



**ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN NO VERBAL EN UNA EMPRESA PEQUEÑA Y  
MEDIANA DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA**

**DANIELA JULIANA DURÁN CARRILLO  
JOHAN SEBASTIÁN MARTÍNEZ RAMÍREZ  
JULIÁN ARMANDO RÍOS COLMENARES**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
BUCARAMANGA**

**2019**



**ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN NO VERBAL EN UNA EMPRESA PEQUEÑA Y  
MEDIANA DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA**

**DANIELA JULIANA DURÁN CARRILLO  
JOHAN SEBASTIÁN MARTÍNEZ RAMÍREZ  
JULIÁN ARMANDO RÍOS COLMENARES**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:  
Comunicador social – Periodismo y Organizacional**

**Decano de la facultad  
Santiago Humberto Gómez Mejía**

**Director  
Roberto Sancho Larrañaga**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
BUCARAMANGA**

**2019**

## **Dedicatoria**

Esta tesis se la dedico a mi familia, que con esfuerzo y mucho empeño ha hecho de mí un hombre fuerte, decidido y con carácter. A mis maestros de vida, los que están y los que se fueron, por ayudarme a descubrir el verdadero valor que tiene el conocimiento y por despertar en mí la necesidad de aprender cada vez más. Por último, quiero dedicar esta tesis a mis amigos, por su apoyo incondicional y por su compañía en cada proceso y momento importante de mi vida.

**Julián Armando Ríos Colmenares**

Esta tesis está dedicada a la memoria de mi abuelito, quien me enseñó a ser fuerte y nunca rendirme y a mis sobrinos que cada día lucho por un futuro mejor para ellos. A mis padres, que con su amor, paciencia y esfuerzo han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más. A mis hermanos, por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento. A mi novio por el apoyo que me brindo durante todos estos meses, por todas las veces que se trasnocho conmigo y ayudarme a cumplir todas mis metas. Finalmente a todos mis amigos por todas sus oraciones, consejos y palabras de aliento haciendo de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños.

**Daniela Juliana Durán Carrillo**

Este logro se lo dedico a mi hermosa familia a la cual pertenezco orgullosamente, por su apoyo, consejos, comprensión. Me han dado todo lo que soy como persona mis principios, mi carácter y empeño, en especial a mi madre la cual me ha dado el coraje para conseguir mis objetivos. También a los que no están físicamente pero siempre y cada día están en mi corazón y mis recuerdos. A mis amigos que me acompañaron en este proceso y me enseñaron que se pueden tener momentos de diversión sin olvidar las metas.

**Johan Sebastián Martínez Ramírez**

## **Agradecimientos**

Agradecemos principalmente a Dios, por permitirnos llegar a este momento tan especial de nuestras vidas, por los momentos difíciles que nos han enseñado a valorar cada día y por darnos la fortaleza para seguir adelante a pesar e estos. Agradecemos la ayuda que muchas personas y colegas que se han presentado durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo principalmente agradecemos al profesor Roberto Sacho Larrañaga por toda su dedicación, esfuerzo y compañía durante la realización de esta tesis, por siempre alentarnos y guiarnos para la consecución de este logro. A la Inmobiliaria Beluz y a la Constructora Leonel González & CIA por todo el tiempo y apoyo que nos brindaron en este proyecto. A la universidad Autónoma de Bucaramanga por ser la sede de todo el conocimiento adquirido en estos años. Y a nosotros mismos por toda la el esfuerzo y empeño puesto en la realización de este trabajo.

## RESUMEN

En este proyecto se presenta la comunicación no verbal, características y signos que la integran. Se inicia con la importancia del lenguaje corporal el cual interviene en el desarrollo de los procesos presenciales de comunicación humana. Esta causalidad inherente al ser humano se abordó desde la observación e identificación de patrones de comunicación no verbal (kinésica, proxémica, gestos, posturas) en organizaciones (pequeña y mediana) de Bucaramanga. La identificación de estos patrones se hizo por medio de instrumentos de recolección de información, los cuales arrojaron datos, estos se analizaron por medio de tablas de análisis para poder examinar los comportamientos no verbales en los colaboradores de estas empresas.

**Palabras clave:** Comunicación no verbal, organizacional, lenguaje corporal, Kinésica, proxémica, gestos.

## **Abstract**

In this project is showed the non verbal communication, characteristics and signs that integrate it. It initiates with the importance of the body language, that is involved in the development on the face-to-face processes of human communication. This casualty inherent of the human being is being approached from the observation and identification of nonverbal communication patterns (kinesic, proxemic, gestures, postures) in companies (small and medium) in Bucaramanga.

The identification of this patterns was done through information gathering instruments, which showed data, they were analyzed through analysis tables to be able to examine the nonverbal behaviors in the collaborators of this companies.

**Keywords:** nonverbal communication, organizational, body language, kinesic, proxemic, gestures.

# ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN NO VERBAL EN UNA EMPRESA PEQUEÑA Y UNA MEDIANA DE BUCARAMANGA

## TABLA DE CONTENIDO:

	<b>PÁG</b>
<b>CONTENIDO</b>	
DESCRIPCIÓN	9
JUSTIFICACIÓN	13
PROBLEMA	16
OBJETIVOS	18
OBJETIVO GENERAL:	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	18
1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	19
1.1. DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS CENTRALES DE LA INVESTIGACIÓN:	19
1.1.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:	19
1.1.2. COMUNICACIÓN NO VERBAL:	24
1.2. ESTADO DEL ARTE:	26
1.2.1. INVESTIGACIONES NACIONALES:	26
1.2.2. INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS:	35
1.2.3. INVESTIGACIONES INTERNACIONALES:	48
1.3. DISEÑO METODOLÓGICO:	80
1.3.1. INSTRUMENTOS:	84
1.3.1.1. LA ENTREVISTA:	85
1.3.1.1.1. ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA:	89
1.3.1.1.2. MÉTODO DE OBSERVACIÓN:	94
1.3.1.1.2.1. ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN:	97
2. ANÁLISIS DE PROXÉMICA Y KINÉSICA	101
2.1 PROXÉMICA:	102
2.1.1 CONTACTO CORPORAL:	104

2.1.1.2 DISTANCIA	108
2.2. KINÉSICA:	114
2.2.1. EXPANSIÓN CORPORAL:	117
2.2.2. CONTRACCIÓN CORPORAL	129
2.2.3. MOVIMIENTO CORPORAL:	144
2.2.4. POSICIÓN DE LAS MANOS:	150
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA PROXÉMICA Y LA KINÉSICA	163
3. ANÁLISIS DE GESTOS, POSTURA Y PARALENGUAJE	165
3.1 GESTOS:	166
3.1.1 EXPRESIÓN FACIAL:	168
3.1.2 CONTACTO VISUAL:	172
3.2 POSTURAS:	180
3.2.1 DISPOSICIÓN CORPORAL:	180
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE GESTOS Y POSTURAS	187
4. PLANTEAMIENTO DEL TALLER	189
CONCLUSIONES GENERALES	198
BIBLIOGRAFÍA	202
ANEXOS	208



## DESCRIPCIÓN

Mediante el desarrollo de esta investigación se da valor y significado al lenguaje no verbal. Desde que existimos los seres humanos hemos tenido la necesidad de comunicarnos, utilizando lenguajes como: sonidos, señales, miradas, etc. Pero también nos comunicamos a través de nuestro cuerpo y actitudes que transmiten mensajes, a estos comportamientos se definen como el lenguaje no verbal.

El lenguaje no verbal es un complemento del lenguaje verbal, pues lo que se dice está acompañado del lenguaje corporal, y cada acción realizada mientras se habla tiene una connotación diferente desde la comunicación, que aporta o resta credibilidad a lo dicho. *“El origen de dicha disciplina aparece arraigado al nacimiento de la especie humana y se considera un antecedente evidente de la comunicación verbal. Un claro ejemplo lo tenemos en la figura del hombre cavernícola, el cual, para realizar sus actividades cotidianas se valía única y exclusivamente de la gesticulación. La Comunicación no Verbal se hace necesaria en una sociedad que desde sus inicios ha estado influenciada por los comportamientos de los animales.”*<sup>1</sup>

El lenguaje no verbal se puede analizar desde la kinésica. La kinésica es la ciencia que estudia las expresiones corporales, necesaria para comprender la comunicación y el lenguaje no verbal. Fernando Poyatos define este término como: *“los movimientos corporales y posiciones resultantes o alternas de base psicomuscular, conscientes o inconscientes, somatogénicos o aprendidos, de percepción visual, auditiva, táctil o cinestésica (individual o conjuntamente), que, aislados o combinados con las estructuras verbales y paralingüísticas y con los demás sistemas somáticos y objetuales, poseen un valor comunicativo intencionado*

---

<sup>1</sup> DOMÍNGUEZ LÁZARO, María de los Reyes. La importancia de la comunicación no verbal en el desarrollo cultural de las sociedades. México. 2008. p. 2.

o no"<sup>2</sup>. En otras palabras, la kinésica es la ciencia que se encarga de dar un significado a las expresiones y el comportamiento, que se observa a través de gestos, postura, expresión facial, forma de estrechar la mano, etc.

La kinésica se categoriza en tres factores para distinguir el lenguaje no verbal de las personas:

- **Los gestos:** Poyatos define los gestos como: *"los movimientos conscientes o inconscientes principalmente con la cabeza, la cara (incluyendo la mirada) o las extremidades, dependientes o independientes del lenguaje verbal-paralingüístico, alternando con él o simultáneamente y que constituyen una forma principal de comunicación..."*<sup>3</sup>, En otras palabras, los gestos son movimientos del cuerpo el cual a través de un conocimiento se puede interpretar para dar un significado comunicacional.
- **Las maneras:** *"como más o menos conscientes y más o menos dinámicas, principalmente aprendidas y ritualizadas socialmente según el contexto situacional, alternando también con palabras o simultáneas a ellas: la manera de llevarse la comida a la boca y de masticar..."*<sup>4</sup> La manera en la cual actúa, o se comporta una persona dicen más de lo que parece, ya que se identifican y se perciben ciertas actitudes las cuales transmiten emociones, pensamientos y/o ideas.
- **Las posturas:** Son definidas por Poyatos *"como estáticas (pues lo que puede hacerlas moverse será una manera o modo) e igualmente conscientes o inconscientes, también ritualizadas y, como en el caso de las maneras, menos utilizadas como formas de un repertorio comunicativo, aunque, a semejanza de gestos y maneras, comunican de todas formas el sexo, la posición social, el origen*

---

<sup>2</sup> Estas definiciones presentadas pertenecen al profesor Fernando Poyatos. La referencia bibliográfica aparece al final del texto.

<sup>3</sup> *Ibíd.*

<sup>4</sup> *Ibíd.*

*cultural, el estado de ánimo, etc.*"<sup>5</sup>. La postura es la posición del cuerpo que toma una persona en algunos momentos o frente a ciertas ocasiones. (Cruzar los brazos, tomar diferente posición en algunos momentos).

Otro concepto de lenguaje no verbal lo da el antropólogo Ray Lee Birdwhistell, quien fue pionero de la comunicación no verbal, el cual la nombra "kinésica", "*En términos más concretos lo define como un conjunto de signos (movimientos, Olores, expresiones del rostro...) mucho más complejos que el lenguaje humano y con mayor contenido en cuanto a lo que expresamos tanto voluntaria como involuntariamente.*"<sup>6</sup>

Otro tema que se aborda es la proxémica, que estudia la manera en la cual las personas utilizan el espacio, contacto físico y como se debe interpretar. "*Se conoce como proxémica a la parte de la semiótica (ciencia que estudia el sistema de signos empleados en la comunicación) dedicada al estudio de la organización del espacio en la comunicación lingüística; más concretamente, la proxémica estudia las relaciones de proximidad, de alejamiento, etc. Entre las personas y los objetos durante la interacción, las posturas adoptadas y la existencia o ausencia de contacto físico. Asimismo pretende estudiar el significado que se desprende de dichos comportamientos*"<sup>7</sup>

El lenguaje no verbal aterrizado en el trabajo de una organización tiene igual connotación que fuera de la misma, son acciones que acompañan las palabras y le añaden un significado complementario al mensaje que se emite.

---

<sup>5</sup> *Ibíd.*

<sup>6</sup> BIRDWHISTEL, Ray. Antropología de la gestualidad. p. 4. Disponible en: [https://www.academia.edu/5152654/Ray\\_Birdwhistell?auto=download](https://www.academia.edu/5152654/Ray_Birdwhistell?auto=download).

<sup>7</sup> TUSÓN VALLS, Amparo. Proxémica y comunicación intercultural: la comunicación no verbal en la enseñanza de E/LE. Barcelona. 2013. p. 89.

El lenguaje no verbal y su incidencia en la transmisión de mensajes es el tema de estudio de esta investigación; la cual está centrada en el análisis de este lenguaje entre los trabajadores de una empresa pequeña y una mediana de Bucaramanga. En la Cámara de Comercio de Bucaramanga están registradas en total 4090 pymes hasta el 30 de junio de 2018<sup>8</sup>, en las cuales se encuentran Inmobiliaria Beluz y Constructora Leonel González & CIA, empresas analizadas en esta investigación.

Las investigaciones realizadas sobre la comunicación no verbal en el objeto de estudio (pequeñas y medianas empresas de Bucaramanga) son inexistentes. Por eso es importante el desarrollo de esta investigación y el reconocimiento de la importancia de la comunicación no verbal en las organizaciones.

---

<sup>8</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. INDICADORES. 2018. Disponible en: <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/insactytam2018.htm>

## JUSTIFICACIÓN

Las personas siempre tratan de entender las señales y signos que el entorno le proporciona; esto ha ayudado a su supervivencia *“La capacidad de los seres humanos de interpretar correcta y rápidamente los mensajes que obtiene de su entorno ha sido una de las ventajas competitivas que ha permitido la conservación de nuestra especie.”*<sup>9</sup> Por eso, la comunicación no verbal es un aspecto fundamental para el desarrollo de un espacio social agradable, además que pertenece a los tres componentes de la comunicación; verbal; no verbal y emocional. A través de esta se transmiten mensajes de forma indirecta, razón por la cual, es importante cuidar no solo lo que se dice verbalmente, sino, procurar que los gestos y las expresiones sean acordes a lo que se quiere expresar.

Socialmente, la comunicación no verbal ha creado cultura, generalmente de forma inconsciente, pues al nacer el ser humano se comunica la mayoría del tiempo por medio de gestos, a medida que crece y que la comunicación verbal aparece en su vida, sigue transmitiendo mensajes a través de la gestualidad, pero generalmente no se da cuenta, porque los códigos no verbales *“están constituidos en gran medida por actos que han sido naturalizados por el velo de la costumbre, hábitos cotidianos tan comunes que no nos detenemos a considerarlos en forma consciente.”*<sup>10</sup> Por lo tanto, aunque la mayoría del tiempo no sea consciente de esto, siempre se está comunicando con los otros así no quiera. Lo anterior hace que socialmente el hombre busque pertenecer a un grupo específico, pues crea afinidad no solo de pensamientos, sino en la forma de comunicarse indirectamente.

---

<sup>9</sup> GÓMEZ GÓMEZ, Blas y HERRANZ SOTOCA, Antonio. ¿Hablas o te comunicas? Un método proactivo para mejorar la comunicación interpersonal. Barcelona: MARGE BOOKS. 2016, p. 26.

<sup>10</sup> RULICKI, Sergio y CHERNY, Martín. CNV Comunicación no verbal. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 2007. p. 20.

En el entorno en que desarrolla su vida laboral son pocas las oportunidades que se presentan para elegir las personas con quienes se relaciona. Por ende, se hace necesario conocer los códigos de la comunicación no verbal, para poder generar un entorno laboral que sea de su agrado y del agrado de sus compañeros, teniendo en cuenta que cada persona perteneciente a una organización tiene una serie de tradiciones distintas, conceptos de normalidad y formas de actuar que no necesariamente concuerdan con los personales. Dichas diferencias no pueden bajar la calidad del trabajo realizado en una organización; por el contrario, se debe aprovechar esta variedad para lograr una optimización laboral y el completo cumplimiento con los objetivos de la empresa.

Esta investigación muestra la incidencia de la comunicación no verbal al momento de transmitir un mensaje en una organización, para entender el desarrollo laboral de los empleados pues el objetivo de toda compañía es generar ganancias y los empleados son la base de estas. Además de demostrar esta incidencia en la relación y el trato con los clientes de las empresas observadas, las organizaciones ya se han dado cuenta de la importancia que tiene la comunicación en la consecución este objetivo, por eso constantemente buscan estrategias y procesos que les permitan mejorarla.

La comunicación no verbal en el entorno organizacional es un factor importante para transmitir mensajes no solo a los públicos externos, pues es en los públicos internos de la empresa en los cuales los mensajes se transmiten personalmente la mayoría de las veces y a ellos se les debe el esfuerzo en la realización del trabajo; por lo tanto una buena comunicación no verbal produce mayor aceptación de los mensajes por parte de este público *“la comunicación contribuye a la buena imagen de la empresa ante todos sus públicos, internos y externos, y lo hace buscando notoriedad (ser reconocido) y posicionamiento (ser valorado)”*<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> TÚÑEZ LÓPEZ, Miguel y COSTA SÁNCHEZ, Carmen. Comunicación corporativa claves y escenarios. Barcelona: Editorial UOC 2014. p. 17.

Desde la organización la comunicación tiene múltiples funciones, pues además de crear estrategias medibles en públicos internos y externos, debido a la multiculturalidad de las organizaciones y las distintas costumbres de las personas que en ella trabajan la comunicación debe mejorar procesos como la *“información, divulgación, relaciones, participación, iniciativa-innovación o construcción de vínculos. Las personas en las organizaciones tienen distintas formas de comunicación y cada una de ellas les permite conocer, aprender, intercambiar, relacionarse e interactuar”*<sup>12</sup>.

El desarrollo de la investigación se da un panorama del uso de la comunicación no verbal que tiene una población de empleados de dos organizaciones tanto en las relaciones con sus compañeros, así como con los clientes. De esta manera se busca reconocer fortalezas y áreas de oportunidad en la emisión de los mensajes por parte del equipo de colaboradores que tienen estas compañías y la incidencia que tiene la comunicación no verbal en su interpretación.

Con esto se busca mejorar la efectividad del proceso comunicativo entre los integrantes de estas empresas, creando escenarios agradables para los públicos internos y externos, con el fin de mejorar la productividad laboral. Pues una comunicación no verbal respetuosa y coherente, es el complemento perfecto de la comunicación verbal, por lo tanto el mensaje transmitido es recibido de forma clara y acatado con una actitud positiva que se verá reflejada en el producto o servicio entregado. A través de este proyecto se demuestra la importancia de la comunicación no verbal en la organización y la forma en que esta repercute en la imagen y reputación de las empresas

---

<sup>12</sup> HIMMELSTERN, Fanny. Las organizaciones de hoy son multiculturales. Red signo y pensamiento 2009, p. 73.

## **PROBLEMA**

La presente investigación se enfoca en la comunicación no verbal que se evidencia en dos organizaciones de Bucaramanga (una pequeña y una mediana), enfocado en la relación que existe entre los altos mandos de las empresas y sus trabajadores. Para poder identificar cómo las relaciones interpersonales se ven mediadas por las relaciones de poder en las organizaciones, sobre todo en la relación con los clientes.

Para entender la importancia de esta investigación es necesario mencionar las consecuencias que una comunicación no verbal inapropiada puede traer, entre estas está la transmisión errónea del mensaje, la percepción de actitudes desinteresadas o prepotentes entre el emisor y el receptor, y la creación de estigmas y prejuicios hacia los demás. Sin embargo, también existen consecuencias al manejar una comunicación no verbal adecuada, que son completamente opuestas a las anteriores, una comunicación no verbal bien usada estimula la curiosidad, la empatía y la confianza para expresarse con el otro.

Esta investigación se realizó gracias al interés naciente de conocer los alcances que tiene lo que comunicamos sin usar las palabras. La forma en la que esto influye en el desarrollo profesional de las personas, en la creación de los entornos laborales y de culturas organizacionales. Para poder analizar, diagnosticar y buscar estrategias que conduzcan al mejoramiento de este aspecto en las empresas.

Además, se busca reforzar los estudios que del tema se han realizado, para brindar un referente más y otra perspectiva de esta temática en el contexto santandereano y generar interés en las organizaciones y futuros profesionales de la comunicación sobre el uso adecuado de la comunicación no verbal. En el ámbito profesional como comunicadores sociales organizacionales el interés está en conocer el entorno en el que se trabaja, demostrar la importancia de la comunicación en las empresas y



poder trabajar con ellas para mejorar o reforzar aspectos importantes relacionados con la comunicación.

Por es importante reconocer ¿cómo influye la comunicación no verbal en el mensaje que se transmite a las demás personas y cómo puede mejorar la efectividad en las organizaciones?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar un taller sobre el correcto manejo de la comunicación no verbal en las organizaciones. Con el fin de darle un buen uso a esta y que haya una correcta transmisión de mensajes a sus colaboradores con sus clientes o públicos de interés.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar un diagnóstico de la comunicación no verbal en una pequeña empresa y una mediana del área metropolitana de Bucaramanga.
- Exponer la forma en la que se maneja la comunicación no verbal en estas empresas y como se debe manejar según expertos.
- Plantear un taller enfocado al uso correcto de la comunicación no verbal en pequeñas y medianas empresas del área metropolitana.

## 1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

### 1.1. DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS CENTRALES DE LA INVESTIGACIÓN:

#### 1.1.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

No se puede hablar de comunicación organizacional teniendo al proceso de comunicación como un hecho aislado, pues el punto de partida es el mismo: transmitir información a través de un medio. Pero la comunicación no puede limitarse a esto, esa es una parte del proceso de la comunicación, sin embargo, el acto de comunicar depende también de otros aspectos uno de ellos es el contexto. Estos contextos pueden darse en diferentes agrupaciones, las cuales pueden volver común un concepto y por lo tanto apropiarse de él de la misma forma.



13

Una organización es un conjunto de personas, ordenados de forma jerárquica, con un objetivo específico en común y con espacios en los que se desarrollan constantemente. De esta manera, la organización se puede entender como un ser humano con identidades definidas y necesidades marcadas; diferentes a otras por

<sup>13</sup> RESEARCHGATE. Proceso de comunicación según Shannon y Weaver. Disponible en: [https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Proceso-de-comunicacion-segun-Shannon-y-Weaver-Fuente-Elaboracion-propia\\_fig1\\_308741704](https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Proceso-de-comunicacion-segun-Shannon-y-Weaver-Fuente-Elaboracion-propia_fig1_308741704)

las exigencias sus públicos objetivos o el tipo de personas que en ella trabajan. Por eso, existen varias formas de comprender la comunicación en las organizaciones *“Son diversos los enfoques que existen para comprender el proceso comunicativo que hay en el interior de las organizaciones (...) están orientados a la comprensión y perfeccionamiento de los procesos que existen dentro de las organizaciones, los cuales conducen al intercambio de información, desde diferentes niveles y estructuras jerárquicas”*<sup>14</sup>

La comunicación organizacional es “El proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de una organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte” (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988:22), en otras palabras, la comunicación organizacional es la forma en que los integrantes de una organización transmiten mensajes entre ellos. La comunicación organizacional *“es un entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización”*<sup>15</sup>

La comunicación en las organizaciones es un factor de éxito empresarial, pues esta no es un elemento instrumental dentro de la misma, sino uno estratégico, generador de espacios, contenidos y situaciones que apunten a mejorar la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización y a cumplir con el objetivo de la misma. Por eso, el trabajo de la comunicación en la organización es fundamental, pues va dirigida a públicos internos y externos, teniendo conocimiento de las necesidades de ambos y generando estrategias para suplir esas necesidades, con presupuestos y cronogramas establecidos, pues las estrategias generadas desde la comunicación organizacional deben ser medibles en un tiempo determinado.

---

<sup>14</sup> GUZMÁN PAZ, Vanessa, Comunicación organizacional. México. 2012 p. 67

<sup>15</sup> ANSEDE PIÑERA, Pablo. La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento. España. 2010 p. 2

La comunicación en la organización es *“una construcción diaria, como dice Daniel Prieto Castillo: en las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y de reflexión (seminarios, reuniones, clases) en la difusión de mensajes, (notas, memorandos, teléfono, carteleras, afiches), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.”*<sup>16</sup> Por lo tanto, debe estar construida de la mejor manera, con bases claras que brinden libertad de expresión, pero manteniendo el respeto, para que las ideas y los pensamientos de todos sean escuchados y válidos como opciones a considerar.

Actualmente, la comunicación organizacional es por lo tanto un proceso necesario, debido al flujo de información que se emite y se recibe constantemente, ya que la correcta captación de esa información permite tener claridad (en procesos, productos, servicios, ofertas) tanto al interior como al exterior de una empresa. *“La gestión de la comunicación actual nace y se desarrolla como consecuencia del peso de la información, de la comunicación, de los servicios de valor añadido, de los intangibles, que en los últimos treinta años se estabilizan como un factor estratégico en todo tipo de organización.”*<sup>17</sup>

En el interior de la organización, la comunicación cumple funciones específicas *“proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad”*<sup>18</sup> y tiene objetos de estudio que son la base para la creación de las estrategias anteriormente mencionadas enfocadas al cumplimiento del objetivo organizacional.

En la sociedad actual constantemente se producen cambios, por lo tanto, las organizaciones deben adaptarse a estos en todo momento. Se pueden presentar situaciones de último momento; tales cambios son generados por condiciones

---

<sup>16</sup> SAYAGO, Leonardo. Investigación en comunicación organizacional. 2009 p.5

<sup>17</sup> TIMOTEO ÁLVAREZ, Jesús. Manejo de la comunicación organizacional: espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios. Ediciones Díaz de Santos, 2013. p. 12.

<sup>18</sup> SAYAGO, Óp. Cit. p.8.

naturales que no se pueden controlar, o por la intervención del ser humano, por medio de acciones premeditadas. Tales acciones se dan a conocer gracias a la intervención de la comunicación organizacional, pues estas situaciones, sobre las que el ser humano tiene control manejan un flujo de información y por lo tanto el poder, pues quien tiene la información tiene el poder.

Las empresas, en el momento que reconocen estos poderes generados por la información, buscan cómo manejarla y darla a conocer en su momento oportuno, específicamente a sus públicos objetivos; tomando ellas mismas el control y quitando a los medios masivos de comunicación la exclusividad de manejar la información. Por lo tanto, se empezó a manejar la información enfocada a los objetivos de la empresa, hay varios propósitos con esto, generar ganancias, lograr un posicionamiento de alguna marca, mostrar compromiso social o generar expectativa ante las acciones de la empresa, pero en definitiva, lo que se busca mejorar con la comunicación en la organización es la imagen corporativa *“la importancia que adquiere la imagen corporativa ante los demás; aquí juegan un rol trascendental los empleados o público interno quienes, no importando las metas que tiene la organización en la que se desempeñan, tienen que estar informados”*<sup>19</sup>.

La imagen corporativa empieza a jugar un papel fundamental en el objetivo de la comunicación organizacional, una imagen transmitida a los públicos externos, a través de los diferentes medios de difusión organizacionales, pero centrada a mejorar en los públicos internos, principales embajadores de una empresa fuera de ella. Esto se logra generando una correcta unión entre lo que Paul Capriotti (2002) denomina *“conducta corporativa”* y *“comunicación simbólica”* que es aquello que la empresa dice que hace y las acciones propiamente dichas de la empresa.

---

<sup>19</sup> RODRÍGUEZ ROWE, Verónica. Comunicación corporativa: un derecho y un deber. Santiago de Chile: RIL editores, 2008. p. 20.

La imagen corporativa “es la percepción que se tiene de la institución como un todo global, como un “cuerpo” (de allí que empleemos el adjetivo corporativo). Es la representación colectiva de un discurso imaginario<sup>20</sup>”, creado a partir del accionar de la organización en una comunidad y de su interacción con sus públicos de interés tanto internos como externos.

Para mejorar la imagen corporativa, la conducta interna es el primer paso que se debe tener en cuenta, pues el empleado no conoce la empresa de primera mano únicamente, sino que se convierte en “factor estratégico por su relación con los clientes de la compañía”, como ya se había mencionado anteriormente, así mismo, son un “factor estratégico para el buen funcionamiento de la empresa” pues dependiendo de la imagen que este tenga de la misma, se esmera por cumplir con su labor que es base para el producto o servicio que se brinda, y por último porque “los empleados pueden ser consumidores de la compañía” y al ser consumidores pueden atraer más consumidores y generar fidelización.

Debido a la intervención de la comunicación en las organizaciones se crea la cultura organizacional, Chiavenato (2006), define a la cultura organizacional como un: “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros” es en otras palabras, una pluralidad de pensamientos individuales de cada persona que conforma la organización y que marca su accionar dentro de esta, generando entornos únicos que se comparten en una empresa.

Así pues, la comunicación organizacional está dirigida a públicos internos y externos de la organización, con el fin de mejorar la imagen de la misma, para poder lograr el cumplimiento de los objetivos y como ya lo vimos, los públicos internos, organizados de forma jerárquica son la base para la comunicación organizacional.

---

<sup>20</sup> IBAÑEZ PADILLA, Gustavo. Imagen corporativa. 2011. Disponible en: <https://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2011/03/imagen-corporativa-p01.pdf>

### **1.1.2. COMUNICACIÓN NO VERBAL:**

La comunicación es un proceso natural de los seres humanos, sin embargo, como producto de una diversidad de culturas, creencias, niveles sociales, niveles educativos, etc. la comunicación puede presentar obstáculos que dificulten el proceso comunicativo y se entorpezca al momento de percibir el mensaje. Por esto se debe también tener un buen manejo de las diferentes formas de comunicación.

La comunicación no verbal hace referencia a todos los signos no lingüísticos que se presentan en un proceso comunicativo, también la comunicación no verbal se aborda desde el análisis de la conversación, cuyo fin es descubrir y registrar los procesos del habla en la interacción conversacional. Es tan importante la comunicación no verbal que se calcula que el nivel de eficacia de una comunicación verbal es del 35%, frente a un 65% que corresponde la comunicación no verbal (Movimientos, señales, gestos, mirada) por lo tanto la comunicación no verbal es más completa.

La comunicación es un proceso natural de los seres humanos, sin embargo, como producto de una diversidad de culturas, creencias, niveles sociales, niveles educativos, etc. la comunicación puede presentar obstáculos que dificulten el proceso comunicativo y se entorpezca al momento de percibir el mensaje. Por esto se debe también tener un buen manejo de las diferentes formas de comunicación.

La comunicación no verbal hace referencia a todos los signos no lingüísticos que se presentan en un proceso comunicativo, también la comunicación no verbal se aborda desde el análisis de la conversación, cuyo fin es descubrir y registrar los procesos del habla en la interacción conversacional. Es tan importante la comunicación no verbal que se calcula que el nivel de eficacia de una comunicación verbal es del 35%, frente a un 65% que corresponde la comunicación no verbal



(Movimientos, señales, gestos, mirada)<sup>21</sup> por lo tanto la comunicación no verbal es más completa.

Los signos que se utilizan para reconocer la comunicación no verbal pueden cambiar según el contexto en el que se encuentren:

**El origen:** El origen de los actos no verbales puede ser fisiológico, es decir que son involuntarios, impuestos por el sistema nervioso o por el entorno: la cultura, los hábitos, etc.

**Usos:** Los actos no verbales se pueden emplear para engrandecer y aclarar un mensaje verbal, por ejemplo, las personas suelen hacer gestos al hablar por teléfono, aunque el receptor no las esté viendo, esto es de forma inconsciente.

**Codificación:** Es la relación entre el signo y su significado, esta se divide en:

**-Arbitraria:** Cuando la acción no verbal no se parece en nada a lo que el acto significa, por ejemplo, cruzar los dedos para desear buena suerte.

**-Icónica:** Cuando la acción no verbal se relaciona con su significado, por ejemplo, levantar un puño para amenazar a alguien.

Dentro de la comunicación no verbal que se ha expuesto, también se pueden identificar otros factores que se engloban dentro de dos disciplinas:

**Proxémica:** Es el estudio del espacio personal o espacio que nos circula.

**Kinésica:** Entendida como el estudio de las posturas que adopta un interlocutor con su cuerpo, cabeza y cara.

**Paralenguaje:** Es el análisis del manejo de la voz (volumen, velocidad, dicción) en el contexto comunicativo.

---

<sup>21</sup> La comunicación no verbal. Disponible en: <http://spain-s3-mhe-prod.s3-website-eu-west-1.amazonaws.com/bcv/guide/capitulo/8448175743.pdf>

## **1.2. ESTADO DEL ARTE:**

Para la búsqueda de antecedentes en relación a este proyecto de investigación, hicimos un rastreo en Google Académico usando las palabras claves en nuestro trabajo: Comunicación no verbal, kinésica, proxémica, organización. La información se segmenta por el contexto en el que se investigó, separándolas así en investigaciones nacionales, latinoamericanas e internacionales.

### **1.2.1. INVESTIGACIONES NACIONALES:**

La investigación titulada “Comunicación verbal y no verbal en una institución educativa distrital y su relación con los procesos de convivencia escolar”, se realizó el 25 de noviembre de 2015 en un colegio distrital de la ciudad de Bogotá por Olga Lucía Romero Rodríguez, Martha Patricia Vaca Vaca, María Jakelinn Galindo Parra, Santiago Sierra Alonso, Docentes de la Universidad de La Sabana, Colombia.

El motivo de investigación es exponer la relación entre la comunicación verbal y no verbal con la convivencia escolar en 30 estudiantes entre 8 y 11 años de edad del grado cuarto de una institución educativa distrital clase. Sus estudios toman como base a Watzlawick, el cual desarrolla los fundamentos sobre los procesos de comunicación, también menciona los diferentes contextos, como el que comunica y el que recibe el comunicado y nombra algunos axiomas que permiten reconocer las propiedades de comunicación que influyen en los procesos de convivencia.

La investigación se da desde un enfoque cualitativo ya que se utilizó un método etnográfico para aprender el modo de vida de una unidad social concreta, además se aplicó una entrevista semiestructurada, un audio de las entrevistas y se hicieron videos de diferentes situaciones cotidianas en las que interactuaron estudiantes.

Se puede concluir que los estudiantes a través de una práctica comunicativa logran mantener la discusión de un tema con el objeto de llegar a una solución, si esta no

se logra simplemente se cierra sin darle mayor trascendencia. Esta investigación nos ayuda a adquirir conocimiento sobre acciones comunicativas y estrategias de comunicación no verbal en los públicos internos de una organización.

También se encontró la tesis “La comunicación no verbal en los estudiantes del grado 5 del colegio Blue de George Washington School” publicada en el año 2011 por Mery Andrea Restrepo Castillo y Mariela Constanza Penagos Ramírez, estudiantes de ciencias de la educación en la Universidad de la Salle. Se tiene como objeto de estudio el identificar cuáles son los principales aspectos característicos de la comunicación no verbal, dándonos nociones teóricas conceptuales referentes a: El discurso oral, la comunicación no verbal, sus tipos de elementos (kinésicos, proxémicos y del paralenguaje).

Estos son apoyados de un autor como: Helena Calsamiglia y Amparo Tusón en su libro Las cosas del decir (1999) el cual menciona que a la hora de hacer una investigación o estudio, la comunicación no verbal es igual de importante a la lingüística-textual.

Los parámetros de esta investigación tienen un enfoque cualitativo ya que se identificó un problema, se plantearon hipótesis, se recogió información y se clasificó. También se usó el método investigación-acción. Se utilizaron como instrumentos de recolección de análisis: Se diseñó por las investigadoras una matriz de captura de datos. De esta manera se pudo dar cuenta de los aspectos de la comunicación no verbal, fluidez hablando a partir de las exposiciones y relatos en el curso de las prácticas educativas.

Matriz de captura de datos:

Anexo 1. Formato matriz de captura de datos I														
UNIVERSIDAD DE LA SALLE														
LICENCIATURA EN LENGUA CASTELLANA, INGLÉS y FRANCÉS														
MATRIZ DE CAPTURA DE DATOS I														
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL														
LOCALIDAD	INSTITUCIÓN EDUCATIVA				PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL									
USAQUÉN	GEORGE WASHINGTON SCHOOL				DESARROLLAR LOS ASPECTOS PARAVERBALES DEL DISCURSO ORAL									
DIRECCIÓN			TIPO	JORNADA	FECHA	ORIGEN DEL DOCUMENTO								
Cra 8c No.185A-24			ACADÉMICO	DIURNA	octubre 1 de 2010	BIBLIOTECA	X	AULA	X					
TÉCNICA GRABACIÓN		TRANSCRIPCIÓN			INFORMACIÓN ESTUDIANTE									
VISUAL	AUDIOVISUAL	PARCIAL	TOTAL	ESTUDIANTE			EDAD	SEXO		CURSO				
	X			EM1			10	M	F	5to Blue				
ACTIVIDAD	¿Cómo inventar un cuento?				MODALIDAD	GRUPAL		INDIV	X					
DISCURSO ORAL -COMUNICACIÓN NO VERBAL														
PROXEMICA				KINESICA				PARALENGUAJE						
INDICADORES		SI	NO	AVECES	INDICADORES		SI	NO	AVECES	INDICADORES		SI	NO	AVECES
El niño se apropia del lugar en que se desarrolla el intercambio comunicativo		X			Maneja gestos faciales adecuados en el intercambio comunicativo				X	Realiza las pausas necesarias en el discurso		X		
El manejo de la distancia hacia los interlocutores es acorde a la situación				X	Conserva un adecuado contacto visual entre los participantes				X	El volumen de la voz es acorde con la situación comunicativa				X
Tiene un buen uso del espacio		X			La postura que opta es acorde según el evento o la ocasión				X	Utiliza una buen entonación para expresar sus ideas o hacer énfasis en alguna de				X
					Tiene un buen uso de los brazos y las manos en el momento de expresarse				X			X		
OBSERVACIONES DEL CONTEXTO FISICO DEL ESTUDIANTE														
Los estudiantes se encontraban muy dispuestos a colaborar con las actividades ya que para ellos era algo nuevo, además que estaban reconociendo ciertas características que desconocían de acuerdo a su forma de comunicarse. En algunas de las actividades se encontraban en su salón de clase, lo que hizo que fueran más fácil entrar en un contacto con ellos, siendo más amena e informal. En otras ocasiones se encontraban en lugares como la biblioteca o el salón de teatro, esto, aunque en una pequeña medida, hizo que los niños se colocaran de cierta forma nerviosos, pero igual colaboraron con la realización de las actividades.														

Para concluir se reconoció y se registró los aspectos de comunicación no verbal del grado 5B, a través de actividades lúdicas como el teatro se pudo estudiar detalladamente los movimientos corporales.”

En la búsqueda de antecedentes e investigaciones previas, se encontró la investigación académica “Proxémica, Kinésica y Antropología. Apuntes sobre simulación etnográfica, cuerpo y espacio en el marco del conflicto armado colombiano” presentado en el 2015 por Carlos Cárdenas y Carlos Arturo Duarte Torres, el primero investigador independiente, Colombia y el segundo es miembro de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia. Este trabajo se concentró en analizar el proceso de inserción a una guerrilla en Colombia como un proceso

ritual, este proceso se realizó en una escuela de combatientes del ELN, buscando entender de qué manera opera el ejercicio de interacción etnográfica en contextos de violencia armada.

El proyecto se basó en Ray Birdwhistell, quien es el padre del estudio cinemático del cuerpo (Kinesica), argumentó que “las palabras no son las únicas contenedoras de conocimiento social”, lo que traduce que hay diversas maneras de transmitir el mensaje. Se trabajaron contextos de antropología, violencia y cuerpo, también se basó en las violencias: inclusión creciente (Cubides, Arocha y Jimeno 1998), el cual dice que en Colombia no solo se plantea un tipo de violencia, sino que más bien ese fenómeno tendía hacia su dispersión en múltiples y cotidianas violencias.

La investigación es de enfoque cualitativo ya que evalúa individual y grupalmente las características de los gestos, movimientos y comunicación no verbal entre los miembros de esta guerrilla. Se puede concluir que los casos de comunicación no verbal analizados detalladamente, pueden dar una exitosa pauta de interacción entre miembros del conflicto armado. Se utilizó la observación por parte del etnógrafo como punto de recolección de datos, que no se podían obtener de otra forma.

En más investigaciones previamente realizadas se encuentra la realizada por Karen Elien Patiño González, de la facultad de educación de la Universidad de Antioquia en el año 2016. Se titula “El cuerpo, esa voz en el aula de clase: una posibilidad para fortalecer la expresión corporal y el lenguaje no verbal”

El objetivo de la investigación es fortalecer el lenguaje no verbal y fomentar estrategias de aprendizaje a través del mismo. Es una investigación en el que la desarticulación entre la comunicación verbal y la comunicación no verbal es la base, la forma en la que la transmisión de mensajes pretende volverse únicamente de forma verbal. Por eso, se plantean actividades que fortalezcan la comunicación no

verbal, que integrada con la comunicación verbal logren una transmisión del mensaje de manera clara y concreta.

Toma como referente teórico a Rodríguez (2011) con su investigación “La comunicación no verbal-expresivo corporal en un contexto escolar intercultural en el Norte de África: estudio comparativo” que permite la observación de la forma en que surgen habilidades a partir del desarrollo del lenguaje no verbal y que posibilitan la codificación y decodificación de mensajes, desarrollo de habilidades interpersonales, comprensión de un lenguaje universal, atención escolar y diversidad cultural.

La investigación es una investigación cualitativa, con un enfoque hermenéutico, pues el análisis y la interpretación fueron la base para contar la experiencia de la investigación. Se basó en la experiencia propia como docente y practicante del Colegio Ciencia y Vida de la ciudad de Medellín. El estudio tomó la población estudiantil del grado quinto del Colegio Ciencia y Vida. No hubo un orden rígido al momento de llevar a cabo la investigación y la observación, fue flexible. Para realizar la observación se tuvieron cuatro aspectos en cuenta: 1. Definir el problema de investigación; 2. Delimitación de la estrategia y diseño de la investigación; 3. Trabajo de campo y 4. Análisis e interpretación de los resultados.

La investigación se plasmó en un diario de campo que no está en internet, sin embargo, se sabe que las categorías analizadas en la investigación fueron: cuerpo, expresión oral, lenguaje verbal y no verbal y lengua castellana. Realizando observaciones acerca de cada una de estas categorías y desarrollando la investigación con un enfoque cualitativo, como ya se mencionó anteriormente.

La inquietud por la expresión corporal, la transmisión de sentimientos a través de los gestos, generar interrogantes en quienes recibían los mensajes y la vivencia de diferentes tipos de personajes fueron algunos de los resultados obtenidos en la

investigación, se notó más interacción entre los estudiantes y así como la comunicación no verbal y la expresión corporal mejoró, lo hizo también la comunicación verbal, comprobando que van ligadas.

Es pertinente para nuestra investigación, pues se demuestra que una forma de comunicación, sea verbal o no verbal, no es suficiente para una comunicación efectiva, demuestra la importancia de aprender a leer y controlar los mensajes emitidos con nuestro cuerpo, que es parte de lo que le apunta nuestra tesis.

En más investigaciones previamente realizadas se encuentra la realizada por Karen Elien Patiño González, de la facultad de educación de la Universidad de Antioquia en el año 2016. Se titula “El cuerpo, esa voz en el aula de clase: una posibilidad para fortalecer la expresión corporal y el lenguaje no verbal”

El objetivo de la investigación es fortalecer el lenguaje no verbal y fomentar estrategias de aprendizaje a través del mismo. Es una investigación en el que la desarticulación entre la comunicación verbal y la comunicación no verbal es la base, la forma en la que la transmisión de mensajes pretende volverse únicamente de forma verbal. Por eso, se plantean actividades que fortalezcan la comunicación no verbal, que integrada con la comunicación verbal logren una transmisión del mensaje de manera clara y concreta.

