes d'aquestes candidates independentment del lloc de treball, a quines o a quina contractaria i a quines o quina no? Podria explicar el perquè de manera global basant-se en allò que ha observat? Contractaria a les candidates 1, 2 i 3 en un principi, però com he dit, hauria d'aprofundir més en les candidates per poder decidir què fer.**

4. **Quins elements són aquells més importants que vostè considera claus per causar-li una bona primera impressió alhora de realitzar una entrevista de feina?** *La puntualitat és molt important, m'agrada, també m'agrada que somriuin, que sàpiguen al que venen i que mostrin interès per la seva mirada i posició corporal... també m'agrada veure que la gent que entrevisto aquí ha indagat sobre el que fem a l'empresa. Crec que mentre compleixin els indispensables com el somriure, la mirada i la posició corporal, la resta es pot reconduir, tinguem en compte el nerviosisme. Sóc molt de currículum, però aquest ha de ser ben defensat en una entrevista. La gent ha de connectar amb mi i han de sentir-se còmodes. Una entrevista ha de venir ben preparada, no només a nivell verbal, sinó també no verbal.*
5. **Hi ha alguna pregunta no feta anteriorment que li hagués agradat respondre?** *No, però m'agradaria dir que la comunicació no verbal sempre va acompanyada de la verbal, es poden entendre per separat, però en una entrevista és important tenir en compte les dues coses. En cas afirmatiu, quina o quines?*

**D) Registre de les primeres impressions<sup>5</sup>** → Jessica Blanca, Directora d'oficina d'Empresa de Treball Temporal (ETT).

*Hàptica*

Encaixada de mans i tacte

1. **Hi ha algun tipus de contacte físic en les situacions observades?** *Si. En cas afirmatiu, quin? L'encaixada de mans. En cas negatiu, per què creu que no? Creu que es produeix de manera accidental, obligada o natural? En algunes candidates podria ser més natural, elles entenen que és un gest que ha de ser natural, per tant, obligatori en la situació en què es troben, però surt natural. En altres que potser són més retingudes, ha de ser l'entrevistador el que indiqui que va a donar la mà, com la segona noia.*
2. **Hi ha hagut alguna situació que li hagi sobtat per la manera de donar-se la mà?** *La quarta noia no ha pensat prèviament com fer l'entrada, llavors, és una*

---

<sup>5</sup> Font: Knapp, M.L., (1980). Observación y registro de la conducta no verbal. Dins Knapp, M.L., *La comunicació no verbal: El cuerpo y el entorno* (342-359). Barcelona: Paídos.

*mica rara la salutació. La tercera noia, per contrari, mostra energia i fa entendre a l'entrevistador que va a per totes.*

- 3. Creu que s'excedeix del contacte físic "formal" en alguna de les situacions? En cas afirmatiu, de quina manera? Crec que han d'haver molts altres factors, si s'acompanya d'energia aquest apropament, no hauria de perquè passar res, però si l'actitud que mostra és d'estar per casa, potser si que s'excedeix.**
- 4. Sabria detectar alguna actitud de les candidates segons la manera de donar la mà a l'entrevistadora? Si, si dones la mà com toveta i retraiguda, es pot deduir una actitud tímida, si dones la mà amb energia mostra un gran interès i ganes per fer.**
- 5. Quina salutació li ha agradat més i quina li ha agradat menys de les situacions observades? Per què? La noia de la situació 4 quedaria descartada, la noia de la 2 ja em crea dubtes per lo retreta que estava i la posició que ha optat. La primera ha tingut pocs gestos, però ha estat correcta i la tercera és la que té més empenta.**
- 6. Pensa que en una entrevista de feina la salutació hauria de ser obligatòria? Si, és clar, per suposat.**
- 7. Quina informació li pot arribar a aportar una encaixada de mans? I de quina manera sol donar vostè la mà a les persones que entrevista? Per què prefereix aquesta salutació? Em pot aportar actitud, energia, seguretat... jo sempre dono la mà amb força i amb sensació d'igualtat, però sempre acompanyat d'una mirada cap a l'altra persona. Penso que el fet de girar el palmell es pot interpretar com a domini o submissió, però no és un aspecte que tingui gaire en compte.**