La investigación es una investigación cualitativa, con un enfoque hermenéutico, pues el análisis y la interpretación fueron la base para contar la experiencia de la investigación. Se basó en la experiencia propia como docente y practicante del Colegio Ciencia y Vida de la ciudad de Medellín. El estudio tomó la población estudiantil del grado quinto del Colegio Ciencia y Vida. No hubo un orden rígido al momento de llevar a cabo la investigación y la observación, fue flexible. Para realizar la observación se tuvieron cuatro aspectos en cuenta: 1. Definir el problema de

investigación; 2. Delimitación de la estrategia y diseño de la investigación; 3. Trabajo de campo y 4. Análisis e interpretación de los resultados.

La inquietud por la expresión corporal, la transmisión de sentimientos a través de los gestos, generar interrogantes en quienes recibían los mensajes y la vivencia de diferentes tipos de personajes fueron algunos de los resultados obtenidos en la investigación, se notó más interacción entre los estudiantes y así como la comunicación no verbal y la expresión corporal mejoró, lo hizo también la comunicación verbal, comprobando que van ligadas.

Es pertinente para nuestra investigación, pues se demuestra que una forma de comunicación, sea verbal o no verbal, no es suficiente para una comunicación efectiva, demuestra la importancia de aprender a leer y controlar los mensajes emitidos con nuestro cuerpo, que es parte de lo que le apunta nuestra tesis.

María del Carmen Ussa Álvarez realizó una investigación llamada “Semántica gestual y comunicación humana” en el año 2013, una investigación presentada en el XXVII Congreso Nacional e Internacional de Lingüística, Literatura y Semiótica, realizado en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Su objetivo es demostrar que la emisión consciente o inconsciente de los gestos son indicadores de estado de ánimo y convierten los mensajes gestuales en lenguaje efectivo e influye mucho en la percepción del receptor del mensaje. Además, demostrar que la cultura, es un factor que incide en la percepción de los gestos y el lenguaje no verbal.

El modelo de investigación fue el cualitativo, analizando la expresión facial; el contacto visual; el contacto corporal; el lenguaje corporal y la proxémia del grupo multicultural analizado en un aula de clase. Estos análisis se tabularon de la siguiente manera:



<b>CANALES BÁSICOS DE COMUNICACIÓN NO VERBAL</b>		
<b>CATEGORIZACIÓN</b>	<b>EXPRESIÓN</b>	<b>MANIFESTACIÓN</b>
<b>1. EXPRESIÓN FACIAL</b>	Sonrisa/ Risa Tristeza /Llanto Boca tensionada/cólera Miedo Alegría Asco Sorpresa Indiferencia Expresividad excesiva Descontento/aburrimiento	Confianza /Felicidad Tristeza Cólera Rostro inclinado Interés Ojos abiertos boca torcida Boca abierta ojos grandes Distracción Boca abierta Cara torcida
<b>2. CONTACTO VISUAL</b>	Evasión de la mirada Fijación mirada Mirada Hostil Mirada Panorámica Mirada en otras direcciones Guiño del ojo	Inseguridad/desinterés Felicidad/ Interés énfasis Hostilidad Desinterés distracción Desinterés Complicidad/coquetería
<b>3. CONTACTO CORPORAL</b>	Punto: Toque o roce ligero entre sujetos Segmento: contacto de sujetos en forma prolongada, pero inocua, (manos o cualquier parte del cuerpo) Plano: contacto prolongado entre los sujetos. Ausencia de contacto.	Acercamiento Confianza Confianza/afecto Respeto/ Apatía
<b>4. LENGUAJE CORPORAL</b>	Expansión: Extremidades relajadas en posición abierta. Cabeza extremadamente inclinada, atrás o adelante. Contracción: extremidades encogidas, cabeza inclinada un poco hacia abajo, brazos cruzados, extremidades inferiores juntas o cruzadas. Normal: movimiento fluido del cuerpo, sin llegar a extremos de relajación o contracción. Posición de manos: abiertas/cerradas/ unidas/separadas	Confianza Concentración Distracción/interrogación  Aburrimiento  Señalar Explicar Énfasis/furia, protesta/inseguridad
<b>5. PROXEMIA</b>	Zona Íntima: Distancia demasiado próxima entre los sujetos. Zona Personal: Distancia próxima entre sujetos. Zona Social: Distancia cómoda e inocua entre sujetos. Zona Pública: amplio espacio entre sujetos.	Muy próxima: acercamiento delante de la línea límite imaginaria. Confianza. Próxima: primeras filas en el aula. Normal: Zona media del aula. Lejana: alejamiento con respecto al puesto del profesor. Apatía.

*Nota:* Tabla para categorizar los elementos de análisis de comunicación no verbal en la investigación "Semántica gestual y comunicación humana"

También existen subcategorías en la investigación que reflejan aspectos importantes de la comunicación no verbal y afectan en la transmisión del mensaje<sup>22</sup>:

<sup>22</sup> Ibid.

<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>
Proxémica (Distancia física)	Lejos Cerca
Lenguaje corporal (Movimiento corporal)	Tenso Relajado Ninguno
Contacto visual (Conducta visual)	Interlocutor Distante
Expresión facial (Otros sentimientos)	Alegría Tristeza Angustia Indiferencia

*Nota:* Tabla para categorizar los elementos de análisis de comunicación no verbal en la investigación "Semántica gestual y comunicación humana"

Por medio de la investigación se pudo ratificar la importancia de la gestualidad en el proceso de comunicación, el comportamiento gestual y la postura adquiere un significado diferente dependiendo del espacio en el que se de, pero independientemente de eso ayuda a la transmisión de mensajes y complementa la comunicación verbal.

Es pertinente para nuestra investigación, pues muestra más opciones de análisis de comunicación no verbal, proxémica y lenguaje corporal, lo que nos permite conocer el significado más puntual de muchos de los gestos y las posturas adquiridas y demostradas durante el proceso de comunicación.

### **1.2.2. INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS:**

En el ámbito latinoamericano se encontró la investigación titulada “Formação docente em comunicação não verbal: avaliação do desempenho docente” se realizó por Rosely Kalil de Freitas Castro Carrari de Amorim, con doctorado del programa de Postgrado en Enfermería en la Salud del Adulto, de la Universidad de São Paulo, Brasil; Monica Martins Trovo, profesora de la maestría de la Universidad de Guarulhos, graduada en enfermería de la Universidad San Judas, Brasil; Vilanice Alves de Araújo Püschel, Profesora y doctora del Departamento de Enfermería Médico-Quirúrgica, de la Universidad de São Paulo, Brasil; y Maria Júlia Paes da Silva, profesora del Departamento de Enfermería Médico-Quirúrgica de la Universidad de São Paulo, Brasil, la investigación fue publicada en el año 2017.

La investigación se realizó con 13 profesores de una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Guarujá, con el fin de demostrar a los docentes la importancia de despertar en sus estudiantes habilidades de decodificación de la información, dominio y dimensión de la comunicación no verbal. Partiendo de que la comunicación no verbal causa distintas emociones en los estudiantes, tales como alegría, tristeza, rabia, desprecio, miedo o sorpresa.

La investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, pues se realizó una capacitación a los docentes, con una duración de ocho horas, en la que se le realizaron dos encuestas de diseño propio, para conocer el nivel de identificación de la comunicación no verbal de los docentes antes y después de la capacitación. Durante el proceso de enseñanza, liderado por las investigadoras, los profesores fueron observados y motivados a realizar actividades sobre la importancia de la comunicación no verbal, tuvieron discusiones grupales y prácticas de cómo lidiar con situaciones de comunicación no verbal en ámbitos cotidianos.

Antes de la capacitación, se les pidió a los docentes que realizarán una evaluación de las veces en que aparecían aspectos de la comunicación no verbal en la escena 4 de la película “La sonrisa de la Mona Lisa”, a su vez, la investigadora experta en comunicación no verbal realizaba su análisis de la misma escena; la tabla, sus variables y resultados se presentan a continuación.

Não verbal	Visão dos 11 docentes			Visão da pesquisadora (100%)		
	Uso eficaz	Uso ineficaz	Total percebido por aspecto da CNV	Uso eficaz	Uso ineficaz	Total percebido por aspecto da CNV
Postura	1	4 (5**)	6	1	2	3
Contato dos olhos	2 (3*)	5	8	5	5	10
Móveis	0 (1*)	0	1	1	1	2
Roupas	1	0	1	1	0	1
Expressão facial	3 (4*)	6	10	4	9	13
Maneirismos	0	1	1	0	2	2
Volume de voz	3	4	7	7	5	12
Ritmo de voz	0	2	2	1	2	3
Nível de energia (física)	2	2	4	2	2	4
Distância interpessoal	0	5	5	1	2	3
Toque	0	0	0	1	0	1
Cabeça	0	1	1	4	1	5
Postura corporal	1	2	3	2	2	4
Paraverbal	0	0	0	1	1	1
Total percebido de acordo com efetividade	13	32	45 (69,24%)	31	34	65 (100%)

Fuente: Autores del proyecto

En la tabla se puede ver que los docentes identificaron 45 momentos de comunicación no verbal en la escena 4 de la película, mientras que la investigadora identificó 65.

Luego de realizar la capacitación, se les pidió a los profesores que analizaran otra escena de la película, esta vez la escena 19 de tres minutos de duración aproximadamente, y volvieron a llenar una encuesta con sus percepciones y los

momentos de comunicación no verbal identificados, haciendo la comparación entre los momentos identificados por los profesores y la investigadora, los resultados se tabularon de la siguiente manera.

Não verbal	Visão dos 11 docentes			Visão da pesquisadora (100%)		
	Uso Eficaz	Uso ineficaz	Total percebido por aspecto da CNV	Uso eficaz	Uso ineficaz	Total percebido por aspecto da CNV
Postura	4	3	7	3	3	6
Contato dos olhos	3	3	6	3	3	6
Móveis	0	1	1	1	1	2
Roupas	1	0	1	2	0	2
Expressão facial	2	3	5	12	1	13
Maneirismos	0	3	3	0	7	4
Volume de voz	5	4	9	5	3	8
Ritmo de voz	3	3	6	2	1	3
Nível de energia (física)	3	3	6	2	1	3
Distância interpessoal	3	3	6	5	2	7
Toque	0	1	1	0	1	1
Cabeça	0	1	6	1	2	3
Postura corporal	1	2	3	2	3	5
Paraverbal	1	1	2	5	1	6
Total percebido de acordo com efetividade	26	31	57 (82,61%)	43	26	69 (100%)

Fuente: Autores del proyecto

La conclusión obtenida fue que antes de realizar la capacitación los profesores no le daban tanta importancia a la comunicación no verbal y no lograban identificarla, pero luego de esta, los mismos docentes reconocieron la importancia de esta, e identifican en mayor cantidad los aspectos de comunicación no verbal en las situaciones planteadas.

Esta investigación llevó a reconocer la importancia de la comunicación no verbal entre personas de distinta posición dentro de una organización (universidad, relación profesor - estudiante) por lo tanto es pertinente para nuestra investigación, pues evidencia la importancia de la comunicación no verbal entre personas de un

nivel organizacional diferente, en el que el intercambio de información debe ser lo más claro posible y evitar prestarse a malos entendidos o desinformación.

En el contexto latinoamericano también se encontró una investigación costarricense publicada en 2005 llamada “La mediación semiótica en el proceso de inserción laboral” realizada por Isabel Cuadrado Gordillo, José L. Ramos Sánchez e Inmaculada Fernández Antelo.

El objetivo de la investigación es identificar los problemas de expresión que presentan las personas que recién se integran en un entorno laboral, teniendo en cuenta esto, plantear estrategias que permitan la correcta integración de estas personas al entorno laboral.

La metodología de recolección de información para la investigación fue cualitativa, con una capacidad interpretativa y de análisis, se estudiaron dos clases de sujetos, quienes estaban en la compañía y hacían entrevistas de trabajo y quienes asistían a la entrevista y lograban entrar a trabajar. Como instrumentos de recolección de información tuvieron: la videograbación, la entrevista y los cuestionarios.

Por medio de la videograbación se obtuvieron 18 videos de tres momentos distintos del proceso de inclusión al trabajo, en la fase inicial (entrevista) durante la formación e inducción y al finalizar la inducción.

Las conclusiones a las que se llegó con la investigación realizada es que quienes tienen el primer contacto con personas que aspiran a un cargo en una empresa (quienes realizan la entrevista) son los que le muestran por primera vez el ambiente laboral al aspirante y la comunicación no verbal influye en esa percepción primaria que se obtiene. Por eso es importante capacitar a estas personas y a las organizaciones en general para que a través de su comunicación no verbal ofrezcan una visión positiva de la compañía.

Esta investigación es importante añadirla a los referentes que usamos para la nuestra, porque se toca el tema de la comunicación no verbal en las organizaciones directamente y su influencia en la imagen y la percepción de las mismas, lo que es un tema fundamental para la comunicación no verbal en las organizaciones.

El estudio “Conciencia corporal y desarrollo del lenguaje: una alianza estratégica imprescindible”<sup>23</sup> fue llevado a cabo y presentado por Carmen María Alcalde Centeno, Daisy Ivonne Panes Corvalán y María Alejandra Valenzuela Marín en Chile en el año 2009.

El objetivo de la investigación es establecer la relación entre la conciencia corporal y el lenguaje escolar, así como analizar la importancia de la conciencia corporal y la comunicación no verbal, en el aprendizaje.

El modelo de investigación es descriptiva, pues se toman rasgos particulares de un discurso para su análisis. Es de enfoque cualitativo, no hay variables pre-establecidas para el análisis de los elementos de la investigación, sino que cada entrevista y discurso en particular darán sus propias variables de análisis.

Se tomó como muestra a un grupo de ocho profesionales con 10 años de experiencia mínima y se les hizo una entrevista por separado de cinco preguntas detallada a continuación:

---

<sup>23</sup> RESEARCHGATE. Dalla soppressione all' iconizzazione cartografica del Patriarcato di Aquileia. Confini e autoreferenza territoriale nelle mappe mentali di una geostoria culturale. April 2010. Disponibile en: [www.researchgate.net/publication/277208631\\_Dalla\\_soppressione\\_all'\\_iconizzazione\\_cartografica\\_del\\_Patriarcato\\_di\\_Aquileia\\_Confini\\_e\\_autoreferenza\\_territoriale\\_nelle\\_mappe\\_mentali\\_di\\_una\\_geostoria\\_culturale](http://www.researchgate.net/publication/277208631_Dalla_soppressione_all'_iconizzazione_cartografica_del_Patriarcato_di_Aquileia_Confini_e_autoreferenza_territoriale_nelle_mappe_mentali_di_una_geostoria_culturale) - PlagScan cache

NÚMERO	PREGUNTA
1	¿Cuál es su descripción de conciencia corporal?
2	¿Según usted, qué relaciones puede establecerse en general, entre conciencia corporal y lenguaje; y en particular con lenguaje verbal?
3	¿Podría afectar el aprendizaje y desarrollo del niño, en el olvido de su cuerpo de sus movimientos, expresión, conciencia, instalación y conexiones emocionales?
4	¿Qué podrías recomendar tú a las educadoras diferenciales de 1° a 4° básico, respecto al valor y las actividades que deben hacer en relación a la conciencia corporal?
5	¿Relate alguna experiencia personal o profesional en relación a la conciencia y expresión corporal?

*Nota:* Tabla en la que se especifican las preguntas realizadas a los sujetos de estudio en la investigación “Conciencia corporal y desarrollo del lenguaje: una alianza estratégica imprescindible”

Por medio de esta investigación se pudo concluir que el cuerpo y el lenguaje son una unidad y no es posible desde ninguna óptica lingüística separar o marcar un patrón individual para el proceso de comunicación. La investigación permitió concluir que la conciencia corporal favorece el desarrollo del lenguaje y todos sus procesos (Hablar, escuchar, leer y escribir).

Por medio de esta investigación podemos demostrar que la comunicación verbal y no verbal van unidos y no se puede pretender hacer un análisis separado de las mismas, también da un referente importante de una condición que se debe reforzar para el correcto uso del lenguaje corporal y es la conciencia corporal.

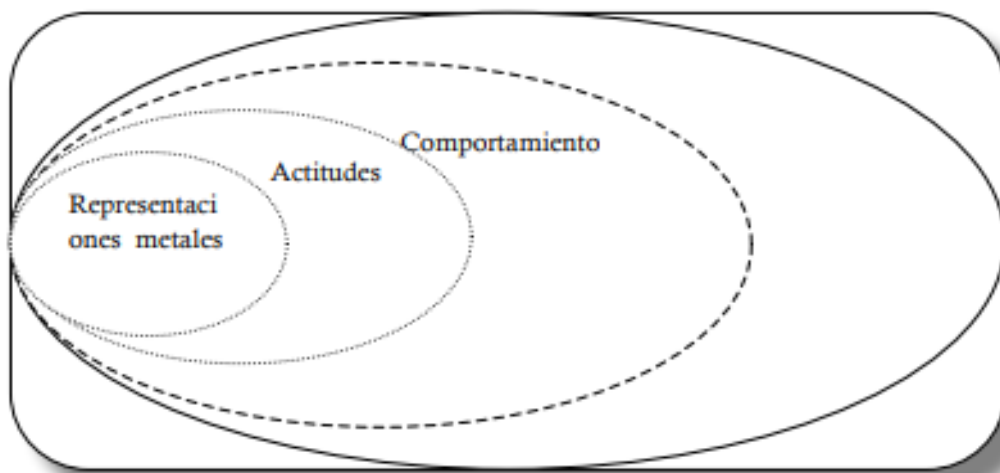


Está también la investigación “La semiología de la imagen y el lenguaje corporal del modelaje de pasarela” realizada por Cintya Lisbeth Contreras Paz, licenciada en ciencias de la comunicación, en el año 2013 en Guatemala.

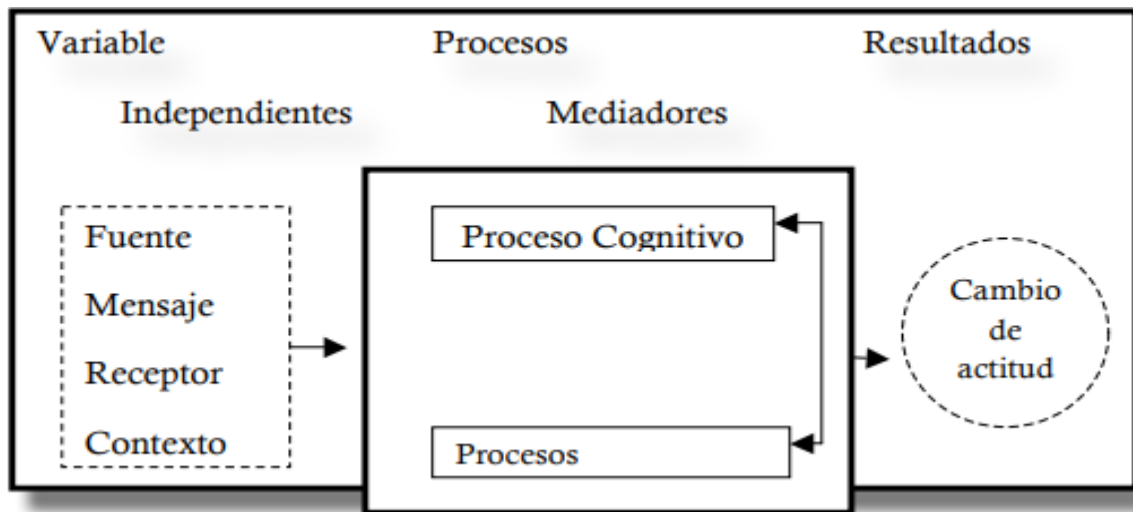
El objetivo de esta investigación es determinar los mensajes que envía la imagen, la estética y el lenguaje corporal, que se almacena en nuestra mente muchas veces de forma inconsciente y como el arte también está enviándonos mensajes constantemente.

El modelo de esta investigación es un modelo cualitativo, basado en el análisis de fotografías, vídeos y presencia en las pasarelas más importantes de Guatemala. describiendo y explicando los mensajes que son enviados en estos eventos por medio de las modelos a los espectadores.

Esta investigación pudo concluir que los medios de comunicación además de informar a las personas, crean en ellas conductas inconscientemente, alineándose y llevándolas a cierto tipo de comportamiento. La imagen personal proyecta comportamientos y actitudes propias o aprendidas. A continuación, se muestran los patrones que crean representaciones mentales (Salcedo Fernández, 2008, p.40).



Además, se basa en el esquema de las variables y los procesos mediadores del cambio de actitud según Petty y Wegener.



Esta investigación nos muestra que la imagen corporal, forma de vestir, caminar y actuar de las personas expresa estados de ánimo y rasgos propios de su personalidad. Por lo tanto, es pertinente para el análisis de la comunicación no verbal y la transmisión de mensajes sin el uso de la palabra.

La investigación "Cuando el cuerpo habla: análisis fenomenológico del lenguaje no verbal de un terapeuta en formación" fue realizada por el Dr. José Cervantes Sánchez para obtener la maestría en psicoterapia en la Universidad Iberoamericana Puebla en 2017.

El objetivo de la investigación era identificar y analizar los elementos del lenguaje corporal utilizados durante las sesiones terapéuticas, específicamente el acompañamiento gestual de la comunicación verbal, que ilustran un mensaje o su entonación, así como los gestos adaptadores, los cuales no son intencionales y se usan con fines autoreguladores de situaciones de la vida cotidiana.

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, se analizó la expresión corporal de los terapeutas en las sesiones de dos pacientes mujeres de 20 y 40 años, por medio

de grabaciones fílmicas hechas durante las sesiones. Estos videos se eligieron al azar y se revisaron completamente, para identificar el primer contacto, la empatía y la retroalimentación de cada sesión en la relación terapeuta - paciente.

Se pudo concluir que en las sesiones en que la paciente se sintió satisfecha, el terapeuta mostró una actitud abierta desde el primer contacto con el paciente, usando movimientos kinésicos con la cabeza y el tronco, adoptando gestos reguladores y cediendo la oportunidad para hablar. Las sesiones consideradas empáticas estuvieron marcadas por estos movimientos ligeros del tronco y la cabeza mostrando proximidad y cercanía. En las sesiones consideradas insatisfechas por el contrario el terapeuta mostró una actitud cerrada y el campo proxémico estuvo disminuido.

Esta investigación permite conocer el proceso de cercanía y empatía desde el primer contacto con otras personas, impresiones fundamentales para la comunicación, pues el lenguaje corporal ayuda a crear perspectivas e imaginarios sobre la personalidad de la otra persona. Situaciones comunes en cualquier ámbito social, por ende, en las organizaciones esta primera impresión también está influenciada por la comunicación no verbal.

En el 2012 Sandra Shablico, docente uruguaya de la Universidad ORT de Montevideo interesada en las dificultades del aprendizaje, realizó una investigación llamada “La comunicación no verbal, un análisis en la enseñanza disciplinar”.

El objetivo de dicha investigación era estudiar el apoyo de la comunicación no verbal en la enseñanza media para obtener elementos de análisis que permitieran identificar la fortaleza de dichas expresiones con el fin de mejorar las prácticas de enseñanza y determinar la incidencia de la comunicación no verbal en el aula.

Tuvo como referente teórico base a Marta Rizo (2004) quien señala que “(...) la cultura y el aprendizaje humanos se realizan mediante la comunicación o interacción simbólica, por la que cada ser humano adquiere el propio sentido del ser, su carácter e identidad. (...) Cada situación de interacción se define de acuerdo con el bagaje simbólico que poseemos y que proyectamos (...)” (Rizo, 2004, 15).

La orientación metodológica tuvo como base las perspectivas del paradigma constructivista. Acorde a la caracterización de Crabtree y Miller (1997) partiendo de la experiencia de los sujetos, interpretando su contexto y contemplando los puntos de vista implicados, sin llegar a una “verdad absoluta”. Con un enfoque cualitativo, utilizando como técnicas de recolección de información entrevistas semiestructuradas, observación participante y un diario de campo.

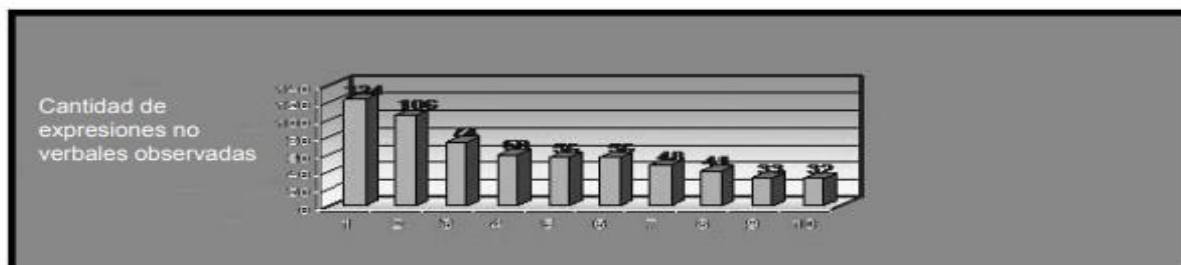
La población involucrada en el análisis fueron docentes con profesorado en ciencias formales con más de diez años de experiencia de instituciones públicas y privadas ubicadas en distintas zonas geográficas de Montevideo, con distintos niveles socioeconómicos y culturales. A continuación, el casillero tipológico para la determinación de la muestra.

VARIEDAD DE DISCIPLINAS DE ENSEÑANZA		VARIEDAD DE GÉNERO	
		Femenino	Masculino
	Cs. Formales	Docente de Matemática	Docente de Matemática
	Cs. Fáticas	Docente de Biología	Docente de Historia

En la observación participante, se realizó una escala descriptiva sobre la percepción para categorizar y registrar la intensidad expresiva utilizada por los docentes, determinando si la expresividad observada fue leve, normal o intensa. En el diario de campo se registraron las interpretaciones sobre el tema.

El análisis de la información recolectada a través de estas técnicas se tabuló especificando la cantidad de expresiones no verbales observadas con 10 variables para dicho análisis.

**Gráfica N°1.** Realizada a partir de un reporte cuantitativo de Atlas/ti® para analizar la recurrencia de las expresiones no verbales observadas

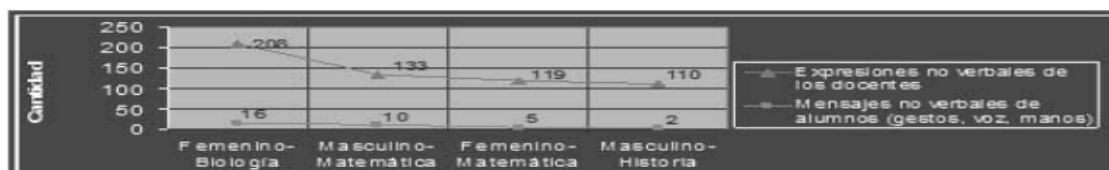


1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Variación de cualidades de la voz	Uso de las manos	Para apoyar aciertos	Para dar la palabra	Uso de movimientos y posturas corporales	Uso de la gestualidad	Variación de la voz y pausas para plantear enigmas	Gestos y actitudes de los alumnos que comunican mensajes	Para señalar errores	Para manifestar afecto/incremento de motivación

**Tabla N° 2.** Relación cuantitativa entre la cantidad de expresiones no verbales de los docentes y las observadas en sus alumnos

	Femenino Biología	Masculino Matemática	Femenino Matemática	Masculino Historia
Variación de cualidades de la voz	43	22	17	37
Uso de las manos	32	21	22	25
Para apoyar aciertos	24	14	15	21
Para dar la palabra	16	18	17	8
Uso de movimientos y posturas corporales	18	13	14	5
Uso de la gestualidad	30	9	11	5
Variación de la voz y pausas para plantear enigmas	18	12	11	7
Para señalar errores	10	17	5	1
Para manifestar afecto/incremento de motivación	17	7	7	1
<b>TOTAL DE EXPRESIONES NO VERBALES</b>	<b>208</b>	<b>133</b>	<b>119</b>	<b>110</b>
Mensajes no verbales de alumnos (gestos, voz, manos)	16	10	5	2

**Gráfica N°2.** Realizado a partir de la tabla 2 para el análisis cuantitativo entre la cantidad de expresiones no verbales de los docentes y las observadas en sus alumnos.



La investigación concluyó, que las expresiones entre profesores de distinto sexo son diferentes, pero estas diferencias no inciden en la calidad expresiva del apoyo brindado a los procesos de enseñanza. También, que la musculatura del cuerpo,

los movimientos, las manos, los ojos, los oídos y otros órganos sensoriales representan recursos importantes para la enseñanza. La efectividad percibida ante estos estímulos no verbales, hacen que los docentes, los repitan para reforzar los mensajes que transmiten.

La relevancia de esta investigación en nuestro tema de estudio, es la diferencia entre las expresiones que cada género tiene y su incidencia en la transmisión de mensajes. También aporta variables de análisis pertinentes para nuestra investigación, pues pueden ser analizadas en entornos organizacionales. La investigación “Lenguaje Kinésico en la Revista Moralejas Comic” por Marleni Jeannette Martínez, estudiante de la universidad de San Carlos en Guatemala de la unidad Escuela de ciencias de la comunicación en el año 2004, el cual busca determinar el lenguaje kinésico que aparece en las secciones de la revista Moralejas Comic.

Para poder analizar el lenguaje no verbal, la investigadora se basó en Ray Birdwhistell, el cual menciona a el estudio del movimiento del cuerpo con fines comunicativos y lo nombró “kinésica” en su obra “Introducción a la Kinésica” del año 1952. En esta investigación se usó un método descriptivo, se evaluó los datos cualitativos a través de observación y análisis, además se utilizó como instrumento la ficha de análisis de Acevedo según la clasificación de los códigos kinésicos propuestos por R. Harrison (código de Actividad, de Cosas Accesorias, de Proxémia y de Medios De Comunicación).

Ficha de análisis:

<b>CÓDIGO DE ACTIVIDAD</b>	<b>CÓDIGO DE COSAS ACCESORIAS</b>	<b>CÓDIGO DE ESPACIO TEMPORAL O PROXEMIA</b>	<b>CÓDIGOS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>
<p><i>Donde están agrupados todos los movimientos que un individuo puede realizar con su cuerpo, posturas, gestos de las manos, expresiones faciales, etc.</i></p>	<p><i>Como el vestido, el arreglo personal, accesorios, etc., que sirven para manifestar algo.</i></p>	<p><i>También conocido como PROXEMIA, habla de la utilización de su espacio íntimo y el entorno social, de tal forma que la distancia que guardamos con nuestros semejantes depende de nuestro grado de familiaridad.</i></p>	<p><i>Donde se encuentran todos los medios que utiliza el individuo para comunicar algo: fotos, señales, películas, disfraces e insignias.</i></p>

De esta investigación se puede concluir que la revista está elaborada con elementos no verbales, por medio de la escritura y la simbología, es decir la manera en que lo expresan en las caricaturas, utilizando la kinésica para comunicar. Además en todas las secciones analizadas se encontrar los cuatro códigos propuestos por R. Harrison, concretando los objetivos de esta investigación.

### **1.2.3. INVESTIGACIONES INTERNACIONALES:**

Un referente de investigación en comunicación no verbal a nivel internacional es la investigación realizada en España por Laura María Caramelo Pérez, estudiante de comunicación audiovisual de la Universidad de Extremadura en el año 2015, la cual se titula “Influencia de la comunicación no verbal en la comunicación política. Análisis y evolución del comportamiento no verbal de Pablo Iglesias”

El objetivo de la investigación era analizar el discurso de Pablo Iglesias, para reconocer aquellas cosas que decía con sus gestos mientras hablaba, evidenciar si existía relación entre sus palabras y lo que expresaba con su cuerpo, además de demostrar que el espacio donde realiza el discurso y el contexto en el que está influye en su comunicación no verbal.

La metodología utilizada en esta investigación también es de corte cualitativo, similar a la anterior, en la que se hace un análisis de videos de las intervenciones en público de los personajes. Se analizaron los videos de entrevistas y discursos en los que aparece el político, centrándose especialmente en su rostro, su expresión facial y el volumen de su voz al momento de expresar sus ideas.

El análisis de los videos se plasmó en la siguiente tabla, en la que se ponían dos datos dados en el video y el análisis realizado a la comunicación no verbal del personaje en cuestión:



Tiempo	Locución	Comunicación no verbal
00:00-00:09	<b>IÑAQUI:</b> Hoy tenemos afortunadamente, muchas gracias Andrea, con nosotros sentado un profesor de la Complutense que conoce perfectamente y de primera mano todo este asunto que tiene alumnos, lo comentaste el otro día...	
00:09-00:14	...que estuviste en este programa que no podrán matricularse el año que viene, porque no hay fondos, no tienen dinero y no pueden acceder a las becas, Pablo.	Mira al presentador, mano derecha sobre rodilla derecha, mano izquierda en la cadera, pierna derecha sobre pierna izquierda. Sujeta un bolígrafo entre los dedos de la mano derecha y mueve el pie derecho. Cejas levantadas, asiente con la cabeza.
00:14-00:34	<b>PABLO:</b> Bueno, cuando el señor Wert señala que hay familias que no quieren gastarse el dinero en educación, quizá ignora que la media de lo que ingresa una familia en este país de media son 24.000 euros al año. Si lo ignora es un incompetente y debería dimitir, si no lo ignora es que es un sinvergüenza y debería dimitir por sinvergüenza.	Agacha la cabeza, mira al suelo, vuelve a mirar a Iñiqui, frunce el ceño, se equivoca en la pronunciación y mueve el pie, levanta las cejas, mira hacia arriba, levanta la mano que tiene apoyada en la rodilla ligeramente, sujetando el boli en la misma mano.
00:34-00:43	Sin entrar en valoraciones ideológicas yo creo que podemos hablar de los datos, en	Levanta la mano que tiene apoyada en la rodilla constantemente, sin llegar a

*Nota.* Tabla que explica la forma en la que se hizo el análisis de los videos para la recolección de información de la investigación “Influencia de la comunicación no verbal en la comunicación política. Análisis y evolución del comportamiento no verbal de Pablo Iglesias”. Ejemplo de tabulación de datos para el análisis del lenguaje no verbal. Análisis del video 1. Elaboración propia de los investigadores

Los resultados obtenidos se tabularon de la siguiente forma para hacer su comparación:

<b>KINESIA</b>	<b>Mientras HABLA</b>	<b>Mientras ESCUCHA</b>
<b>POSTURA</b>		
<b>-Cabeza</b>	Agacha la cabeza cuando mira al suelo mientras habla con Iñaqui. Niega con la cabeza y hace movimientos hacia atrás cuando habla de los datos de estudiantes que perderán la beca.	Asiente con la cabeza mientras Iñaqui lo presenta. Inclina la cabeza hacia adelante mientras escucha a Marhuenda, más tarde la ladea, asiente, agacha la cabeza para mirar la Tablet y más tarde la levanta para mirar a Marhuenda.
<b>-Hombros</b>		Al apoyar los codos en la rodilla, los hombros quedan encogidos.
<b>- Tronco</b>	Espalda pegada a la silla.	Tronco encorvado e inclinado hacia adelante.
<b>- Piernas</b>	Pierna derecha flexionada sobre pierna izquierda.	Piernas separadas y flexionadas.
<b>- Brazos</b>	Durante la primera parte de la intervención, los mantiene quietos la mayor parte del tiempo. La segunda vez que toma la palabra, mueve el brazo derecho constantemente.	Brazos flexionados, codos sobre las rodillas. Los mueve para coger la Tablet, para tocarse la perilla y para pedir el turno de palabra.
<b>- Manos</b>	Mano derecha sobre la rodilla y mano izquierda en la cadera. Casi todos los movimientos son con la mano derecha y sin despegarla de la rodilla.	Las manos mientras escucha están en constante movimiento y sujetando el bolígrafo.

*Nota.* Tablas comparativas de cada variable a analizar. Comparación del video 1. Elaboración propia de los investigadores

Se analizó: la postura de la cabeza, hombros, tronco, piernas, brazos, manos; la orientación del cuerpo; los gestos, emblemas, ilustradores, reguladores, expresan emociones, adaptadores; rostro, cejas, párpados, mirada, boca, labios, sonrisa, microgestos. Paralingüística, volumen, velocidad, tono, ritmo, pausas, énfasis, turno

de palabra. Proxémica, distancia personal, distribución del espacio. Indumentaria, pelo, camisa, pantalón, calzado, complementos.

La investigación arrojó como resultado, que el 90% de los mensajes que transmitimos, los transmitimos de forma no verbal. Por lo tanto, es importante cuidar de esta y su coherencia con los mensajes que emitimos de forma verbal. En el ámbito político, el entorno que envuelve un discurso es eje fundamental para la transmisión correcta del mensaje.

Esta investigación es pertinente para la nuestra, pues aporta elementos gráficos para la recolección de información, además, nos da pautas de temas importantes de analizar para hablar de comunicación no verbal y de la forma en la que esta interviene en la transmisión de un mensaje.

También está la investigación “La mano encima. Análisis de la comunicación no verbal en la campaña para la secretaría general del partido socialista obrero español” fue realizada por Pedro Pablo Marín Dueñas, docente e investigador del departamento de Marketing y Comunicación de la Universidad de Cádiz en España. La investigación fue publicada en 2014, en la Revista Encuentros de la Universidad Autónoma del Caribe.

El objeto de estudio son los políticos, pues en el ámbito de la política, la preparación discursiva es muy evidente, abarcando desde la palabra, hasta los atuendos usados y los gestos que realizan. El análisis se realiza a los candidatos a la secretaría general del partido socialista obrero español Alfredo Pérez Rubalcaba y Carmen Chacón, tanto en privado como en público para ver si existen cambios relevantes en su discurso. Analizando la imagen desde tres parámetros categóricos, el arquetipo, prototipo y estereotipo. De esta forma, se buscaba ver si el género de los aspirantes causaba alguna interferencia en la interacción con las personas, si había supremacía de alguno y analizar los perfiles de cada uno de los aspirantes.

La metodología usada para la recolección de la información fue mixta, pues se observaron las conductas desde una perspectiva cuantitativa y una cualitativa. Se realizó un análisis de los vídeos en los que se realizaban discursos de ellos dos en televisión y aunque la investigación no aborda el análisis oral, se debe tener en cuenta el contexto en el que se desarrolló el discurso.

Esta investigación toma como referente teórico a Guy Cabana quien define la comunicación no verbal como “una forma de interacción silenciosa, espontánea, sincera y sin rodeos. Ilustra la verdad de las palabras pronunciadas al ser todos nuestros gestos un reflejo instintivo de nuestras reacciones que componen nuestra actitud mediante el envío de mensajes corporales continuos. De esta manera, nuestra envoltura carnal desvela con transparencia nuestras verdaderas pulsiones, emociones y sentimientos. Resulta que varios de nuestros gestos constituyen una forma de declaración silenciosa que tiene por objeto dar a conocer nuestras verdaderas intenciones a través de nuestras actitudes”<sup>24</sup> y a Encabo y López (2004)<sup>25</sup> quienes dicen que los gestos en muchas ocasiones pueden reafirmar o desdecir de las personas.

Se puede concluir de esta investigación que la seguridad es un aspecto transmisible a través de la comunicación no verbal, en la que influye el género de quien realiza el acto discursivo, pues la sociedad aún tiene una visión machista frente a ciertos temas. Lo que lleva a la pregunta de si realmente los partidos políticos están apostándole a una equidad de género en sus integrantes o si refuerzan posiciones machistas de la sociedad.

---

<sup>24</sup> CABANA, Guy. ¡Cuidado! Tus gestos te traicionan. Barcelona: Editorial Sirio. 2008. p.21.

<sup>25</sup> LOPEZ VALERO, A y ENCABO FERNÁNDEZ, E. Diferencias de género y comunicación: aspectos no verbales y propuestas didácticas. Didáctica (Lengua y Literatura). 2008. p.16, 45-56

El aporte a nuestra investigación es fundamental, pues es un análisis segmentado por género, que nos da luces de cómo es la postura de las personas ante estos temas, qué genera más confianza y seguridad y cómo el entorno influye en esto. Lo cual nos da bases para identificar fallas en la comunicación no verbal y la confianza de quienes transmiten mensajes en las organizaciones.

Se encontró el proyecto “la imagen y el estilo de la mujer política española como elementos básicos de su comunicación” publicado en el año 2017 por Inmaculada Espizua y Graciela Padilla Castillo, primer miembro de la Universidad Camilo José Cela. España, y la segunda, miembro de la Universidad Complutense de Madrid. España. Esta investigación busca analizar la imagen y el estilo de la mujer política española, como base de su comunicación y clave de su éxito profesional. El objetivo es demostrar que las mujeres políticas no deben lucir una imagen estética, sino que deben estar a gusto con su apariencia, así se proyecta una mayor credibilidad.

Para este trabajo se investigaron algunos proyectos científicos, Flora Davis (1976) dice que las expresiones que adquirimos y la forma de mover el cuerpo, tienen un sello cultural, pero también tienen un sello propio. También se basa en Los estudios de kinésica y comunicación no verbal del antropólogo estadounidense Ray Lee Birdwhistell (1970), el cual menciona que “adquirimos nuestro aspecto” la belleza toma otro enfoque si se acepta el hecho de que el aspecto emite un mensaje.

Esta investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo. Cualitativo: porque describe a dos mujeres políticas españolas activas, Secretaria general del PSOE en Álava y la vicepresidenta y ministra de la presidencia. Cuantitativa: con una entrevista de cuatro preguntas, contestadas por un centenar de profesionales de la comunicación, la imagen y la asesoría de portavoces.

Se pudo demostrar que las mujeres políticas deben estar a gusto con su apariencia para demostrar mayor credibilidad, pero las mujeres no siempre eligen lo que más les favorece.”

“El lenguaje de las manos en la docencia universitaria. Análisis de las actitudes proyectadas en el alumnado” es una investigación realizada en 2016 por María Hernández Herrate, de la Universidad Europea Miguel de Cervantes en un curso de publicidad. El objetivo de la investigación es analizar el movimiento de las manos de profesores universitarios y cómo estos ayudan a romper la barrera comunicativa entre los docentes y los estudiantes. Quienes utilizan las manos para reforzar el mensaje que transmiten de forma verbal logran su objetivo y este llega de forma más clara a los estudiantes.

La metodología utilizada para la recolección de información en la investigación es mixta, pues se ha realizado con un enfoque cualitativo al observar y analizar la kinésica de los maestros y cuantitativo, pues se realizó encuestas a los estudiantes, que son el público al que se le transmite el mensaje.

El análisis se diseñó una ficha de registro, extraída de la matriz diseñada en el artículo “Investigar en comunicación no verbal: un modelo para el análisis del comportamiento kinésico de líderes políticos y para la determinación de su significación estratégica” (Hernández Herrate y Rodríguez Escanciano, 2009: 61-94) empleada anteriormente en investigaciones relacionadas con el valor comunicativo de distintos personajes. La muestra se tomó en clases magistrales de 50 minutos cada una de cuatro profesores.

	<b>SIGNIFICADO CONCEPTUAL DEL ELEMENTO</b>	<b>SIGNIFICADO PERSUASIVO APLICADO</b>
<b>BRAZOS</b>		
Brazos abajo		Posición neutral. Pero si aparecen desligados del propio cuerpo puede transmitir falta de seguridad y credibilidad <b>NEGATIVO O NEUTRO</b>
Brazos arriba		Saludo, triunfo. Se logra mayor visibilidad. Vitalidad <b>POSITIVO</b>
Brazos abiertos		Gesto que invita al abrazo, petición de aplauso y apertura a la comunicación <b>POSITIVO</b>
Brazos abajo con puños cerrados		Cierta tensión y nerviosismo <b>NEGATIVO</b>
Brazos hacia delante con manos que empujan		Rechazo <b>NEGATIVO</b>
Brazos hacia delante con puños cerrados		Agresión <b>NEGATIVO</b>
Uno o ambos brazos cruzados sobre el pecho		Se identifica con actitudes defensivas <b>NEGATIVO</b>
Cruce de brazos reforzado	Incluye los puños cerrados	Hostilidad y postura defensiva <b>NEGATIVO</b>
Brazos en jarras	Los brazos se colocan a la altura de las caderas	Es una situación defensiva ante una amenaza <b>NEGATIVO</b>
El abrazo de los dos brazos	Las manos de la persona rodean con fuerza los antebrazos para evitar la exposición de la parte frontal del cuerpo.	Es una actitud reprimida. Provoca rechazo. Bloquea la interacción con el receptor. <b>NEGATIVO</b>
Cruce de brazos con pulgares hacia arriba		Orgullo de sí mismo y control de la situación. <b>POSITIVO</b>
Cruce de brazos simétrico		Posición defensiva pero sumisa <b>NEGATIVO</b>
Estrechar la mano con uno mismo	Se cruzan los brazos a la altura de los genitales.	Derrota y vulnerabilidad <b>NEGATIVO</b>
Formas camufladas de cruzar los brazos	Los brazos sujetan bolsos, pulseras, relojes o gemelos, etcétera.	Nerviosismo, ansiedad. <b>NEGATIVO</b>
Frotar las manos		Ansiedad. Autoritarismo <b>NEGATIVO</b>

	<b>SIGNIFICADO CONCEPTUAL DEL ELEMENTO</b>	<b>SIGNIFICADO PERSUASIVO APLICADO</b>
<b>MANOS</b>		
Palma de la mano hacia arriba		Transparencia, honestidad. Capacidad de diálogo. <b>POSITIVO</b>
Palma de la mano hacia abajo		Autoridad inmediata. Tiranía. Escasa capacidad de diálogo. <b>NEGATIVO</b>
Puño cerrado levantado		Amenaza, agresividad y enfado <b>NEGATIVO</b>
Ambos puños cerrados		Agresividad y hostilidad <b>NEGATIVO</b>
Manos unidas		Muestra una actitud reprimida, ansiosa o negativa. <b>NEGATIVO</b>
El campanario	Los dedos de una mano presionan ligeramente los de la otra formando un campanario	Confianza, la superioridad y el poder. Ausencia de miedo <b>POSITIVO</b>
Manos unidas a la espalda		Superioridad, confianza y poder <b>POSITIVO</b>
Mano que sujeta muñeca		Frustración e intento de autocontrol <b>NEGATIVO</b>
Mano que sujeta el brazo		Enojo y frustración <b>NEGATIVO</b>



Enseñar los pulgares		Dominio, aseveración o actitudes agresivas <b>NEGATIVO</b>
El gesto del anillo	Para realizar este gesto es preciso unir el anular y el índice formando un círculo y dejar estirados el resto de dedos apuntando hacia arriba	Los oradores que mientras hablan muestran el gesto de 'Ok' suelen ofrecer una imagen autoritaria pero no agresiva. Actitud reflexiva y centrada <b>NEGATIVO</b>
Autoadaptadores (sujetar objetos: bolis, papeles, etcétera)		Satisfacen necesidades de tipo somático. Palían el nerviosismo <b>POSITIVO</b>
Autoadaptadores (rascarse, mesarse el pelo, etcétera)		Satisfacen necesidades de tipo somático. En este caso denota nerviosismo, tensión y falta de control de la situación. <b>NEGATIVO</b>
Autoadaptadores (utilizar la pizarra)		Ayuda a clarificar la explicación y a asentar conceptos. <b>NEUTRO</b>
<b>GESTOS CON MANOS ILUSTRADORES</b>	Son aquellos movimientos que se emplean para hacerse entender y para enfatizar ciertas partes del discurso.	
Ilustradores bastones/batuta	Suelen marcar el ritmo del mensaje con las manos	Se utilizan para remarcar alguna parte concreta del discurso, para dar énfasis. <b>POSITIVO</b>

Ilustradores ideógrafos	Dibujan una dirección del pensamiento.	Suelen acompañar a la expresión de ideas discursivas o de tipo abstracto <b>NEUTRO</b>
Ilustradores apuntadores	Son movimientos deícticos que muestran algo dirigiéndose a algo o a alguien. Sirven por tanto para señalar la situación espacial o para identificar cosas.	Pueden resultar amenazantes <b>NEGATIVO O NEUTRO</b>
Ilustradores espaciales	Describen un espacio que es nombrado verbalmente: tamaños o formas.	Ayudan a ilustrar el discurso verbal <b>POSITIVO</b>
Ilustradores pictógrafos	El movimiento indica distancia entre la gente, los objetos o las ideas	Ayudan a describir el aspecto formal del contenido verbal. Se utilizan tanto para enfatizar el mensaje oral (dibujar la silueta de un objeto) o para completarlo (dibujar un rectángulo para simbolizar una caja) <b>POSITIVO</b>
Ilustradores manos ventosa	Se unen las yemas de los dedos de ambas manos	Tranquilidad, aplomo y seguridad. <b>POSITIVO</b>
Ilustradores kinetográficos	Acompañan a verbos y oraciones que describen movimientos simples	Acompañan a los verbos y a las oraciones que describen movimientos. <b>POSITIVO</b>

*Nota:* Tabla utilizada para organizar el análisis kinésico en la investigación “en la docencia universitaria. Análisis de las actitudes proyectadas en el alumnado”

Los resultados obtenidos con esta investigación demostraron que los movimientos realizados con los brazos son pocos y repetitivos se destacan movimientos con los brazos abiertos pues demuestran empatía y apertura a la comunicación, pero también acompañamiento de las palabras con los brazos cerrados, lo que identifica posturas defensivas y barreras comunicativas.

El cuestionario que se presentó a los alumnos para conocer la percepción que tienen sobre sus profesores y las actitudes que proyectan fue el siguiente:

1. ¿Qué profesor te parece que tiene más capacidad de comunicación?
2. ¿A quién de ellos te cuesta menos entender a la hora de explicar conceptos?
3. ¿A quién de ellos te cuesta más entender a la hora de explicar conceptos?
4. ¿A quién consideras más tímido?
5. ¿Quién te da más confianza?
6. ¿Quién crees que tiene un carácter más fuerte?
7. ¿Quién te resulta más distante?
8. ¿Quién crees que empatiza mejor con vosotros?
9. ¿Quién te parece más antipático?
10. ¿A quién consideras más cercano?
11. ¿Quién te parece más dinámico?
12. ¿Quién crees que utiliza mayor variedad de recursos de aprendizaje (verbales y no verbales)?
13. ¿Quién te parece que mueve mejor las manos a la hora de impartir clase?
14. ¿Quién te parece que mueve peor las manos a la hora de impartir clase?

Esta investigación es pertinente para nuestro tema de estudio, pues la comunicación no verbal no se limita únicamente a la expresión facial que acompaña la comunicación verbal, por el contrario, el análisis de los movimientos de los brazos y las manos también es un aspecto importante en la comunicación no verbal pues a través de estas también se mandan muchos mensajes.

En la Universidad Politécnica de Madrid, Kiki Ruano Arriagada realizó una investigación titulada “La influencia de la expresión corporal sobre las emociones: un estudio experimental” el estudio se realizó en el año 2004.

El objetivo es determinar el impacto de la expresión corporal sobre la vivencia de emociones, crear un instrumento para evaluar la experiencia emocional y evaluar el impacto de la expresión de sentimientos por medio del lenguaje corporal en la dimensión social; es decir, las habilidades sociales.

La investigación tomó como muestra 55 alumnos entre 17 y 24 años de edad, a los cuales se les pidió que escribieran un diario y lo entregaran como proyecto final de la materia Expresión Corporal. En estos diarios debían expresar como se sentían con las actividades realizadas en la clase, esto se analizaba en paralelo con las observaciones de la profesora y el comportamiento de estos durante la clase. También se les realizó un cuestionario con 118 preguntas, las cuales debían ser contestadas en una hoja de respuestas con el fin de realizar la comparación entre las observaciones de la profesora, sus escritos en los diarios y la respuesta al cuestionario. Este era de selección múltiple con una única opción de respuesta, de la cantidad de veces en las que han vivido las situaciones planteadas en el cuestionario siendo las opciones A) Nada B) Algo C) Bastante D) Mucho, las preguntas presentadas son las siguientes:

1. “Me da vergüenza ser diferente
2. Paso mucha vergüenza cuando tengo que iniciar una conversación con algún superior.
3. Estoy disfrutando.
4. Estoy alegre.
5. Tengo miedo de defraudar a mis amigos.
6. Paso mucha vergüenza cuando me siento evaluado.
7. Tengo miedo a equivocarme.

8. Me cohibe tener que decir algo personal sobre mí a alguien de mis amigos.
9. Tengo facilidad para demostrar el cariño con palabras.
10. Me siento cohibido cuando soy el centro de atención de mi familia.
11. Me da vergüenza tener que ponerme delante de un público.
12. Me da vergüenza opinar delante de mis superiores.
13. Me da vergüenza realizar tareas o acciones que no he hecho nunca.
14. Tengo miedo a no ser aceptado por mi familia.
15. Las situaciones donde siento que hago el ridículo me asustan.
16. Temo a que me evalúen negativamente.
17. Tengo mucha facilidad para decirle algo positivo (piropo, virtud, etc.) a mis amigos.
18. Me gusta dar y recibir cariño de mis superiores.
19. Me asusta realizar tareas o actividades que se salen de lo común.
20. Me resulta fácil demostrar lo que siento por mis superiores.
21. Tengo miedo a decir lo que pienso.
22. Temo los cambios físicos que se puedan dar en mi cuerpo.
23. Tengo mucha facilidad para decirle algo positivo (piropo, virtud, etc.) a algún miembro de mi familia.
24. Me intimida sentirme observado por algún miembro de mi familia.
25. Me resulta fácil demostrar lo que siento por mi familia.
26. Tengo miedo a discutir con mis superiores.
27. Me aterroriza realizar tareas o acciones que me resultan extrañas o a las que no estoy acostumbrado.
28. Me da vergüenza opinar delante de algún desconocido.
29. Soy muy cariñoso con mi familia.
30. Me da vergüenza opinar delante de alguien de mi familia.
31. Temo tener que enfrentarme a situaciones que son nuevas para mí.
32. Me cohibe tener que decir algo personal sobre mí a algún superior.
33. Me intimida sentirme observado por desconocidos.
34. Me asusta la idea de tener que ponerme delante a un público.

35. Me resulta fácil demostrar lo que siento por mis amigos.
36. Temo las situaciones donde creo que lo que hago no tiene coherencia.
37. Cuando quiero a alguien se lo digo con facilidad.
38. Tengo miedo a que algún desconocido se ría de mí.
39. Soy muy cariñoso con mis amigos.
40. Tengo miedo a cometer errores delante de mis amigos.
41. Me da mucha vergüenza que me pongan en ridículo.
42. Me da mucha vergüenza tomar la iniciativa.
43. Me inhiben muchas de las actividades o tareas que implican expresar algo con gestos.
44. Me siento cohibido cuando soy el centro de atención de mis superiores.
45. Me da vergüenza que se rían de mí.
46. Tengo miedo a cometer errores delante de mis superiores.
47. Tengo miedo a no ser aceptado por personas con autoridad.
48. Estoy a gusto.
49. Tengo miedo a defraudar a mis superiores.
50. Tengo miedo a no ser aceptado por los desconocidos.
51. Me gusta que mis superiores se me acerquen y me toquen para demostrarme el cariño que sienten por mí.
52. Tengo mucha facilidad para decirle algo positivo (piropo, virtud, etc.) a mis superiores.
53. Tengo miedo a cometer errores delante de algún desconocido.
54. Me intimida sentirme observado por mis amigos.
55. Me cohibe tener que decir algo personal sobre mí a alguien que no conozco.
56. Tengo miedo a no ser aceptado por mis amigos.
57. Soy muy cariñoso con gente que no conozco.
58. Me da vergüenza cometer errores delante de algún desconocido.
59. Me da vergüenza cometer errores delante de mis amigos.
60. Me gusta que alguien que no conozco se me acerque y me toque para demostrarme su cariño.

61. Me asustan las situaciones en las que tengo que ser evaluado.
62. Temo las situaciones diferentes.
63. Me cohibe tener que decir algo personal sobre mí a alguien de mi familia.
64. Me da vergüenza cometer errores delante de algún miembro de mi familia.
65. Me atemoriza la sensación de ridículo.
66. Me siento animado.
67. Me da vergüenza enfrentarme a situaciones que son nuevas para mí.
68. Me gusta dar y recibir cariño a los desconocidos.
69. Soy muy cariñoso con mis superiores.
70. Tengo miedo a que mis superiores se rían de mí.
71. Me gusta demostrar el cariño con gestos.
72. Me considero una persona afectuosa.
73. Me siento genial.
74. Me siento satisfecho.
75. Me siento cohibido cuando soy el centro de atención de mis amigos.
76. Me siento bien.
77. Me da miedo realizar actividades o tareas que parecen “tonterías” o que pueden resultar “tontas”.
78. Tengo miedo a defraudar a mi familia.
79. Tengo miedo a la desaprobación y el rechazo.
80. Me da vergüenza realizar algo para lo que no me siento capaz.
81. Tengo miedo a discutir con mis amigos.
82. Me da vergüenza lo que los demás puedan pensar de mí en alguna situación determinada.
83. Me siento cohibido cuando soy el centro de atención entre desconocidos.
84. Tengo miedo a que mis amigos se rían de mí.
85. Me gusta dar y recibir afecto de mi familia.
86. Tengo miedo a cometer errores delante de algún familiar.
87. Me da vergüenza cometer errores delante de algún supervisor.
88. Me da vergüenza escuchar opiniones positivas o piropos sobre mí.

89. Paso mucha vergüenza cuando siento que estoy haciendo el ridículo.
90. Tengo miedo a que mis superiores me engañen.
91. Tengo miedo a que alguien de mi familia se ría de mí.
92. Me da vergüenza actuar o participar en actividades que se salen de lo común (actividades que no estás acostumbrado a realizar)
93. Estoy gozando.
94. Tengo mucha facilidad para decirle algo positivo (piropo, virtud, etc.) a algún desconocido.
95. Paso mucha vergüenza cuando tengo que iniciar una conversación con algún desconocido.
96. Tengo miedo a discutir con alguien de mi familia.
97. Paso mucha vergüenza cuando tengo que iniciar alguna conversación con algún amigo.
98. Me siento contento.
99. Me da miedo tomar la iniciativa.
100. Me da vergüenza realizar las cosas mal o cometer errores.
101. Paso mucha vergüenza en las situaciones donde creo que lo que hago no tiene coherencia.
102. Me gusta dar y recibir afecto a mis amigos.
103. Me gusta que alguien de mi familia se me acerque y me toque para demostrarme que me quiere.
104. Me resulta fácil demostrar lo que siento por algún desconocido.
105. Las situaciones que no controlo, me asustan.
106. Me gusta que alguien de mis amigos se me acerque y me toque para demostrarme que me quiere.
107. Paso mucha vergüenza cuando tengo que iniciar una conversación con algún miembro de mi familia.
108. Me gusta dar y recibir ternura.
109. Tengo miedo a defraudar a gente que no conozco.
110. Tengo miedo a discutir con desconocidos.



- 111. Me da vergüenza opinar delante de algún amigo.
- 112. Me siento feliz.
- 113. Me intimida sentirme observado por mis superiores”<sup>26</sup>.

Contesta con un SI o un NO a las siguientes preguntas:

1. ¿Entendiste bien todas las preguntas?
2. ¿Has contestado sinceramente a todo lo que se te preguntaba?
3. ¿Hay alguna palabra que no entendiste?
4. Si contestaste que sí a la anterior especifica esa o esas palabras.
5. Otras observaciones que quieras añadir.

Los análisis se tabularon de la siguiente forma:

Miedo		
En las relaciones familiares	En las relaciones de amigos	En las relaciones con desconocidos
<b>Mf1.</b> Tengo miedo a discutir con alguien de la familia.	<b>Ma1.</b> Tengo miedo a discutir con mis amigos	<b>Md1.</b> Tengo miedo a discutir con desconocidos.
<b>Mf2.</b> Tengo miedo a no ser aceptado por mi familia.	<b>Ma2.</b> Tengo miedo a no ser aceptado por mis amigos.	<b>Md2.</b> Tengo miedo a no ser aceptado por los desconocidos.
<b>Mf3.</b> Me intimida sentirme observado por algún miembro de mi familia.	<b>Ma3.</b> Me intimida sentirme observado por mis amigos.	<b>Md3.</b> Me intimida sentirme observado por desconocidos.
<b>Mf4.</b> Tengo miedo a defraudar a mi familia.	<b>Ma4.</b> Tengo miedo a defraudar a mis amigos.	<b>Md4.</b> Tengo miedo a defraudar a gente que no conozco.
<b>Mf5.</b> Tengo miedo a que alguien de mi familia se ría de mí.	<b>Ma5.</b> Tengo miedo a que mis amigos se rían de mí.	<b>Md5.</b> Tengo miedo a que algún desconocido se ría de mí.
<b>Mf6.</b> Tengo miedo a cometer errores delante de algún familiar.	<b>Ma6.</b> Tengo miedo a cometer errores delante de mis amigos.	<b>Md6.</b> Tengo miedo a cometer errores delante de algún desconocido.

<sup>26</sup> Kiki Ruano. 2004 disponible en [/Downloads/Dialnet-ImpactoDeLaExpresionCorporalSobreLasEmocionesEnEIA-2279175.pdf](#)

<b>Personas con autoridad</b>	<b>Otros ítems donde no se especifica el tipo de persona</b>	<b>Ante una situación nueva o fuera de lo común (miedo escénico)</b>
<b>Mau1.</b> Tengo miedo a discutir con mis superiores.	<b>Mx1.</b> Tengo miedo a la desaprobación y al rechazo.	<b>Mn1.</b> Temo tener que enfrentarme a situaciones que son nuevas para mí.
<b>Mau2.</b> Tengo miedo a no ser aceptado por personas con autoridad.	<b>Mx2.</b> Temo los cambios físicos que se puedan dar en mi cuerpo.	<b>Mn2.</b> Me asusta realizar tareas o actividades que se salen de lo común.
<b>Mau3.</b> Me intimida sentirme observado por mis superiores.	<b>Mx3.</b> Las situaciones que no controlo, me asustan.	<b>Mn3.</b> Me aterroriza realizar tareas o acciones que me resultan extrañas o a las que no estoy acostumbrado.
<b>Mau4.</b> Tengo miedo a defraudar a mis superiores.	<b>Mx4.</b> Me asustan las situaciones en las que tengo que ser evaluado.	<b>Mn4.</b> Temo las situaciones diferentes.
<b>Mau5.</b> Tengo miedo a que mis superiores se rían de mí.	<b>Mx5.</b> Me da miedo tomar la iniciativa.	<b>Mn5.</b> Me asusta la idea de tener que ponerme delante de un público.
<b>Mau6.</b> Tengo miedo a cometer errores delante de mis superiores.	<b>Mx6.</b> Tengo miedo a equivocarme.	
<b>Ante una situación donde te sientes ridículo</b>		
<b>Mr1.</b> Me atemoriza la sensación de ridículo.		
<b>Mr2.</b> Las situaciones donde siento que hago el ridículo me asustan.		
<b>Mr3.</b> Temo las situaciones donde creo que lo que hago no tiene coherencia.		
<b>Mr4.</b> Me da miedo realizar actividades o tareas que parecen "tonterías" o que pueden resultar "tontas".		

<b>Vergüenza</b>		
<b>En las relaciones familiares</b>	<b>En las relaciones de amigos</b>	<b>En las relaciones con desconocidos</b>
<b>Vf1.</b> Me da vergüenza opinar delante de alguien de mi familia.	<b>Va1.</b> Me da vergüenza opinar delante de algún amigo.	<b>Vd1.</b> Me da vergüenza opinar delante de algún desconocido.
<b>Vf2.</b> Me siento cohibido cuando soy el centro de atención de mi familia.	<b>Va2.</b> Me siento cohibido cuando soy el centro de atención de mis amigos.	<b>Vd2.</b> Me siento cohibido cuando soy el centro de atención entre desconocidos.
<b>Vf3.</b> Me da vergüenza cometer errores delante de algún miembro de mi familia.	<b>Va3.</b> Me da vergüenza cometer errores delante de mis amigos.	<b>Vd3.</b> Me da vergüenza cometer errores delante de algún desconocido.
<b>Vf4.</b> Paso mucha vergüenza cuando tengo que iniciar una conversación con algún miembro de mi familia.	<b>Va4.</b> Paso mucha vergüenza cuando tengo que iniciar una conversación con algún amigo.	<b>Vd4.</b> Paso mucha vergüenza cuando tengo que iniciar una conversación con algún desconocido.
<b>Vf5.</b> Me cohibe tener que decir algo personal sobre mí a alguien de mi familia.	<b>Va5.</b> Me cohibe tener que decir algo personal sobre mí a alguien de mis amigos.	<b>Vd5.</b> Me cohibe tener que decir algo personal sobre mí a alguien que no conozco.
<b>Vf6.</b> Me da mucha vergüenza tomar la iniciativa con alguien de mi familia.	<b>Va6.</b> Me da mucha vergüenza tomar la iniciativa con mis amigos.	<b>Vd6.</b> Me da mucha vergüenza tomar la iniciativa con algún desconocido.

<b>Amor/cariño</b>		
<b>En las relaciones familiares</b>	<b>En las relaciones de amigos</b>	<b>En las relaciones con desconocidos</b>
<b>Af1.</b> Tengo mucha facilidad para decirle algo positivo (piropo, virtud, etc.) a algún miembro de mi familia.	<b>Aa1.</b> Tengo mucha facilidad para decirle algo positivo (piropo, virtud, etc.) a mis amigos.	<b>Ad1.</b> Tengo mucha facilidad para decirle algo positivo (piropo, virtud, etc.) a algún desconocido.
<b>Af2.</b> Soy muy cariñoso con mi familia.	<b>Aa2.</b> Soy muy cariñoso con mis amigos.	<b>Ad2.</b> Soy muy cariñoso con gente que no conozco.
<b>Af3.</b> Me gusta que alguien de mi familia se me acerque y me toque para demostrarme que me quiere.	<b>Aa3.</b> Me gusta que alguien de mis amigos se me acerque y me toque para demostrarme que me quiere.	<b>Ad3.</b> Me gusta que alguien que no conozco se me acerque y me toque para demostrarme su cariño.
<b>Af4.</b> Me gusta dar afecto a mi familia.	<b>Aa4.</b> Me gusta dar afecto a mis amigos.	<b>Ad4.</b> Me gusta dar afecto a los desconocidos.
<b>Af5.</b> Me gusta recibir cariño de mi familia.	<b>Aa5.</b> Me gusta recibir cariño de mis amigos.	<b>Ad5.</b> Me gusta recibir cariño de los desconocidos.
<b>Af6.</b> Me resulta fácil demostrar lo que siento por mi familia.	<b>Aa6.</b> Me resulta fácil demostrar lo que siento por mis amigos.	<b>Ad6.</b> Me resulta fácil demostrar lo que siento por algún desconocido.
<b>Personas con autoridad</b>	<b>Otros ítems donde no se especifica el tipo de persona</b>	
<b>Aau1.</b> Tengo mucha facilidad para decirle algo positivo (piropo, virtud, etc.) a mis superiores.	<b>Ax1.</b> Me considero una persona afectuosa.	
<b>Aau2.</b> Soy muy cariñoso con mis superiores.	<b>Ax2.</b> Me gusta demostrar el cariño con gestos.	
<b>Aau3.</b> Me gusta que mis superiores se me acerquen y me toquen para demostrarme el cariño que sienten por mí.	<b>Ax3.</b> Tengo facilidad para demostrar el cariño con palabras.	
<b>Aau4.</b> Me gusta dar afecto a mis superiores.	<b>Ax4.</b> Cuando quiero a alguien se lo digo con facilidad.	
<b>Aau5.</b> Me gusta recibir cariño de mis superiores.		
<b>Aau6.</b> Me resulta fácil demostrar lo que siento por mis superiores.		

<b>Alegría</b>
<b>A11.</b> Me siento feliz.
<b>A12.</b> Estoy a gusto.
<b>A13.</b> Estoy disfrutando
<b>A14.</b> Me siento bien.
<b>A15.</b> Me siento satisfecho.
<b>A16.</b> Me siento contento.
<b>A17.</b> Me siento animado
<b>A18.</b> Me siento genial
<b>A19.</b> Estoy gozando

*Nota:* Resultados de la primera fase de la investigación “La influencia de la expresión corporal sobre las emociones: un estudio experimental” ordenado por la cantidad de veces que han experimentado los sentimientos planteados en las situaciones planteadas y su influencia en su expresión corporal y la comunicación no verbal.

Gracias a esta investigación se concluyó que: las emociones que sentían los sujetos estudiados, marcaban una conducta en su lenguaje corporal, situaciones en las que la vergüenza y el miedo se imponían hacían que quienes lo sentían fueran más tímidos, no participaran tanto y se notaran reprimidos. Luego de tomar la clase de expresión corporal y aprendieran a manejar estos sentimientos su participación y su actitud mejoró.

Es importante el aporte a nuestra investigación pues de nuevo se evidencia como los sentimientos se reflejan en el lenguaje corporal y por ende en la comunicación no verbal. Aprender a identificar estos sentimientos se hace necesario en una organización para una buena comunicación, pues la comunicación se ve mediada por estos y la expresión corporal cambia, por eso hay que hacer una buena lectura y generar ambientes agradables en la medida de lo posible.

En la investigación “El incierto destino del discurso verbal-no verbal en el teatro y cine: el espectador ante la traducción interlingüística e intercultural” del 2010 escrita por Fernando Poyatos, Académico correspondiente de la real academia española (1993) y docente de la Universidad de New Brunswick.

El siguiente proyecto busca analizar la receptividad de las personas que asisten a actividades como cine y teatro, no solo se aprecia la comunicación no verbal, sino que detrás de lo que se percibe a simple vista, hay muchos mensajes (kinésicos, proxémicos, paralingüísticos) que son importantes para completar una comunicación total.

El autor Fernando Poyatos utiliza investigaciones previas de su persona, como base de datos y referencias para su investigación, en esta nombra a “marcadores del discurso” como expresiones kinésicas, transformados en comportamientos consciente o inconscientes que realzan la percepción acústica y gramatical de palabras y frases.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que analiza individualmente la actuación y puestas en escena de los actores del cine y teatro, observando la capacidad kinésica de actuar como se hace en la vida real.

Podemos concluir que, aunque sean muy buenos los protagonistas, no es igual a una actuación real, ya que no cuenta con interrupciones, pausas, actúan tan bien que se pierde la naturalidad de la oralidad.

En la investigación “Retórica, prosodia y gesto en la comunicación política: la voz de Gaspar Llamazares” publicada en el 2012 por Carmen de la Mota y Gemma Puigvert, miembros de la Universidad Autónoma de Barcelona.

El siguiente proyecto busca analizar el discurso de un miembro del parlamento, que es conocido por tener cualidades oratorias, en un debate sobre la reforma laboral, el trabajo busca estudiar la retórica clásica en la comunicación política actual. Se investigan los siguientes aspectos: bases de la estructura de argumentación, un amplio contexto discursivo y las estrategias que modelan el proceso de oralización que experimentan los textos previamente escritos.

La investigación menciona a conocidos filósofos como Platón, el cual utilizó el término retórica para darle nombre a la profesión de Gorgias. Pero el término de “retórica” se remonta a Cicerón y se constituye en la antigüedad como la manera de designar el arte teórico de un discurso.

Este proyecto tuvo un enfoque cualitativo ya que se realizó a través del estudio de aspectos orales verbales y paraverbales, como la calidad de la voz, el acento, la entonación y los procedimientos de delimitación. También se analizaron los aspectos cinéticos no verbales, como la expresión facial y la función de gesto.

Se puede concluir que tanto el gesto como la voz reflejan la estructura discursiva. Es muy común que utilicen ciertos elementos kinésicos como instrumentos de

persuasión, aunque el discurso este escrito, la puesta en escena y actuación del individuo es la que transmite de manera eficaz y completa el mensaje.

En el siguiente artículo “Review of Nonverbal Communication in Parent–Child Relationships: Assessment and Intervention” publicado en el 2016 por Vivienne M. Colegrove y Sophie S. Havighurst publicado por la editorial Springer Science+Business Media.

Este documento revisa la literatura sobre comunicación no verbal en interacción entre padres e hijos, a través de herramientas de evaluación y intervenciones diseñadas para medir y mejorar la comunicación no verbal, se identifican las lagunas en las publicaciones que describen prácticas existentes, y discutir las implicaciones para investigación y desarrollo de intervención.

Este trabajo se basó en Schachner. (2005) el cual menciona que la comunicación no verbal (NVC) es crítica entre las relaciones padres e hijos, facilita el apego y funciones para co-regular la emoción y el comportamiento. También se basa en Mandal y Ambady (2004) los cuales refieren que las señales no verbales brindan información sobre la intensidad emocional y matices, y proporcionan significado y contexto.

Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo ya que se realizó una revisión y una revisión de la literatura. Se buscaron las bases de datos PsycINFO y Medline teóricas y artículos empíricos que definieron, conceptualizaron, midieron e intervinieron con la interacción no verbal entre padres e hijos.

Se puede concluir que la relación entre padres e hijos, la comunicación no verbal juega un papel muy importante al momento de identificar los procesos interactivos entre los familiares. Se identificaron intervenciones que cumplieron con los criterios para la práctica comunicativa entre padres e hijos centrándose en la CNV.

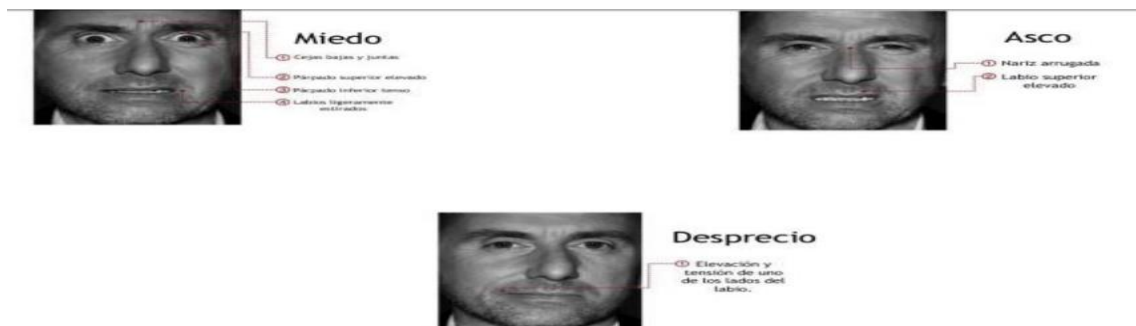
Otra investigación referente en el ámbito internacional es “Cuando el cuerpo comunica. Manual de la comunicación no verbal.” realizada por Alba García Alcántara en 2012 como trabajo final de la Licenciatura en Comunicación Audiovisual de la Universidad Politécnica de Valencia en España.

El objetivo era realizar una pieza audiovisual para difundir algunas claves de la comunicación no verbal en el terreno de la seducción a través de imágenes, así como conocer la importancia de la comunicación no verbal y la comprensión de sus significados.

Tuvo como referente al psicólogo Albert Mehrabian, pues este descompuso el impacto de un mensaje en porcentajes y puso como principal causante de impacto al lenguaje corporal con el 55%, 38% a la voz y 7% a las palabras, no como regla universal, sino como variables aplicables a contextos comunicativos repetitivos.

Se realizó un análisis de la expresividad del rostro, que da claves sobre los sentimientos que expresan las personas sin hablar.





El proceso de construcción del producto audiovisual se basó en lecturas de expertos y entrevistas semiestructuradas, que dieran luces sobre la comunicación no verbal, sus usos en la seducción y la forma en la que esta permite la transmisión de mensajes. Luego de realizar la investigación se realizó un cronograma de actividades para la preproducción, producción y postproducción del producto final, con el fin de cumplir con las fechas establecidas.

Esta investigación aporta bases para el análisis de situaciones cercanas de comunicación no verbal, dando significado específicamente a las expresiones faciales y el complemento de estas en la transmisión de los mensajes. En el año 2014 César Toledo Hernández realizó el “Análisis del comportamiento no verbal del Papa Francisco.” para el Máster en Comportamiento No Verbal de la Universidad Camilo Cela de España.

El objetivo de la investigación era señalar la forma en la que el comportamiento no verbal del Papa Francisco aporta eficacia y credibilidad en su discurso. El enfoque cualitativo fue el usado para la recolección de información para la investigación y el análisis, tomando como base el enfoque verbal, paralingüístico y kinésico del Papa Francisco. Para esto se utilizaron fotografías del Pontífice.

Se determinaron siete variables de análisis a las fotografías: expresión facial, gestos, posturas, paralenguaje, proxémica, háptica y apariencia. Las tablas de análisis de cada variable se muestran a continuación:



## Expresión facial:

DATO	FOTOGRAMA	VERBALIZACIÓN ASOCIADA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA	FISIOLOGÍA
EF 1		(Fotografía)	Contracción párpados por acción de músculos cigomáticos (mejillas), elevación de comisuras y apertura de la boca al límite de la carcajada.			Tonalidad iluminada en la piel del rostro.
EF 2		(Fotografía)	Cejas y párpados superiores se elevan, activación de músculos frontales y orbiculares; cae la mandíbula.			Brillo en los ojos: incremento de segregación lagrimal.
EF 3		(Fotografía)			Cejas deprimidas en exterior y levemente juntas en el centro. Mirada penetrante y tensión en los párpados. Las comisuras bajan. Labio inferior deprimido.	Tonalidad apagada en la piel del rostro.





I	EMOCIÓN	OREXIS (MOTIVACIÓN)	COGNICIÓN (VALORACIÓN)	ESTÍMULO
I EF1	<b>Alegría</b>	El desempeño de su rol parece hacerle feliz, especialmente por la oportunidad de contactar con los demás. Se muestra espontáneo y desinhibido.	El primer patrón expresivo facial reconocible está marcado por la alegría, felicidad apreciable en las frecuentes sonrisas, risas y carcajadas. Se trata de una expresión auténtica, como demuestra la actividad muscular de los cigomáticos bajo las mejillas, y los orbiculares que generan las populares patas de gallo.	Generalmente, provocado por la interacción con otros (colaboradores, público, autoridades, personajes populares,...)
I EF2	<b>Sorpresa</b>	Se muestra gratamente sorprendido por comportamientos y actitudes en los demás.	El segundo patrón es de sorpresa, emoción neutra que en su caso siempre evoluciona en positivo hacia la alegría. Este patrón se ha convertido en frecuente tras su elección, pero no es tan fácil de catalogar en la amplia documental previa analizada para establecer su línea basal.	Generado por los gestos y expresiones del público.
I EF3	<b>Ira / Tristeza</b>	Algo le entristece/enfada en su interior cuando reflexiona: dolor moral.	El tercer patrón facial está marcado por la tristeza, emoción básica que en este caso resulta compatible con el dolor moral, dadas las características y muy especialmente la mirada. Tampoco este patrón aparece con frecuencia, ni con estas características específicas, en la amplia documental analizada antes de su elección como Papa.	La reflexión interna. En momentos de la liturgia y cuando escucha algunos testimonios.

## Gestos:

DATO	FOTOGRAMA	VERBALIZACIÓN ASOCIADA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA	FISIOLOGÍA
G 1		(Fotografía)		Emblemático.- Saludo con pulgar hacia arriba: "bien".		
G 2		(Fotografía)		Emblemático.- Alza el puño cerrado: "¡fuerza! ¡ánimo!".		
G 3		(Fotografía)		Emblemático.- Mano al oído para escuchar: "no oigo, ¿cómo dicen?".		
G 4		(Fotografía)		Emblemático.- Señala el cielo con el índice: "uno, Dios".		

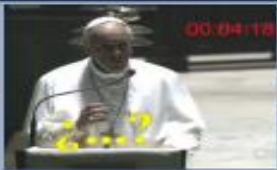





I	EMOCIÓN	OREXIS (MOTIVACIÓN)	COGNICIÓN (VALORACIÓN)	ESTÍMULO
I G1	G 1 a G 8- Alegría	Utiliza un amplio repertorio de gestos emblemáticos para hacerse entender, al margen del idioma.	El más recurrente es el realizado con el pulgar hacia arriba, de origen romano, con el que saluda diciendo "bien". También usa el puño cerrado ("fuerza, ánimo"); el gesto del aplauso para el reconocimiento; dedos a los labios para enviar besos; índice al ojo para decir "te veo"; o índice en alto para advertir "cuidado", y elevado por encima de su cabeza para señalar al cielo ("Dios").	Presencia de público, necesidad de hacerse entender y conectar con los demás.
I G2	G 9.- Desprecio	En conexión con la expresión de tristeza y el gesto de reflexión, puede inferirse un serio disgusto por algún hecho que ocupa su mente en ese momento.	Uno de los pocos gestos de contrariedad localizados en sus apariciones públicas. De gran valor por su excepcionalidad. La postura cabizbaja y la mirada al suelo podrían indicar tristeza y/o reflexión, pero la manipulación de la barbilla señala contención emocional y, sobre todo, la mueca unilateral de los labios (AU 14) indica como emoción básica el desprecio.	Desconocido. El origen está en lo que piensa en ese instante.
I G3	G 10.- (Reflexión)	Deseo de meditar.	Gesto adaptador característico con la mano en la barbilla que indica reflexión. (A diferencia del anterior, no hay mueca en los labios)	Generalmente, algún momento de la liturgia o mientras escucha alguna intervención.
I G4	G 11 y G 12.- (Interés)	Necesidad de escuchar y hacer sentir que tiene interés (escucha activa).	Gesto adaptador característico descrito anteriormente, que transforma en regulador de manera muy personal, con la mirada fija y atenta a los ojos de quien le interpela.	Interpelación de otro. (En este caso, periodista durante rueda de prensa a bordo del avión)
I G5	G 13 a G 16.- (Pasión y entusiasmo)	Esfuerzo por resultar elocuente.	Para hacer más comprensibles y enfatizar sus palabras utiliza un variado repertorio de gestos ilustradores, que van desde la firmeza del puño cerrado en movimiento de látigo, a la suavidad del desplazamiento de sus manos ahuecadas. Destacan por la sincronía con la verbalización, la amplitud de movimientos y armonía.	Parece tener arraigado un profundo sentido pedagógico.

## Postura:

DATO	FOTOGRAMA	VERBALIZACIÓN ASOCIADA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA	FISIOLOGÍA
P 1		(Fotografía)	Cuerpo y cabeza erguidos, precisión eje perpendicular, simetría y relajación en hombros y miembros superiores. Posición de igualdad con acompañante, contacto corporal, rapport y sincronía en los pasos.			
P 2		(Fotografía)		Inclinación corporal de aproximación y mirada fija en el periodista que le interroga a bordo del avión.		
P 3		(Fotografía)	Inclinación y posición corporal establece rapport con la pareja a la que consuela.			
P 4		(Fotografía)		Postrado en el suelo para rezar el Viernes Santo.		







I	EMOCIÓN	OREXIS (MOTIVACIÓN)	COGNICIÓN (VALORACIÓN)	ESTÍMULO
I P1	<b>P1.- (Seguridad, armonía y apertura)</b>	La naturalidad y disponibilidad postural facilita el acercamiento de los demás.	Transmite seguridad, armonía y predisposición a la comunicación, con una postura dotada de verticalidad, estabilidad, simetría en hombros y miembros superiores, y con el torso expuesto. Con respecto a los demás, tiende a buscar la orientación de colaboración/igualdad "lado a lado", como en la imagen seleccionada, en la que mantiene el contacto hombro con hombro al caminar y lidera rapport en el paso.	Contacto con otras personas.
I P2	<b>P2, P3 y P4.- (Cercanía y humildad)</b>	Constante interés por expresar y compartir su sensibilidad emocional.	Utiliza su postura corporal como un elemento activo de la comunicación, para mostrar interés inclinándose hacia un periodista, expresar solidaridad y comprensión a través del rapport con una pareja afligida, o mostrándose humilde ante el público al postrarse en el suelo para rezar.	Contacto con otras personas.

## Paralenguaje:

DATO	FOTOGRAMA	VERBAUIZACIÓN ASOCIADA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA	FISIOLOGÍA
PA 1		"...¿qué es lo que espero... como consecuencia de la Jornada de la Juventud?"		Tono interrogativo, lento, prolonga pausas entre palabras, registro más grave, volumen más bajo. (Dramatiza con el silencio)		
PA 2		"...espero LÍ-O..."		Remarca la entonación en la vocal cerrada y exagera la separación silábica del hiato.		
PA 3		"...y la Iglesia no puede ser una O-ENE-GÉ!"		Tono exclamativo: más rápido, agudo y elevado.		
PA 4		"...UNO / PODRÍA / PENSAR / QUE / PODRÍA / HABER /..."		Tono contra argumental: rítmico compás de 3 pulsos, cada palabra un pulso.		
PA 5		"...osea, esta civilización nos ha llevado a excluir ¡las dos puntas!..."		Tono argumental enfático: volumen pasa de plano a fuerte; el tono, de grave a agudo; y el tiempo, de lento a andante.		
PA 6		"...es un escándalo que Dios... haya venido a hacerse uno de nosotros, es un escándalo, y que haya muerto en la cruz; es un escándalo el escándalo de la cruz..."	Hay expresión de desagrado/asco en su rostro (AUJ 9) con activación de los músculos de la nariz.	Tono reflexivo: acentúa las pausas y alarga las sílabas al denunciar el escándalo.		





I	EMOCIÓN	OREXIS (MOTIVACIÓN)	COGNICIÓN (VALORACIÓN)	ESTÍMULO
I PA1	PA1 a PA6.- (Pasión)	Dotar de amenidad su discurso, captar y mantener la atención del auditorio.	Habla de forma rítmica y domina una amplia gama de registros, variando el tono, volumen y tempo, en función del valor del mensaje, como se aprecia en los ejemplos referidos. Hay control de la respiración (abdominal) y correcta administración del aire a través de las cuerdas vocales.	(Retroalimentación) Los elementos de su prosodia emocional expresan pasión por la retórica.
I PA2	PA1 a PA6.- (Autenticidad)	Cree en lo que dice: La congruencia de su prosodia emocional con el contenido del mensaje le hace parecer auténtico y sincero.	Recurre al silabeo para remarcar palabras. No se aprecia arrastre de sílabas ni segregadores vocales que expresen duda o resten credibilidad. Maneja correctamente las pausas y silencios.	Atención/interés de la audiencia.

## Proxémica:

DATO	FOTOGRAMA	VERBALIZACIÓN ASOCIADA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA	FISIOLOGÍA
PR 1		(Fotografía)		Comparte distancia de intimidad con jóvenes para una autofoto con teléfono móvil.		
PR 2		(Fotografía)		Se aproxima al mostrador de la pensión para abonar su cuenta.		
PR 3		(Fotografía)		Ocupa última fila en la capilla.		
PR 4		(Fotografía)		Comparte microbús con cardenales. No ocupa lugar preferente.		
PR 5		(Fotografía)		Comparte a diario comedor común con resto de huéspedes de la residencia Santa Marta.		
PR 6		(Fotografía)		Utiliza silla confidente en posición colaboradora (ángulo de 90°).		