*Kinèsica*

#### Postura i gests

- 8. Alguna noia li ha transmès una sensació de tensió amb la seva postura? Si, la quarta noia fatal perquè crida més l'atenció, no té aspectes que jo pugui destacar com a positius, els gests d'avorriment, l'expressivitat, no donar respostes curtes com la 2... penso que a nivell postura la 1 podria transmetre una mica més de tensió.**
- 9. En el moment de la salutació inicial es pot observar la postura inclinada de dues de les situacions visionades (situació 2 i 4), podria dir què li**

- transmeten i/o suggereixen? *El fet d'inclinar-se en el moment de la salutació es podria relacionar amb la seguretat, espai vital, timidesa, sentir-se amenaçat...*
- 10. Un cop assegudes, s'ha fixat en la col·locació de les cames? La 4 és la que més destaca.**
- 11. Hi ha alguna situació que, segons la posició de les cames, el/la faria sentir-se incòmode si fos vostè l'entrevistador/a? En cas afirmatiu, quina o quines? Si, molt incòmoda. Crec que al principi les candidates haurien de preguntar més el que poden i no poden fer per poder saber com elles s'han de comportar en la part no verbal i, després, preguntar on poden seure. Realment, una persona que seu d'aquesta manera fa que se't treguin les ganes de fer l'entrevista, la descarto directament, és irreconduïble, què li dius "seu bé"?, no toca. Jo no li dic el que ha de fer, jo penso que aquí he de perdre els mínims minuts possibles, intento fer les quatre preguntes per entendre si potser està passant nervis o es troba des-ubicada, intento reconduir per si està nerviosa i per això es comporta incorrectament, però si veig que no, tanco ràpid l'entrevista.**
- 12. En la seva vida professional, sabria detectar certes actituds segons la posició de les cames d'un candidat? Si, no hi ha una postura correcta per dir com ha de tenir els peus posats ni les cames, però és un conjunt de tot. Si les cames estan en una posició no entesa com a correcta, però s'acompanya d'un moviment de mans, és acceptable. Potser la persona pot tenir algun problema físic i necessita tenir les cames obertes, però la resta del cos ha d'estar correcte per equilibrar la situació. Busquem l'equilibri.**
- 13. Tant positius com negatius, quins han estat els gests corporals més significatius per vostè de les diferents candidates? Com posar els braços és molt important, no et pots posar a sobre de la taula, no pots deixar-los tampoc quiets perquè ha d'haver expressió, no pots recolzar-te, no creuar els braços...**
- 14. Creu que la posició i moviments de les mans tenien algun paper en l'acte comunicatiu? Per què? Si, penso que és vital, dóna molta informació de l'actitud de la persona.**
- 15. Si hagués de descartar a una de les candidates d'un procés de selecció basant-se en els gests que ha realitzat, quina seria i per què? La quarta noia en primer lloc i la segona en segon lloc, els braços creuats no obren a la comunicació.**
- 16. Alguna de les candidates li ha transmès una sensació d'interès per l'entrevistadora segons la posició de les mans? La noia 1 i la 3, sobretot la 3 per la seva energia. I de nerviosisme? Potser la 1 i 2 es podrien confondre les**

*actituds amb nerviosisme. Quins gestos li han mostrat això? El fet de gesticular poc en certs casos com la 1 i la 2 fa que pugui pensar que potser si que hi ha uns nervis darrere.*

- 17. Quan vostè realitza una entrevista a la seva vida professional, com li agrada que es trobi asseguda la persona candidata i quins gests li farien sentir que aquesta persona es mereix una oportunitat? Ha de ser una postura còmode, no miro els aspectes per separat, és la globalitat, segur que m'agraden candidates que, tot i que els nervis els hagin passat una mala passada, mostren una posició d'interès acompanyada de gesticulació.**