I	EMOCIÓN	OREXIS (MOTIVACIÓN)	COGNICIÓN (VALORACIÓN)	ESTÍMULO
I PR1	PR1, PR6 y PR7.- (Proximidad)	Constante interés por mostrarse cercano y accesible.	Disfruta con la "distancia corta" en sus interacciones. Incluso entre multitudes prefiere la distancia de intimidad a la personal o la social, lo que le proporciona una imagen de cercanía, proximidad y familiaridad. En la distancia pública (discursos, escenarios,...) se comporta también como en la distancia de intimidad (parece hablar con alguien que tiene justo delante). Junta su cara con la de un grupo de jóvenes para hacerse una foto con el móvil o usa silla confidente en ángulo de 90° en su despacho.	Contacto con otras personas.
I PR2	PR2, PR3, PR4 y PR5.- (Igualdad)	Constante interés por mostrarse igual a los demás.	Opta por los lugares comunes y colectivos: renuncia a las dependencias privadas del Vaticano, comparte residencia y comedor, viaja en microbús con el resto de cardenales, o se sienta en la última fila en la capilla a rezar.	Según bromea públicamente, tiene la necesidad de vivir acompañado, "por motivos psiquiátricos".

## Háptica:

DATO	FOTOGRAMA	VERBALIZACIÓN ASOCIADA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA	FISIOLOGÍA
H 1		(Fotografía)		Acaricia a un enfermo, contacto directo.		La imagen deforme por las tumoraciones podría generar comúnmente rechazo (asco).
H 2		(Fotografía)		Lava y besa los pies a jóvenes reclusos.		La acción podría generar comúnmente rechazo (asco).
H 3		(Fotografía)		Abraza con calidez.		
H 4		(Fotografía)		Busca el contacto con su mano y su cuerpo.		

EMOCIÓN	OREXIS (MOTIVACIÓN)	COGNICIÓN (VALORACIÓN)	ESTÍMULO
H1 a H4.- (Sensibilidad)	Reconfortar y sentirse reconfortado, en plano de igualdad.	Utiliza el sentido del tacto para compartir emociones y afectos, a través de caricias, abrazos y besos, cuya ejecución acompaña con calidas expresiones de ternura en su rostro. La frecuencia y naturalidad de este comportamiento aportan valor añadido al simbólico ritual del lavado de pies, en el que por primera vez incluyó a dos mujeres (una musulmana); o al abrazo a un enfermo deforme.	Necesidad de sentir (amor).

## Apariencia:

DATO	FOTOGRAMA	VERBALIZACIÓN ASOCIADA	CONDUCTA AUTOMÁTICA	CONDUCTA INTENCIONADA	CONTROL DE CONDUCTA	FISIOLOGÍA
A 1		(Fotografía)		Vestuario: solo usa la sotana blanca; pantalón normal negro en lugar de blanco. Carga su propio maletín.		
A 2		(Fotografía)		Calzado: zapatos negros convencionales, prescinde de los mocasines rojos de piel hechos a medida.		
A 3		(Fotografía)		Joyas y accesorios: Cruz de plata; anillo de plata con una cruz; reloj de muñeca negro de material sintético.		
A 4		(Fotografía)		Mobiliario: sustituye monumental trono dorado por silla blanca.		
A 5		(Fotografía)		Vehículos: viaja en utilitarios de gama económica.		

I	EMOCIÓN	OREXIS (MOTIVACIÓN)	COGNICIÓN (VALORACIÓN)	ESTÍMULO
IA	A1 a A5.- (Humildad)	Al margen del componente "ejemplarizante" de su comportamiento ante la comunidad, da muestras de congruencia emocional entre su forma de pensar y de sentir: parece disfrutar renunciando a algunas comodidades.	Huye expresamente de todo símbolo de lujo o riqueza, tanto en el vestuario, calzado, complementos, vehículos, vivienda y mobiliario, pasando por alto incluso algunas arraigadas tradiciones propias de la dignidad de su cargo.	La conciencia (su fe)

La investigación concluyó que el Papa Francisco es un gran comunicador, coherente intelectual y emocionalmente con el mensaje que transmite. Con buena interacción con las demás personas. Todo esto se dedujo a través del análisis de las imágenes y su respectivo significado.

Para la investigación que se desarrolla en este proyecto es pertinente el análisis realizado, pues da bases para el análisis de aspectos no verbales en la comunicación, y aporta posibles variables de análisis para la investigación planteada en este proyecto.

### **1.3. DISEÑO METODOLÓGICO:**

La investigación realizada tiene un enfoque cualitativo y es de tipo explicativo, pues busca dar a conocer qué sucede con la comunicación no verbal en organizaciones de Bucaramanga, pero también entender por qué se presentan estos hechos. Se orienta hacia el estudio de los comportamientos humanos en situaciones comunes, a través de un análisis etnográfico realizado en las organizaciones Bumanguesas.

La población a analizar es el grupo de trabajadores de pequeñas y medianas empresas de Bucaramanga como Leonel González y CIA e inmobiliaria Beluz, empresas caracterizadas por tener personal en área administrativa y operativa ejerciendo sus labores diarias, además de ofrecer atención sus clientes.

La investigación contará con un método de análisis que revisará y ordenará los elementos encontrados en la observación por separado, con el fin de tener datos y conclusiones de la comunicación no verbal en los entornos estudiados.

Para el diagnóstico de la comunicación no verbal en las organizaciones se realizará una observación simple, en la que los investigadores describiremos los datos que



se obtengan en la misma, sin involucrarnos con el entorno a analizar. Con el fin de identificar patrones de conducta en los entornos laborales de Bucaramanga.

La recolección de datos se hará a través de grabaciones realizadas en los entornos laborales, las cuales se dividirán por fotogramas, para analizar el lenguaje no verbal de las personas y contrastarlo con el mensaje verbal que están transmitiendo, para observar el nivel de coherencia entre los mismos.

Los instrumentos de análisis se adaptarán para las diferentes etapas de la investigación. En el diagnóstico y observación se realizará un análisis semiótico con base en el “Análisis del comportamiento no verbal del Papa Francisco.” realizado por César Toledo Hernández en 2014. Realizado a través de fotos, y fotogramas de las actividades del Papa Francisco con siete variables de análisis: expresión facial, gestos, posturas, paralenguaje, proxémica, apariencia y háptica, de las cuales retomaremos las seis primeras.

A continuación, se muestran las variables de análisis de la investigación:

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>
<b>Proxémica</b>	La proxémica según Amparo Tusón “estudia las relaciones de proximidad, de alejamiento, etc. Entre las personas y los objetos durante la interacción, las posturas adoptadas y la existencia o ausencia de contacto físico. Asimismo pretende estudiar el significado que se desprende de dichos	<u>Contacto corporal:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toque o roce ligero entre los sujetos.</li> <li>- Ausencia de contacto.</li> </ul> <u>Distancia:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distancia muy próxima entre los sujetos.</li> <li>- Distancia próxima entre los sujetos.</li> <li>- Distancia cómoda</li> </ul>

	comportamientos”	entre los sujetos. - Amplio espacio entre los sujetos.
<b>Kinésica</b>	La kinésica es según Ray Lee Birdwhistell “ el conjunto de signos (movimientos, Olores, expresiones del rostro...) mucho más complejos que el lenguaje humano y con mayor contenido en cuanto a lo que expresamos tanto voluntaria como involuntariamente.”	<u>Expansión:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extremidades relajadas.</li> <li>- Cabeza extremadamente inclinada hacia atrás o adelante.</li> </ul> <u>Contracción:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extremidades encogidas.</li> <li>- Cabeza inclinada un poco hacia abajo.</li> <li>- Brazos cruzados.</li> <li>- Extremidades inferiores juntas o cruzadas.</li> </ul> <u>Movimiento corporall:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Movimiento fluido del cuerpo, sin llegar a extremos de relajación ni de contracción.</li> </ul> <u>Posición de manos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abiertas.</li> <li>- Cerradas.</li> <li>- Unidas.</li> <li>- Separadas.</li> <li>- Ocultas.</li> </ul>
<b>Gestos</b>	Poyatos define los gestos como: "los movimientos conscientes o inconscientes principalmente con la cabeza, la cara (incluyendo la mirada) o	<u>Expresión facial:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sonrisa.</li> <li>- Llanto.</li> <li>- Boca tensionada.</li> <li>- Miedo.</li> <li>- Alegría.</li> <li>- Asco.</li> </ul>

	<p>las extremidades, dependientes o independientes del lenguaje verbal-paralingüístico, alternando con él o simultáneamente y que constituyen una forma principal de comunicación..."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sorpresa.</li> <li>- Indiferencia.</li> <li>- Expresividad excesiva.</li> <li>- Aburrimiento.</li> </ul> <p><u>Contacto visual:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evasión de la mirada.</li> <li>- Fijación de la mirada.</li> <li>- Mirada hostil.</li> <li>- Mirada panorámica.</li> <li>- Mirada en otras direcciones.</li> <li>- Guiño del ojo.</li> </ul>
<b>Posturas</b>	<p>Definidas por Fernando Poyatos "como estáticas (pues lo que puede hacerlas moverse será una manera o modo) e igualmente conscientes o inconscientes, también ritualizadas y, como en el caso de las maneras, menos utilizadas como formas de un repertorio comunicativo, aunque, a semejanza de gestos y maneras, comunican de todas formas el sexo, la posición social, el origen cultural, el estado de ánimo, etc."</p>	<p><u>Cuerpo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuerpo erguido.</li> <li>- Cuerpo encorvado.</li> </ul>
<b>Paralenguaje</b>	<p>Es un conjunto de elementos no verbales de la voz, el componente vocal de un discurso o mensaje. No es tan importante qué se dice, sino la manera en que se</p>	<p><u>Voz:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volumen.</li> <li>- Rapidez al hablar.</li> <li>- Ritmo.</li> <li>- Dicción.</li> </ul>

	<p>dice.</p> <p>Este componente vocal hace referencia a cuestiones tales como la intensidad o el volumen de la voz, la velocidad con la que se habla y el ritmo, la entonación</p>	
--	--	--

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la comunicación no verbal en organizaciones pequeñas y medianas de Bucaramanga.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Observación de la actividad laboral en las organizaciones.</li> <li>2. Observación de la comunicación no verbal entre jefes y colaboradores.</li> <li>3. Segmentación de las variables de análisis a partir de la observación.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar la forma en la que se maneja la comunicación no verbal en estas empresas y como se debe manejar según expertos en el tema.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicación del análisis semiótico del Papa adaptado.</li> <li>2. Identificación de las variables de análisis y su uso en las organizaciones estudiadas.</li> <li>3. Realización de entrevistas a expertos en el tema.</li> </ol>

### **1.3.1. INSTRUMENTOS:**

Los instrumentos usados en esta investigación para la recolección de información según las necesidades propias del tema de estudio abordado son:

- Entrevista semiestructurada y a profundidad.
- Observación semiótica.

Explicados detallada e individualmente a continuación.

### **1.3.1.1. LA ENTREVISTA:**

Fairchild define la entrevista como “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional”<sup>27</sup>. La entrevista es una práctica cualitativa para recoger información, en ella participan dos o más individuos, la cual tiene un objetivo o finalidad. Para que una entrevista pueda efectuarse debe haber mínimo un entrevistador y un entrevistado, el cual por medio de preguntas pretende obtener información del segundo.

A través de la entrevista se puede recolectar los siguientes datos:

- Acontecimientos pasados o presentes de su medio.
- Historia personal.
- Actitudes, inclinaciones y opiniones.
- Motivo de sus acciones.
- Niveles de conocimiento, prácticas y circunstancias.
- Planes e intenciones futuras.

#### **Tipos de entrevistas:**

La entrevista tiene distintas maneras de efectuarse dependiendo su entorno y ambiente, por ello las entrevistas se dividen en categorías de tal manera que logre abarcar mejor el tema y al entrevistado, y a sí mismo lograr recolectar la mejor información que se requiere.

---

<sup>27</sup> RUIZ CABEZAS, Meri Rocío. La entrevista cualitativa. 2014. p. 227. Disponible en: [es.calameo.com/read/0019687284dc919143836](http://es.calameo.com/read/0019687284dc919143836)

### **Entrevistas estructuradas:**

Las entrevistas estructuradas se basan desde la posición o condición en la cual el entrevistador indaga con preguntas preestablecidas, siguiendo un orden y además cuenta con un grupo de opciones de respuesta limitadas, solo en ciertos casos se puede variar el espacio de las respuestas. Con este tipo de entrevista se busca que a todas las personas que se les aplica, perciban las preguntas de la misma manera, de una forma neutral y sin oportunidad de desviarse del sistema previamente estructurado.

*“Las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio. Tiene la ventaja de la sistematización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad. Su desventaja es la falta de flexibilidad que conlleva la falta de adaptación al sujeto que se entrevista y una menor profundidad en el análisis”<sup>28</sup>*

### **Entrevista no estructurada:**

Este tipo de entrevista también se conoce como entrevista libre, a diferencia de la entrevista estructurada, en esta no hay preguntas preestablecidas, ni una rigidez en su estructura. De esta manera el entrevistado se siente con más confianza, permitiendo la espontaneidad. Este tipo de entrevista es la que más se aproxima a una conversación informal, pero sin dejar a un lado el objetivo principal, la obtención de información.

*“Son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones. Los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original. Su desventaja es que puede presentar lagunas de la información necesaria en la investigación”<sup>29</sup>*

---

<sup>28</sup> DÍAZ BRAVO, Laura. TORRUCO GARCÍA, Uri. MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, Mildred. VARELA RUIZ, Margarita. La entrevista, recurso flexible y dinámico. México D.F 2013 p. 3.

<sup>29</sup> *Ibíd.*

### **Entrevista semiestructurada o mixta:**

Esta entrevista es una articulación entre las dos anteriores, de esta manera el entrevistador puede alternar las preguntas implantadas y espontáneas. Este modelo de entrevista es más eficiente ya que al aprovechar la utilidad de ambas, se puede obtener mejor información y una actitud positiva y de agrado de parte del entrevistado. *“presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos”.*<sup>30</sup>

### **Entrevista a profundidad:**

Este tipo específico de entrevista utiliza una técnica de recolección de información en la cual el entrevistador previamente ha organizado una serie de temas y preguntas y las dirige a través de una charla. El entrevistador lleva un hilo conductor mediante una conversación, y a través del diálogo, el entrevistado puede extenderse y contar a lo largo de la entrevista situaciones o experiencias, para que el proceso de obtención de información sea más completo y efectivo.

*“...es una técnica diseñada con el fin de provocar un retrato vívido de las perspectivas del participante en el tópico de investigación en el que está interesado el entrevistador... Los investigadores interactúan con los participantes haciéndoles preguntas de una manera neutral y escuchando atentamente las respuestas de los participantes, haciéndoles preguntas de seguimiento o complementarias a esas respuestas.”*<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Ibíd.

<sup>31</sup>PARAMO BERNAL, Pablo. La investigación en ciencias sociales: técnicas de recolección de información. Universidad piloto de Colombia, 2018. p. 2.

Para esta investigación el modelo de entrevista que se utilizó fue la entrevista a profundidad, pues los entrevistadores llevan el hilo de la conversación y la entrevista fluye como una charla, en la que el entrevistado puede extenderse el tiempo que considere prudente para dejar clara su respuesta y su posición ante la pregunta.

Así se asegura que el proceso de recolección de la información a los expertos entrevistados es de completo y que ellos pueden dejar claro su punto de vista frente al tema planteado.



### 1.3.1.1.1. ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA:

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD
<p><b>Proxémica</b></p>	<p>La proxémica según Amparo Tusón “estudia las relaciones de proximidad, de alejamiento, etc. Entre las personas y los objetos durante la interacción, las posturas adoptadas y la existencia o ausencia de contacto físico. Asimismo pretende estudiar el significado que se desprende de dichos comportamientos”</p>	<p><u>Contacto corporal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toque o roce ligero entre los sujetos.</li> <li>- Ausencia de contacto.</li> </ul> <p><u>Distancia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distancia próxima entre los sujetos.</li> <li>- Amplios espacios (objetos) entre los sujetos.</li> </ul>	<p>¿Cree que el contacto corporal entre los compañeros ayuda a reforzar el mensaje transmitido de forma verbal? ¿Por qué? ¿Cómo contrarrestar la ausencia de contacto corporal en la atención al cliente para mejorar la empatía?</p> <p>¿Cuál es la distancia adecuada entre colegas que se debe tener al momento de interactuar? ¿Esta misma distancia es la adecuada en la atención al cliente? ¿Por qué?</p> <p>¿Cuáles son los espacios deseables para mejorar la comunicación interpersonal en las oficinas? ¿Cómo deben ser los espacios deseables para</p>

			mejorar la interacción con los clientes?
<b>Kinésica</b>	La kinésica es según Ray Lee Birdwhistell “ el conjunto de signos (movimientos, Olores, expresiones del rostro...) mucho más complejos que el lenguaje humano y con mayor contenido en cuanto a lo que expresamos tanto voluntaria como involuntariamente.”	<u>Expansión:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extremidades relajadas.</li> <li>- Cabeza extremadamente inclinada hacia atrás o adelante.</li> </ul>	<p>Una actitud “relajada” es diferente a una apática, ¿qué características las diferencian?</p> <p>¿Por qué una actitud relajada puede enviar un mensaje equivocado a un</p>

		<p>cliente?</p> <p>En la atención al cliente, ¿Qué puede significar que la cabeza del empleado esté extremadamente inclinada hacia adelante o hacia atrás?</p> <p><u>Contracción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extremidades encogidas.</li> <li>- Cabeza inclinada un poco hacia abajo.</li> <li>- Brazos cruzados.</li> <li>- Extremidades inferiores juntas o cruzadas.</li> </ul> <p><u>Normal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Movimiento fluido del cuerpo, sin llegar a extremos de relajación ni de contracción.</li> </ul> <p><u>Posición de manos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abiertas.</li> <li>- Cerradas.</li> <li>- Unidas.</li> <li>- Separadas.</li> <li>- Ocultas.</li> </ul>	<p>¿ Cuáles son las posturas más adecuadas de las extremidades para la atención al cliente?</p> <p>¿Qué significa que los empleados tengan mucho tiempo los brazos o las extremidades inferiores cruzadas? ¿Por qué?</p> <p>¿Por qué los movimientos fluidos del cuerpo deben mantenerse durante toda la conversación?</p> <p>¿ Cuáles son los movimientos de las manos más adecuados para no</p>
--	--	--	---

			<p>transmitir ansiedad o preocupación a los clientes?</p> <p>¿En qué momentos deben ponerse las manos en diferentes posturas y qué significan? (Abiertas, cerradas, unidas, separadas, ocultas)</p>
<b>Gestos</b>	<p>Poyatos define los gestos como: "los movimientos conscientes o inconscientes principalmente con la cabeza, la cara (incluyendo la mirada) o las extremidades, dependientes o independientes del lenguaje verbal-paralingüístico, alternando con él o simultáneamente y que constituyen una forma principal de comunicación..."</p>	<p><u>Expresión facial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sonrisa.</li> <li>- Llanto.</li> <li>- Boca tensionada.</li> <li>- Miedo.</li> <li>- Alegría.</li> <li>- Asco.</li> <li>- Sorpresa.</li> <li>- Indiferencia.</li> <li>- Expresividad excesiva.</li> <li>- Aburrimiento.</li> </ul> <p><u>Contacto visual:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evasión de la mirada.</li> <li>- Fijación de la mirada.</li> <li>- Mirada hostil.</li> <li>- Mirada panorámica.</li> <li>- Mirada en otras direcciones.</li> <li>- Guiño del ojo.</li> </ul>	<p>¿Las expresiones faciales al ser evidentes y reconocibles pueden alterar el mensaje que se emite?</p> <p>¿Cómo reconocer que las expresiones faciales son verídicas de cuando no lo son?</p> <p>¿Es recomendable siempre mantener la mirada fija entre los interlocutores?</p> <p>Si en una conversación se hace una mirada panorámica o se mira en otras direcciones ¿qué pasa con la credibilidad del mensaje y cómo se ve afectado?</p> <p>¿Qué significa un guiño? ¿Le resta</p>

			credibilidad a la conversación?
<b>Posturas</b>	Definidas por Fernando Poyatos "como estáticas (pues lo que puede hacerlas moverse será una manera o modo) e igualmente conscientes o inconscientes, también ritualizadas y, como en el caso de las maneras, menos utilizadas como formas de un repertorio comunicativo, aunque, a semejanza de gestos y maneras, comunican de todas formas el sexo, la posición social, el origen cultural, el estado de ánimo, etc."	<u>Cuerpo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuerpo erguido.</li> <li>- Cuerpo encorvado.</li> </ul>	La postura corporal al ser muchas veces adaptadas de forma inconsciente ¿cómo influyen en una conversación y el sentido al mensaje transmitido de forma verbal?
<b>Paralenguaje</b>	Es un conjunto de elementos no verbales de la voz, el componente vocal de un discurso o mensaje. No es tan importante qué se dice, sino la manera en que se dice.  Este componente vocal hace referencia a cuestiones tales como la intensidad o el volumen de la voz, la velocidad con la que se habla y el ritmo, la entonación	<u>Voz:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volumen.</li> <li>- Rapidez al hablar.</li> <li>- Ritmo.</li> <li>- Dicción.</li> </ul>	¿Hablar en un volumen muy alto en un espacio cerrado y con cercanía entre interlocutores puede afectar la conversación?  ¿Qué refleja una persona al hablar demasiado rápido?  ¿Qué refleja una persona al hablar muy lento?  ¿Si una persona tiene problemas de dicción refleja rasgos de su personalidad, aparte de disminuir

			la comprensión?
--	--	--	-----------------

### **1.3.1.2. MÉTODO DE OBSERVACIÓN:**

La observación es el método más antiguo usado por el ser humano para recoger información de su entorno, sin embargo, la observación puede pasar a ser más que una observación ordinaria y convertirse en una observación científica, en tanto que cumpla unas características específicas.

La observación ordinaria es la que se da en todo momento y ante cualquier situación, comprueba los hechos tal y como pasan de forma casual y no tiene una hipótesis o la intencionalidad de relacionar y analizar ningún tipo de variable. Se da de forma natural e inesperada.

Sin embargo, la observación científica manifiesta una hipótesis y el deseo de conocer la relación entre las diferentes variables de investigación que se plantean. La observación pretende comprobar los fenómenos que se tienen frente a la vista, sin alterar la expresión de los mismos y es más detallada que la observación ordinaria, esto es lo que diferencia al observador científico del testigo ordinario de una situación. Pero en ningún caso el observador varía las condiciones en las que se desarrolla el fenómeno observado y por lo tanto, el nivel de control del observador frente al fenómeno observado es prácticamente nulo, pues no es permitido a este manejar, dominar ni tomar decisiones frente a lo que está ocurriendo.

La observación científica tiene un objetivo claro y es planeada de forma sistemática, esta está sujeta a comprobaciones y debe mostrar evidencias de su realización, que puedan empatarse con el análisis de la misma.

El método de observación científico nace de la formulación de un problema, esta permite recoger y conocer datos que deben ser analizados e interpretados. Sin embargo, uno de los límites es la percepción humana ya que a pesar, de ser una observación más detallada y de contar con un objetivo claro, la captación sensorial puede pasar por alto información presentada.

Existen varios tipos de observación, clasificadas en función de la sistematización y en función de la participación del observador.

En función de la sistematización se encuentra la observación no sistematizada, que está enfocada a campos exploratorios, cuando no se tiene mucha información acerca del objeto de estudio y puede ser utilizada para investigaciones posteriores. Por su parte, la observación sistematizada es más rigurosa y parte de una hipótesis previamente concebida y pretende observar con exactitud la existencia de ciertas variables que abarca esa hipótesis, por lo tanto supone que para que esta se dé, debe haber un estudio anterior existente y es cuantificable.

Según Fraisse (1970) la observación sistematizada tiene cuatro fases:

1. La observación que permite descubrir los hechos de estudio y conocerlos con precisión.
2. Establecimiento de hipótesis sobre las relaciones que puedan existir entre los hechos.
3. Verificación de la hipótesis.
4. Elaboración de los resultados y sus interpretaciones.

En estas interpretaciones se puede analizar la conducta de los organismos, y su frecuencia, latencia, ritmo, intensidad, duración, cantidad de elementos que intervienen, condiciones antecedentes y consecuentes y topografía de su respuesta.

La observación puede ser también natural, cuando se observa el comportamiento de individuos en espacios cotidianos, de laboratorio, cuando el observador prepara de antemano la situación que pueda satisfacer los fines de su investigación y clínica, cuando se realiza la observación y evolución de un enfermo en un entorno fijo.

La observación en función del observador puede ser externa, interna y autoobservación. La observación externa o no participante es en la cual el investigador no pertenece al grupo de estudio, es directa cuando se realiza en contacto inmediato con la realidad o indirecta, cuando se basa en datos estadísticos y grabaciones o fuentes documentales. La observación interna o participante, es en la cual el investigador pretende obtener datos directamente del entorno en el que se desarrolla la investigación y para recolectar los datos, el investigador debe ganarse la confianza de las personas que están en el entorno que investiga. La autoobservación es en la que el observador es sujeto y objeto de la investigación, en este caso el investigador observa y es parte del conjunto observado.

El tipo de observación usada en esta investigación es de carácter externa, pues los investigadores que van a observar el grupo de estudio no pertenecen a este, indirecta, pues se basa en grabaciones mediante cámara escondida del entorno laboral que se vive en las empresas observadas. Por ende, es una observación natural, pues se basa en el actuar de los individuos en espacios cotidianos de su ejercicio laboral.

El objetivo de realizar una observación en los entornos laborales es identificar patrones de comportamiento en el uso de la comunicación no verbal en las empresas observadas. Basados en esos patrones, se aplica el instrumento de observación usado en la investigación “Análisis del comportamiento no verbal del Papa Francisco.” con el cual se puede dar significado a estos patrones de comportamiento, a través del análisis de las variables de la investigación.



El instrumento usado para identificar los patrones de comportamiento que se obtuvieron a partir de la observación es la siguiente. (Para las dos empresas se usa el mismo instrumento)

**1.3.1.2.1. ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN:**

Variables	Indicadores	Criterios de evaluación	Evaluación				
			Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Proxémica	1.Contacto corporal	Evidencia de toque o roce entre los sujetos					
	2. Distancia	La distancia corporal entre los sujetos es acorde al momento y la situación que se presenta					
Kinésica	3. Expansión corporal	Extremidades relajadas					

		Cabeza extremadamente inclinada hacia atrás o adelante					
4. Contracción corporal		Extremidades encogidas					
		Cabeza inclinada un poco hacia abajo					
		Brazos cruzados y extremidades inferiores juntas o cruzadas					
5. Fluidez en los movimientos		Movimientos corporales fluidos sin extremos de relajación o contracción					
6. Posición de las manos		Abiertas					
		Cerradas					

		Unidas					
		Separadas					
		Ocultas					
Gestos	7. Expresión facial	Expresión de sentimientos entre los sujetos que interactúan					
	8. Contacto visual	Miradas fijas entre los sujetos interactuantes.					
		Miradas panorámicas del ambiente en el que están los sujetos					
Posturas	9. Disposición corporal	Cuerpo erguido					
		Cuerpo encorvado					
Paralenguaje	10. Voz	Volumen moderado dado el espacio en el que se encuentran					

		Rapidez y ritmo acordes a la situación y el lugar donde se da la conversación					
		Correcta dicción, se entienden las palabras					

El instrumento de análisis de estos patrones de comportamiento, se basa en el instrumento de la investigación “Análisis del comportamiento no verbal del Papa Francisco.” en él se analizarán los fotogramas de los patrones de comportamiento más comunes identificados en el instrumento anterior, clasificados por variables de la siguiente manera.

<b>Variable</b>	<b>Fotograma</b>
	<b>Análisis del fotograma</b>

## 2. ANÁLISIS DE PROXÉMICA Y KINÉSICA

Este capítulo pretende relacionar y analizar la forma en que los colaboradores de las empresas observadas manejan la comunicación no verbal en sus entornos laborales, ya sea entre compañeros de trabajo o con sus clientes. Dicho relacionamiento se da entre los patrones de comportamiento encontrados en el método de observación, su análisis basados en los libros “Comunicación no verbal (El lenguaje del cuerpo)” de Allan Pease y “La ciencia del lenguaje corporal” de Camila Díaz, y las categorías que señalan los expertos entrevistados frente a cada tema. Se mostrarán resultados de los instrumentos de recolección de las dos empresas utilizadas en la observación.

El análisis desarrollado en este capítulo comprende las categorías proxémica y kinésica, con sus respectivas subcategorías y además, realiza una comparación a modo de conclusión del manejo dado a estas categorías en las dos empresas analizadas; tanto en la Inmobiliaria Beluz, pequeña empresa y la Constructora Leonel González & CIA, empresa mediana. Con el fin de cumplir con los objetivos específicos expuestos al principio de la investigación y comprender la forma en que las empresas manejan la comunicación, y cómo se debe desarrollar según los expertos en Comunicación Organizacional.

Se comprender los componentes de la proxémica y la kinésica en este capítulo, dándole importancia y complemento al mensaje que se debe transmitir. La recolección de información se realizó con unas grabaciones de forma incógnita en las empresas para ver cómo se relacionaban los colaboradores con sus compañeros o con los clientes. Con esta observación se pudo evidenciar patrones de comportamiento en relación a la comunicación en las organizaciones. Seguido, a esto se realizaron entrevista con expertos del tema: comunicación organizacional,

recursos humanos y semiótica; para conocer su opinión acerca del tema y como desarrollarlo adecuadamente en las organizaciones.

Aquí encontrará de forma meticulosa el análisis de cada elemento de la proxémica y la kinesica, sus subcategorías observadas y el uso que se les dan dentro de las organizaciones. También, se darán recomendaciones de los expertos en este tema y las debilidades que toda empresa tiene, por no prestar atención a la comunicación interna y externa de la organización.

## **2.1 PROXÉMICA:**

La proxémica, deriva del latín *proximus* que quiere decir 'más cercano'. Es decir, la proxémica se dedica a estudiar las relaciones de distancia y el espacio que hay entre las personas, que están relacionadas también con el tema de la conversación, las posturas, el contacto físico y su significado.

Esto se refiere tanto al análisis de la estructuración de los espacios y de la distinta de ellos como el análisis del comportamiento comunicativo que es una cuestión cultural. Podemos decir que la proxémica se trata de una disciplina que estudia todas las maneras inconscientes que las personas estructuran o denotan el espacio en el proceso de la interacción diaria.

Edward T Hall, hacia el año de 1936, en su obra "La dimensión desconocida" que describe las dimensiones subjetivas que rodea a alguien y la distancia física que uno trata de mantener con las demás personas de acuerdo a las determinadas reglas de cultura. Hall, diferenció en 4 formas de distancia: distancia pública, distancia social, distancia personal y distancia íntima.

La proxémica es el estudio de las relaciones y la comunicación que establece los seres humanos a través del espacio y a través de las distancias que ponemos entre nosotros mismos hacia las cosas que nos rodean. En pocas palabras, la proxémica es el estudio de la proximidad y de cómo nos permite comunicarnos entre nosotros

e incluso construir relaciones. La cultura es la principal influencia para la proxémica, ya que esta modifica la mentalidad de cada persona y puede afectar sus valores, de donde determinan que es lo bueno y lo malo; de ahí entrar la actitud que tendrá ante cada relación que tenga con las personas en su entorno.

*“Se conoce como proxémica a la parte de la semiótica dedicada al estudio de la organización del espacio en la comunicación lingüística, más concretamente, la proxémica estudia las relaciones de proximidad, de alejamiento, etc. entre las personas y objetos durante la interacción, las posturas adoptadas y la existencia o ausencia del contacto físico. Así mismo pretende estudiar el significado que se desprende de dichos comportamientos”<sup>32</sup>.*

Un ejemplo claro es, la distancia que usan las personas para relacionarse entre sí, eso cambia notablemente según la región, le dan diferentes connotaciones a un gesto en particular, como la sonrisa, las miradas, etc. Es decir que existe una distancia adecuada para cada situación de acuerdo a algunas reglas establecidas por la comunidad. Por lo tanto es importante reconocer y utilizar diferentes códigos proxémicos utilizados en diferentes culturas, para aprender a evitar conflictos durante los intercambios comunicativos.

Para realizar el análisis proxémico e identificar la situación actual de las empresas, se categorizó la proxémica en 2 subcategorías, las cuales fueron: contacto corporal y distancia.

Los comportamientos para analizadas para cada subcategoría se describen a continuación:

- Contacto corporal: Se evidencia en toques o roces entre determinados sujetos.

---

<sup>32</sup> TUSÓN VALLS, Óp. Cit. p. 89.

- Distancia: La distancia corporal entre sujetos es acorde al momento y la situación que se presente

### 2.1.1 CONTACTO CORPORAL:

Para entender la importancia del contacto corporal dado las empresas observadas, se realizaron una serie de grabaciones incógnitas en dichas empresas, a partir de estos videos se reconocen patrones de comportamiento corporal y se consultan con expertos en comunicación organizacional y semiótica, para saber la forma en que ellos entienden este aspecto de la comunicación en el marco de las organizaciones.

A continuación se presenta un contraste entre los patrones que se encontraron con la opinión de los expertos y sus recomendaciones. En el primer lugar, se analizó el contacto corporal, los resultados son:

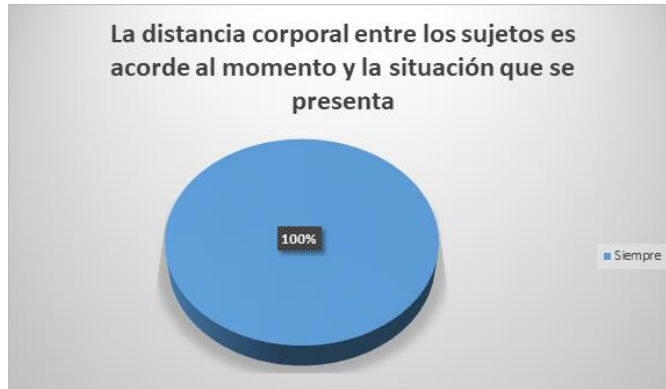


En la mayoría del relacionamiento que hubo en los videos obtenidos con los públicos externos en la Inmobiliaria Beluz, empresa pequeña, se evita el contacto corporal con un entre el cliente y el colaborador con un 99%, y un 1% de que raramente se evidencia un contacto corporal.

En la Constructora Leonel Gonzáles & CIA, mediana empresa, es nulo en contacto corporal entre los interlocutores en la organización con un 100%, ya sea público

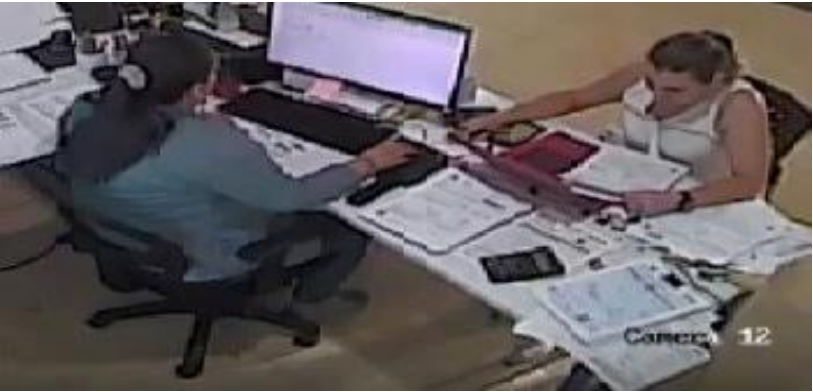


interno o externo, esto minimiza la opción de generar empatía, llevándolo a recurrir a otros métodos para generar esta empatía con los públicos externos e internos.



Pese a que en las empresas observadas hay un mínimo de contacto corporal, se demuestran que al momento de la llegada de un cliente hay un mínimo saludo. Para entender los patrones en el proceso comunicativo de las organizaciones, se realizó un análisis basado en la fotografía de los videos hechos de forma incógnita en las empresas.

Proxémica	PR1
	<p>A photograph showing two men shaking hands across a desk. One man is wearing a pink shirt and the other is wearing a blue shirt. They are both smiling and appear to be in a professional setting.</p>
	<p>Un apretón de manos genera seguridad y confianza, sin embargo, si el apretón es muy fuerte puede ser tomado como una sobreactuación por parte de quien lo realiza. En este caso, el apretón de manos entre el colaborador de Beluz y el cliente quiere transmitir esa seguridad y confianza antes de empezar a hablar del servicio que se va a ofrecer.</p>

Proxémica	PR1
	
	<p>El tacto es un sentido de proximidad, que puede generar una mejor empatía y confianza entre un cliente y un vendedor. Sin embargo, estos pueden ser considerados también como invasivos. Por eso, cuando el momento no es propicio para establecer un contacto corporal el respeto se debe demostrar con otras acciones que se hagan con el cuerpo y buscar la empatía de otra forma. Así el cliente no se sentirá incómodo e invadido en su espacio personal.</p>

En la primera imagen observamos que en la Inmobiliaria Beluz se dan un apretón de manos, como un acto de cordialidad al momento de la llegada del cliente. Esto debe ser expuesto en contexto porque puede ocasionar confusiones en el mensaje, debido al momento en que se desarrolle la acción. Sin embargo, cómo se puede observar en el análisis de las fotografías de las dos empresas en ambos contextos los colaboradores mantienen un mínimo contacto corporal frente a sus clientes, Según Nancy Stella Vesga Hernández dice: “No tener contacto corporal entre los clientes y los colaboradores, puede afectar el lenguaje corporal que lleva la connotación completa del mensaje, complementa el mensaje verbal a través de la paralingüística y de la proxemia”, esto subestima las opciones de generar empatía a través del tacto.

<b>P1</b>	<b>E3</b>	“Depende de cómo cada sujeto dentro de la oficina ha asumido culturalmente la interacción física, porque no todos tenemos la misma actitud física. Algunas personas podemos ser muy dadas a lo corporal y somos muy tranquilas con eso; y otras personas son ariscas y tienen un espacio.”	Comunicación depende de los hábitos culturales	Cultura organizacional
	<b>E4</b>	Somos dados no solo a expresar las palabras con sonido, sino que tendemos a reforzarlo con alguna expresión del cuerpo, ya sea con las manos o las miradas o alguna posición del cuerpo o incluso el contacto físico, una palmada o algún tipo de toque, incluso un agarrón en alguna parte del cuerpo.	Reforzar el mensaje con movimientos	Expresión corporal
	<b>E5</b>	“Debe ser un acto regulado por que estamos dentro del tema del lenguaje corporal es un espacio que hace parte de lo público y de lo social, entonces la distancia y la cercanía no debería ser tanta, sin embargo en la cultura colombiana y en la cultura santandereana somos muy dados a expresarnos con el lenguaje corporal y eso implica, la cercanía, entonces la palmadita, el apretón de manos, etc.”	La cercanía debe ser regulada y retirada	Proxémica

Se percibe por los videos que en las dos empresas hay un mínimo de contacto corporal, según Nancy Stella Vesga Hernández, los vendedores deben implementar ciertas técnicas para poder acercarse a los clientes, independientemente de lo que se vaya a vender es importante tener algún contacto corporal para poder interactuar mejor con sus cliente; desde las organizaciones la comunicación tiene múltiples

funciones, pues además de crear se debe mejorar la comunicación interna y externamente para que *“la comunicación contribuye a la buena imagen de la empresa ante todos sus públicos, internos y externos, y lo hace buscando notoriedad (ser reconocido) y posicionamiento (ser valorado)”*<sup>33</sup>. También es importante que tenga coherencia entre lo que se dice y lo que se hace con el cuerpo, por supuesto que van a ver mensajes que no van ser entendidos o interpretados de la manera correcta.

Por otro lado Beatriz Elena Mantilla, hace referencia a que el contacto corporal se deriva de la cultura donde se encuentre dichos colaboradores con sus clientes, pero este debe ser un poco regulado por el espacio en el que se encuentre; en esta ocupación es la empresa. *“están constituidos en gran medida por actos que han sido naturalizados por el velo de la costumbre, hábitos cotidianos tan comunes que no nos detenemos a considerarlos en forma consciente.”*<sup>34</sup> Aquí es propio de la idiosincrasia de los santandereanos, la palmada en la espalda, el apretón de manos, pero en otra cultura por ejemplo, la rola no está bien visto este contacto corporal entre los colaboradores y sus clientes, esto muchas veces puede generar un ambiente incómodo. Por eso el contacto corporal debe ser derivado a la cultura en donde estemos.

### **2.1.1.2 DISTANCIA**

Para entender el significado y la importancia de la distancia que se debe tener en determinados momentos en la empresa, se realizó unas grabaciones incógnitas en las instalaciones en las empresas Inmobiliaria Beluz y en la Constructora Leonel González & CIA, en las que se observa la distancia que los colaboradores con sus clientes, en el entorno cotidiano de trabajo. A partir de estos videos se identificaron

---

<sup>33</sup> TÚÑEZ LÓPEZ, y COSTA SÁNCHEZ, Óp. Cit. p. 17

<sup>34</sup> RULICKI, y CHERNY, Óp. Cit. p. 20.

se encontraron una serie de elementos que se contrasta en este capítulo, con la opinión de los expertos en comunicación organizacional.

El primer aspecto que se identificó fue la distancia que se debe tener entre los sujetos y la situación presentada. Que se presentan graficados a continuación:



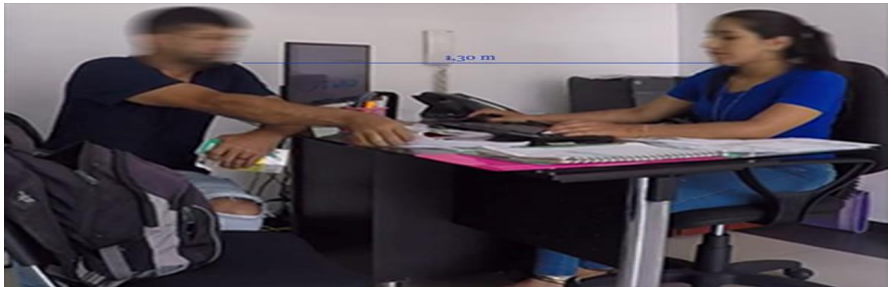
En la Inmobiliaria Beluz, se evidencia que la distancia entre los interlocutores se maneja correctamente con un 97% y un 3% casi siempre. Teniendo en cuenta que se maneja correctamente la distancia entre los interlocutores, esto genera un ambiente de respeto y seguridad, con un mayor entendimiento entre las personas que están interactuando en ese momento.



Igualmente en la Constructora Leonel González & CIA, el 100%, del tiempo que sus colaboradores permanecen en la empresa se mantienen una distancia adecuada para no generar un malentendido en la hora de recibir un mensaje.

Se evidencia que ambas empresas observadas en estos comportamientos, reflejan una distancia adecuada entre los sujetos, para que el mensaje sea efectivo; pese a que la cultura santandereana es muy amigable estas personas no tienen dicha distancia para que no hayan malos entendidos.

A partir de las observaciones se evidencia que en una empresa la tendencia de la distancia está más marcada que en la otra, se realizó un análisis a las fotografías que presentaron este patrón, dentro de los registros filmicos en incógnita en las organizaciones.