#### Mirada i somriure

- 18. Creu que, en general, existeix un bon contacte visual de les candidates cap a l'entrevistadora? En general si, la única que he vist més perduda és la 4. La resta, la mirada si que estava, el somriure no en totes.**
- 19. Quins trets actitudinals creu que diferencien una mirada fixa d'una intermitent? (situació 2 i 1 respectivament o 4 i 3) Segons el que entenem per actitud, et pot ajudar a veure seguretat en ella mateixa, autoconfiança, que s'està venent, que et vol fer veure que val la pena i que vol el lloc de feina, per tant, apostaria per la persona amb mirada fixa sense amenaça, natural, per tant, intermitent. Una mirada més perduda podria ser tímidesa, vergonya... una mirada fixa, segons com, et pot fer-te sentir desafiada segons l'acompanyament general que tingui corporal. La noia de la situació 2 dependria del lloc de treball, potser té una carència de proximitat, depèn del lloc, jo l'he englobat com més retreta per el no somriure.**
- 20. Al llarg de la seva vida professional, s'ha trobat amb persones que l'han mirat fixament mentre els hi feia una entrevista de feina? Quins sentiments ha desencadenat vostè en aquell moment? Si, moltes vegades. Si tu estàs entrevistant i et trobes amb aquesta situació, al cap i a la fi estàs entrevistant perquè t'encaixi en una vacant, si aquesta vacant demana una certa actitud pel tipus d'encarregat o funcions, doncs perfecte, però si no t'encaixa, has d'intentar guiar per saber el perquè té aquesta mirada, si és així o és momentani, derives l'entrevista a acabar-la. En definitiva, un candidat que et mira desafiant a aquestes alçades ja no em fa sentir incòmode perquè sempre ho enfoco a nivell laboral, penso que és una llàstima perquè no encaixarà o que bé perquè per un lloc determinat tinc la persona idònia. L'experiència crec que fa molt en aquest aspecte, has d'entendre que a les persones no les pots canviar. A vegades es**

*comet l'error que entrevistem i volem fer entrevistes o enfocar el que busquem a que aquesta persona sigui així, no es pot fer res davant d'això.*

- 21. Com seria el contacte visual que vostè consideraria oportú per dur a terme en una entrevista de feina? Seria fixe acompanyat de gesticulació o una intermitent i natural amb interès.**
- 22. Les candidates de les situacions 1 i 3 mostren diferents somriures, podria dir-me que li transmeten? Mostren actitud positiva, amb ganes que sigui per elles el lloc de feina, moltes coses... qualsevol feina és dura, necessites gent que sàpiga tenir aquesta actitud, per mi el somriure és actitud, no hi ha més.**
- 23. Creu que les candidates que somriuen ho fan de manera sentida (honestament i transmetent confiança, 1 i 3) o forçada (situació 2)? Com pot diferenciar si un somriure és sentit o forçat? Hi ha de les dues situacions. Es pot diferenciar, però després has de tenir en compte que els candidats necessiten uns minuts per relaxar-se. Moltes vegades hi ha persones que somriuen forçadament perquè els costa el primer impacte, però en el moment en que els fas entrar en un clima de tranquil·litat, hi ha molta gent que canvia els tipus de somriures. Penso que s'ha de permetre això. Hi ha gent que de primeres veus un somriure natural que surt de dintre, però la gent que no, els has de donar l'oportunitat de relaxar-se conforme va passant l'entrevista. L'entrevistador també ha d'afavorir el clima de l'entrevista per treure la naturalitat i la veritat d'aquesta persona.**
- 24. Quan vostè realitza una entrevista de feina a un candidat, prefereix que aquest somrigui o que no ho faci? Per què? Sempre prefereixo que somrigui, és un element molt important.**

#### *Proxèmica*

##### Distància interpersonal i posició de la cadira

- 25. Les candidates del vídeo prenen seients diferents en cada situació, quina creu vostè que és la posició més adequada per seure en una entrevista de feina? Per què? Al davant perquè així afavoreixes el contacte visual, no haver de girar el cap per veure la persona, el paper... és millor pel contacte visual.**
- 26. Imagini's que un conegut li ha parlat de la candidata 3 prèviament. Ha de realitzar una entrevista per incloure-la en l'empresa familiar d'aquest conegut. Quina creu que seria la posició de la cadira més adequada per seure? Per què? Jo optaria per fer-ho en la mateixa posició que faig totes les**

*entrevistes. No diferenciaria per res del món, penso que davant és bo pel contacte visual i al final ets tu qui ha de fer aquest clima.*

- 27. La distància màxima que es pot observar en el vídeo entre la candidata i l'entrevistadora és la distància social (1.25m - 4m), pensa que és correcta? Per què?** *Si, crec que és correcte, no s'envaeix l'espai.*
- 28. La candidata de la situació 4 trenca la distància social i es col·loca en un seient envaint l'espai personal de l'entrevistadora, què li transmet aquesta actitud?** *Sincerament, mala educació. Mala educació en el sentit que jo sé quina és la meva educació i tinc molt clar com s'ha de seure segons el meu parer, però no significa que qui ho faci sigui un mal educat. Hi ha molta gent que s'apropa molt a l'hora de parlar i penses que s'allunyi ràpidament. Torno al mateix, un candidat pot venir i equivocar-se i pensar que apropant-se ell es sent més còmode, si després hi ha més coses que complementen que et confirma que t'envaeix l'espai, no et mira, té una posició de braços no adequada... estem parlant d'una cosa d'actitud general. Si només és la distància, s'ha de valorar si el candidat s'ha sentit més còmode seient aquí, s'ha de tenir visió ample i entendre la persona.*
- 29. De les situacions observades, quina o quines creu que facilitarà la comunicació entre la candidata i l'entrevistadora?** *Les que seuen al davant.*
- 30. Quina de les situacions pensa que és la més adequada per poder observar el comportament corporal en general?** *Per mi, la que s'asseu al davant, tot i que si mirem comportament global, seria la del costat, però no m'agrada aquesta posició per la invasió de l'espai com ja he dit.*
- 31. En la seva vida professional, on seuen els candidats que entrevisten?** *Davant meu, m'és més còmode. Inclús quan estàs amb treballador teu explicant-li alguna cosa, és millor al davant perquè pots veure si ho està entenent o no.*

#### *Parallenguatge*

- 32. Creu que les candidates utilitzen totes un volum de veu apropiat?** *La segona noia parla molt fluixet, no se l'acaba d'entendre. La tercera té un to més elevat i és preferible. La quarta tampoc té un volum gaire alt.*
- 33. Les candidates que tenen una veu més aguda, que li transmeten? I aquelles que tenen una veu més greu?** *El que és el to, és el seu to, no es pot fer res. Si que és veritat que es pot treballar com dir les coses segons el to, una persona que té el to greu potser pot semblar inclús agressiu o desinteressat,*



*però és qüestió de la pròpia persona. Parlaria més de timbre que de to. També és veritat que una persona amb una veu molt aguda et pot arribar a cansar, però és el que dic, es pot treballar, aquesta noia podria deixar distància entre frases i temps per no causar pesadesa. Per mi no és res ni bo ni dolent.*

- 34. Hi ha hagut alguna candidata que li hagi sobtat perquè el seu timbre de veu no concorda amb la seva aparença? En cas afirmatiu, qui? En general no, la quarta potser una mica, però en general no.**
- 35. Creu que hi ha alguna de les candidates que no ha parlat amb un volum, rapidesa i una claredat correcta? La segona noia la destacaria.**
- 36. En la seva vida professional, ha fet entrevistes de selecció per telèfon? En cas afirmatiu: els elements del paralenguatge han estat claus per descartar o no a la persona entrevistada? He fet moltíssimes entrevistes telefòniques. Els elements del paralenguatge són vitals per descartar a un candidat o no, et pots equivocar, però en la criba telefònica si t'equivoques, t'equivoques d'haver citat quan no havies de fer-ho, no per descartar, poques vegades, si descartes a algú, t'estàs equivocant perquè telefònicament la gent, tot i que tu intentis donar-li una oportunitat perquè de primeres no t'ha semblat gaire coherent, pot agafar el telèfon amb un to de veu segons el moment en què la trobis. Si descartes a aquesta persona, no t'estàs equivocant quant a les maneres d'aquesta persona, però pot passar el contrari, que no descarti i quan ve a l'entrevista penses "mare meva". És un risc que corres, quan fas la trucada telefònica ja saps per a quina oferta és, llavors és molt difícil que si fas l'entrevista telefònica sàpigues si està bé o no. De totes maneres, si no té energia en tres minuts de trucada, no t'has equivocat en no citar-lo.**
- 37. Per vostè, quins elements del paralenguatge hauria de complir un bon candidat? El timbre de veu és innat, per tant, no es pot canviar, llavors ha de ser el to, el més important és el to i saber com mantenir l'equilibri juntament amb el ritme. Hi ha gent que es posa molt nerviosa i no para de parlar, s'ha d'intentar ajudar a la persona i calmar-la, ajudar a que la part del paralenguatge no variï de manera situacionals i donar-li la oportunitat d'explicar-se bé, s'ha de col·laborar.**

#### *Preguntes focalitzades*

- 1. Creu que les primeres impressions que les candidates li han causat han estat corroborades al final de cada situació? Si, però perquè veus petites accions, moviments, la manera de deixar l'abric, d'anar cap a l'entrevistadora,**