Proxémica	PR2
	
	<p>La distancia que se maneja en este caso es una distancia personal que va de los 50 cm al metro y medio. Esta se maneja en reuniones sociales y de oficina. Esta distancia no se debe invadir, pues si un extraño pasa la distancia personal puede hacer que se tome una actitud negativa hacia la persona y la situación.</p>

Proxémica	PR2
	

	<p>La distancia que se maneja en este caso es una distancia personal que va de los 50 cm al metro y medio. Esta se maneja en reuniones sociales y de oficina. Esta distancia no se debe invadir, pues si un extraño pasa la distancia personal puede hacer que se tome una actitud negativa hacia la persona y la situación.</p>
--	--

Como se observa en las dos fotografías, hay una distancia moderada entre el colaborador y el cliente, esto se debe a que en medio de los dos hay un escritorio. Pero sin importar que allá en el medio de las personas, se evidencie que en las dos empresas que manejan una adecuada distancia, para no indisponer al otro sujeto.

Al respecto, los expertos señalan que es importante tener una distancia adecuada sin sobrepasar ni exagerar esa distancia en el momento de desarrollar una acción, sin embargo añaden que muchas veces esto puede tener una mala connotación debido a que si hay una exageración de distancia. También, se evidencia en la cultura, por ejemplo a los santandereanos les gusta ser muy amigables y no hay una distancia pertinente entre ellos, esto puede ocasionar muchas veces malos entendidos, porque se puede denotar que no hay interés sobre el colaborador si se restringe a mantener la distancia. Por eso la cultura es fundamental en este caso.

<b>P3</b>	<b>E1</b>	<p>“Un metro o un metro y medio, en nuestra cultura, recuerda que en la cultura santandereana tenemos unos límites psicológicos más amplios que la cultura por ejemplo paisa, los antioqueños son muy kinestésicos”</p>	<p>Un metro o metro y medio es la distancia adecuada</p> <p>La diferencia regional determina la distancia</p>	<p>Proxémica</p> <p>Cultura regional</p>
	<b>E2</b>	<p>“No sé exactamente cuál sea las</p>	<p>Espacio</p>	<p>Proxémica</p>



		<p>distancia pero si ni mucha ni poca, o sea ni que usted no salude al cliente bien ni le de la mano ni que tampoco llegue a abrazarlo porque usted no lo conoce, y hay personas que en cuanto a afectividad no le gustan ni que los toquen”</p>	<p>prudente entre personas</p>	
	<b>E3</b>	<p>“en las culturas hispanoamericanas, nosotros manejamos una distancia de un brazo, más o menos, de medio brazo si somos más cercanos.”</p>	<p>La cultura latinoamericana no es tan cercana</p> <p>Distancia de un metro o metro y medio</p>	<p>Cultura regional</p> <p>Proxemia</p>
	<b>E4</b>	<p>“La distancia entre los cuerpos me está diciendo el nivel de intimidad o de cercanía que hay entre una persona u otra”.</p> <p>“ Una distancia entre las personas, por lo general esa distancia está entre los 80cm o un metro, incluso dentro del mundo de los negocios tú con los clientes no te acercas a más de 1 metro”</p>	<p>La distancia con el otro revela el nivel de intimidad</p> <p>En el mundo de los negocios la distancia debe ser más de un metro</p>	<p>Proxemia</p> <p>Proxemia</p>

La distancia debe mantenerse sin exagerar, ya sea un colega o un cliente. Según la Experta Beatriz Helena Mantilla, “lo mínimo de distancia que se debe tener de un sujeto a otro es de 90 centímetros”, pero aquí varía la cultura, y ahí es donde empiezan los conflictos internos de las compañías, porque muchas veces los colegas invaden el espacio personal de los otros; “es garantizar la supervivencia y

facilitar la adaptación de los sujetos en el entorno.”<sup>35</sup> Esto es importante porque va ligado con desarrollar las competencias interculturales, es decir no fluye de igual manera aunque muchas veces el lenguaje corporal. Por eso es importante de alguna u otra manera no invadir el espacio de la otra persona, ya sea un colega o un cliente; así las personas se sentirán cómodas. Por otro lado Nancy Stella Vesga Hernández dice que la distancia adecuada para interactuar con un cliente es de un metro o metro y medio, pero muchas veces esto no lo tiene en cuenta a la hora de interactuar con un sujeto, por eso debe haber un espacio prudente entre los dos individuos, sin que se molesten uno del otro.

En conclusión, se puede decir que es importante mantener una distancia adecuada en el desarrollo del proceso comunicativo, esté en general se determina en el momento que los colaboradores interactúan con sus cliente para percibir las actitudes enviadas en el mensaje. A través de la buena aplicación de la distancia se puede obtener una conversación respetuosa sin llegar a incomodar a la otra persona.

## **2.2. KINÉSICA:**

La kinésica, viene del griego *kinesis* que significa en movimiento, además, es definida por Ray Birdwhistell, en su libro Antropología de la Gestualidad, como *“la capacidad de efectuar comunicación mediante gestos u otros movimientos corporales; incluyendo la expresión facial, el movimiento ocular y la postura entre otros”*<sup>36</sup>, estos son componentes básicos de la comunicación realizada por el cuerpo humano, que son visibles y por lo tanto pueden ser objeto de análisis, este tipo de señales pueden ser conscientes o inconscientes, generales de un grupo de personas o individuales de una persona específica, sea de una manera o de otra

---

<sup>35</sup> SIGNIFICADOS. Qué es la Cultura. Disponible en: <https://www.significados.com/cultura/>

<sup>36</sup> BIRDWHISTEL, Óp. Cit.

estas señales y comportamientos proporcionan información sobre los sentimientos y la personalidad de quien los emite.

La kinésica, como ya se había dicho anteriormente, es la ciencia que estudia las expresiones corporales necesarias para comprender la comunicación no verbal, esta es definida por Fernando Poyatos (1994) como *“movimientos corporales y posiciones resultantes o alternas de base psicomuscular, conscientes o inconscientes, somatogénicos o aprendidos, de percepción visual, auditiva, táctil o cinestésica (individual o conjuntamente), que, aislados o combinados con las estructuras verbales y paralingüísticas y con los demás sistemas somáticos y objetuales, poseen un valor comunicativo intencionado o no”*<sup>37</sup>, esto significa que la kinésica es la ciencia que se encarga de dar sentido y significado al actuar de nuestro cuerpo.

Dentro de este análisis se tiene en cuenta la fluidez de los movimientos del cuerpo y la expansión o contracción de este en los momentos en que desarrolla el proceso comunicativo, así como el movimiento y uso de las manos.

El cuerpo se entiende como el nivel cero de la comunicación, por lo tanto deben ser entendidos los mensajes que este transmite y la forma en que complementa los mensajes verbales, por esta razón este estudio se da desde la fisonomía y muchas veces desde la psicología, pues dan cuenta de la personalidad de quien es estudiado. Esto ha sido reforzado por Allport y Vernon (1931) quienes determinan la personalidad por el estilo expresivo de los sujetos.

Para realizar el análisis kinésico e identificar la situación actual de las empresas en este aspecto se categorizó la kinésica en cuatro sub categorías, estas fueron: expansión corporal, contracción corporal, fluidez en los movimientos y la posición de las manos. Basados en la premisa anteriormente expuesta de que estos signos

---

<sup>37</sup> POYATOS, Fernando. Guía básica de Lenguaje no verbal. 1994. Disponible en: <https://es.slideshare.net/moemanzano/gua-bsica-de-lnv-34611751>

pueden ser expresados tanto voluntaria como involuntariamente y que cobran sentido según el contexto en el que se presentan.

Las acciones analizadas para cada subcategoría se describen a continuación:

**Expansión corporal:**

- Extremidades relajadas.
- Cabeza extremadamente inclinada hacia adelante o hacia atrás.

**Contracción corporal:**

- Extremidades encogidas.
- Cabeza inclinada un poco hacia abajo.
- Brazos cruzados.
- Extremidades inferiores juntas o cruzadas.

**Movimiento corporal:**

- Movimiento fluido del cuerpo, sin llegar a extremos de relajación ni de contracción.

**Posición de las manos:**

- Abiertas.
- Cerradas.
- Unidas.
- Separadas.
- Ocultas.

Esta categorización y análisis se basó en los libros “Comunicación no verbal (El lenguaje del cuerpo)” de Allan Pease y “La ciencia del lenguaje corporal” de Camila Díaz, publicaciones en las que se detallan, describen y explican estos signos corporales y por lo tanto aportan al análisis de estos y su explicación en el contexto en que se realizan.

### 2.2.1. EXPANSIÓN CORPORAL:

Para entender el manejo y el significado que tiene la expansión corporal en las empresas observadas, se realizó una grabación incógnita en las instalaciones de estas, a partir de dichos videos se identificaron patrones de comportamiento y se consultaron expertos en comunicación organizacional, recursos humanos y semiótica para saber la forma en que ellos entienden este aspecto de la comunicación no verbal dentro del marco de las organizaciones. La definición operacional de esta subcategoría incluye el análisis de la relajación de las extremidades y la inclinación extrema de la cabeza.

Se analizaron los patrones de comportamiento encontrados, a la luz de las publicaciones de Allan Pease y Camila Díaz y a continuación se presenta un contraste entre los patrones encontrados con la opinión de los expertos y sus recomendaciones. En primer lugar, se analizaron las extremidades relajadas, los resultados son:



En la inmobiliaria Beluz, empresa pequeña analizada en esta investigación, tener el cuerpo y las extremidades con una actitud relajada es una situación que no se presenta de forma constante durante el desarrollo de sus actividades, el 70% de los colaboradores está en el rango “ocasionalmente”, el 21% restante recurre a ella con más frecuencia.




En la constructora Leonel González & CIA por el contrario, esta es una constante en sus colaboradores en sus relaciones entre colegas y con los clientes, pues el 100% está en los rangos “siempre” o “casi siempre” haciendo que la mayoría del tiempo durante el desarrollo de sus actividades sus cuerpos estén relajados y poco erguidos.

Dicha relajación corporal por la posición de la columna y la cabeza en ocasiones demuestra una desconexión por parte de los interlocutores, así como falta de interés en el proceso comunicativo, acciones inapropiadas y no recomendadas en un espacio laboral, sin embargo no es una generalidad, pues esto depende también del contexto y el momento en el que se desarrolle la acción.


Esto demuestra, en otras palabras, la capacidad que tienen los interlocutores de conectarse con la otra persona y se logra sobre todo a través del yo social autoconsciente propuesto por George Mead (1934) que se basa diciendo que *“el sujeto es capaz de interactuar consigo mismo, de convertirse en objeto de su*

*atención y capacidad observadora, forjando así una imagen coherente de sí mismo (sus intereses, expectativas, ideas, sensaciones, sentimientos, etc) que es capaz de poner en situación de interacción con otros. El Self especular del IS se aproxima a lo que Giddens ha denominado proyecto reflejo del yo.”<sup>38</sup>*

Para entender dichos patrones y su incidencia en el proceso comunicativo de las organizaciones se realizó el análisis basado en los fotogramas de los videos hechos de forma incógnita en las empresas.

<p><b>Kinésica</b></p>	<p><b>K1</b></p>
	
	<p>La columna en eje y la cabeza un poco inclinada hacia atrás, así como la mirada que no está fija en la otra persona indica que el colaborador de Beluz tiene una abstracción en su mundo y está desconectado entre lo que está pensando y lo que está diciendo, de esta manera puede emitir un mensaje erróneo e incluso usar expresiones equivocadas.</p>

<sup>38</sup> AGUADO, Juan Miguel. Introducción a las teorías de la comunicación y la información. Universidad de Murcia. 2004. p.71

<b>Kinésica</b>	<b>K1</b>
	
	<p>Las extremidades relajadas como los brazos y las piernas demuestran una actitud de apertura ante la situación que se está viviendo y la conversación que se está teniendo, tener los hombros sueltos también es un indicador de que la persona tiene una actitud relajada, lo cual da una sensación inmediata de confianza, que no es un movimiento o una postura fabricada o autoimpuesta, sino que fluye de forma natural.</p>

Como se puede observar en el análisis de los fotogramas en ambos contextos los colaboradores de las organizaciones mantienen una actitud relajada en sus entornos laborales y frente a los clientes, esto permite la construcción de la percepción global del cliente que según Renata Paz *“es la valoración que hace con respecto a nuestra empresa comparada con otras. Y los elementos que la componen son tangibles y los elementos intangibles”*<sup>39</sup> que en sus aspectos tangibles identifica y resalta las características del personal que le atiende. Por lo tanto, una buena impresión se traduce en imagen positiva de la organización y confianza por parte del cliente hacia esta.

<sup>39</sup> PAZ COUSO, Renata. Servicio al cliente, la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente. Ideas Propias Editorial S.L. 2005. p. 3.



A propósito de estas situaciones, así hablan los expertos consultados en esta investigación, de lo que significan estas situaciones en el entorno laboral en el que se mueven la inmobiliaria Beluz y la constructora Leonel González & CIA.

<b>P5</b>	<b>E1</b>	“uno puede leerlo de dos maneras, la persona es arrogante o la persona ya está siendo apática o ya no quiere conversar contigo”	Interpretación personal que se tiene otra persona	Imagen
	<b>E2</b>	“ahí si aplica mucho la comunicación no verbal, como es la persona,  digamos hay personas que no necesitan decir muchas cosas para demostrar  que son apáticas, hay personas que la parte no verbal la demuestran  muchísimo con las miradas o con los gestos”	El lenguaje no verbal transmite la sensación de apatía  Las personas demuestran su actitud con el cuerpo	Comunicación no verbal  Comunicación no verbal
	<b>E3</b>	“una actitud de interés relajada puede ser incluso con la mano en el mentón, pero una actitud distraída es más informal, incluso mirando a otro lado”	Estas actitudes se identifican por la postura corporal	Comunicación no verbal
	<b>E4</b>	“Una actitud relajada tiene que ver con, en el caso del mundo de las empresas cuando el trabajador está concentrado en lo que está haciendo y está dedicado al trabajo”	El estado de concentración del colaborador lo hace adoptar una actitud relajada	Rendimiento laboral
	<b>E5</b>	“cuando hay empatía hay contacto visual, el cuerpo está relajado, por lo general está hacia atrás, el cuerpo está abierto, no hay cruce de	La empatía se refleja con las actitudes de las personas	Comunicación no verbal

		brazos ni de manos, el ceño no está fruncido, todo está natural”		
--	--	--	--	--

La relajación corporal percibida por el cliente, según Nancy Stella Vesga Hernández es un componente que aporta a la creación de la imagen de una persona, así como la organizacional y depende de la interpretación que haga cada uno “uno puede leerlo de dos maneras, la persona es arrogante o la persona ya está siendo apática o ya no quiere conversar contigo”, por otro lado, Yeimy Villabona, Paloma Bahamón Serrano y Beatriz Elena Mantilla Ortiz coinciden en que este se relaciona con la transmisión del mensaje a través de la comunicación no verbal y la comunicación interpersonal que se da entre un colaborador y un cliente y por lo tanto la percepción y asimilación de actitudes por parte del último. Por otro lado, Manfry Gómez Ditta se enfoca más en el contexto en el que se desarrolla la acción, el contexto es explicado por Van Dijk (2001) como la adaptación, producción y recepción/interpretación de un discurso a una situación comunicativa, interpersonal y social, por eso dicho contexto *“no es ajeno a los participantes, sino todo lo contrario, es algo que ellos construyen como parte de su representación mental; de ahí que tenga carácter dinámico, ya que cambia constantemente y se adecua y reconstruye según los cambios en la situación social o en la interpretación del discurso”*<sup>40</sup>. Manfry recalca que una actitud relajada permite al colaborador de una empresa una mayor concentración al momento de realizar su labor.

En otras palabras, las actitudes relajadas pueden confundirse en su interpretación y ser tomadas como actitudes apáticas, poco recomendables en un entorno laboral y en la relación con los clientes, pues pueden denotar falta de interés hacia ellos, o

---

<sup>40</sup> CABRERA GONZÁLEZ, Ada Caridad. Vínculo lenguaje-contexto y su importancia para la comunicación del futuro ingeniero. Revista Ingeniería Mecánica. 2010. p. 2 Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/im/v13n3/im01310.pdf>

por el contrario, ser entendida por los clientes como una actitud que permite una mayor concentración por parte del colaborador y por ende un mayor efectividad en el proceso desarrollado. De una u otra manera, el mensaje transmitido a través del lenguaje corporal puede incidir en la imagen que tiene el cliente sobre el colaborador y sobre la organización contribuyendo elementos compara la percepción global que este tiene.

Esto en definitiva conduce a pensar en ¿cómo ven los clientes a la organización? y pensar en la imagen que se tiene sobre esta. La imagen es definida por Joan Costa (1994) como los significados que asocia una persona con una organización, en otras palabras, las ideas con las que describe o recuerda esa organización, es por lo tanto un aspecto que deben cuidar las empresas, sobre todo porque esta genera reputación en el mercado y con los clientes.

Otro aspecto observado y analizado referente a la expansión corporal es la inclinación de la cabeza, que puede demostrar interés o desinterés en una conversación, desacuerdo e incluso inferioridad entre los interlocutores.



En la inmobiliaria Beluz la cabeza pocas veces se inclina extremadamente hacia adelante o hacia atrás, pues el 79% del tiempo los colaboradores está en los rangos “ocasionalmente” y “raramente” y el 21% restante ubicándose en las casillas “siempre” y “casi siempre”.



Igual que en la Inmobiliaria Beluz, en Leonel González y CIA la inclinación extrema de la cabeza se evidencia en pocas ocasiones, el 87% del tiempo este aspecto en los colaboradores se ubica en las categorías “ocasionalmente”, “raramente” y “nunca”, frente al 13% en el que “casi siempre” realizan esta acción.

En este caso, ambas empresas tienden a manejar este comportamiento de manera adecuada en donde en pocas ocasiones se evidencia dicha inclinación, y en las que aparece es por el contexto en el que se desarrolla la conversación y los movimientos propios del desarrollo del trabajo en las empresas, no enviando un mensaje equivocado a los clientes.

Estos patrones de comportamiento encontrados en ambas organizaciones fueron analizados con el fin de identificar lo que significaban en el espacio de trabajo y en el contexto propio de cada organización.

<b>Kinésica</b>	<b>K2</b>

	<p>Cuando la cabeza se inclina hacia abajo es una actitud negativa y de contrariedad con la persona que se está conversando. Sin embargo, en este caso y dado el contexto en el que se realiza la acción la cabeza inclinada de la colaboradora de Beluz es una postura propia del trabajo que se está desempeñando, pues le está mostrando algo que tiene en las manos a la clienta.</p>
--	---

<p><b>Kinésica</b></p>	<p><b>K2</b></p>
	<div data-bbox="534 819 1461 1081" data-label="Image"> </div> <p>La cabeza inclinada hacia abajo es un patrón característico de los usuarios de computadora, o en este caso de celular, puede significar aburrimiento, retraimiento y una activación mayor del mundo de los pensamientos, lo cual hace que se esté pensando en otra cosa y no se esté prestando la atención requerida en la conversación.</p>

Como se puede ver en el análisis de los patrones en ambos casos la situación debe ser analizada dentro del contexto en el que se desarrolla la acción, pues en el entorno laboral de ambas organizaciones tener la cabeza inclinada puede ser debido a la labor realizada, sin embargo, al añadir en el contexto el uso de dispositivos móviles la situación es distinta, pues en ese caso la interpretación es negativa y refuerza los estereotipos que giran en torno a estos, ya que representa desinterés frente a la conversación que se está teniendo de forma presencial y directa.

Los expertos no tienen un único punto de vista frente a este tema, sin embargo debe resaltarse que para ellos, este tipo de comportamientos afectan la efectividad del mensaje transmitido a través del lenguaje corporal.

<b>P7</b>	<b>E1</b>	<p>“la posición de la cabeza y del cuerpo tienen que estar dispuestos a la comunicación y la otra persona lo va a notar, si tú tiene la cabeza muy agachada, sea porque estás mirando mensajes o bien sea porque estás ocupado revisando algo pues te está diciendo que llegaste en un momento inoportuno y no quiero atenderte”</p>	No hay disposición para la comunicación	Ruido en la comunicación
	<b>E3</b>	<p>“Interés si está inclinada hacia adelante o falta de interés en el caso contrario de que esté muy inclinada hacia atrás.”</p>	Demuestra la capacidad y la disposición a la comunicación	Comunicación efectiva
	<b>E4</b>	<p>“La cabeza hacia arriba es una altivez, por el contrario hacia abajo demuestra sumisión, inseguridad como si la persona no tuviera la información suficiente que requiere para de pronto ejecutar una venta”.</p>	Los movimientos y posturas de la cabeza puede interpretarse diferente	Lenguaje corporal

	<b>E5</b>	“la cabeza inclinada hacia atrás siempre dará un mensaje de superioridad, como de que yo tengo el poder y el control y si quiero le ayudo y si no quiero pues no le ayudo. No es un mensaje correcto, no es un buen mensaje.”	Se transmite altivez con la cabeza, lo cual no es recomendado	Comunicación no efectiva
--	-----------	---	---	--------------------------

La inclinación extrema de la cabeza, sea hacia adelante o hacia atrás, es sin duda un indicador de lo que se está comunicando con el cuerpo, por eso, los expertos consultados coinciden en que debe apuntarle a una comunicación efectiva *“elemento de vital importancia en los seres humanos ya que permite interactuar a través del envío y recepción de mensajes. En las organizaciones sirve como una estrategia para el adecuado funcionamiento ya que la información que se comparte es fundamental para la efectividad en los procesos, como también facilita que los colaboradores trabajen en equipo para el logro de un fin común”*<sup>41</sup>, a pesar de que se demuestre que puede generar ruido y ser interpretado como una actitud negativa para el proceso comunicativo con el cliente. Manfry Gómez al respecto dice “La cabeza hacia arriba es una altivez, por el contrario hacia abajo demuestra sumisión, inseguridad como si la persona no tuviera la información suficiente que requiere para de pronto ejecutar una venta”, demostrando que esta tiene una connotación negativa en el desarrollo del trabajo con los clientes en las empresas.

El ruido es definido por Martin (1997) como todo lo que entorpece la comunicación, algunos ruidos pueden ser, la deficiencia del canal de comunicación, la falta de atención de los interlocutores y el uso de lenguajes contrarios entre ellos, solo por nombrar algunos. Esto por lo tanto, requiere de una especial atención por parte de los integrantes de una organización, ya que en el entorno laboral la afectación o

---

<sup>41</sup> RODAS VILLAGRÁN, Estefanny Yohana. Comunicación efectiva y trabajo en equipo. 2017. p. 11



tergiversación del mensaje por causa de estos ruidos puede acarrear daños tangibles e intangibles, reflejados en la reputación de la organización y en la cantidad de ventas que esta tiene dentro del mercado.

En conclusión, la expansión corporal debe ser cuidada para no llevarla al extremo, pues una actitud relajada no significa una mala postura, sin embargo puede ser malinterpretada y afectar la imagen de quien la realiza, lo recomendable, según Nancy Stella Vesga, es no mantener el cuerpo extremadamente rígido o a la defensiva, ni extremadamente relajado pues se puede interpretar de una forma arrogante y afectar la imagen de la organización. Sin embargo, no está mal adoptar una actitud cómoda, dentro de un contexto de negocios, el cual por la información que se emite y se recibe, y el espacio en el que se desarrolla puede llegar a ser agotador.

También se concluye que es necesario en este contexto cuidar el manejo dado a los movimientos de la cabeza, para evitar ruidos comunicativos y transmitir confianza para que haya una correcta interpretación del mensaje emitido, pues como lo expresa José Lorenzo García, *“El fin básico que perseguimos los hombres con la comunicación es reducir el grado de incertidumbre respecto a cualquier situación que se nos pueda plantear. Cuando iniciamos una comunicación con otro, tanto lo que nos manifiesta verbalmente, como lo que no nos dice, ofrece una serie de pistas acerca de ella. Esos indicios nos permiten sacar inferencias y conclusiones que reducen esa incertidumbre”*<sup>42</sup>.

### **2.2.2. CONTRACCIÓN CORPORAL**

Para identificar el manejo de la contracción corporal en las empresas observadas se realizaron grabaciones videográficas de forma incógnita en las que se pretendía únicamente observar la forma en que los colaboradores de estas manejan su lenguaje corporal en el entorno cotidiano de trabajo. A partir de dicho material

---

<sup>42</sup> LORENZO GARCÍA, José. Códigos de comunicación no verbal *En* La Regenta. Disponible en [https://cvc.cervantes.es/literatura/clarin\\_espejo/lorenzo.htm](https://cvc.cervantes.es/literatura/clarin_espejo/lorenzo.htm)

videográfico se identificaron y señalaron patrones de comportamiento que se contrastan en este capítulo, con la opinión de los expertos en comunicación organizacional, recursos humanos y semiótica entrevistados y su punto de vista frente al manejo de estas categorías de la comunicación no verbal en el entorno organizacional. Para analizar la contracción corporal se tuvieron en cuenta tres aspectos, el encogimiento de las extremidades, la inclinación moderada de la cabeza y el cruce de las extremidades tanto superiores como inferiores.

Los patrones encontrados además fueron analizados con la guía de los libros publicados por Allan Pease y Camila Díaz respecto a la comunicación no verbal y su significado, el primer aspecto analizado fue el encogimiento de las extremidades, los patrones encontrados se encuentran graficados a continuación.



En la Inmobiliaria Beluz, tener las extremidades encogidas durante su jornada laboral es una situación poco común, presentado un 93% de ausencia ubicándose mayoritariamente en las casillas “raramente” y “nunca”, sin embargo, en algunos momentos del desarrollo laboral, los colaboradores de la inmobiliaria adoptan estas posturas, se observó esta situación únicamente durante el 7% del tiempo filmado “ocasionalmente” y “siempre”, pero en pequeña medida.

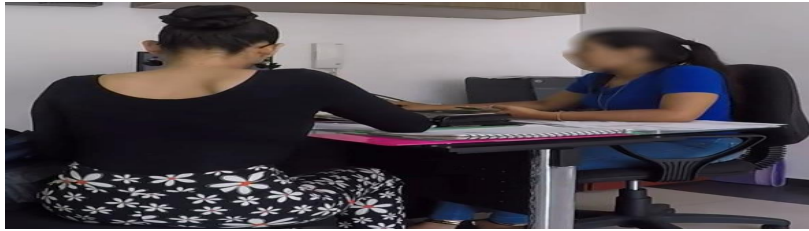


Igualmente en la constructora Leonel González & CIA, el 81% del tiempo, sus colaboradores mantienen sus extremidades sueltas, ubicando el encogimiento de estas en las categorías “raramente” y “nunca” y únicamente el 10% del tiempo usado en el desarrollo de la actividad laboral con los clientes es observada esta situación, ubicada en la categoría “siempre”.

Se evidencia que en ambas empresas observadas estos comportamientos que reflejan retraimiento ante el proceso comunicativo se presenta en pocas oportunidades y por lo tanto se ve un control de sus extremidades y una apertura a la comunicación en los momentos filmados de su interacción con los clientes en las instalaciones de la empresa.

Dichos comportamientos se evidencian cuando la cabeza está muy cerca de los hombros y por lo tanto hace que el resto de las extremidades superiores se contraigan y cree movimientos rígidos, esto en la mayoría de los casos sucede de forma inconsciente y aunque no se quiera, demuestra una falta de interés ante la conversación, tanto de escuchar lo que la otra persona quiere decir, como de dar a conocer su punto de vista y su pensamiento ante el tema tratado.

<b>Kinésica</b>	<b>K3</b>
-----------------	-----------



La columna erguida y la cabeza hacia abajo, cerca a los hombros como se muestra en este caso es un patrón que se da en los usuarios de computadores, sin embargo, también puede significar aburrimiento, retraimiento e incluso depresión. Este tipo de patrones se dan cuando se le da autonomía a los pensamientos y sentimientos de tomar el control sobre nuestro cuerpo y nuestra postura de forma inconsciente en la mayoría de los casos ya que al acercar la cabeza a los hombros se crea una tensión en el resto de las extremidades superiores y los movimientos se ven rígidos.

**Kinésica**

**K4**



No tener las extremidades encogidas, es decir, la cabeza separada de los hombros es una demostración de que la persona está tranquila y está siendo honesta con lo que está diciendo y pensando, con la postura contraria la persona estaría escondiendo algo o escondiéndose ella misma de la situación, sin interés de estar allí.

Como se puede observar en los fotogramas y su análisis, en algunos casos, tener cerca la cabeza a los hombros genera contracción de las extremidades superiores y una rigidez en los movimientos de esta y esto muestra los sentimientos que tiene el colaborador, los cuales tiene mayor poder en su mente y su cuerpo se adapta ante esta situación. Caso contrario se da cuando la cabeza se encuentra separada de los hombros y por lo tanto las extremidades superiores están sueltas y relajadas, pues lo que se demuestra es esa disposición existente para el proceso comunicativo y la transparencia que hay en lo que se está diciendo.

Estas situaciones generalmente tienen su origen en circunstancias desagradables *“especialmente cuando surge un sentimiento de insatisfacción por parte del interlocutor pero se produce una sensación de incapacidad a la hora de expresarlo”*<sup>43</sup> por lo tanto la persona, generalmente de forma inconsciente genera una barrera con su cuerpo, a través de un retraimiento y permitiendo que sus sentimientos y sensaciones tengan el poder sobre su cuerpo y cerrándose al proceso de comunicación. Generalmente estos sentimientos no pueden identificarse en la cara, sin embargo su cuerpo demuestra sus sentimientos.

Se puede concluir entonces que este tipo de situaciones no representan un desafío grande dentro de las organizaciones observadas, pues se presentan en pequeña medida dentro del desarrollo de las actividades laborales en las empresas, sin embargo deben ser identificadas y tenidas en cuenta, para que a futuro no se conviertan en una amenaza del proceso comunicativo.

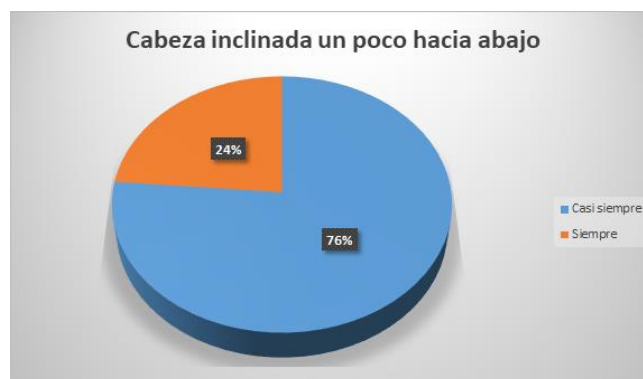
El otro de los cuatro aspectos observados para analizar la contracción corporal es la inclinación moderada de la cabeza hacia abajo, que dificulta la vinculación de los interlocutores en el proceso comunicativo y por lo tanto su comunicación interpersonal, pues se siente una superioridad por una de las partes y esto afecta la conversación que se da entre iguales.

---

<sup>43</sup> DOMÍNGUEZ LÁZARO, Óp. Cit. p. 12





En la inmobiliaria Beluz esta es una situación recurrente, pues el 64% del tiempo en que los colaboradores se comunican con los clientes inclinan su cabeza y por eso están ubicados en las categorías “casi siempre” y “ocasionalmente”, por otro lado, solo el 36% de su tiempo tienen una altura normal y permiten una correcta interrelación entre los interlocutores, ubicándose en las categorías “raramente” y “nunca”.




Al contrario de la inmobiliaria Beluz, en la constructora Leonel González & CIA esta situación se presenta en todo momento durante los videos observados, la posición de la cabeza nunca está a una altura normal y por el contrario en todo momento se encuentra inclinada, pues el 100% del análisis se categorizó como “casi siempre” y “siempre”.

A partir de estos patrones encontrados, en los cuales en una empresa esta tendencia es más marcada que en la otra, se realizó el análisis a los fotogramas

que representaban estos patrones dentro de los registros fílmicos realizados de forma incógnita en las organizaciones observadas.

<b>Kinésica</b>	<b>K5</b>
	
	<p>La columna estirada y la mirada desde la parte de arriba a un objeto o una persona solo con los ojos o acompañada de la inclinación de la cabeza refleja superioridad y creará dificultad para las relaciones interpersonales y la vinculación entre los interlocutores.</p>
	<b>K6</b>
	
<p>El caso contrario, la cabeza en eje con la columna vertebral y la mirada al nivel de la otra persona refleja la capacidad en ese momento de vincularse en la conversación y con la otra persona, estando en el mismo nivel y demostrando igualdad de condiciones ante la situación y la otra persona.</p>	

<p><b>Kinésica</b></p>	<p><b>K5</b></p>
	
	<p>Mantener las extremidades inferiores o superiores separadas y la cabeza en eje, demuestra la disposición que tiene la persona al proceso comunicativo, que está receptiva a la información que le están dando y que la comunicación va a fluir de forma natural.</p>

Como se evidencia en los dos primeros fotogramas, hay una desconexión entre los interlocutores, si bien la cabeza se inclina moderadamente debido al contexto y a la realización del trabajo por parte de la colaboradora de Beluz, esta lo hace en repetidas ocasiones, causando que el cliente pierda su interés y por lo tanto no logra captar e impactar su atención, *“El impacto se hace (...) con sinceridad y con toda la naturalidad del mundo. Se dirige a una persona que está <<interesada>> en recibir ese mensaje. Por eso crear la motivación, captar el interés es la tarea previa y lo demás irá fluyendo poco a poco.”*<sup>44</sup>, por eso se observa que este no dirige su cuerpo hacia ella y lo que está transmitiendo es que tiene ansiedad por salir del lugar pronto. Por otro lado, está la constructora Leonel González & CIA, en la que la cabeza se mantiene erguida y en eje y existe una conexión dada entre los interlocutores, en todo el proceso comunicativo.

<sup>44</sup> DEL BARRIO, José A. y BORRAGÁN, Alfonso. Como atraer la atención hablando. Un reto para la enseñanza. Universidad de Cantabria. 2011. p. 4.



Al respecto, los expertos señalan que ante todo es importante reconocer el contexto en el que se desarrolla la acción, sin embargo, añaden que este tipo de comportamientos, como la contracción de las extremidades y la inclinación de la cabeza, influye en la forma en la que se percibe el mensaje y puede complementar a la perfección el mensaje emitido de forma verbal o lo puede simplemente tergiversar y generar una mala interpretación de este. Es decir, el encogimiento o retraimiento de las extremidades y la inclinación de la cabeza, puede desviar la atención e intención de la conversación e interpretarse como una acción negativa por parte de quien la percibe.

<b>P7</b>	<b>E1</b>	<p>“la posición de la cabeza y del cuerpo</p> <p>tienen que estar dispuestos a la comunicación y la otra persona lo va a notar, si tú tiene la cabeza muy agachada, sea porque estás mirando mensajes o bien sea</p> <p>porque estás ocupado revisando algo pues te está diciendo que llegaste en un momento inoportuno y no quiero atenderte”</p>	No hay disposición para la comunicación	Ruido en la comunicación
	<b>E3</b>	<p>“Interés si está inclinada hacia adelante o falta de interés en el caso contrario</p>	Demuestra la capacidad y la disposición a la	Comunicación efectiva

		de que esté muy inclinada hacia atrás.”	comunicación	
	<b>E4</b>	“La cabeza hacia arriba es una altivez, por el contrario hacia abajo demuestra sumisión, inseguridad como si la persona no tuviera la información suficiente que requiere para de pronto ejecutar una venta”.	Los movimientos y posturas de la cabeza puede interpretarse diferente	Lenguaje corporal
	<b>E5</b>	“la cabeza inclinada hacia atrás siempre dará un mensaje de superioridad, como de que yo tengo el poder y el control y si quiero le ayudo y si no quiero pues no le ayudo. No es un mensaje correcto, no es un buen mensaje.”	Se transmite altivez con la cabeza, lo cual no es recomendado	Comunicación no efectiva

La comunicación efectiva se logra eliminando los ruidos comunicativos y haciendo un correcto manejo del lenguaje corporal y su importancia radica en que *“representa un elemento fundamental que es indispensable para la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco conceptual de las organizaciones,*

*permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias*<sup>45</sup>. Por lo tanto, todas las organizaciones deben llevar una comunicación efectiva, para lograr que los colaboradores de cada área de la organización trabajen por un objetivo común, con unos modelos claros de los procesos de comunicación.

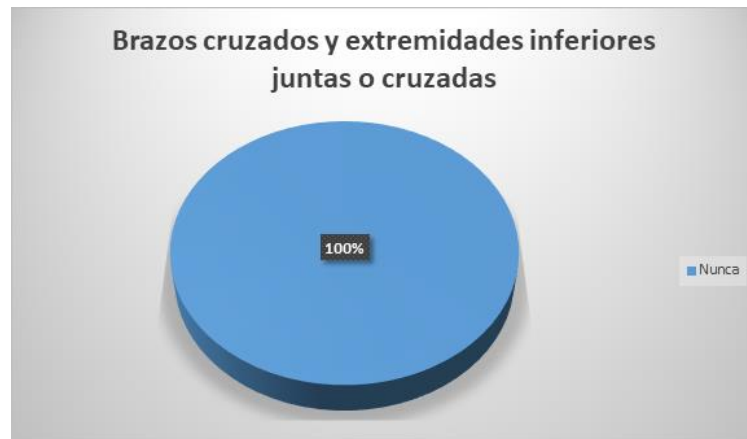
Por último, se realizó el análisis del cruce de las extremidades, tanto superiores como inferiores y la incidencia de estas situaciones en el proceso comunicativo y en la interpretación del mensaje por parte del receptor. El proceso fue el mismo, inicialmente se realizaron registros videográficos de forma incógnita en las organizaciones, de los cuales se obtuvieron patrones de comportamiento que luego fueron analizados individualmente a la luz de los libros “Comunicación no verbal (el lenguaje del cuerpo)” y “La ciencia del lenguaje corporal”. La información obtenida del análisis de estos patrones se contrastó con la opinión de expertos en comunicación organizacional, semiótica y recursos humanos y sus recomendaciones.

A continuación se presentan los patrones de comportamiento encontrados en los videos, estos se hallaron revisando cada video a profundidad e identificando la cantidad de veces que se repetía la acción analizada, para tabular esta información y reconocer las más repetidas o considerables.




<sup>45</sup> MORENO ESPINOZA, Luis Álvaro. Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. Culcyt/Comunicación. 2009. p. 18. Disponible en: file:///C:/Users/julia/Downloads/Dialnet-ComunicacionEfectivaParaElLogroDeUnaVisionComparti-3238707%20(1).pdf


En la observación del video se identificó que en la inmobiliaria Beluz, la acción más frecuente es mantener los tobillos juntos o cruzarlos, pues el 88% del tiempo observado se presentó una situación de estas, ubicando la repetición de estas acciones en las categorías “casi siempre”, “siempre” y “ocasionalmente” y solo el 12% del tiempo pudo ubicarse la situación en la categoría “nunca”.



Se observa que el 100% del tiempo los colaboradores de la constructora Leonel González & CIA, realizan sus actividades laborales con una postura correcta de sus extremidades superiores e inferiores, sin demostrar nerviosismo, ansiedad o desinterés a sus clientes. A partir de estos indicadores se realizó el análisis a los patrones encontrados que se presenta a continuación.

<b>Kinésica</b>	<b>K7</b>

	<p>El cruce de los tobillos como se ve en este caso es una actitud defensiva y negativa ante una situación o ante una persona. Esta postura puede asimilarse también a la acción de morderse los labios en una situación, refleja nerviosismo o ansiedad ante una situación. Por lo tanto no es una postura recomendada para la interacción con los clientes o incluso con los compañeros de la oficina pues puede generar dificultad para la interacción y la generación de confianza.</p>
	<p><b>K8</b></p>
	
	<p>El separar las piernas y los pies en una conversación demuestra la disposición que existe ante el momento comunicativo, la comodidad que se siente en el momento y la actitud receptiva, atenta y cómoda ante la información que se está recibiendo o emitiendo.</p>

<p><b>Kinésica</b></p>	<p><b>K5</b></p>
	
	<p>Mantener las extremidades inferiores o superiores separadas y la cabeza en eje, demuestra la disposición que tiene la persona al</p>

	proceso comunicativo, que está receptiva a la información que le están dando y que la comunicación va a fluir de forma natural.
--	---

Como se observa en los fotogramas, en ambas empresas los colaboradores manejan este aspecto de forma diferente, en los dos primeros fotogramas de observa que las extremidades pueden estar juntas y cruzadas, o separadas entre sí y en el tercer fotograma, el de la constructora Leonel González & CIA se ven las extremidades completamente separadas. Esto lo que demuestra es la disposición que existe entre los interlocutores para el proceso comunicativo y su deseo de llevarlo a cabo efectivamente, o por el contrario de terminarlo.

Los expertos consultados para la investigación en este punto señalan diferentes formas de interpretar estas situaciones y lo que puede significar.

<b>P9</b>	<b>E1</b>	“te dicen comunicativamente que está pasando por las mentes de esas personas, entonces no se puede leer de una sola manera y sobre eso que es un emblema muy claro”	Existen interpretaciones comunes de las acciones	Contexto
	<b>E2</b>	“hay personas que cuando se cruzan de brazos o se cruzan de piernas es porque están	Barrera ante el proceso comunicativo	Ruido en la comunicación

	generando una barrera, están de una actitud como de que no me interesa”		
<b>E3</b>	“la anatomía ayuda a enfatizar y fortalece a la palabra.”	Refuerzan el mensaje verbal	Complemento del mensaje
<b>E4</b>	“El hecho de que tengan cruzadas las piernas no significa, en últimas no es un asunto tan complicado, pero si puede ser considerado como alguien que no se está abriendo, que no da todo lo que tiene a su disposición para dar a conocer”.	Cruzar las piernas puede ser interpretado como alguien que reserva información	Interpretación del mensaje
<b>E5</b>	“Bueno pues las manos se deben controlar, regular en la medida en que estén en el centro del cuerpo es mucho mejor. Debe tener una actitud de apertura y de amabilidad.”	Se deben controlar los movimientos para transmitir un mensaje adecuado	Lenguaje corporal

En conclusión los expertos aseguran que es necesario interpretar el contexto en el que se desarrollan estas acciones y el efecto que estas tienen en el proceso de comunicación, si generan ruido y tergiversan el mensaje que, sea intencionada o

no, o una mala comprensión del mensaje puede suponer un aspecto negativo Laura Casas Sánchez (2016), o si por el contrario, son un complemento del mensaje emitido verbalmente. Sin embargo, estos no apuntan a una única categoría para referirse a este tema.

Se puede decir entonces, que la contracción corporal es un conjunto de acciones con incidencia negativa en el proceso comunicativo, que generalmente demuestra que la persona no quiere participar del proceso y esto dificulta la vinculación de ambas personas y su interrelación. Por eso, debe cuidarse de no ser constantes en su realización, pues puede ser un determinante para la sensación de mala atención en un cliente dentro de una organización así sea de forma inconsciente.

### **2.2.3. MOVIMIENTO CORPORAL:**

Para entender el manejo y significado que tienen los movimientos corporales en el proceso de comunicación, como elemento de comunicación no verbal, recalando que estos deben ser moderados y no excederse o llegar a los extremos. Para esto se realizaron registros filmográficos de forma incógnita en las organizaciones analizadas y con base en estos se identificaron patrones de comportamiento que fueron analizados individualmente basados en los libros de Allan Pease y Camila Díaz. La definición operacional del movimiento corporal requiere el análisis de la fluidez en el movimiento corporal, sin llegar a extremos de relajación o contracción.