*la manera de caminar amb decisió o no... és veritat que pensava que la 1 canviaria una miqueta i es relaxaria, però no ho ha fet. La noia 3 sí que ha entrat molt dinàmica i m'ha semblat que compliria de tot correcte i m'ha anat decepcionant amb la posició dels braços, per tant, aquí no s'ha corroborat gaire.*

- 2. En alguna de les situacions, ha fet una opinió globalitzada de les candidates només a l'entrar per la porta?** *No i no tinc una introducció que sigui per analitzar aquestes noies per un lloc determinat, per tant, costa formar-me una opinió general. En cas afirmatiu: A qui i per què?*
- 3. Si hagués de contractar a alguna o algunes d'aquestes candidates independentment del lloc de treball, a quines o a quina contractaria i a quines o quina no? Podria explicar el perquè de manera global basant-se en allò que ha observat?** *Contractaria a la primera noia perquè té somriure, pocs gestos, però em dóna la sensació que és més discreta, pot ser més manejable en el sentit de reconduir, correcta... la segona no té empenta, la tercera té una molt bona actitud, però els moviments de braços no m'han acabat de convèncer, em dóna més seguretat la primera i la última descartadíssima.*
- 4. Quins elements són aquells més importants que vostè considera claus per causar-li una bona primera impressió alhora de realitzar una entrevista de feina?** *un equilibri entre expressivitat i energia, entre timidesa i respecte, discreció, un equilibri, no vull ni la més somrient ni la més seria. Una compensació entre la globalitat. Pot agradar-se més una persona que l'he vist somriure una mica menys, però m'ha transmès corporalment més discreció, que una persona que massa.*
- 5. Hi ha alguna pregunta no feta anteriorment que li hagués agradat respondre? En cas afirmatiu, quina o quines?** *No, està molt complet.*

**E) Registre de les primeres impressions<sup>6</sup>** → Montse Medel, Directora d'oficina d'Empresa de Treball Temporal (ETT).

*Hàptica*

Encaixada de mans i tacte

- 1. Hi ha algun tipus de contacte físic en les situacions observades?. En cas afirmatiu, quin? Si, en el moment de donar-se la mà En cas negatiu, per què creu que no? Creu que es produeix de manera accidental, obligada o natural? En funció de l'actitud que porta cadascuna, la manera en què donen la mà ja delata com anirà l'entrevista. Per la manera d'entrar també pots veure més o menys. Pel que fa el moment de donar-se la mà, crec que en alguns casos ha estat obligada i en altres ha estat natural, com per exemple la 3 es veia molt receptiva i entrant a matar i la 1 també, tot i que després es mostrava més nerviosa. La 4 ha estat molt obligada, "això és el que he de fer tot i que no m'agradi" i la 2 ha estat forçada.**
- 2. Hi ha hagut alguna situació que li hagi sobtat per la manera de donar-se la mà? No ha estat el que més m'ha cridat l'atenció la veritat.**
- 3. Creu que s'excedeix del contacte físic "formal" en alguna de les situacions? En cas afirmatiu, de quina manera? Penso que no. No ho veig descartable per exemple el cas de la situació 4 que toca el colze, els nervis poden jugar males passades. Jo entenc, després de moltes entrevistes, en una primera impressió, algunes porten la feina més preparada que altres que poden ser més naturals, però no és qüestió de nervis, és més el fet de no perdre les formes donant la mà. Penso que agafar pel colze es pot relacionar amb nervis.**
- 4. Sabria detectar alguna actitud de les candidates segons la manera de donar la mà a l'entrevistadora? Crec que si, hi ha la mà toveta, que transmet por, és la pitjor mà que hi ha, sembla que vagi a trencar-se, mostra inseguretat, apatia... sobretot inseguretat, recalco molt aquest aspecte. Una cosa és estar nerviós que et pot suar la mà inclús, però donar la mà fluixet, com un peixet, és lo pitjor. Quan et donen la mà ferma, és una persona segura i et crea una expectativa del que pot venir, creus que serà positiu, que aquesta persona en sap. El fet que es col·loqui el palmell d'una manera o una altra no és important**

---

<sup>6</sup> Font: Knapp, M.L., (1980). Observación y registro de la conducta no verbal. Dins Knapp, M.L., *La comunicació no verbal: El cuerpo y el entorno* (342-359). Barcelona: Paídos.

*per mi, home, si de sobte me la gressin fort, em quedaria sobtada, semblaria un pols, però no em fixo gaire en això perquè no em sol passar. M'interessa més el tema de força.*

5. **Quina salutació li ha agradat més i quina li ha agradat menys de les situacions observades? Per què?** *Més que salutació, parlaria de la manera d'entrar i del que ve seguit després. L'entrada de la número 3, m'ha fet somriure, ha entrat i he pensat "ja era hora", també he vist la 1 amb una bona entrada, tot i que s'haurien de concretar algunes petites coses. La que menys m'ha agradat ha estat la 4, el passotisme es veia des de que ha entrat.*
6. **Pensa que en una entrevista de feina la salutació hauria de ser obligatòria? Si, sempre has de presentar-te i donar-te la mà.**
7. **Quina informació li pot arribar a aportar una encaixada de mans? I de quina manera sol donar vostè la mà a les persones que entrevista? Per què prefereix aquesta salutació?** *Em pot aportar si la persona és segura, extravertida o no, si és clara o no la persona... i en negatiu també. Pensa que nosaltres també som comercials i el fet de donar la mà és un aspecte clau i valorable perquè ens trobem en les dues bandes, ho fem cada dia, tenim molt clar com l'hem de donar. És per això que ho sempre la dono ferma, però sense apretar molt, sé que puc transmetre seguretat.*

## *Kinèsica*

### Postura i gests

8. **Alguna noia li ha transmès una sensació de tensió amb la seva postura?** *La primera noia l'he vist molt rígida, assajant podria treure més del que ha tret. Si l'hagués d'assessorar, crec que podria treure's més partit sense la rigidesa. La noia dels braços creuats necessita una lliçó, em mostra nerviosisme amb la postura i que està a les expectatives, o bé que no ha tingut mai una entrevista. La tercera noia no m'ha transmès tensió per res, sinó interès. La 4 crec que està cobrant l'ajuda i ve a veure aviam si li traiem, així l'he vist, em demostra que no vol venir, crec que no té cap habilitat.*
9. **En el moment de la salutació inicial es pot observar la postura inclinada de dues de les situacions visionades (situació 2 i 4), podria dir què li transmeten i/o suggereixen?** *Desgana, inclinar-se cap al davant és desinterès. Inclinar-se cap enrere em diria que no vol, no està segura. Una cosa és estar nerviosa per l'entrevista i una altra cosa és donar a entendre que no t'interessa.*

- 10. Un cop assegudes, s'ha fixat en la col·locació de les cames? Si.**
- 11. Hi ha alguna situació que, segons la posició de les cames, el/la faria sentir-se incòmode si fos vostè l'entrevistador/a? En cas afirmatiu, quina o quines?** *No, em fa sentir que li dono un minut de temps, a mi em fa sentir enfadada, que no vol treballar, que estic perdent el temps... intento tancar l'entrevista el més d'hora possible. Nosaltres hem tingut gent així i, de fet, en tenim, no la volem, l'entrevista és molt curta i a sobre són les persones que sempre s'enfaden.*
- 12. En la seva vida professional, sabria detectar certes actituds segons la posició de les cames d'un candidat? Potser m'equivoco, però són bastant delatores. Les actituds que em poden proporcionar les posicions de les cames poden ser al final decisives en el final.**
- 13. Tant positius com negatius, quins han estat els gests corporals més significatius per vostè de les diferents candidates?** *la primera noia el fet d'estar asseguda i no moure les mans m'ha cridat l'atenció. En la situació 2, evidentment el fet de creuar-se de braços. En la situació 4, m'ha cridat l'atenció el fet d'estar tombada a la cadira i la 3 no m'ha cridat l'atenció per malament, és el que espero, per tant, com a positiu d'aquesta noia podria ressaltar el fet de posar els braços a la taula, tot i que hi ha un límit molt fi que pot considerar-se com evasiu per l'entrevistador.*
- 14. Creu que la posició i moviments de les mans tenien algun paper en l'acte comunicatiu? Per què?** *Per suposat. Em transmet moltíssim. Dels 4 casos el que més m'he fixat han estat les mans i els braços, les cames han estat delatores en l'últim cas, però en els altres no m'han sobtat, però clar, és molt important per poder continuar l'entrevista.*
- 15. Si hagués de descartar a una de les candidates d'un procés de selecció basant-se en els gests que ha realitzat, quina seria i per què?** *La 4 seria la primera descartada i, en segon lloc, la 2 pels braços, està tancada, podria ser una postura defensiva també, tot i que podria ser una persona tímida només.*
- 16. Alguna de les candidates li ha transmès una sensació d'interès per l'entrevistadora segons la posició de les mans? La 3 i a la 1 li faria una segona entrevista donant-li l'oportunitat de relaxar-se. I de nerviosisme? La 1. Quins gestos li han mostrat això?** *La rigidesa i postura erguida.*
- 17. Quan vostè realitza una entrevista a la seva vida professional, com li agrada que es trobi asseguda la persona candidata i quins gests li farien sentir que aquesta persona es mereix una oportunitat?** *Que es mostri oberta, que mogui els braços, que mostri interès, que no passi la zona d'invasió*