A continuación encuentra los patrones de comportamiento encontrados en la Inmobiliaria Beluz y la Constructora Leonel González & CIA concernientes al movimiento corporal y la implicación de este en el proceso comunicativo que se desarrolla en el entorno laboral de ambas empresas.








En la gráfica que evidencia los resultados encontrados en los videos de la Inmobiliaria Beluz, se puede ver que los colaboradores mantienen sus movimientos fluidos y sin extremos en la mayoría del tiempo en que desarrollan sus actividades laborales, ubicando al 85% en las categorías “casi siempre” y “siempre” y una pequeña cantidad de estos, solo el 15% se encuentran ubicados en las categorías “ocasionalmente” y “nunca”, sin embargo este tipo de movimientos fluidos pueden verse afectados por la posición en que los colaboradores desempeñan sus actividades laborales o lo que están haciendo en un momento específico.



En la Constructora Leonel González & CIA el 100% de los colaboradores mantienen los movimientos corporales fluidos y naturales. Esto permite que en los procesos comunicativos que se realizan exista una confianza y se proyecte credibilidad, lo cual permite una transmisión del mensaje más segura y un margen pequeño a que este se tergiverse.

Estos patrones encontrados se analizaron, para entender sus significados en las actividades desarrolladas dentro de las empresas, teniendo en cuenta también el contexto en el que se realizaron las grabaciones.

Kinésica	K9	Kinésica	K10
	 <p data-bbox="448 1094 899 1671">En esta posición se observa la columna del colaborador de Beluz erguida, con sus hombros sueltos y el torso en posición natural, estas posturas naturales transmiten una sensación de confianza, son las usadas mayormente por las personas en su etapa infantil y son posturas no autoimpuestas o fabricadas, por lo tanto estas posturas naturales permiten a la persona transmitir su esencia tal cual sin alteración y sin temor.</p>		 <p data-bbox="1062 1234 1446 1812">En esta imagen se observa que la cabeza de la colaboradora de Beluz está en eje con su extensión vertebral. Al igual que el fotograma anterior esta posición refleja naturalidad y facilidad para vincularse con la otra persona, de igual forma transmite confianza y hay una fluidez entre pensamiento, emoción y verbalización, por lo tanto una coherencia en la emisión del mensaje.</p>

<b>Kinésica</b>	<b>K7</b>	
		
	<p>Los movimientos corporales fluidos demuestran que la conversación se está dando de forma natural y fluida, que los pensamientos, las acciones y las palabras están conectadas y de esta manera se reduce el riesgo a tergiversaciones del mensaje por parte de la otra persona.</p>	

Lo que evidencia el análisis de los fotogramas y su relación con las gráficas que hacen referencia a los patrones encontrados, es que este aspecto de la comunicación no verbal, no está enviando mensajes erróneos dentro de las organizaciones analizadas, pues este aspecto resulta más natural, en tanto que son acciones que se realizan de manera inconsciente y muchas veces por esta condición resultan complicadas de controlar.

Los expertos consultados también coinciden en que los movimientos del cuerpo deben ser controlados y tratar de ser lo más naturales posibles.

<b>P8</b>	<b>E2</b>	<p>“No, yo pienso que es importante pues tampoco ser alborotado, o sea pero sí</p>	<p>Movimientos controlados que capten la atención del</p>	<p>Lenguaje corporal</p>
-----------	-----------	--	---	--------------------------

	<p>porque cuando usted mueve las extremidades, por ejemplo que usted mueva</p> <p>las manos las personas se envuelven más y se concentra más”</p>	cliente	
<b>E3</b>	<p>“No muy rígido, que se vea que es una persona cerrada y antipática, pero tampoco una persona que no sepa cómo distribuir su cuerpo en el espacio de trabajo y mande un mensaje equivocado.”</p>	Las extremidades deben estar alineadas con el cuerpo para enviar un mensaje adecuado	<p>Lenguaje corporal</p> <p>Mensaje efectivo</p>
<b>E4</b>	<p>“Si el vendedor deja ver los gestos, deja ver las manos, le está dando a entender al otro que tiene la información que está siendo transparente, es que tiene algo bueno por decir o mostrar”.</p>	Mostrar las extremidades es sinónimo de transparencia	Lenguaje corporal
<b>E5</b>	<p>“el movimiento del cuerpo debe ser acorde a cómo van avanzando las conversaciones, y</p>	Los movimientos no pueden ser planos, pues van conectados	Mensaje efectivo

		pues como toda conversación tiene sus entradas, tiene sus momentos de desarrollo, sus picos.”	con lo que se dice para complementar el mensaje	
--	--	---	---	--

Los expertos señalan mayoritariamente que los movimientos del cuerpo son un componente del lenguaje corporal y que este a su vez debe complementar el mensaje emitido de forma verbal y no contradecirlo, para que de esta forma se genere un mensaje efectivo que no sea tan susceptible a malas interpretaciones pues *“sólo a través de la comunicación efectiva es posible crear una visión compartida que vincule los intereses personales y organizacionales. En ese sentido la comunicación se convierte en un elemento fundamental de la planeación estratégica para lograr la integración e interacción del capital humano”*<sup>46</sup>, no solo el interno, sino también el externo y mejor aún, tener intereses en común.

En conclusión, los movimientos del cuerpo deben ser controlados pero naturales, los excesos pueden distraer a los interlocutores y tergiversar el mensaje, ya sea porque hay un exceso de movimientos que evita la concentración o por el contrario, hay una rigidez tal que dificulta el proceso comunicativo y llega a ser intimidante para quien la percibe. El movimiento corporal es un indicador de fluidez y apertura al proceso comunicativo, además de transparencia y por ende de un proceso comunicativo efectivo y asertivo *“ser asertivo laboralmente es algo que da ventaja a uno sobre los otros que no lo son, el simple hecho de saber cómo y cuándo pedir las cosas, da ventaja en la vida laboral; saber decir sí o no, tanto a nuestros compañeros, jefes o clientes es una habilidad que no se obtiene de la noche a la mañana. (...) mejora la calidad de la empresa a través de las buenas relaciones laborales”*<sup>47</sup>

<sup>46</sup> MORENO ESPINOZA, Óp. Cit. p. 8.

<sup>47</sup> CALDERÓN BETHANCOURT, Héctor Napoleón. Asertividad y comunicación organizacional. Universidad Rafael Landívar. 2017. p. 12.

#### 2.2.4. POSICIÓN DE LAS MANOS:

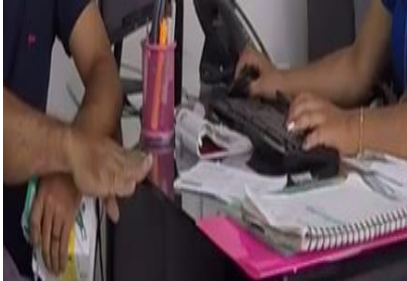

El último aspecto analizado en la kinésica es la posición de las manos, igual que los anteriores elementos, este se analizó a partir de los patrones de comportamiento relacionados con los registros videográficos obtenidos en las dos organizaciones observadas y analizadas a la luz de los libros de Camila Díaz y Allan Pease. La posición de las manos se dividió en cinco ítems de análisis, estos fueron: abiertas, cerradas, juntas, separadas y ocultas. El análisis de la posición de las manos inicia con las manos abiertas, los patrones encontrados se muestran a continuación.



En la inmobiliaria Beluz, tener las manos abiertas no es una situación constante dentro del desarrollo de sus actividades, ubicando al 70% de sus colaboradores en las categorías de “raramente”, “nunca” y “ocasionalmente” frente a un 30% ubicado en las categorías “siempre” y “casi siempre”.



En la Constructora Leonel González & CIA esta situación se presenta en la mayoría de los escenarios y momentos comunicativos analizados, ubicando al 100% de estos en las categorías “siempre” y “casi siempre”.A continuación se presenta el análisis realizado a estos patrones de comportamiento, basados en los libros anteriormente mencionados.

Kinésica	K11	Kinésica	K8
	 <p data-bbox="485 1087 889 1465">La palma de la mano abierta hacia abajo denota autoridad, cierto grado de mando, en este caso la posición de la mano es abierta y con la palma hacia abajo sobre el teclado aun cuando no se está usando. Lo que demuestra es que la persona quiere tener el control de la situación.</p>		 <p data-bbox="1076 1157 1430 1688">Las manos abiertas igual que las extremidades demuestran receptividad, pero además, tener las manos abiertas en una conversación demuestra sinceridad y seguridad en lo que se está diciendo, esta postura se toma cuando la comunicación fluye de manera natural y cuando no se está estresado o ansioso ante alguna situación.</p>

Como se ve en las dos tablas, en ambas empresas los colaboradores buscan tener el control de la conversación, frente a sus clientes, demostrando superioridad frente

a ellos y la autoridad que estos tienen con los públicos externos dentro de la organización. Esto es completamente normal, ya que “A lo largo de la evolución nos fuimos convirtiendo en especialistas en lograr seguridad mediante el control del entorno, de la naturaleza”<sup>48</sup> y de todo aquello que genere incertidumbre. Por esta razón el colaborador busca la seguridad y el control del momento mediante el lenguaje de su cuerpo.




En la inmobiliaria Beluz tener las manos cerradas es una acción común, dentro de las situaciones analizadas. En la gráfica se evidencia que el 87% del tiempo analizado estas se cierran “Siempre”, “Ocasionalmente” y “Casi siempre”, frente a un 13% que “raramente” las cierran.



<sup>48</sup> SACANELL, Enrique. ¿Cómo se lo digo? el arte de las conversaciones difíciles. España. 2016. p. 9.



En la Constructora Leonel González & CIA los colaboradores casi nunca cierran sus manos en las situaciones analizadas y observadas en los videos. El 97% del tiempo se encuentra categorizado como “nunca” y solo el 3% del tiempo observado los colaboradores cerraron las manos durante la conversación y la interacción con los clientes o compañeros de trabajo. A continuación se presenta el análisis hecho al momento específico en el que sucedió esto a la luz de las publicaciones de Camila Díaz y Allan Pease.

<p><b>Kinésica</b></p>	<p><b>K12</b></p>
	
	<p>Las manos cerradas en puño denotan agresividad o falta de interés y de aceptación ante la situación que se está viviendo, en este caso una conversación de negocios en la cual hay una falta de interés o credibilidad por parte de quien realiza la acción.</p>

Como se observa en la tabla el colaborador de Beluz tiene su mano oculta y empuñada y aunque no es posible generalizar las situaciones pues dependiendo del contexto cada acción tiene un significado distinto que puede reforzar o contradecir los mensajes emitidos verbalmente por su interpretación, la cual está mediada por la cultura de cada persona.

Otro de los aspectos analizados es la unión de las manos, a continuación se presentan las gráficas obtenidas a partir de la observación realizada para identificar patrones en las empresas.



En la Inmobiliaria Beluz, según el gráfico, en los videos analizados esta situación es medianamente realizada pues un 51% del tiempo analizado, los colaboradores “casi siempre” y “ocasionalmente” sus manos unidas, frente a un 49% en el que “nunca” las unen o “raramente” lo hacen.



Por otro lado, en la Constructora Leonel González & CIA tener las manos unidas no es una situación tan constante como en la inmobiliaria, pues el 84% del tiempo analizado se encuentran en las categorías “nunca” y “raramente”, frente al 16% que se encuentra en las categorías “siempre”, “ocasionalmente” y “casi siempre”.

<b>Kinésica</b>	<b>K13</b>
-----------------	------------

	<div data-bbox="711 239 1300 520" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="565 554 1446 779">El hecho de mantener las manos unidas demuestra una barrera social y representa la falta de seguridad y confianza que tiene una persona sobre sí misma. Puede darse cuando no se está seguro de una información o cuando una situación está generando demasiada ansiedad y no quiere demostrar todo lo que piensa y siente al respecto.</p>
--	--

<p data-bbox="355 865 480 898"><b>Kinésica</b></p>	<p data-bbox="984 865 1024 898"><b>K9</b></p>
	<div data-bbox="836 957 1170 1329" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="553 1362 1455 1587">Las manos unidas en una conversación demuestran ansiedad, negatividad. Refleja que la persona está insegura sobre si será escuchada por la otra y prefiere desarrollar la conversación con prudencia e incluso evitar relacionarse con ella. Para una persona que quiere cerrar un trato significa que no se siente capaz de hacerlo o que no sabe si lo va a lograr.</p>

Ya se sabe que es imposible generalizar las situaciones de comunicación no verbal, pues dependen del contexto en el que se realizan, sin embargo estas pueden ser interpretadas de forma positiva o negativa por los clientes, por ejemplo, según Allan Pease tener las manos unidas reflejan inseguridad y por eso se avanza cuidadosa

y prudentemente en el proceso comunicativo para tener una negociación exitosa. Esto genera una presión extra, ya que *“la tensión que genera la negociación, el miedo a perder posiciones, nos lleva a adoptar una actitud defensiva (...) La buena comunicación exige una escucha activa. Concentrarse en lo que nos está diciendo el interlocutor y no estar pensando en lo que uno va a responder”*<sup>49</sup> en otras palabras, llevar el proceso poco a poco.

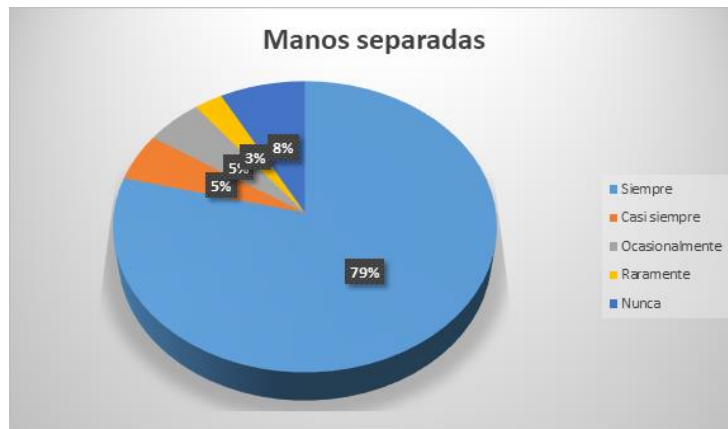
El siguiente aspecto analizado en la posición de las manos fueron las manos separadas, a continuación se muestran las gráficas que se obtuvieron a partir de la tabla del instrumento de observación, a través de los cuales se establecieron patrones de comportamiento en los vídeos analizados.



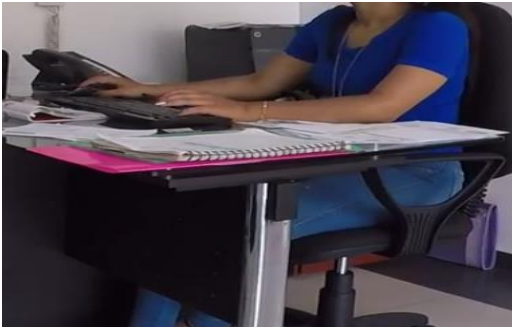
En los vídeos observados de la Inmobiliaria Beluz de vez en cuando los colaboradores separan sus manos, es una situación que se presentó el 46% del tiempo observado en la categoría “raramente”, el 34% en “siempre”, el 15% en “casi siempre” y el 5% restante en “ocasionalmente”.


---

<sup>49</sup> TELLADO. Técnicas de negociación. Disponible en: <https://tellado.es/descargas/negociacion/tecnicas-negociacion.pdf>



Contrario a la gráfica de la Inmobiliaria Beluz, la de la Constructora Leonel González & CIA la tendencia es marcada a esta situación. Así pues, se evidencia que el 79% del tiempo observado los colaboradores mantienen sus manos separadas, ubicándose en la categoría “siempre”, únicamente el 8% del tiempo “nunca” se vio esta acción, el 5% se ubican en la categoría “casi siempre” y “ocasionalmente” y en el 3% del tiempo restante “raramente” se observaron estas posiciones. A continuación se presenta la matriz de análisis realizada a partir de los patrones encontrados en los videos.

<b>Kinésica</b>	<b>K14</b>
	
	<p>Las manos separadas al ancho de los hombros es una posición deseable y recomendada para una conversación, demuestra seguridad y confianza sin exageración o apariencia, esta posición da tranquilidad a la otra persona y permite que la disposición ante la comunicación se de pues se está atento y abierto a recibir y emitir información.</p>

<b>Kinésica</b>	<b>K11</b>
	
	<p>Las manos separadas al ancho de los hombros es una posición deseable y recomendada para una conversación, demuestra seguridad y confianza sin exageración o apariencia, esta posición da tranquilidad a la otra persona y permite que la disposición ante la comunicación se de pues se está atento y abierto a recibir y emitir información.</p>

Como se puede ver en las dos tablas, en ambas empresas los colaboradores en algún momento tienen sus manos separadas al ancho de sus hombros; y aunque estas situaciones no pueden ser generalizadas en su análisis, pues dependen del contexto y de la interpretación de cada persona, se puede decir que debido al momento propio que se observaba en los videos los colaboradores estaban abiertos y dispuestos al proceso comunicativo que vivían. *“La apertura, recepción y reciprocidad que configuran la comunicación hacen posible el proceso como clave de personalización y socialización creadora”*<sup>50</sup>.

Por último, se analizaron las manos ocultas durante la conversación y su connotación en un espacio empresarial y de negocios. A continuación se presentan las gráficas que representan la presencia de estas acciones en los videos analizados de cada empresa.

<sup>50</sup> GARCÍA GARCÍA, Matilde. Comunicación y relaciones interpersonales. Revistas electrónicas UAM. Tendencias pedagógicas. 2015. Disponible en: <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/1713>



Como se muestra en la gráfica, en la Inmobiliaria Beluz los colaboradores pocas veces tuvieron sus manos ocultas en los vídeos obtenidos, ubicándolos únicamente en tres categorías “nunca” con un 90%, “ocasionalmente” con un 7% y “casi siempre” con un 3%



Por otro lado, en la Constructora Leonel González & CIA los colaboradores siempre mostraron sus manos durante el tiempo que duraron los videos captados en la empresa, ubicando el 100% del análisis en la categoría “nunca”.

Con estos patrones, igual que con las situaciones anteriores se realizó el análisis que se detalla a continuación:

<b>Kinésica</b>	<b>K15</b>
-----------------	------------



El ocultar las manos en los bolsillos del pantalón, bajo el escritorio o detrás del cuerpo genera la sensación de que quien lo hace está ocultando información o no está siendo sincero al momento de entablar la conversación. En este caso y en la comunicación con un cliente no es un ademán recomendado pues puede transmitirle inseguridad a este y perder una oportunidad de venta.

**K16**



El ocultar las manos en los bolsillos del pantalón, bajo el escritorio o detrás del cuerpo genera la sensación de que quien lo hace está ocultando información o no está siendo sincero al momento de entablar la conversación. En este caso y en la comunicación con un cliente no es un ademán recomendado pues puede transmitirle inseguridad a este y perder una oportunidad de venta.

**Kinésica**

**K12**



	
	<p>Mantener las manos a la vista de la otra persona demuestra sinceridad y disposición a la comunicación, a su vez transmite confianza y seguridad a la otra persona.</p>

Si bien no puede generalizarse el análisis, en estas organizaciones tener las manos a la vista del cliente es muy importante, pues la diferencia cultural de cada persona hace que la interpretación de los contextos sea diferente, sin embargo, en la cultura santandereana tener las manos ocultas es símbolo de nerviosismo y deshonestidad, dos sentimientos que no son recomendados para el momento de cerrar un trato o un negocio dentro de la actividad laboral como es el caso de las dos organizaciones analizadas.

Los expertos consultados en esta investigación no relacionan la posición de las manos con una única categoría, a continuación se presenta el análisis de las entrevistas realizadas a los expertos en comunicación no verbal, semiótica y recursos humanos.

<b>P10</b>	<b>E1</b>	<p>“A nosotros los santandereanos nos pasa mucho eso, que no sabemos controlar el cuerpo, pues si puede ser que lo sepamos controlar pero a veces somos muy exagerados hablando y utilizamos todo nuestro cuerpo para hablar y como nuestra verbalidad es tan fuerte entonces todo se ve fuerte”</p>	<p>Exageración y fuerza en el mensaje</p>	<p>Tergiversación del mensaje</p>
------------	-----------	--	---	-----------------------------------

	<b>E2</b>	“No, yo pienso que es importante pues tampoco ser alborotado, o sea pero sí porque cuando usted mueve las extremidades, por ejemplo que usted mueva las manos las personas se envuelven más y se concentra más”	Los movimientos controlados captan la atención del cliente	Comunicación efectiva
	<b>E3</b>	“las personas tienen una manera particular de expresarse físicamente, de lo que se trata es de asumir posturas y expresiones anatómicas o físicas respetuosas con cualquier persona, ahora, por supuesto, con gente con la que uno tiene más confianza la kinesis y la proxemia cambia, el vínculo, el tacto, el palpar, el gesto se puede hacer más grande.”	Las expresiones y la afectividad cambian dependiendo del nivel de cercanía que se tenga con la persona	Relaciones interpersonales
	<b>E4</b>	“El hecho de que uno se agarre una mano con la otra está denotando una inseguridad o cuando empieza a agarrarse los dedos, o a tronarse los dedos esas son denotaciones de inseguridad y la persona intenta ocultar las manos, es una inseguridad o está ocultando algo, puede que no esté siendo sincero”.	Ocultar o tener intranquilas las manos refleja inseguridad o falsedad	Lenguaje corporal
<b>P11</b>	<b>E1</b>	“si las manos del cliente están amarradas, están cerradas, no están relajadas, ya... hay que cortar o hay que buscar otro momento o hay que relajarse cambiando de tema puede ser también cambiando la conversación”	No complementan el mensaje y crean barreras	Ruido en la comunicación
	<b>E3</b>	“en nuestro contexto la manera cultural de las manos abiertas indican mayor receptividad que manos cerradas.”	La lectura de la posición de las manos depende de cada cultura	Cultura regional

A través de esta tabla podemos evidenciar que no es posible generalizar los componentes de la comunicación no verbal, ya que como se evidencia en la categorización, cada interpretación es diferente. Estos pueden llevar a una comunicación efectiva, complementando el mensaje emitido verbalmente, así como a una tergiversación del mismo, que provoque la recepción errónea de la información bien sea de forma intencionada o no.

## **CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA PROXÉMICA Y LA KINÉSICA**

De este capítulo se puede concluir que la interpretación de la comunicación no verbal no puede ser generalizada, sin embargo, en el contexto de las organizaciones, y su campo de negocios, hay acciones del lenguaje no verbal que mandan mensajes equivocados o que tergiversan los que se emiten de forma verbal.

En los espacios del desarrollo laboral de las organizaciones la comunicación no verbal resulta ser un elemento de gran importancia y que debería despertar un gran interés en el desarrollo diario del accionar organizacional. Inicialmente en las organizaciones se realizó un análisis de la proxémica y la kinésica, dos de los componentes principales del lenguaje no verbal. Como se pudo evidenciar en la observación realizada, son dos aspectos en los que se realizan acciones inconscientes y que pueden afectar la interacción y la transmisión de mensajes entre las personas que hacen parte de la empresa, bien sea como colaboradores o como clientes. Aquí se presenta los resultados de los instrumentos, las técnicas de recolección y el análisis de la información, las cuales fueron propiciando conclusiones que permitieron comparar los datos obtenidos.

Se puede decir que en la Inmobiliaria Beluz, así como en la Constructora Leonel González & CIA, la proxémica es un tema que por la experiencia en el mercado es manejado de forma ideal y representa una fortaleza en las organizaciones, ya que

evidencia el respeto, la cortesía y la seriedad que existe en ambas organizaciones al momento de realizar una negociación o interactuar entre colegas. Por su parte la kinésica muchas veces puede ser causal de una malinterpretación del mensaje que se transmite, esto debido a que existe un manejo inconsciente de dicha categoría el cual está marcado por el desinterés y la introspección en los sentimientos individuales de cada interlocutor.

Los expertos coinciden a lo largo de todo el análisis, en que las interpretaciones pueden darse por la incidencia de las culturas que confluyen en una organización, así como por algunos aspectos generales que han sido aceptados por la sociedad y que influyen en la creación de empatía entre los interlocutores la cual “*minimiza el efecto de los filtros, como interpretaciones, creencias, y prejuicios que podamos tener sobre el interlocutor. Disminuye la posibilidad de caer en estereotipos (generalizaciones inadecuadas), de generar un efecto halo (prejuicios o idealizaciones sobre el otro) y de aplicar una percepción selectiva (quedarse solo con parte del mensaje)*”<sup>51</sup> esto explica además que crear generalidades vuelve a la comunicación un proceso selectivo. Sin embargo, no son del todo malas, existen algunas aceptadas en la sociedad.

Por último, la proxémica y la kinésica comprenden en gran medida los elementos de análisis de la comunicación no verbal. Por lo tanto, debe tomarse conciencia de estos para evitar emitir mensajes equivocados o que tergiversen los mensajes emitidos de forma verbal. Trabajar en estas áreas de oportunidad también permiten generar esa empatía que permite un proceso comunicativo fluido y libre de mal interpretaciones.

---

<sup>51</sup> GRUPO EDEBE. Técnicas de comunicación. Unidad 1: La comunicación en la empresa. p. 22. Disponible en: [https://edebe.com/educacion/documentos/830030-0-529-830030\\_LA\\_CEAC\\_CAS.pdf](https://edebe.com/educacion/documentos/830030-0-529-830030_LA_CEAC_CAS.pdf)

### 3. ANÁLISIS DE GESTOS, POSTURA Y PARALENGUAJE

Este capítulo comprende la información relacionada con cada variable utilizada y las definiciones operacionales que se relacionan con los gestos, la postura y el paralingüaje. Se presentan los resultados de los instrumentos de recolección de la información usados en las dos empresas observadas, la pequeña empresa, Inmobiliaria Beluz y la empresa mediana, la Constructora Leonel González & CIA y el análisis aplicado a cada uno de los instrumentos.

Todo esto con el fin de cumplir con dos de los objetivos específicos planteados al principio de la investigación, los cuales son: realizar un diagnóstico de la comunicación no verbal en una pequeña empresa y una mediana del área metropolitana de Bucaramanga; y exponer la forma en la que se maneja la comunicación no verbal en estas empresas y como se debe manejar según los expertos consultados.

Es importante recordar lo dicho por Francisco Macías *“Expresarse con el sentido del habla, trasciende más allá de las palabras. Las emociones se expresan a través del cuerpo, por medio de la gesticulación facial y los ademanes”*<sup>52</sup>. Además de estos componentes paralingüísticos en este capítulo se reconoce la importancia y el complemento que brindan estos con la postura y el paralingüaje.

La recolección de la información se inició con una grabación videográfica de forma incógnita en las empresas para evidenciar la relación de los colaboradores de estos con los clientes y con sus compañeros de trabajo, estos videos fueron analizados individualmente para identificar cada una de las categorías referentes a la comunicación no verbal en las organizaciones. Esto permitió identificar patrones de comportamiento en relación a la comunicación no verbal en las organizaciones, los cuales fueron objeto de una observación semiótica, que aportó el significado de cada acción y su repercusión en la transmisión de los mensajes a través del cuerpo,

---

<sup>52</sup> MACÍAS MENDOZA, Francisco Javier. Elementos paralingüísticos. Disponible en: <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/224/Elementosparalingsticos.pdf>

por lo tanto, su complemento o tergiversación del mensaje emitido verbalmente. Por último se realizaron cinco entrevistas a expertos en comunicación organizacional, semiótica y recursos humanos, para conocer su opinión y sus recomendaciones sobre los elementos analizados.

En este capítulo encontrará de forma ordenada el análisis de cada elemento encontrado en las organizaciones que componen los gestos, la postura y el paralenguaje, el uso que se les da en dichas empresas, su incidencia y las recomendaciones que realizan los expertos, identificando áreas de oportunidad y fortalezas del proceso comunicativo de forma no verbal.

El análisis de los patrones de comportamiento se realizó a la luz de los libros “Comunicación no verbal (El lenguaje del cuerpo)” de Allan Pease y “La ciencia del lenguaje corporal” de Camila Díaz. Publicaciones que describen de forma explícita cada uno de los componentes de la comunicación no verbal analizados en esta investigación.

### **3.1 GESTOS:**

La palabra gesto viene del latín *gestus* y es una expresión muy importante en el lenguaje no verbal, Según Kostolany (1977) el gesto es: *“la expresión de una emoción, como un acto intencional dirigido a modificar nuestra relación con el mundo exterior y también como un lenguaje inteligible”*<sup>53</sup>. En otras palabras, el gesto es el componente de la expresión corporal, ejecutado a través del movimiento de las diferentes partes del cuerpo (manos, brazos, piernas, articulaciones) el cual expresa un mensaje, sentimiento, sensación o pensamiento.

---

<sup>53</sup> SANCHIDRIÁN POSE, Rubén. Expresión corporal: desarrollo de la desinhibición a través del juego. Grado de educación primaria. Segovia. Universidad de Valladolid, 2013. p. 15. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/3562/TFG-B.339.pdf;jsessionid=4D7A9ADD772BE2978469C06499AE0007?sequence=1>

Los gestos son la primera forma de comunicar de las personas, hasta cuando desarrollan el lenguaje hablado, en este momento los gestos pasan al plano subconsciente. De esta manera, aunque no estén diciendo con palabras lo que sienten, a veces inconscientemente el cuerpo emite pistas o características que ayudan a detectar la variedad de emociones o sensaciones que quiere expresar el individuo. El gesto está mucho más cargado de significado que la palabra misma, por eso podemos comunicar con gestos sin utilizar palabras, pero es prácticamente impracticable expresar con palabras sin complementarlo con un gesto.

Estas sensaciones pueden ir desde desprecio y rivalidad hasta cariño y afecto, por lo general las personas complementan o reemplazan las palabras utilizando gestos Paul Ekman, psicólogo pionero en el estudio de las emociones y su expresión facial, y Wallace Friesen, autor del libro “sistema de codificación facial”, proponen cinco categorías de comportamiento no verbal:

- **Gestos emblemáticos:** Son actos emitidos muy conscientemente y tienen una traducción verbal precisa.
- **Gestos ilustrativos:** Son gestos emitidos intencionalmente que refuerzan el mensaje, acompañan y/o reemplazan algunas palabras.
- **Gestos que expresan afecto o emociones:** Estos gestos demuestran el estado emocional de la persona en el momento, aunque surgen espontáneamente se tiene un alto grado de conciencia sobre ellos.
- **Gestos reguladores:** Son los que ayudan a regular y mantener controlada la conversación, tomar relevos, ceder la palabra. Estas expresiones por lo general son propiamente involuntarias, pero las detectamos en los demás.
- **Gestos de adaptación:** Son los gestos que se utilizan para controlar las emociones, con ellos se relajan y calman las personas, por lo general son inconscientes, pero se mantienen en situaciones bajo control para no desfavorecer la imagen personal.

### 3.1.1 EXPRESIÓN FACIAL:

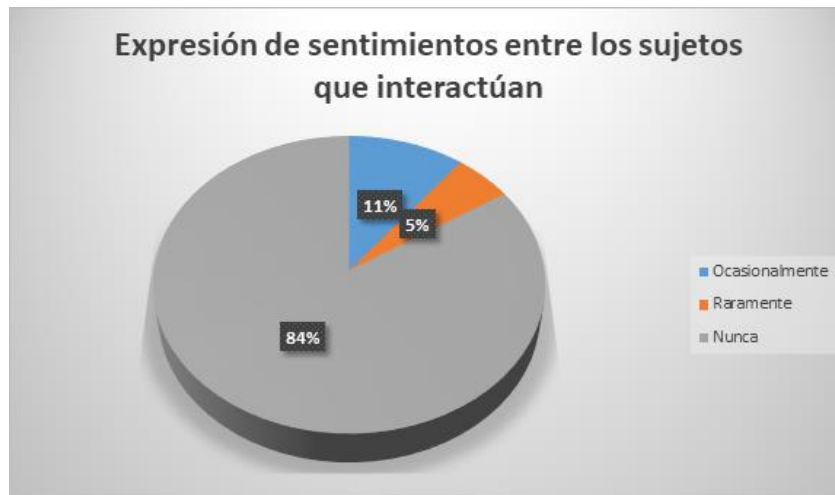
Para poder analizar las expresiones faciales de los públicos de la inmobiliaria Beluz y la constructora Leonel González & CIA, se han hecho grabaciones incógnitas en la cual se busca identificar los patrones de comunicación no verbal, para esto se ha consultado con expertos de la ciudad de Bucaramanga para determinar la forma en la que ellos entienden estas características comunicativas en el ámbito de las organizaciones.

A continuación se muestra una comparación entre la opinión de los expertos y la justificación de los respectivos comportamientos. En primer lugar, se analiza la expresión de sentimiento en su interacción:

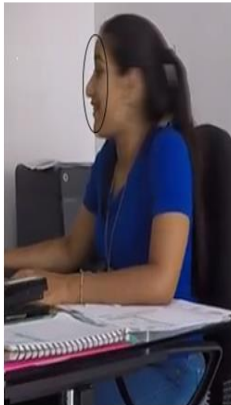



En la inmobiliaria Beluz, pequeña empresa de esta investigación, nunca o raramente se presenta expresión de sentimientos entre los sujetos que interactúan diariamente en sus actividades. El 88% está en el rango nunca y raramente, aunque el 11% ocasionalmente recurre a estas expresiones.





En la constructora Leonel González & CIA se pueden evidenciar similitudes al momento de expresar sentimientos entre colegas, ya que el 84% se encuentra en el rango nunca, raramente y ocasionalmente ocupan un 16%, por lo general no demuestran sus sentimientos. Los sentimientos y las emociones son propios del ser humano, positivas o negativas cambian y/o influyen al momento de comunicar un mensaje. Esto también está ligado a el contexto en el que se desarrolle el proceso de comunicación y la cultura implantada en las personas.

Gestos	G1	Gestos	G1
			
	<p>Las expresiones faciales son tal vez las más fáciles de identificar en el lenguaje no verbal y por ende pueden alterar el mensaje que se está transmitiendo. En este caso la expresión refleja sorpresa o felicidad y se evidencia su veracidad ya que integra todos los músculos de la cara, especialmente los cercanos a los ojos y a los labios.</p>	<p>El hecho de que no haya expresión de sentimientos por parte de los interlocutores, sumado a la mirada esquiva demuestra el desinterés por la conversación y que no están conectadas en lo que se está hablando y sus pensamientos están ocupados en otra situación.</p>	

Como se pudo observar en el análisis de ambos fotogramas de los colaboradores de las organizaciones, se mantiene al margen la expresión de sentimientos entre los colegas al momento de interactuar, retenerse de expresar los sentimientos (pensamientos, opiniones, juicios) no permite la asertividad en el proceso de comunicación, Walter Riso define esta conducta asertiva como *“Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta”*<sup>54</sup>.

Esto supone que las personas deben ser asertivas, expresar sus sentimientos, pensamientos u opiniones, positivas o negativas, con fuerza y claridad justificando sus interés, pero reconociendo al otro con los mismos derechos, para lograr el objetivo final, que en este caso es, el proceso de comunicación.

A continuación se muestra la tabla donde se muestra el análisis del opinión de los expertos consultados en la inmobiliaria Beluz y la constructora Leonel González & CIA.

<b>P12</b>	<b>E1</b>	“las expresiones corporales tienen que estar acompañadas de las expresiones gestuales del rostro, o si no vas a parecer otra vez muñeco de ventrílocuo.”	Dan naturalidad y fluidez al mensaje	Fluidez del mensaje
	<b>E4</b>	“En algunos casos la puedes preguntar a tu pareja que si te amas, ella puede decirle que si, pero si te voltea la cara o baja el rostro, o dice si, si si... que estas interpretando? si al momento de decir si, mira hacia arriba o hacia	Las expresiones faciales pueden enviar mensajes contrarios a lo que se dice con palabras	Tergiversación del mensaje

<sup>54</sup> NARANJO PEREIRA, María Luisa. Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas [en línea]. En: Actualidades Investigativas en Comunicación. Revista electrónica publicada por el Instituto de investigación en educación de la Universidad de Costa Rica. Abril de 2008, vol. 8, no. 1, p. 3. Disponible en: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9315/17783>

		abajo o voltea la cara. Ese sí no es un sí, ese sí es un no”.		
	<b>E5</b>	“cuando es verídica pues todo el rostro fluye con la expresión, si hay empatía los músculos son sin rigidez, todos los movimientos son acordes a lo que dice, pero cuando no puedes sonreír pero tu rostro dice otra cosa, como que se muestran que los músculo están tensos, y eso la gente lo nota.”	Las expresiones verídicas fluyen junto con las palabras Cuando no es verídico las personas notan las mentiras	Fluidez del mensaje  Tergiversación del mensaje

La expresión de sentimientos según los expertos Nancy Stella Vesga, Manfry Gomez Ditta y Beatriz Elena Mantilla debe estar presente en el proceso de comunicación pero debe ser fluida y acorde con las palabras ya que se puede enviar mensajes equivocados o el interlocutor puede detectar irregularidades entre los gestos y las palabras y dudar de la sinceridad del otro. Las expresiones faciales son fáciles de identificar y por ende pueden alterar el mensaje que se quiere transmitir.

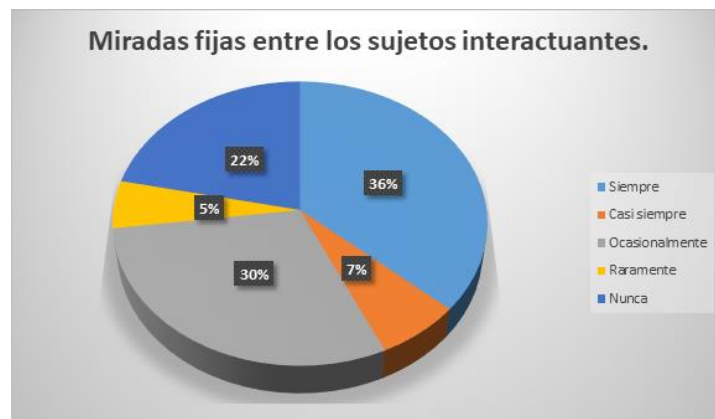
En conclusión, la expresión de sentimientos debe darse en una conversación, debe ser fluida y acorde con el lenguaje verbal para no tergiversar el mensaje o caer en dilema de la mentira y la verdad. Además, se debe ser asertivo al momento de expresar los pensamientos, juicios o emociones procurando demostrar firmeza con las palabras y complementarlo con los gestos.

En la inmobiliaria se manifiesta alegría y se observa su veracidad ya que integra todos los músculos de la cara. Por el contrario en la constructora se nota una falta de expresión de sentimientos, sumado a la mirada esquiva, demuestra el desinterés por la conversación y que no están conectadas en lo que se está hablando y sus pensamientos están ocupados en otra situación.

### 3.1.2 CONTACTO VISUAL:

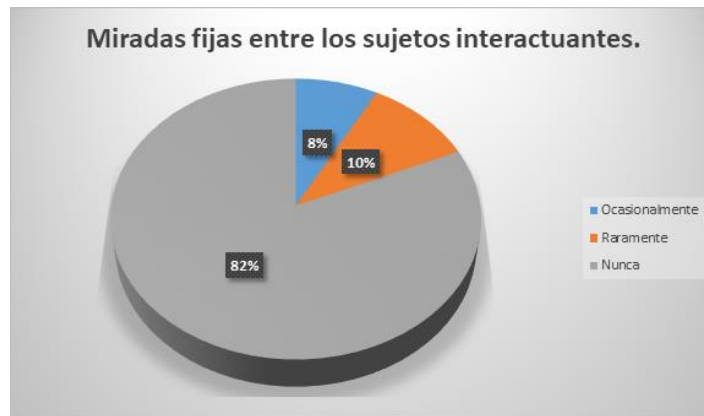
Para poder analizar los detalles del contacto visual en las empresas escogidas se realizaron videograbaciones de modo encubierto, en la cual se buscaba únicamente percibir la manera en la que los colaboradores utilizan sus expresiones gestuales para influir en el proceso de comunicación en el ámbito laboral. Mediante la observación del material videográfico se pudo examinar los diferentes modelos de comportamiento, estos comportamientos se comparan con el veredicto de los expertos en semiótica, comunicación organizacional y recursos humanos. Además, se comprenderá la opinión de los expertos sobre la aplicación de las diferentes categorías de la comunicación no verbal en las organizaciones.

Los indicadores encontrados fueron analizados mediante el estudio de la guía de libros de Allan Pease y Camila Díaz sobre la comunicación no verbal, el cual ayuda en la interpretación de estos mensajes no verbales, el primer criterio a detallar fue las miradas fijas entre los sujetos interactuantes.





En la inmobiliaria Beluz mantener las miradas fijas entre los sujetos interactuantes es un suceso regular, pues el 44% están en el rango “siempre” o “casi siempre”,

30% “ocasionalmente”, mientras que “raramente” y “nunca” solo mantienen la mirada el 27%.



Por el contrario, en la constructora Leonel González & CIA, en un rango del 82% “nunca” se observa contacto visual entre los sujetos interactuantes, el 10% “raramente” y “ocasionalmente” un 8%. Se evidencia una notable diferencia al contrastar las dos empresas, ya que en la inmobiliaria Beluz se observa una frecuente conexión visual entre los interlocutores, mientras que en la constructora Leonel González & CIA pocas veces se mantienen las miradas entre los sujetos, esto difiere en el proceso comunicativo.

Dichos comportamientos se evidencian cuando no se centra la mirada en modo atento hacia el otro, esta conducta hace que se pierda la concentración e interfiere con el proceso comunicativo, aunque no debe ser permanente, en algunos momentos se debe bajar la mirada o desviarla para no intimidar o cansar al interlocutor.

G2	G2
	
<p>La mirada fija y con poco pestañeo demuestra que la persona con la que se habla está prestando toda su atención a la conversación. En este caso se está dando una mirada social, recomendada para reuniones de trabajo o situaciones que exigen cierto grado de respeto, este tipo de miradas se caracteriza por crear una especie de triángulo en donde se centra la mirada que comprende el espacio entre los ojos y la boca.</p>	<p>El hecho de que no haya contacto visual entre los interlocutores denota nula conexión y demuestran poca atención y comprensión en la conversación.</p>

Como se puede observar en el primer fotograma hay un constante contacto visual esto es una acción asociada con la concentración y el estar atento a los mensajes del otro. Además, se completa el proceso de retroalimentación de la comunicación, de esta manera las personas se sentirán valoradas al percibir gran atención y estarán más dispuestas a aceptar nuestras opiniones, sugerencias o a colaborar. En el segundo fotograma no se perciben miradas entre los interlocutores, por lo tanto no hay conexión visual.