*de l'entrevistador, però que tampoc se'n vagi molt lluny, que obri les mans, que es comuniqui no només amb la veu, que em miri als ulls...*

### Mirada i somriure

- 18. Creu que, en general, existeix un bon contacte visual de les candidates cap a l'entrevistadora?** *Si, excepte en la 4 que també influeix el lloc on s'asseu, a l'esquerra en comptes del davant, el contacte visual és més difícil perquè a vegades baixa la mirada o la puja. La resta penso que si que miraven a l'entrevistadora.*
- 19. Quins trets actitudinals creu que diferencien una mirada fixa d'una intermitent? (situació 2 i 1 respectivament o 4 i 3)** *Una mirada fixa intimida a l'entrevistador, pot mostrar amenaça, poder, superioritat... no sabia que més dir-te, incomoda. Una mirada intermitent mostra espontaneïtat.*
- 20. Al llarg de la seva vida professional, s'ha trobat amb persones que l'han mirat fixament mentre els hi feia una entrevista de feina? Quins sentiments ha desencadenat vostè en aquell moment?** *En alguna ocasió, dona la casualitat que sempre són aquelles persones que porten molts anys treballant del mateix i arriben pensant "que m'has d'explicar tu" i et fa sentir realment incòmode.*
- 21. Com seria el contacte visual que vostè consideraria oportú per dur a terme en una entrevista de feina?** *Una mirada intermitent, espontània, natural, no mirar fixament.*
- 22. Les candidates de les situacions 1 i 3 mostren diferents somriures, podria dir-me que li transmeten?** *Em transmet moltíssim, guanya molts punts. Em mostra que és una persona extravertida, col·laborativa, que té ganes d'escoltar, que s'interessa pel que li explicaràs... a més comporta a que l'entrevistador entri d'una altra manera, tu també somrius.*
- 23. Creu que les candidates que somriuen ho fan de manera sentida (honestament i transmetent confiança, 1 i 3) o forçada (situació 2)? Com pot diferenciar si un somriure és sentit o forçat?** *Possiblement si, però entenc que en una primera entrevista et puguis forçar a somriure. Quan expliques alguna cosa i el gest no va acord amb el gest del somriure, no encaixa gens, es nota.*
- 24. Quan vostè realitza una entrevista de feina a un candidat, prefereix que aquest somrigui o que no ho faci? Per què?** *Sempre, si, es fonamental, et formes una primera impressió, generalment, positiva.*

## Proxèmica

### Distància interpersonal i posició de la cadira

- 25. Les candidates del vídeo prenen seients diferents en cada situació, quina creu vostè que és la posició més adequada per seure en una entrevista de feina? Per què?** *Crec que per una entrevista de feina, la posició adequada seria un al davant de l'altre encara que signifiqui confrontació, però és un fet professional, hi ha coses que han de ser per mi claus, en aquest cas, estar sempre assegut al davant.*
- 26. Imagini's que un conegut li ha parlat de la candidata 3 prèviament. Ha de realitzar una entrevista per incloure-la en l'empresa familiar d'aquest conegut. Quina creu que seria la posició de la cadira més adequada per seure? Per què?** *La col·locaria al davant, igual que tothom, però potser la meua actitud seria diferent, començaria jo a somriure, el to podria ser diferent... però el lloc seria el mateix.*
- 27. La distància màxima que es pot observar en el vídeo entre la candidata i l'entrevistadora és la distància social (1.25m - 4m), pensa que és correcta? Per què?** *1.5m - 2m seria la distància ideal.*
- 28. La candidata de la situació 4 trenca la distància social i es col·loca en un seient envaint l'espai personal de l'entrevistadora, què li transmet aquesta actitud? M'envaeix l'espai, m'intimida, em diu que és una persona que es creu superior, que pensa "tot això ja ho sé, aviam que m'explicaràs de nou".**
- 29. De les situacions observades, quina o quines creu que facilitarà la comunicació entre la candidata i l'entrevistadora?** *Les que seuen al davant, sobretot la 3, que s'apropa i intenta no tocar l'espai de l'entrevistadora.*
- 30. Quina de les situacions pensa que és la més adequada per poder observar el comportament corporal en general?** *Potser on més es veu, és a la 4, però si joestic com a entrevistadora, prefereixo mirar-la al davant, però és veritat que la 4 et permet veure el cos sencer.*
- 31. En la seva vida professional, on seuen els candidats que entrevisten? Al davant, si intenten seure en un altre lloc, els rectifico sempre.**

## Parallenguatge

- 32. Creu que les candidates utilitzen totes un volum de veu apropiat?** *La última no i la segona tampoc.*

- 33. Les candidates que tenen una veu més aguda, que li transmeten? I aquelles que tenen una veu més greu? Si. Una persona amb la veu aguda em cansa, puc pensar que és molt nerviosa, que pot absorbir energia... i greu doncs també cansa, la veritat.**
- 34. Hi ha hagut alguna candidata que li hagi sobtat perquè el seu timbre de veu no concorda amb la seva aparença? En cas afirmatiu, qui? Potser la segona noia, de presència era molt bona, però el to de veu m'ha desquadrat.**
- 35. Creu que hi ha alguna de les candidates que no ha parlat amb un volum, rapidesa i una claredat correcta? La última noia no ha parlat clar i la segona no ha parlat gens clar i respostes curtes.**
- 36. En la seva vida professional, ha fet entrevistes de selecció per telèfon? En cas afirmatiu: els elements del paral·lenguatge han estat claus per descartar o no a la persona entrevistada? Faig moltes entrevistes telefòniques i el paral·lenguatge és clau. La lentitud al parlar que no mostra interès, el fer silencis, quan intenta explicar moltes coses corrents que mostra ansietat... a vegades m'han estat clau, el missatge no es pot oblidar, però parlar lent, to baixet... et fa descartar.**
- 37. Per vostè, quins elements del paral·lenguatge hauria de complir un bon candidat? Fluïdesa en la parla, coherència en el missatge, ritme constant, comprensible i entonació, sempre en la mateixa línia cansa, s'ha de demostrar si interessa o no. Si falta algun d'aquests aspectes, engego alarmes, si es troben, no li dono importància.**

#### *Preguntes focalitzades*

- 1. Creu que les primeres impressions que les candidates li han causat han estat corroborades al final de cada situació? Excepte la segona que potser m'esperava algo més, la resta s'han corroborat. La 1 i la 2 m'esperava algo més d'elles, la 4, només entrar, m'ha deixat clar que anava a ser un "momentazo", i la 3 no m'ha impressionat perquè l'entrada s'ha corroborat amb el desenvolupament de l'entrevista.**
- 2. En alguna de les situacions, ha fet una opinió globalitzada de les candidates només a l'entrar per la porta? En cas afirmatiu: A qui i per què? És inevitable, automàtic, en totes. M'ha sorprès la 2, no esperava que creués els braços després.**
- 3. Si hagués de contractar a alguna o algunes d'aquestes candidates independentment del lloc de treball, a quines o a quina contractaria i a**



**quines o quina no? Podria explicar el perquè de manera global basant-se en allò que ha observat? A la 1 i a la 3, en ordre primer a la 3 i després a la 1. Més que res pel somriure, mirada, pels moviments de mans, posició global del cos...**

- 4. Quins elements són aquells més importants que vostè considera claus per causar-li una bona primera impressió alhora de realitzar una entrevista de feina? Des de la manera en què venen vestits, aspecte físic, higiene personal, el somriure, fonamental, la manera d'apropar-se a l'entrevistador i donar la mà i la posició corporal que adquireixi durant l'entrevista.**
- 5. Hi ha alguna pregunta no feta anteriorment que li hagués agradat respondre? En cas afirmatiu, quina o quines? No, està molt complert.**