<b>P 13</b>	<b>E1</b>	“cuando uno manda la mirada y se le va la mirada, tú me estás hablando y se va la mirada, la persona ya se desconectó de la conversación y está pensando en otra cosa, perdió la escucha”	Mantener la mirada fija permite la concentración	Interacción
	<b>E2</b>	“hay personas que no le gusta, o sea es que todas las personas somos tan diferentes en realidad que usted tiene que diferenciar con qué persona usted está tratando, hay personas que si usted se les queda mire que mire a los ojos se sienten incómodas o se sienten mal o bajan la mirada”	Mantener la mirada fija puede ser incómodo para algunas personas	Ruido en la comunicación

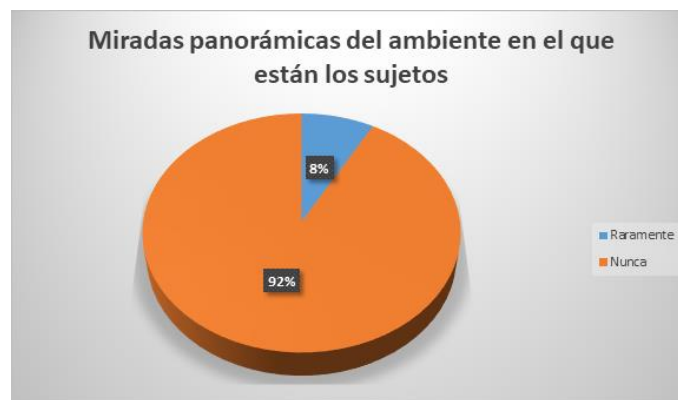
	<b>E3</b>	“eso cansa, de vez en cuando hay que descansar la mirada porque si no queda uno muy robótico y queda uno muy vacío y el mensaje inconsciente que se puede dar es que se está observando a la otra persona, como de obsesión.”	La mirada fija en todo momento puede ser invasivo	Proxémia / Ruido en la comunicación
	<b>E4</b>	“ “¿cuál es tu nivel de inglés?”, tu puedes sonreír y decir que eres nivel B1, pero esa sonrisa puede ser forzada y eso está denotando una falsedad, ¿cómo se interpreta eso? porque hay elementos significantes de la postura de los labios que hace que los otros interprete como una fuerza adicional a la expresión”	Una sonrisa forzada denota falsedad  La postura de los labios puede ser interpretada por el otro	Gestualidad  Gestualidad
	<b>E5</b>	Pues al cien por ciento no necesariamente, porque alguien te puede estar mirando y puede estar pensando en otra cosa, yo conozco muchas gentes que incluso te mira y no te presta atención. Pero tampoco lo es que la persona que nunca te vio no te puso atención, a veces pasa que la persona que no cruzo miradas fue la que más te presto atención.	No necesariamente tienen que estar mirando para prestar atención	interacción

Estos comportamientos generalmente logran la conexión entre los sujetos y expresan diferentes emociones por medio de la mirada, Teresa Baró afirma que *“el rostro es la parte del cuerpo con más capacidad de comunicación, y gran parte de este potencial se debe a los ojos... Los ojos captan la atención de los demás, transmiten emociones y las contagian, marcan pautas de relación y envían señales con significado concreto”*<sup>55</sup>. Los expertos en comunicación no verbal, semiotica y

<sup>55</sup> BARO CATAFAU, Teresa. La gran guía del lenguaje no verbal. p. 235. Disponible en: [https://www.academia.edu/9663934/La\\_gran\\_guia\\_del\\_lenguaje\\_no\\_ve\\_-\\_Teresa\\_Baro\\_Catafau?auto=download](https://www.academia.edu/9663934/La_gran_guia_del_lenguaje_no_ve_-_Teresa_Baro_Catafau?auto=download)

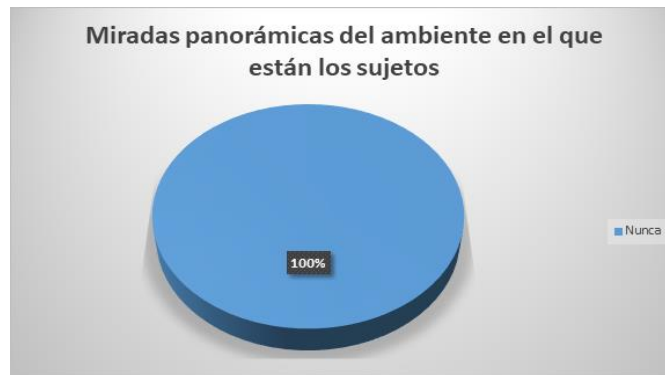
recursos humanos coinciden en que el contacto visual debe estar presente en la conversación, sin llegar al punto de intimidar o incomodar.

Se puede concluir que el manejo de las miradas puede influir, tanto positiva como negativamente en las organizaciones, esto a su vez da la oportunidad de desarrollar un buen ejercicio y lograr conectar las ideas con los clientes y colegas. Otro de los criterios a analizar en el indicador de expresión facial son las miradas panorámicas del ambiente en el que están los sujetos. Estas miradas pueden influir en el proceso comunicativo entre los interlocutores, debido a que se pueden interpretar como una actitud desinteresada.





En la inmobiliaria Beluz esta es una situación que casi no sucede, pues el 92% del tiempo en que los sujetos interactúan, “nunca” hacen miradas panorámicas en el ambiente mientras, tan solo el 8% está en el rango “raramente”, y en momentos desvió la mirada alrededor.





En la constructora Leonel González & CIA no se observaron “nunca” miradas panorámicas del ambiente en el que están los sujetos que interactúan. A partir de estos patrones podemos evidenciar que ambas empresas, inmobiliaria Beluz y la constructora Leonel González & CIA generalmente no incurren en estas acciones las cuales pueden influir al momento de comunicarse, esto debido a que se pueden interpretar de forma subjetiva diversas actitudes, como lo puede ser realizar miradas panorámicas.

G3	G3
	
<p>Las miradas panorámicas o el movimiento de los ojos hacia los costados puede significar que la persona no está siendo honesta o que está tratando de inventar una posible respuesta que se adecúe a la situación que se está manejando. Sin embargo, este tipo de miradas no se pueden generalizar, pues depende del contexto en el que se realicen.</p>	<p>No realizar miradas panorámicas demuestra que la persona está segura de lo que está diciendo y no necesita corroborar la información o tener apoyo para la misma, sin embargo, el análisis de este tipo de miradas depende mucho del contexto en el que se está desarrollando la conversación.</p>

Cómo se evidenciaron en los anteriores fotogramas, generalmente no se realizan miradas panorámicas del ambiente durante la interacción, estas acciones,

raramente demostrada en la inmobiliaria pueden estar relacionadas con la honestidad y la sinceridad, o puede estar pensando en posibles respuestas para organizar las ideas a su favor. Por otra parte, en la constructora no se observaron momentos en los que se hicieran miradas panorámicas, esto demuestra seguridad en el mensaje y no necesita recibir apoyo en el mismo.

<b>P 14</b>	<b>E1</b>	“estás construyendo algo o alguna situación, o estás recordando alguna situación, o estás recordando alguna sensación, o estás tratando de vincularte con alguna sensación del cuerpo”	Oportunidad para aclarar ideas y plantear respuestas	Comunicación efectiva
	<b>E2</b>	“ es normal que las personas siempre hagan eso, incluso hay veces que no lo hagan al inicio pero mientras uno va explicando ellos van mirando, observando qué hay aquí o qué hay allá.”	Análisis del espacio	Contexto
	<b>E3</b>	“en muchos casos pasa que quienes están hablando necesitan mirar para adentro para concentrarse más en lo que están tratando de decir y de vez en cuando desviar la mirada a izquierda o derecha pero no porque estén desconectándose con la persona sino porque precisamente están tratando de ser más enfáticos y más claros en lo que quieren expresar.”	No siempre las miradas panorámicas significan lo mismo, hay que saberlas analizar	Contexto
	<b>E4</b>	No necesariamente, pero sí es una manera de establecer una conexión, como decían los griegos cuando estableces la conexión de los espíritus si tu estableces una mirada, no solo estás conectando la mirada sino también conectando las idea, aunque hay gente que lo mira a uno y no está mirándolo, lo miro por reflejo	Las miradas establecen conexión  Las miradas conectan las ideas de las personas	Gestualidad  Gestualidad
	<b>E5</b>	Depende de la circunstancia y depende del contexto. o no lo veo algo negativo porque sencillamente debe mirar a su alrededor para ver qué pasa o algo así, sin embargo quien se la pasa haciendo la mirada panorámica ya es algo malo, pues es que toda expresión	Las circunstancias justifican las acciones al momento de comunicar	Contexto

		corporal llevada al extremo se vuelve un defecto, cambia el mensaje.		
--	--	--	--	--

De otro modo, los expertos señalaron que aunque para lograr un proceso de comunicación efectiva se deba mantener casi siempre la mirada fija en el otro, no significa que siempre esté ocultando algo, esto según Nancy Stella Vesga puede significar la construcción de una situación mental, o recordación de algún suceso, mientras que para Beatriz Helena Mantilla depende mucho las circunstancias y el contexto en el que se desarrolle la interacción, no siempre quien mira a su alrededor esté ocultando algo, sino que tal vez tienen un motivo que lo lleve a esta acción, aunque estar mirando alrededor progresivamente puede convertirse en un defecto y enviar otro mensaje.

Esta comunicación efectiva se rige por el contexto en el que se encuentren los interlocutores y la gestualidad que expresen a través de las miradas panorámicas del ambiente, ya que *“el rostro, por ser en muchas ocasiones el reflejo de nuestras emociones, también lo es en cierto grado de nuestra conducta y cognición”*<sup>56</sup>. Estos aspectos se deben tener en cuenta para lograr el completo desarrollo de los procesos de comunicación entre los públicos de las organizaciones.

En conclusión, se puede decir que el contacto visual es muy importante en el desarrollo del proceso comunicativo, este generalmente se determina por las miradas entre los sujetos o las miradas panorámicas del ambiente, todo esto modifica la manera de percibir las actitudes enviadas en el mensaje y a través del análisis y buena aplicación de estas conductas durante la conversación pueden influenciar el propósito final con el cliente u otros públicos.

---

<sup>56</sup> CIENCIA COGNITIVA. La expresión facial de las emociones: historia y aplicaciones. 26 abril, 2013. Disponible en: <http://www.cienciacognitiva.org/?p=664>

### **3.2 POSTURAS:**

La postura corporal es la relación de las posiciones de las articulaciones del cuerpo, Kendall la define como *“la composición de las posiciones de todas las articulaciones del cuerpo humano en todo momento”*. En otras palabras la postura es la posición del cuerpo respecto al espacio que lo rodea. Esto está sujeto a la cultura, hábitos, moda, etc. Palos conceptualiza la postura como *“la disposición relativa de las partes del cuerpo en un estado de equilibrio en todo momento dado, e influenciado por factores como la gravedad, las estructuras anatómicas, así como también por la cultura, la religión, las emociones y el medioambiente en el que se desarrollan las personas”*.

La postura corporal especifica el rango de interés y apertura al relacionamiento con el otro, a partir de la actitud y posición del cuerpo. La postura expresa el estado emocional y la disposición de acción de los interlocutores, además las posturas transmiten un mensaje de reacción frente a una situación, caso y/o conversación. *“La postura debe ser pensada dentro de un proceso de movimiento dinámico, facilitada por la infinidad de posiciones que existen para conseguir una armonía funcional dentro del esquema de movimiento humano, libre de restricciones o limitaciones”<sup>57</sup>*.

#### **3.2.1 DISPOSICIÓN CORPORAL:**

Para entender el manejo de la disposición corporal en las empresas analizadas, se realizaron videos incógnitamente en sus instalaciones, a partir de dichos videos se identificaron algunos problemas de comportamiento y se consultó con expertos en

---

<sup>57</sup> [http://www.scielo.org.co/scielo.php%3Fscript%3Dsci\\_arttext%26pid%3DS1657-59972010000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS1657-59972010000100007)

comunicación organizacional, semiótica y recursos humanos para conocer la forma en la que ellos entienden este aspecto de la comunicación no verbal. La definición operacional de esta subcategoría incluye el análisis del cuerpo erguido y el cuerpo encorvado.



Se analizaron los patrones de comportamiento encontrados a la luz de las publicaciones de Allan Pease y Camila Díaz y a continuación se muestra el contraste entre los patrones encontrados con la opinión de los expertos y las recomendaciones. Primero se analizó el cuerpo erguido, a continuación se muestran los resultados:



En la inmobiliaria Beluz, empresa pequeña analizada en esta investigación tener el cuerpo erguido es una postura que no se presenta generalmente en la organización, ya que el 61% se encuentra en la categoría "nunca", no obstante se observa que el 31% se halla en la categoría "siempre", "ocasionalmente" y "casi siempre" corresponden al 8% sobrante.



En la Constructora Leonel González & CIA, por el contrario, varía en los momentos observados, ya que el 29% se encuentra en la categoría “siempre”, el 24% ocupa las categorías “Casi siempre” y “ocasionalmente”, la categoría “raramente” 18%, mientras el 29% restante se encuentra en la categoría “nunca”. A partir de estos patrones encontrados, en los cuales la mediana empresa varía en esos momentos más que la pequeña, se realizó el análisis a los fotogramas de representación de estos patrones dentro de los registros visuales recolectados de forma incógnita en las organizaciones observadas.

Postura	PO1	Postura	PO1
	 <p>La columna erguida y la cabeza en eje con ella demuestra seguridad y fluidez en una conversación, tanto su pensamiento como su actuar están conectados y por lo tanto demuestra una coherencia en el mensaje que se está</p>		 <p>Columna erguida, cabeza en eje: muestra una fluidez natural en el recorrido vertebral del organismo. El mundo superior y el mundo inferior de la persona se encontrarán integrados. No solo habla de una fluidez entre pensamiento y emoción sino que también muestra el</p>

	<p>transmitiendo. Este tipo de posturas generalmente están acompañados por movimientos corporales fluidos, los cuales hacen que la conversación y la empatía entre los interlocutores fluya de manera natural y agraciada.</p>		<p>patrón que la persona tiene para vincularse con otros, de manera fluida y agraciada. Esto se representará en la cualidad de los movimientos corporales naturales.</p>
--	--	--	--

Como se observa en los fotogramas, en las dos empresas los colaboradores manejan estos aspectos de forma diferente. En la inmobiliaria Beluz se puede identificar que las posturas erguidas generalmente no están presentes en la empresa, mientras en la constructora Leonel González & CIA varía esta postura.

Respecto a esta actitud corporal los expertos señalan que el cuerpo debe estar en un punto medio, buscar un sentido común, un equilibrio. Además, la postura del otro dice que tanto interés tiene en la conversación. La postura es, *“el elemento más fácil de observar y de interpretar de todo el comportamiento no verbal. En cierto modo, es preocupante saber que algunos movimientos corporales que teníamos por arbitrarios son tan circunscritos, predecibles y, a veces, reveladores; pero por otra parte, es muy agradable saber que todo nuestro cuerpo responde continuamente al desenvolvimiento de cualquier encuentro humano”*<sup>58</sup>. De esta manera entre más tiempo pase frente al otro y otorgue mayor exclusividad a la conversación, desarrollara una conexión haciendo el proceso de comunicación más ágil y práctico.

Se puede concluir que la postura capta mayor atención al momento de identificar patrones de comunicación no verbal, el cuerpo debe lograr un equilibrio, un punto medio a través de la inclinación de la columna. Además, detectar estos aspectos es

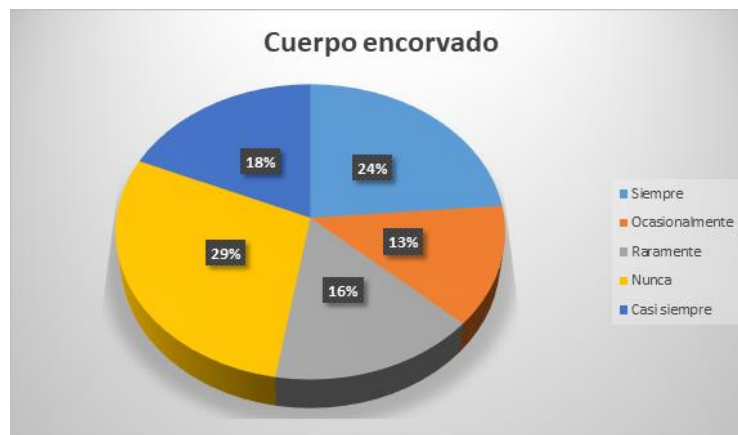
---

<sup>58</sup> PEASE, Allan. El lenguaje del cuerpo: Cómo interpretar a los demás a través de sus gestos. 4 dic 2017. p. 4

importante para determinar preferencias o disgustos. Otro aspecto observado sobre la disposición corporal es la columna encorvada, a continuación se muestran las gráficas que se obtuvieron a partir de la tabla de instrumentos de observación, mediante esta se obtuvo patrones de comportamiento analizados desde la investigación de los videos.





En los videos observados de la inmobiliaria Beluz generalmente los colaboradores mantienen postura encorvada, la categoría “siempre” tiene un 61%, “raramente” y “ocasionalmente” cuentan con un 8% y el 31% restante “nunca”.



Contrario a las gráficas de la inmobiliaria Beluz, en la constructora Leonel González & CIA los resultados varían y no hay gran diferencia en los resultados arrojados, pues el 24% se encuentra en la categoría “siempre”, el 13% “ocasionalmente”, mientras que “raramente” cuenta con un 16%, el 18% “casi siempre” y el 29%



restante está en la categoría “nunca”. A continuación se presenta la matriz de análisis realizada a partir de los patrones encontrados en los videos.

<b>Posturas</b>	<b>PO2</b>	<b>PO2</b>
		
	<p>El torso hacia adelante y la columna rígida demuestra el estado interno de la persona, es una postura rígida y simula estar sosteniendo al cuerpo para no caer, precisamente por la forma en que se siente la persona inconscientemente.</p>	<p>El torso hacia adelante y la columna rígida demuestra el estado interno de la persona, es una postura rígida y simula estar sosteniendo al cuerpo para no caer, precisamente por la forma en que se siente la persona inconscientemente.</p>

Lo que evidencia el análisis de los fotogramas y su relación con las gráficas que hacen referencia a los patrones encontrados en el cual los colaboradores a través de su postura envían mensajes corporales inconscientes los cuales son fácilmente percibidos por el interlocutor. A veces, pueden enviar mensajes erróneos o generar incomodidad en el otro, estas acciones al ser involuntarias pueden resultar difíciles de controlar. Los expertos consultados coinciden en la importancia de la postura en el desarrollo de una conversación para no enviar mensajes equivocados y tener una coherencia entre lo que se dice y se expresa con el cuerpo.

<b>P16</b>	<b>E1</b>	<p>“la persona no lo tiene claro, no lo ha hecho consciente, y normalmente es otra persona la que se lo dice; o personas que tienen mañas, esos son gestos inconscientes que normalmente no se dan cuenta las personas si no están entrenadas en eso, para hacerlo consciente es muy difícil.”</p>	Gestos y posturas inconscientes	Lenguaje corporal
------------	-----------	--	---------------------------------	-------------------

<b>E3</b>	“La postura corporal para el discurso debe estar en un punto medio, que no sea ni tan abajo ni tan arriba, ni tan inmóvil, ni tan móvil, buscar un sentido común, un equilibrio.”	La posición del cuerpo debe estar en un punto medio	Postura corporal
<b>E4</b>	“La postura del otro te dice qué tan interesado está con lo que estamos conversando, si por ejemplo yo estoy peleando contigo y yo te doy la espalda yo estoy contigo pero no quiero estar contigo, si yo por el contrario me mantengo frente a ti, te doy la exclusividad a ti del momento o la comparto”.	La postura del cuerpo transmite qué tan interesados están en la conversación	Postura corporal
<b>E5</b>	Definitivamente eso es inconsciente todo el tiempo, pero una persona que está encorvada pues va a transmitir que no es una persona que tenga dominio, que está segura, que es confiables, sino más bien una persona que es sumisa, pues eso son señales que siempre va a estar dando el cuerpo.	La postura transmite seguridad y confianza	Postura corporal

Los expertos señalan que la postura corporal dice el interés que se tienen en la conversación, estas posturas son inconscientes, pero al referirnos a una postura encorvada es propia de una persona que no tiene dominio, que no está segura, le hace falta confianza, por el contrario refleja características de una persona sumisa, aislada y muy concentrada en su interior. Además, la postura puede indicar el nivel de interés que se tiene en la conversación, y esto al momento de interactuar entre el cliente y el vendedor, se vuelve fundamental a la hora de realizar una venta o negociación. *“La postura cumple una función de reconocimiento, y se manifiesta en particular en los saludos, como elemento importante en los rituales de cortesía, y por lo tanto especialmente importante en las negociaciones”*<sup>59</sup>.

También podemos concluir que la posturas en la disposición corporal, *“Suele acompañar a la comunicación verbal y a los gestos, y en el mismo sentido que estos,*

<sup>59</sup> GORDILLO LEÓN, Fernando. LOPEZ PEREZ, Rafael Manuel. MESTAS HERNÁNDEZ, Lilia. CORBI GRAN, Beatriz. Comunicación no verbal en la negociación: la importancia de saber expresar lo que se dice. En: Revista electrónica de psicología Iztacala. [revista académica en línea], vol. 17, No. 2 (2014). [Consultado el 3 de noviembre de 2019]. Disponible en: <[https://www.researchgate.net/profile/Rafael\\_Lopez4/publication/264046358\\_Comunicacion\\_no\\_verbal\\_en\\_la\\_negociacion\\_la\\_importancia\\_de\\_saber\\_expressar\\_lo\\_que\\_se\\_dice/links/02e7e53cbb17e055ce000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rafael_Lopez4/publication/264046358_Comunicacion_no_verbal_en_la_negociacion_la_importancia_de_saber_expressar_lo_que_se_dice/links/02e7e53cbb17e055ce000000.pdf)>

*también informa del estado emocional a las personas*<sup>60</sup>, dicho anteriormente la postura es un indicador del estado emocional de las personas, siendo este un factor muy importante al momento de negociar, ya que se debe tratar de lograr un ambiente en el que el cliente se sienta tranquilo, equilibrado y colaborativo, de esta manera permite llegar a un acuerdo entre las partes.

## **CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE GESTOS Y POSTURAS**

Del anterior capítulo se puede concluir que los gestos y las posturas son fundamentales al momento de transmitir mensajes, debe existir coherencia entre la comunicación verbal y las expresiones gestuales y corporales. De esta manera se puede evitar tergiversar el mensaje o interrumpir la disposición y/o atención del interlocutor.

Cuando se habla de ambiente laboral es primordial no cometer errores al momento de vender o negociar, se debe ser lo más preciso al momento de relacionarse con los clientes. Por esto, se realizó un análisis en una pequeña y mediana empresa de Bucaramanga, para observar e identificar los diferentes comportamientos gestuales y corporales. Se evidenció que los colaboradores de ambas empresas generalmente no muestran expresiones faciales de sentimientos al momento de entablar una conversación, pero a través de la postura emiten muchos indicadores de emociones internas propias de las personas.

También se concluyó que las empresas, en algunos aspectos del lenguaje corporal, se diferencian de la otra, la inmobiliaria Beluz mantiene mejor expresión facial, son más expresivos gestualmente y mantienen un contacto visual entre los interlocutores al momento de conversar y logran tener conectividad con sus clientes. Por otro lado, en la constructora Leonel González & CIA, sus colaboradores generalmente mantienen una adecuada disposición corporal y evitan las miradas panorámicas. Estos comportamientos pueden variar de acuerdo a las circunstancias y emociones del momento, aunque los colaboradores pueden tener mayor percepción y despertar más interés por el lenguaje corporal.

Los expertos mencionan que estas acciones son involuntarias, autómatas y ligadas a la cultura, características propias del entorno de crecimiento o adoptadas de la organización. Estos aspectos envían mensajes y sobreponen características

---

<sup>60</sup> GORDILLO LEÓN, Fernando. LOPEZ PEREZ, Rafael Manuel. MESTAS HERNÁNDEZ, Lilia. CORBI GRAN, Beatriz. Comunicación no verbal en la negociación: la importancia de saber expresar lo que se dice. En: Revista electrónica de psicología Iztacala. [revista académica en línea], vol. 17, No. 2 (2014). [Consultado el 3 de noviembre de 2019]. Disponible en: <[https://www.researchgate.net/profile/Rafael\\_Lopez4/publication/264046358\\_Comunicacion\\_no\\_verbal\\_en\\_la\\_negociacion\\_la\\_importancia\\_de\\_saber\\_expressar\\_lo\\_que\\_se\\_dice/links/02e7e53cbb17e055ce000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rafael_Lopez4/publication/264046358_Comunicacion_no_verbal_en_la_negociacion_la_importancia_de_saber_expressar_lo_que_se_dice/links/02e7e53cbb17e055ce000000.pdf)>

comunicativas que pueden tergiversar la comunicación verbal. *“las personas imitan las actitudes corporales de los demás. Dos amigos se sientan exactamente de la misma manera, la pierna derecha cruzada sobre la izquierda, por ejemplo, y las manos entrelazadas detrás de la cabeza; o bien uno de ellos lo hace a la inversa, la pierna izquierda cruzada sobre la derecha, como si fuera una imagen reflejada en un espejo. Se denomina a este fenómeno posturas congruentes. Se cree que dos personas que comparten un mismo punto de vista, suelen compartir también una misma postura”*<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> PEASE, Allan. Comunicación no verbal “el lenguaje del cuerpo”. Australia.

#### 4. PLANTEAMIENTO DEL TALLER

En el siguiente capítulo se pretende capacitar a la pequeña y mediana empresa a través de talleres con los cuales se busca ilustrar el uso correcto de la comunicación no verbal en el entorno laboral, así como demostrar los errores más comunes cometidos, los cuales tendrán como objetivo minimizar las falencias que tiene cada uno. Con estos se busca que los colaboradores desarrollen sus actividades en un espacio socialmente agradable; pues a través de la comunicación no verbal se transmiten mensajes de forma indirecta, razón por la cual, es importante cuidar no solo lo que se dice verbalmente, sino, intentar que el lenguaje corporal sea acorde a lo que se quiere expresar o decir.

Desde la organización la comunicación tiene diferentes funciones, una de ellas es crear estrategias enfocadas al mejoramiento de los procesos tanto en públicos internos como externos, debido a las distintas culturas que existen en las organizaciones y las costumbres que tiene cada colaborador que trabaja en ellas. Este proyecto propone una acción que puede apropiarse en dichas estrategias, pues tiene como objetivo diseñar un taller sobre el correcto manejo de la comunicación no verbal en las organizaciones. Con el fin de darle un buen uso a esta y que haya una correcta transmisión de mensajes a sus colaboradores con sus clientes o públicos de interés.

Por lo tanto en este capítulo se expone la forma en la que se llevará a cabo la formación en la pequeña y mediana empresa; a través de los talleres que se impartirán por medio de los cuales se busca disminuir las brechas comunicativas. Las capacitaciones constan de tres fases:

**Fase I:** Visualización de diferentes videos por parte de los colaboradores en donde se muestran actitudes acertadas y erróneas en cuanto a la comunicación no verbal.

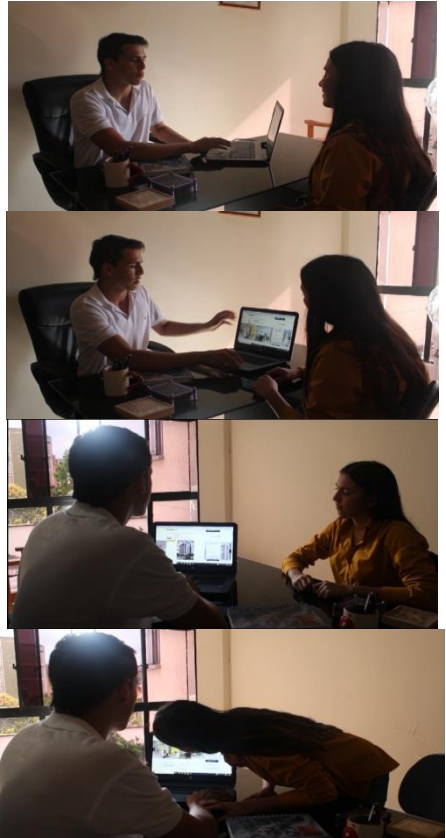
Categoría	Subcategoría	Fotograma
-----------	--------------	-----------

Proxémica

Contacto corporal



Distancia



Kinésica

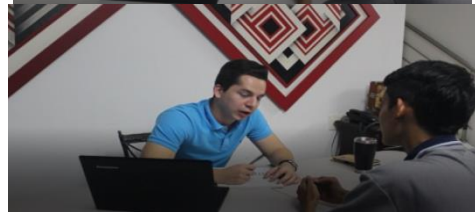
Posición de las  
manos



Contracción corporal




Expansión Corporal

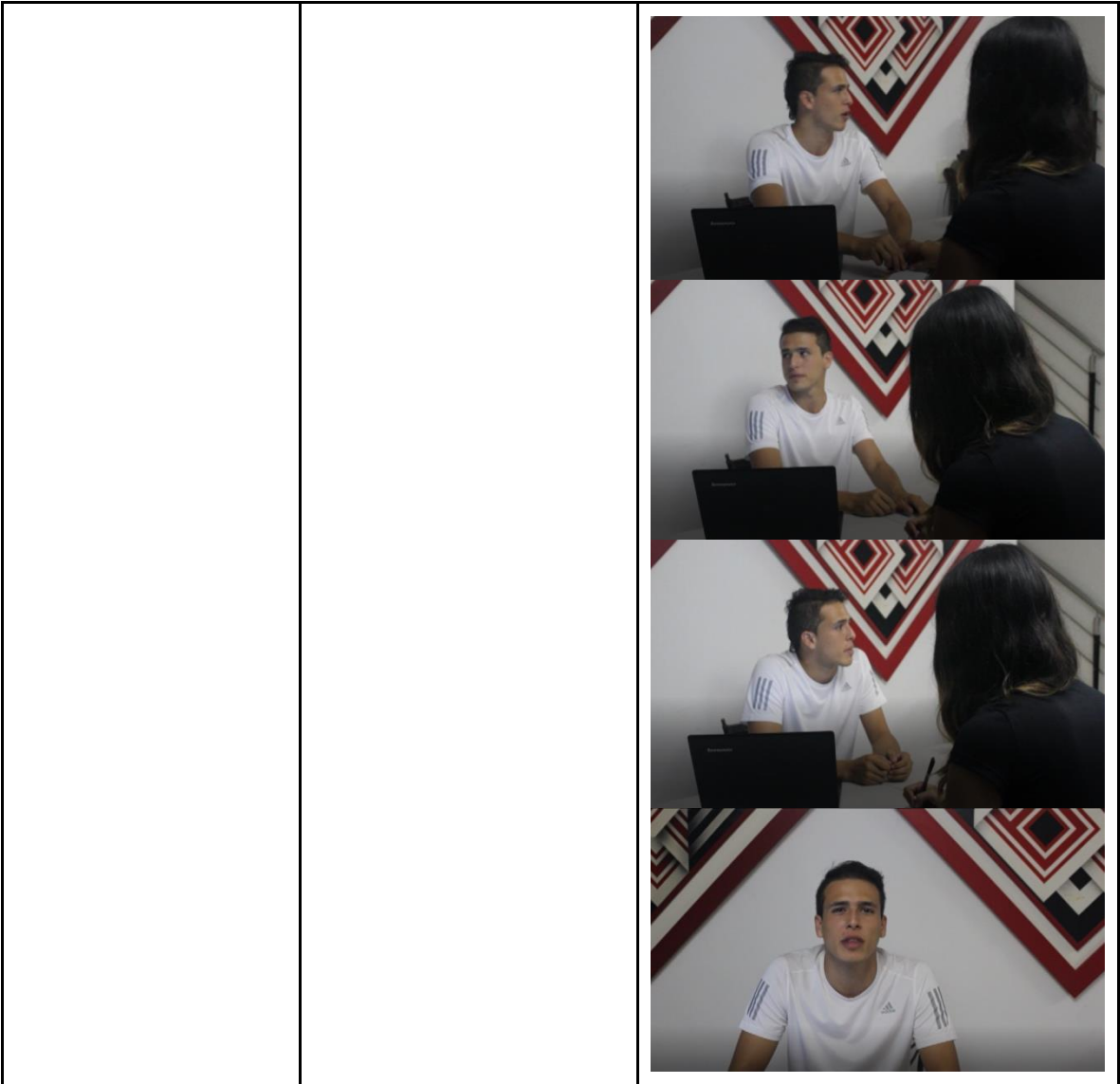


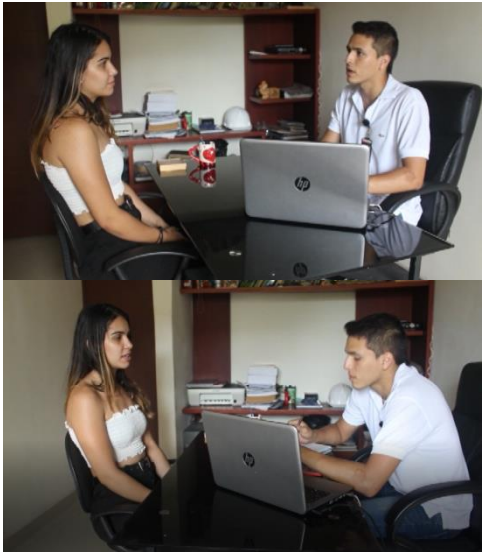

Fluidez en los movimientos





<p>Gestos</p>	<p>Expresión Facial</p>	
---------------	-------------------------	---



<p>Postura</p>	<p>Disposición corporal</p>	
<p>Paralenguaje</p>	<p>Voz</p>	

**Fase II:** Se hace una retroalimentación poniendo una situación en contexto, seguido a eso se hará un juego de roles, donde el colaborador tendrá que identificar, actual e interpretar a forma acertada de transmitir un mensaje no verbalmente.

Estas situaciones o preguntas se harán por cada categoría, listadas a continuación:

- **Proxémica:** Se plantea una situación donde un cliente llega a su oficina o sitio de trabajo y al momento de saludarlo intenta darle un abrazo e incluso

un beso en la mejilla. ¿Cómo reacciona usted para tomar el control de la situación y que el cliente no se sienta rechazado?

- **Kinésica:** Para la retroalimentación de esta categoría cada colaborador tendrá que estar muy atento al desarrollo de todo el taller, pues cada tallerista asumirá una actitud específica de la kinésica que deberá ser identificada por los asistentes. Estas actitudes serán: contraídas, exageradas y naturales. Al momento de analizar esta categoría los colaboradores explicarán desde su punto de vista qué actitudes vieron adecuadas y no adecuadas en cada tallerista y la razón que los llevó a categorizarlas de esta manera (sentimientos o percepciones).
- **Gestos:** Para la retroalimentación de esta categoría se le entregará una serie de sentimientos a los colaboradores para que sean interpretados por ellos, con el fin de que sus compañeros los identifiquen y reconozcan el más genuino; a su vez se explicará los factores tuvieron en cuenta para identificar cada sentimiento y su autenticidad
- **Postura:** Luego de mostrar los videos de esta categoría, en los que se evidencian posturas erguidas y encorvada se asignan diferentes posturas a los colaboradores para que vendan un objeto y al final nos cuenten qué tan difícil fue vender ese objeto con la postura que le correspondió, igualmente el compañero al que se le vendió el producto dará su opinión de lo que sintió al ver esta postura en el vendedor.

**Fase III:** Después de haber hecho el juego de roles se evidencian las fortalezas y debilidades que tiene cada colaborador, seguido a esto se establecerán compromisos para el mejoramiento de cada persona, con el fin de que de forma individual reconozcan sus áreas de oportunidad y lo que pueden hacer para su mejoramiento continuo.

Basado en esto es necesario reflexionar sobre la mejor forma de lograr tanto el aprendizaje individual como el colectivo. El juego de roles es un herramienta que facilita el aprendizaje cooperativo y que, además, demuestra ser más efectiva que los métodos tradicionales para la formación de competencias. Por ellos esta, técnica es esencial para la teoría y la práctica de la comunicación no verbal, *“se puede decir que el juego de rol es una técnica de enseñanza-aprendizaje mediante la que de un modo colaborativo los alumnos aprenden jugando y experimentando y el profesor enseña reforzando el aprendizaje. Los juegos pueden ayudar a desarrollar cualidades y/o habilidades psicológicas, cognitivas, físicas y/o sociales, por lo que se han ido incorporando poco a poco a las aulas como complementos curriculares*

*y mediadores del proceso de aprendizaje*<sup>62</sup>. Este juego permite que cada colaborador domine tareas o acciones que antes era incapaz de realizar; en consecuencia la tarea de este trabajo es demostrar la utilidad del juego de roles en el campo de la Comunicación Organizacional en empresas.

Con estas capacitaciones se busca mejorar la relación entre los integrantes de cada empresa, creando escenarios comunicativos agradables para los públicos internos y externos de estas. Pues una comunicación no verbal respetuosa y coherente, es el complemento de la comunicación verbal, por lo tanto el mensaje transmitido es recibido de forma clara y pertinente, con una actitud positiva que se verá reflejada en el desarrollo del trabajo diario de las organizaciones.

---

<sup>62</sup> VALIÑO, G. La Relación Juego y Escuela: Aportes Teóricos para su Comprensión y Promoción. *En: Revista Conceptos*, 2002. p. 77 (2).

## CONCLUSIONES GENERALES

La presente investigación planteó como objetivo “diseñar un taller sobre el adecuado manejo de la comunicación no verbal en las organizaciones. Con el fin de darle un uso óptimo a esta y que haya una correcta transmisión de mensajes a sus colaboradores con sus clientes o públicos de interés” el cual se encuentra al inicio de este documento. El cumplimiento de este se llevó a cabo a partir de una metodología con enfoque cualitativo de tipo explicativo, observaciones de tipo natural e indirecta y entrevistas semiestructuradas y a través de la consulta a expertos en las diferentes áreas. Estos procesos de la investigación además llevaron al cumplimiento de los objetivos específicos.

Inicialmente el proceso investigativo, se realizó a través de la documentación pertinente sobre otras investigaciones y tesis realizadas acerca del tema; el estudio se inició con el diseño de la matriz de observación propia, elaborada a partir del modelo usado por César Toledo Hernández en su investigación llamada “Análisis del comportamiento no verbal del Papa Francisco” y la identificación y análisis de patrones de comportamiento encontrados en las organizaciones observadas a la luz de los libros “La ciencia del lenguaje del cuerpo” de Camila Díaz y “Comunicación no verbal (“el lenguaje del cuerpo”)” de Allan Pease; así como de las ideas y opiniones de los expertos consultados en las áreas de comunicación organizacional, semiótica y recursos humanos.

El análisis se realizó a partir de siete categorías principales relacionadas a la comunicación no verbal: proxémica, kinésica, gestos, posturas y paralenguaje. Estas a su vez se dividieron en subcategorías relacionadas, cuyas definiciones operacionales permitieron realizar un análisis completo de los elementos base de la comunicación no verbal.

Cabe aclarar que los aspectos de comunicación no verbal no pueden estar sujetos a generalidades, pues como se explicó en el capítulo dos, estas generan prejuicios o idealizaciones que convierten la interpretación del mensaje en un proceso selectivo, por eso estos dependen de los contextos en los que se realizan las acciones. Sin embargo, por la naturalidad de las acciones de las empresas y el ámbito de negocios en los que estas se mueven se pueden realizar conclusiones

que permitan identificar fortalezas y áreas de oportunidad en las que se puede trabajar para una mejora constante.

El capítulo dos de esta investigación se dedicó al análisis de la proxémica y la kinésica. En la proxémica, se analizó el contacto corporal y la distancia entre los interlocutores, a partir de la observación de estos dos aspectos y su análisis se pudo concluir que ambos aspectos tienen un manejo adecuado dentro de las empresas observadas en cuanto a la relación de sus colaboradores con los públicos de interés se refiere. Esto, según Nancy Stella Vesga Hernández es un factor importante en la construcción de la cultura organizacional, pues permite reconocer el nivel de cercanía y empatía que se puede llegar a tener con otra persona desde el primer momento en el que se entabla una conversación.

El segundo aspecto analizado fue la kinésica, este contó con cuatro subcategorías, organizadas así: expansión corporal, contracción corporal, fluidez en los movimientos y posición de las manos. De lo anterior, se pudo concluir que, a través de su evidencia o ausencia en los procesos comunicativos, el emisor transmite seguridad, confianza, disposición comunicativa y control entre lo que piensa, siente y dice, además de reforzar o no los mensajes transmitidos de forma verbal, con claridad o por el contrario, de generar dudas al receptor en cuanto a la veracidad de la información recibida.

Los expertos consultados tuvieron diferentes puntos de vista frente a lo que puede significar para las organizaciones este tipo de acciones, sin embargo, entre las categorías más representativas se encuentran la imagen, el rendimiento laboral, la comunicación efectiva y las relaciones interpersonales. Estas áreas son de gran interés en las organizaciones pues aportan a la consolidación de la imagen y la reputación de las mismas.

De este capítulo se pudo concluir pues, que la proxémica y la kinésica constituyen dos áreas de análisis que deberían ser importantes en las organizaciones, pero que por la naturalidad de sus acciones y la realización inconsciente de estas pueden ser obviadas por las empresas, sin embargo, la mejora continua permite establecer una mejor relación con los públicos de interés y un manejo de información más clara. Por lo cual, se pueden evitar malos entendidos en el desarrollo de la actividad diaria de las organizaciones.

En el capítulo tres se realizó el análisis de los gestos y las posturas, divididas en tres subcategorías. El análisis de los gestos comprendió la observación de la expresión facial y el contacto visual y las posturas la de la disposición corporal. A través realizado a los fotogramas que pertenecían a la categoría de los gestos, se llegó a la conclusión de que, a pesar de no mostrar sus sentimientos directamente durante los procesos comunicativos, los colaboradores pues las expresiones faciales y las miradas son la primera forma de comunicar de las personas.

A pesar de que estos se muestren neutrales en sus expresiones faciales, durante el desarrollo de los procesos comunicativos se pueden identificar momentos y acciones que están más cargados de significado que el mismo uso de la palabra. Como dijo Nietzsche “La boca puede mentir, pero la mueca del momento revela la verdad”, pues es prácticamente imposible expresar algo de forma verbal sin un complemento gestual. Los expertos indicaron, que estas acciones influyen en la interacción de los interlocutores, además de insertar ruidos comunicativos en la comunicación que se está teniendo en el momento en que estos gestos aparecen.

En el capítulo tres también se realizó el análisis a las posturas, las cuales representan la disposición al proceso comunicativo entre los interlocutores, además de evidenciar la seguridad y confianza que hay en ellos. Este análisis observó la disposición corporal y el significado de tener el cuerpo erguido o encorvado en los espacios laborales y de negocios.

En el capítulo cuatro se realizó el planteamiento del taller para dar cumplimiento completo al objetivo general planteado al inicio de esta investigación “diseñar un taller sobre el adecuado manejo de la comunicación no verbal en las organizaciones. Con el fin de darle un uso óptimo a esta y que haya una correcta transmisión de mensajes a sus colaboradores con sus clientes o públicos de interés”. Este se dividió en tres fases estratégicas, que permiten dar a conocer el tema abordado en el taller, un momento de participación activa por parte de quienes asistan a estas capacitaciones y finalmente la puesta en común de las conclusiones y elementos reconocidos.

La primera fase tiene como objetivo que los asistentes al taller identifiquen elementos de comunicación no verbal a través de la proyección de videos realizados



que demuestran acciones de cada categoría perteneciente a la comunicación no verbal. Luego de esto, en la fase dos, se realiza la apropiación de estos conceptos y elementos a través de situaciones específicas planteadas y diferentes juegos de roles por cada categoría. Por último, se propone el espacio para la puesta en común de los conocimientos aprendidos y de los reconocimientos que hacen en ellos mismos sobre estas acciones de comunicación no verbal.

## BIBLIOGRAFÍA

[http://www.scielo.org.co/scielo.php%3Fscript%3Dsci\\_arttext%26pid%3DS1657-59972010000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS1657-59972010000100007)

AGUADO, Juan Miguel. Introducción a las teorías de la comunicación y la información. Universidad de Murcia. 2004. p.71

ANSEDE PIÑERA, Pablo, La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento. España. 2010 p. 2

BARO CATAFAU, Teresa. La gran guía del lenguaje no verbal. p. 235. Disponible en: [https://www.academia.edu/9663934/La\\_gran\\_guia\\_del\\_lenguaje\\_no\\_ve\\_-\\_Teresa\\_Baro\\_Catafau?auto=download](https://www.academia.edu/9663934/La_gran_guia_del_lenguaje_no_ve_-_Teresa_Baro_Catafau?auto=download)

BIRDWHISTEL, Ray. Antropología de la gestualidad. p. 4. Disponible en: [https://www.academia.edu/5152654/Ray\\_Birdwhistell?auto=download](https://www.academia.edu/5152654/Ray_Birdwhistell?auto=download).

CABANA, Guy. ¡Cuidado! Tus gestos te traicionan. Barcelona: Editorial Sirio. 2008. p. 21.

CABRERA GONZÁLEZ, Ada Caridad. Vínculo lenguaje-contexto y su importancia para la comunicación del futuro ingeniero. En: Revista Ingeniería Mecánica. 2010. p. 2 Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/im/v13n3/im01310.pdf>

CALDERÓN BETHANCOURT, Héctor Napoleón. Asertividad y comunicación organizacional. Universidad Rafael Landívar. 2017. p. 12.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Indicadores. 2018. Disponible en: <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/insactytam2018.htm>

CIENCIA COGNITIVA. La expresión facial de las emociones: historia y aplicaciones. 26 abril, 2013. Disponible en: <http://www.cienciacognitiva.org/?p=664>

DEL BARRIO, José A. y BORRAGÁN, Alfonso. Como atraer la atención hablando. Un reto para la enseñanza. Universidad de Cantabria. 2011. p. 4.

DÍAZ BRAVO, Laura. TORRUCO GARCÍA, Uri. MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, Mildred. VARELA RUIZ, Margarita. La entrevista, recurso flexible y dinámico. México D.F 2013 p. 3.

DOMÍNGUEZ LÁZARO, María de los Reyes. La importancia de la comunicación no verbal en el desarrollo cultural de las sociedades. México D.F. 2008 p.2.

GARCÍA GARCÍA, Matilde. Comunicación y relaciones interpersonales. Revistas electrónicas UAM. Tendencias pedagógicas. 2015. Disponible en: <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/1713>

GÓMEZ GÓMEZ, Blas y HERRANZ SOTOCA Antonio. ¿Hablas o te comunicas? Un método proactivo para mejorar la comunicación interpersonal. Barcelona: MARGE BOOKS 2016, p. 26.

GRUPO EDEBE. Técnicas de comunicación. Unidad 1: La comunicación en la empresa. p. 22. Disponible en: [https://edebe.com/educacion/documentos/830030-0-529-830030\\_LA\\_CEAC\\_CAS.pdf](https://edebe.com/educacion/documentos/830030-0-529-830030_LA_CEAC_CAS.pdf)

GUZMÁN PAZ, Vanessa, Comunicación organizacional. México. 2012 p. 67

HERNÁNDEZ HERRATE, María y RODRIGUEZ ESCANCIANO, Imelda. Investigar en comunicación no verbal: un modelo para el análisis del comportamiento kinésico de líderes políticos y para la determinación de su significación estratégica. 2009, p. 61-94.

HIMMELSTERN, Fanny. Las organizaciones de hoy son multiculturales. Red signo y pensamiento 2009, p. 73

IBAÑEZ PADILLA, Gustavo. Imagen corporativa. 2011. Disponible en: <https://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2011/03/imagen-corporativa-p01.pdf>

La comunicación no verbal. Disponible en: <http://spain-s3-mhe-prod.s3-website-eu-west-1.amazonaws.com/bcv/guide/capitulo/8448175743.pdf>

LOPEZ VALERO, A y ENCABO FERNÁNDEZ, E. Diferencias de género y comunicación: aspectos no verbales y propuestas didácticas. Didáctica (Lengua y Literatura). 2008. p.16, 45-56

LORENZO GARCÍA, José. Códigos de comunicación no verbal En *La Regenta*. Disponible en [https://cvc.cervantes.es/literatura/clarin\\_espejo/lorenzo.htm](https://cvc.cervantes.es/literatura/clarin_espejo/lorenzo.htm)

MACÍAS MENDOZA, Francisco Javier. Elementos paralingüísticos. Disponible en: <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/224/Elementosparalingsticos.pdf>

MORENO ESPINOZA, Luis Álvaro. Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. Culcyt/ /Comunicación. 2009. p. 18. Disponible en: [file:///C:/Users/julia/Downloads/Dialnet-ComunicacionEfectivaParaElLogroDeUnaVisionComparti-3238707%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/julia/Downloads/Dialnet-ComunicacionEfectivaParaElLogroDeUnaVisionComparti-3238707%20(1).pdf)

NARANJO PEREIRA, María Luisa. Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas [en línea]. En: Actualidades Investigativas en Comunicación. Revista electrónica publicada por el Instituto de investigación en educación de la Universidad de Costa Rica. Abril de 2008, vol. 8, no. 1, p. 3. Disponible en: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9315/17783>

PARAMO BERNAL, Pablo. La investigación en ciencias sociales: técnicas de recolección de información. Universidad piloto de Colombia, 2018. p. 2.

PAZ COUSO, Renata. Servicio al cliente, la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente. Ideas Propias Editorial S.L. 2005. p. 3.

PEASE, Allan. El lenguaje del cuerpo: Cómo interpretar a los demás a través de sus gestos. 4 dic 2017. p. 4

POYATOS, Fernando. Kinésica del español actual. Hispania, 1970 53,3, pp. 444-452.

\_\_\_\_\_. Guía básica de Lenguaje no verbal. 1994. Disponible en: <https://es.slideshare.net/moemanzano/gua-bsica-de-Inv-34611751>

RESEARCHGATE. Dalla soppressione all' iconizzazione cartografica del Patriarcato di Aquileia. Confini e autoreferenza territoriale nelle mappe mentali di una geostoria culturale. April 2010. Disponible en: [www.researchgate.net/publication/277208631\\_Dalla\\_soppressione\\_all'\\_iconizzazione\\_cartografica\\_del\\_Patriarcato\\_di\\_Aquileia\\_Confini\\_e\\_autoreferenza\\_territoriale\\_nelle\\_mappe\\_mentali\\_di\\_una\\_geostoria\\_culturale](http://www.researchgate.net/publication/277208631_Dalla_soppressione_all'_iconizzazione_cartografica_del_Patriarcato_di_Aquileia_Confini_e_autoreferenza_territoriale_nelle_mappe_mentali_di_una_geostoria_culturale) - PlagScan cache

\_\_\_\_\_. Proceso de comunicación según Shannon y Weaver. Disponible en:  
[https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Proceso-de-comunicacion-segun-Shannon-y-Weaver-Fuente-Elaboracion-propia\\_fig1\\_308741704](https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Proceso-de-comunicacion-segun-Shannon-y-Weaver-Fuente-Elaboracion-propia_fig1_308741704)

RIZO, Marta. El interaccionismo simbólico y la Escuela de Pablo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación. 2004. Disponible en internet:  
<http://www.portalcomunicacion.com/download/17.pdf>

RODAS VILLAGRÁN, Estefanny Yohana. Comunicación efectiva y trabajo en equipo. 2017. p. 11

RODRÍGUEZ ROWE, Verónica. Comunicación corporativa: un derecho y un deber. Santiago de Chile: RIL editores, 2008. p.20.

RODRÍGUEZ, C. La comunicación no verbal expresivo corporal en un contexto escolar intercultural en el norte de África: estudio comparativo entre niños Europeos. 2011. Actualidades Investigativas en Educación, Vol. 10.

RUIZ CABEZAS, Meri Rocío. La entrevista cualitativa. 2014. p. 227. Disponible en:  
[es.calameo.com/read/0019687284dc919143836](http://es.calameo.com/read/0019687284dc919143836)

RULICKI, Sergio y CHERNY, Martín. CNV Comunicación no verbal. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 2007, p. 20.

SACANELL, Enrique. ¿Cómo se lo digo? el arte de las conversaciones difíciles. España. 2016. p. 9.

SALCEDO FERNANDEZ, Antonio. Anatomía de la Persuasión. Madrid. ESIC editorial, 2008.

SANCHIDRIÁN POSE, Rubén. Expresión corporal: desarrollo de la desinhibición a través del juego. Grado de educación primaria. Segovia. Universidad de Valladolid, 2013. p. 15. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/3562/TFG-B.339.pdf;jsessionid=4D7A9ADD772BE2978469C06499AE0007?sequence=1>

SAYAGO, Leonardo. Investigación en comunicación organizacional. 2009 p. 5 y 8.

Significados. Qué es la Cultura. Disponible en: <https://www.significados.com/cultura/>

TELLADO. Técnicas de negociación. Disponible en: <https://tellado.es/descargas/negociacion/tecnicas-negociacion.pdf>

TIMOTEO ÁLVAREZ, Jesús. Manejo de la comunicación organizacional: espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios. Ediciones Díaz de Santos, 2013. p. 12.

TÚÑEZ LÓPEZ, Miguel y COSTA SÁNCHEZ, Carmen. Comunicación corporativa claves y escenarios. Barcelona: Editorial UOC 2014, p. 17.

TUSÓN VALLS, Amparo. Proxémica y comunicación intercultural: la comunicación no verbal en la enseñanza de E/LE. Barcelona 2013 p. 89.

VALIÑO, G. La Relación Juego y Escuela: Aportes Teóricos para su Comprensión y Promoción. *En: Revista Conceptos*, 2002. p. 77 (2).

## ANEXOS

### INSTRUMENTOS DE OBSERVACIÓN-PÚBLICOS EXTERNOS

**(Instrumento aplicado para analizar la información del primer video grabado el día 11 de marzo de 2019 en la Inmobiliaria Beluz con cortes realizados cada 10 segundos de grabación, con esta observación se pretende identificar patrones de comportamiento en la comunicación no verbal)**

Variables	Indicadores	Criterios de evaluación	Evaluación				
			Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Proxémica	1.Contacto corporal	Evidencia de toque o roce entre los sujetos					23
	2. Distancia	La distancia corporal entre los sujetos es acorde al momento y la situación que se presenta	23				
Kinésica	3. Expansión corporal	Extremidades relajadas	13	2	1	7	



	Cabeza extremadamente inclinada hacia atrás o adelante	1	2	3	5	12
4. Contracción corporal	Extremidades encogidas	2			17	4
	Cabeza inclinada un poco hacia abajo		2	6	6	9
	Brazos cruzados y extremidades inferiores juntas o cruzadas	16	2	1		4
5. Fluidez en los movimientos	Movimientos corporales fluidos sin extremos de relajación o contracción	23				
6. Posición de las manos	Abiertas	10	7	4	1	1
	Cerradas	1	1	4	7	10

		Unidas		3	3		17
		Separadas	17		3	3	
		Ocultas		2	3		18
Gestos	7. Expresión facial	Expresión de sentimientos entre los sujetos que interactúan		1	4	1	17
	8. Contacto visual	Miradas fijas entre los sujetos interactuantes.		5	13	1	4
		Miradas panorámicas del ambiente en el que están los sujetos				1	22
Posturas	9. Disposición corporal	Cuerpo erguido	21		2		
		Cuerpo encorvado			2		21
Paralenguaje	10. Voz	Volumen moderado dado el espacio en el que se encuentran	23				

		Rapidez y ritmo acordes a la situación y el lugar donde se da la conversación	23				
		Correcta dicción, se entienden las palabras					

**INSTRUMENTOS DE OBSERVACIÓN-PÚBLICOS EXTERNOS**  
(Instrumento aplicado para analizar la información del segundo video grabado el día 11 de marzo de 2019 en la Inmobiliaria Beluz con cortes realizados cada 10 segundos de grabación, con esta observación se pretende identificar patrones de comportamiento en la comunicación no verbal)

Variables	Indicadores	Criterios de evaluación	Evaluación				
			Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Proxémica	1. Contacto corporal	Evidencia de toque o roce entre los sujetos					15

	2. Distancia	La distancia corporal entre los sujetos es acorde al momento y la situación que se presenta	13	2			
Kinésica	3. Expansión corporal	Extremidades relajadas			15		
		Cabeza extremadamente inclinada hacia atrás o adelante				2	13
	4. Contracción corporal	Extremidades encogidas				2	13
		Cabeza inclinada un poco hacia abajo			3		12
		Brazos cruzados y extremidades inferiores juntas o cruzadas	9	1			5

	5. Fluidez en los movimientos	Movimientos corporales fluidos sin extremos de relajación o contracción	2	3	1		9
	6. Posición de las manos	Abiertas	4	1	3	6	1
		Cerradas	1	6	3	1	4
		Unidas		7			8
		Separadas	8			7	
		Ocultas					15
Gestos	7. Expresión facial	Expresión de sentimientos entre los sujetos que interactúan			2		13
	8. Contacto visual	Miradas fijas entre los sujetos interactuantes.				3	12
		Miradas panorámicas del ambiente en el que están los sujetos					15

Posturas	9. Disposición corporal	Cuerpo erguido	2	3	1		9
		Cuerpo encorvado	9		1	3	2
Paralenguaje	10. Voz	Volumen moderado dado el espacio en el que se encuentran	15				
		Rapidez y ritmo acordes a la situación y el lugar donde se da la conversación	15				

### INSTRUMENTOS DE OBSERVACIÓN-PÚBLICOS EXTERNOS

(Instrumento aplicado para analizar la información del tercer video grabado el día 26 de marzo de 2019 en la Inmobiliaria Beluz con cortes realizados cada 10 segundos de grabación, con esta observación se pretende identificar patrones de comportamiento en la comunicación no verbal)

Variables	Indicadores	Criterios de evaluación	Evaluación				
			Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

Proxémica	1. Contacto corporal	Evidencia de toque o roce entre los sujetos				1	35
	2. Distancia	La distancia corporal entre los sujetos es acorde al momento y la situación que se presenta	36				
Kinésica	3. Expansión corporal	Extremidades relajadas			36		
		Cabeza extremadamente inclinada hacia atrás o adelante					36
	4. Contracción corporal	Extremidades encogidas			3	33	
		Cabeza inclinada un poco hacia abajo		34	2		

		Brazos cruzados y extremidades inferiores juntas o cruzadas		36			
	5. Fluidez en los movimientos	Movimientos corporales fluidos sin extremos de relajación o contracción		35	1		
	6. Posición de las manos	Abiertas			12	24	
		Cerradas		24	12		
		Unidas		24	1	11	
		Separadas		11	1	24	
		Ocultas			2		34
Gestos	7. Expresión facial	Expresión de sentimientos entre los sujetos que interactúan			2	34	



	8. Contacto visual	Miradas fijas entre los sujetos interactuantes.	27		9		
		Miradas panorámicas del ambiente en el que están los sujetos				5	31
Posturas	9. Disposición corporal	Cuerpo erguido					36
		Cuerpo encorvado	36				
Paralenguaje	10. Voz	Volumen moderado dado el espacio en el que se encuentran	36				
		Rapidez y ritmo acordes a la situación y el lugar donde se da la conversación	36				

**(Tabulación de los patrones de comportamiento de los tres videos grabados en la Inmobiliaria Beluz)**

**Proxémica**



En la mayoría de los casos de relacionamiento con los públicos externos de la organización se evita el contacto entre el cliente y el colaborador, lo cual minimiza las opciones de generar empatía a través del tacto, por lo tanto se hace necesario recurrir a otras opciones para generar este sentimiento.



Cuando la distancia entre los interlocutores se maneja correctamente como es el caso de los momentos analizados en la Inmobiliaria Beluz, se genera un ambiente de respeto y de mayor entendimiento entre las personas que están interactuando y conversando en ese momento.

## **Kinésica**



Las extremidades relajadas son un indicador de comodidad y confianza ante el proceso comunicativo que se está llevando a cabo, sin embargo, cuando estas actitudes son llevadas al extremo se pueden percibir como una falta de respeto y desinterés, según su contexto y la interpretación realizada.



La inclinación de la cabeza es un indicador de interés y a su vez demuestra la forma en la que se siente una persona con otra, si inclina mucho la cabeza hacia atrás tiene un sentimiento de superioridad e incredulidad y si por el contrario la cabeza está inclinada hacia abajo e imposibilita la mirada el sentimiento reflejado es de inferioridad y vergüenza.



El encogimiento o rigidez de las extremidades se relaciona con la posición que adopta la cabeza, cuando es cercana a los hombros retrae todas las extremidades superiores haciendo que se vean rígidas, muchas veces esto se da de forma inconsciente y representa la importancia que le da la persona a sus pensamientos y sentimientos, que la hacen retraerse y contenerse.



La inclinación moderada de la cabeza requiere un estiramiento de la columna y la dirección de la mirada hacia abajo, reflejando un sentimiento de superioridad y dificultad en el vinculamiento de los interlocutores, por lo tanto crea una barrera para establecer las relaciones interpersonales.



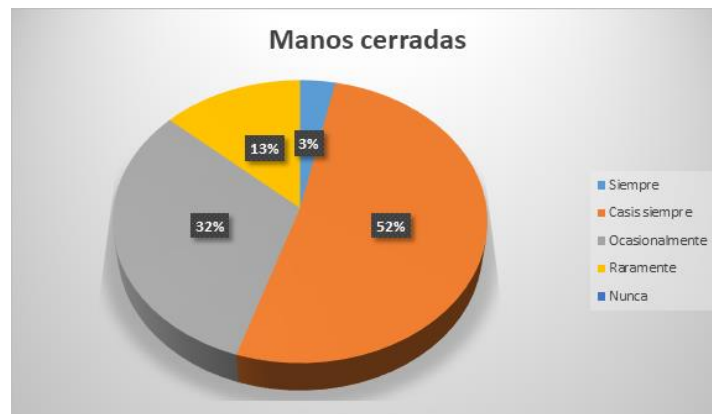
La situación más común es el cruce de las extremidades inferiores, pues estas se encuentran ocultas a la vista del cliente, esta acción definitivamente tiene una connotación negativa, pues indica que quien la realiza tiene una postura defensiva frente a la otra persona o está nerviosa, pues esta acción puede ser comparada con la de morderse los labios. Esta no es una postura recomendada pues puede generar dificultad al momento de entablar una conversación, pues la persona se encuentra cerrada a la situación.



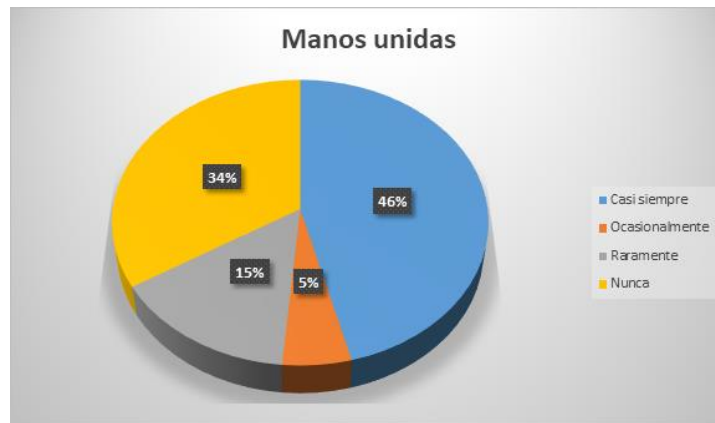
Los movimientos corporales se evidencian fluidos cuando la columna se encuentra erguida y las extremidades superiores sueltas o relajadas, lo que se conoce como una posición natural del cuerpo, la cual transmite tranquilidad y confianza a quien la observa.



Las manos abiertas representan sumisión o autoridad según la dirección en la que apunten, si la palma de la mano está abierta y hacia arriba es una actitud sumisa y poco amenazadora, sin embargo, si la palma de la mano apunta hacia abajo demuestra la autoridad que está ejerciendo esa persona y posiblemente el receptor entienda esa situación como una orden.



Las manos cerradas en puño según el contexto denotan agresividad o falta de interés y aceptación ante una situación, bien sea vívida o percibida. Sin embargo, como todas las situaciones acá analizadas su interpretación depende del contexto en el que se realiza dicha acción.



Una persona puede tener sus manos unidas cuando no está interesado en abrirse al proceso comunicativo o salir de su zona de confort, tener las manos unidas puede ser símbolo de una barrera social por inseguridades o falta de confianza tanto por ansiedad como por falta de información ante la situación.

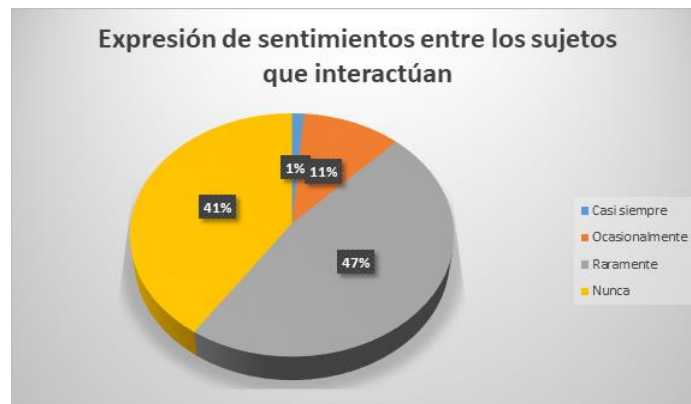


Tener las manos separadas al ancho de los hombros es una posición deseable y recomendada ya que demuestra seguridad y confianza sin verse exagerado o falso. Además, según la interpretación de quien la percibe da tranquilidad y representa la disposición que existe ante el proceso comunicativo.



El ocultar las manos en los bolsillos del pantalón, bajo el escritorio o detrás del cuerpo genera la sensación de que quien lo hace está ocultando información o no está siendo sincero al momento de entablar la conversación. En este caso y en la comunicación con un cliente no es un ademán recomendado pues puede transmitirle inseguridad a este y perder una oportunidad de venta.

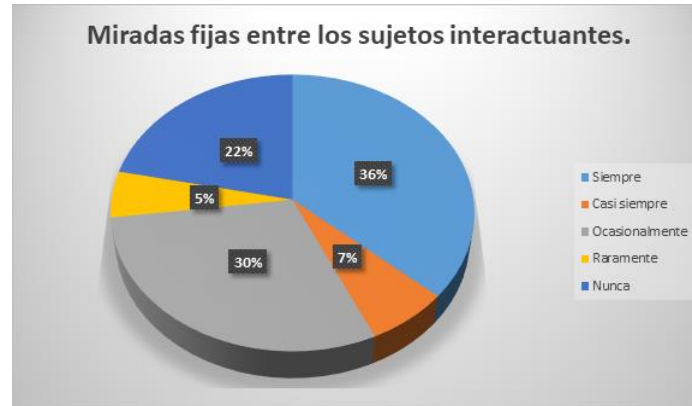
**Gestos:**



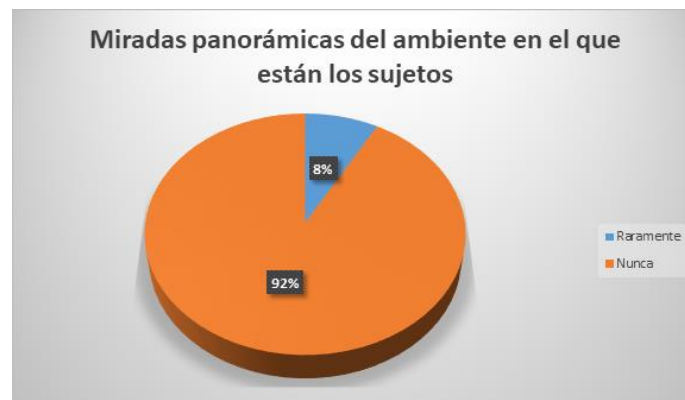
Muchas veces en el campo organizacional las personas no demuestran sus sentimientos con facilidad, sin embargo, es importante saber que es casi imposible decir algo sin realizar una gesticulación facial, por lo tanto, así no se quiera, siempre



se expresará con los rostros, bien sean sentimientos o puntos de vista frente a determinadas situaciones.



Las miradas fijas entre los interlocutores es una acción que refleja el interés en el proceso comunicativo que se está viviendo en ese momento, sin embargo, mantener la mirada fija en todo momento también puede ser entendido como una señal de agresividad y superioridad, por eso su interpretación depende del contexto en el que se realice.



Las miradas panorámicas muestran dificultad al momento de crear un contacto con el otro. Además es sinónimo de inseguridad, dudas, esto dificulta el proceso de comunicación entre los interlocutores.

## Posturas



La columna erguida demuestra una fluidez natural en el recorrido del organismo. Esto indica que tanto la parte superior del cuerpo como la inferior se encuentran vinculadas. Evidencia la desenvoltura entre el pensamiento con la manera de fluida y agraciada de vincularse con el otro.

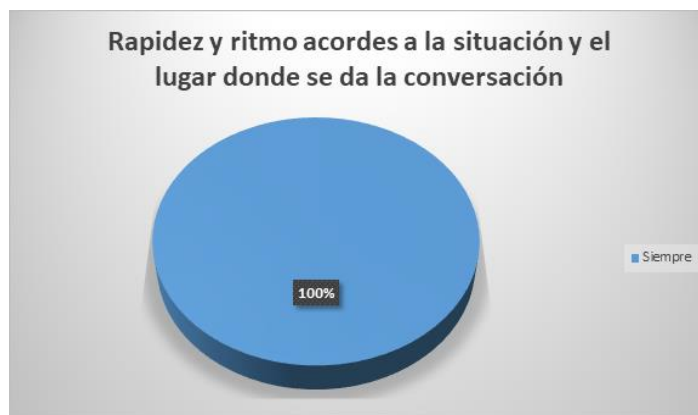


Esta suele ser una conducta característica de usuarios de computadora, pero también es un indicador de actitud de sometimiento ante el mundo externo. Además puede significar aburrimiento, depresión, alejamiento.

## Paralenguaje





Un volumen liviano en el tono de una conversación demuestra que la personas está hablando para sí misma, además puede indicar depresión o timidez. Así también, cambios fuertes en el volumen de la voz puede reflejar características de inestabilidad, retraimiento o exaltación.



Una voz demasiado rápida indica que la persona se encuentra nerviosa durante la conversación, además puede mostrar ansiedad respecto a las personas presentes en el diálogo.

**(Análisis semiótico de los patrones de comportamiento identificados en el instrumento de observación del video 3 de la Inmobiliaria Beluz)**

Variable	Fotograma
Proxémica	<b>PR1</b>
	
	<p>Un apretón de manos genera seguridad y confianza, sin embargo, si el apretón es muy fuerte puede ser tomado como una sobreactuación por parte de quien lo realiza. En este caso, el apretón de manos entre el colaborador de Beluz y el cliente quiere transmitir esa seguridad y confianza antes de empezar a hablar del servicio que se va a ofrecer.</p>
	<b>PR2</b>
	
	<p>La distancia que se maneja en este caso es una distancia personal que va de los 50 cm al metro y medio. Esta se maneja en reuniones sociales y de oficina. Esta distancia no se debe invadir, pues si un extraño pasa la distancia personal puede hacer que se tome una actitud negativa hacia la persona y la situación.</p>
Kinésica	<b>K1</b>



La columna en eje y la cabeza un poco inclinada hacia atrás, así como la mirada que no está fija en la otra persona indica que el colaborador de Beluz tiene una abstracción en su mundo y está desconectado entre lo que está pensando y lo que está diciendo, de esta manera puede emitir un mensaje erróneo e incluso usar expresiones equivocadas.

**K2**



Cuando la cabeza se inclina hacia abajo es una actitud negativa y de contrariedad con la persona que se está conversando. Sin embargo, en este caso y dado el contexto en el que se realiza la acción la cabeza inclinada de la colaboradora de Beluz es una postura propia del trabajo que se está desempeñando, pues le está mostrando algo que tiene en las manos a la cliente.

**K3**



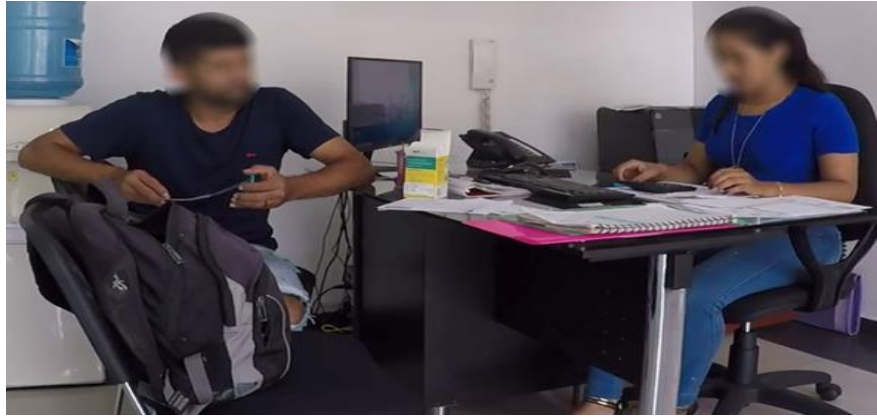
La columna erguida y la cabeza hacia abajo, cerca a los hombros como se muestra en este caso es un patrón que se da en los usuarios de computadores, sin embargo, también puede significar aburrimiento, retraimiento e incluso depresión. Este tipo de patrones se dan cuando se le da autonomía a los pensamientos y sentimientos de tomar el control sobre nuestro cuerpo y nuestra postura de forma inconsciente en la mayoría de los casos ya que al acercar la cabeza a los hombros se crea una tensión en el resto de las extremidades superiores y los movimientos se ven rígidos.

**K4**



La columna erguida, la cabeza en eje lejos de los hombros muestra una fluidez natural del pensamiento y la emoción de la persona, al encontrarse estos factores en coincidencia se evidencia la capacidad que tiene la persona para vincularse con otros de forma agraciada y fluída esto representa una fluidez en los movimientos corporales y brinda una confianza y seguridad a la otra persona.

**K5**



La columna estirada y la mirada desde la parte de arriba a un objeto o una persona solo con los ojos o acompañada de la inclinación de la cabeza refleja superioridad y creará dificultad para las relaciones interpersonales y la vinculación entre los interlocutores.

**K6**



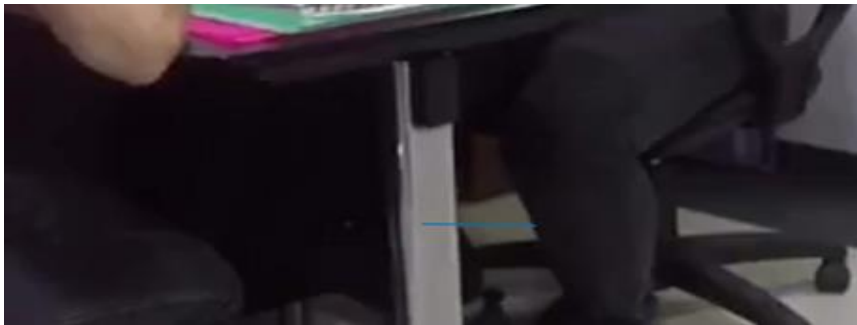
El caso contrario, la cabeza en eje con la columna vertebral y la mirada al nivel de la otra persona refleja la capacidad en ese momento de vincularse en la conversación y con la otra persona, estando en el mismo nivel y demostrando igualdad de condiciones ante la situación y la otra persona.

**K7**



El cruce de los tobillos como se ve en este caso es una actitud defensiva y negativa ante una situación o ante una persona. Esta postura puede asimilarse también a la acción de morderse los labios en una situación, refleja nerviosismo o ansiedad ante una situación. Por lo tanto no es una postura recomendada para la interacción con los clientes o incluso con los compañeros de la oficina pues puede generar dificultad para la interacción y la generación de confianza.

**K8**



El separar las piernas y los pies en una conversación demuestra la disposición que existe ante el momento comunicativo, la comodidad que se siente en el momento y la actitud receptiva, atenta y cómoda ante la información que se está recibiendo o emitiendo.

**K9**





En esta posición se observa la columna del colaborador de Beluz erguida, con sus hombros sueltos y el torso en posición natural, estas posturas naturales transmiten una sensación de confianza, son las usadas mayormente por las personas en su etapa infantil y son posturas no autoimpuestas o fabricadas, por lo tanto estas posturas naturales permiten a la persona transmitir su esencia tal cual sin alteración y sin temor.

**K10**



En esta imagen se observa que la cabeza de la colaboradora de Beluz está en eje con su extensión vertebral. Al igual que el fotograma anterior esta posición refleja naturalidad y facilidad para vincularse con la otra persona, de igual forma transmite confianza y hay una fluidez entre pensamiento, emoción y verbalización, por lo tanto una coherencia en la emisión del mensaje.

**K11**



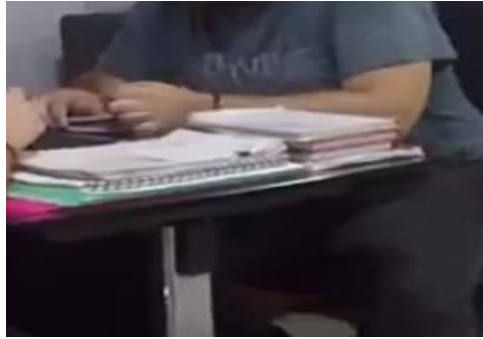
La palma de la mano abierta hacia abajo denota autoridad, cierto grado de mando, en este caso la posición de la mano es abierta y con la palma hacia abajo sobre el teclado aún cuando no se está usando. Lo que demuestra es que la persona quiere tener el control de la situación.

**K12**



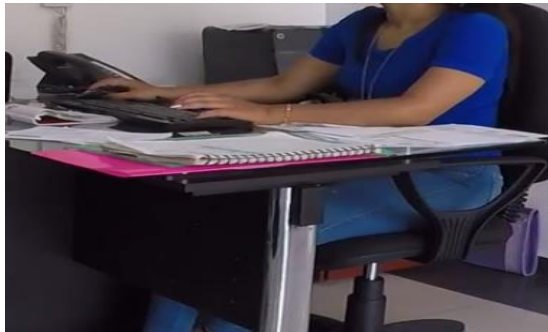
Las manos cerradas en puño denotan agresividad o falta de interés y de aceptación ante la situación que se está viviendo, en este caso una conversación de negocios en la cual hay una falta de interés o credibilidad por parte de quien realiza la acción.

**K13**



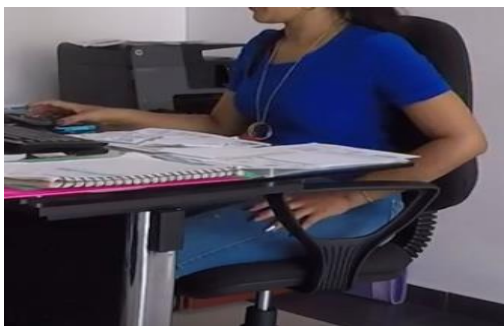
El hecho de mantener las manos unidas demuestra una barrera social y representa la falta de seguridad y confianza que tiene una persona sobre sí misma. Puede darse cuando no se está seguro de una información o cuando una situación está generando demasiada ansiedad y no quiere demostrar todo lo que piensa y siente al respecto.

**K14**



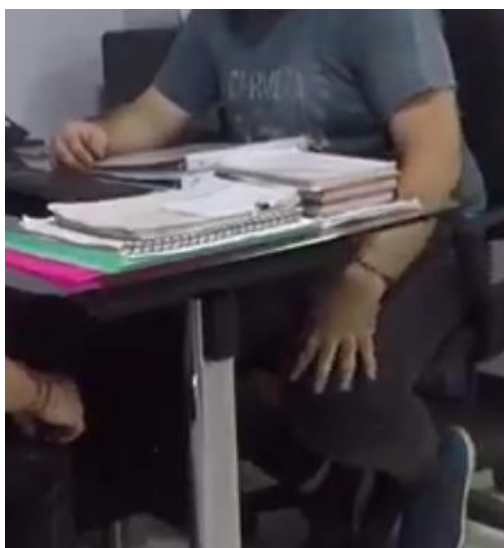
Las manos separadas al ancho de los hombros es una posición deseable y recomendada para una conversación, demuestra seguridad y confianza sin exageración o apariencia, esta posición da tranquilidad a la otra persona y permite que la disposición ante la comunicación se de pues se está atento y abierto a recibir y emitir información.

**K15**



El ocultar las manos en los bolsillos del pantalón, bajo el escritorio o detrás del cuerpo genera la sensación de que quien lo hace está ocultando información o no está siendo sincero al momento de entablar la conversación. En este caso y en la comunicación con un cliente no es un ademán recomendado pues puede transmitirle inseguridad a este y perder una oportunidad de venta.

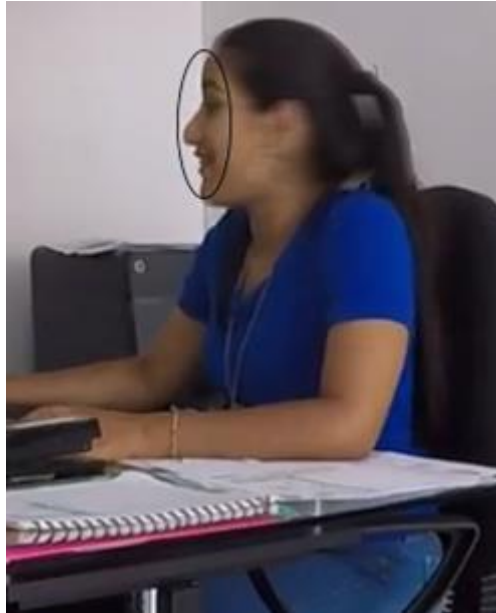
**K16**



El ocultar las manos en los bolsillos del pantalón, bajo el escritorio o detrás del cuerpo genera la sensación de que quien lo hace está ocultando información o no está siendo sincero al momento de entablar la conversación. En este caso y en la comunicación con un cliente no es un ademán recomendado pues puede transmitirle inseguridad a este y perder una oportunidad de venta.

**Gestos**

**G1**



Las expresiones faciales son tal vez las más fáciles de identificar en el lenguaje no verbal y por ende pueden alterar el mensaje que se está transmitiendo. En este caso la expresión refleja sorpresa o felicidad y se evidencia su veracidad ya que integra todos los músculos de la cara, especialmente los cercanos a los ojos y a los labios.

## G2



La mirada fija y con poco pestañeo demuestra que la persona con la que se habla está prestando toda su atención a la conversación. En este caso se está dando una mirada social, recomendada para reuniones de trabajo o situaciones que exigen cierto grado de respeto, este tipo de miradas se caracteriza por crear una especie de triángulo en donde se centra la mirada que comprende el espacio entre los ojos y la boca.

**G3**



Las miradas panorámicas o el movimiento de los ojos hacia los costados puede significar que la persona no está siendo honesta o que está tratando de inventar una posible respuesta que se adecúe a la situación que se está manejando. Sin embargo, este tipo de miradas no se pueden generalizar, pues depende del contexto en el que se realicen.

**Posturas**

**PO1**



La columna erguida y la cabeza en eje con ella demuestra seguridad y fluidez en una conversación, tanto su pensamiento como su actuar están conectados y por lo tanto demuestra una coherencia en el mensaje que se está transmitiendo. Este tipo de posturas generalmente están acompañados por movimientos corporales fluidos, los cuales hacen que la conversación y la empatía entre los interlocutores fluya de manera natural y agraciada.

**PO2**



El torso hacia adelante y la columna rígida demuestra el estado interno de la persona, es una postura rígida y simula estar sosteniendo al cuerpo para no caer, precisamente por la forma en que se siente la persona inconscientemente.

**(Instrumento aplicado para analizar la información del primer video grabado el día 22 de marzo de 2019 en la Constructora Leonel González & CIA con cortes realizados cada 10 segundos de grabación, con esta observación se pretende identificar patrones de comportamiento en la comunicación no verbal)**

Variables	Indicadores	Criterios de evaluación	Evaluación				
			Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Proxémica	1. Contacto corporal	Evidencia de toque o roce entre los sujetos					24

	2. Distancia	La distancia corporal entre los sujetos es acorde al momento y la situación que se presenta	24				
Kinésica	3. Expansión corporal	Extremidades relajadas	8	16			
		Cabeza extremadamente inclinada hacia atrás o adelante		4	11	9	
	4. Contracción corporal	Extremidades encogidas					24
		Cabeza inclinada un poco hacia abajo	19	5			
		Brazos cruzados y extremidades inferiores juntas o cruzadas					24



	5. Fluidez en los movimientos	Movimientos corporales fluidos sin extremos de relajación o contracción	19	5			
	6. Posición de las manos	Abiertas	15	9			
		Cerradas				1	23
		Unidas					24
		Separadas	24				
		Ocultas					24
Gestos	7. Expresión facial	Expresión de sentimientos entre los sujetos que interactúan					24
	8. Contacto visual	Miradas fijas entre los sujetos interactuantes.				2	22
		Miradas panorámicas del ambiente en el que están los sujetos					24

Posturas	9. Disposición corporal	Cuerpo erguido	5		5	7	7
		Cuerpo encorvado	5	7	5	2	5
Paralenguaje	10. Voz	Volumen moderado dado el espacio en el que se encuentran					
		Rapidez y ritmo acordes a la situación y el lugar donde se da la conversación					
		Correcta dicción, se entienden las palabras					

**(Instrumento aplicado para analizar la información del segundo video grabado el día 22 de marzo de 2019 en la Constructora Leonel González & CIA con cortes realizados cada 10 segundos de grabación, con esta observación se pretende identificar patrones de comportamiento en la comunicación no verbal)**

Variables	Indicadores	Criterios de evaluación	Evaluación				
			Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Proxémica	1. Contacto corporal	Evidencia de toque o roce entre los sujetos					8
	2. Distancia	La distancia corporal entre los sujetos es acorde al momento y la situación que se presenta	8				
Kinésica	3. Expansión corporal	Extremidades relajadas	5	3			
		Cabeza extremadamente inclinada hacia atrás o adelante		1	2	2	3
	4. Contracción corporal	Extremidades encogidas				2	6

	Cabeza inclinada un poco hacia abajo	6	2			
	Brazos cruzados y extremidades inferiores juntas o cruzadas					8
5. Fluidez en los movimientos	Movimientos corporales fluidos sin extremos de relajación o contracción	7	1			
6. Posición de las manos	Abiertas	8				
	Cerradas					8
	Unidas	3	1			4
	Separadas	4			1	3
	Ocultas					8

Gestos	7. Expresión facial	Expresión de sentimientos entre los sujetos que interactúan				1	7
	8. Contacto visual	Miradas fijas entre los sujetos interactuantes.			1		7
		Miradas panorámicas del ambiente en el que están los sujetos					
Posturas	9. Disposición corporal	Cuerpo erguido	1	3			4
		Cuerpo encorvado	4			3	1
Paralenguaje	10. Voz	Volumen moderado dado el espacio en el que se encuentran					
		Rapidez y ritmo acordes a la situación y el lugar donde se da la conversación					
		Correcta dicción, se entienden las palabras					

(Instrumento aplicado para analizar la información del tercer video grabado el día 22 de marzo de 2019 en la Constructora Leonel González & CIA con cortes realizados cada 10 segundos de grabación, con esta observación se pretende identificar patrones de comportamiento en la comunicación no verbal)

Variables	Indicadores	Criterios de evaluación	Evaluación				
			Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Proxémica	1. Contacto corporal	Evidencia de toque o roce entre los sujetos					6
	2. Distancia	La distancia corporal entre los sujetos es acorde al momento y la situación que se presenta	6				
Kinésica	3. Expansión corporal	Extremidades relajadas	4	6			

	Cabeza extremadamente inclinada hacia atrás o adelante			2	1	3
4. Contracción corporal	Extremidades encogidas		4		2	
	Cabeza inclinada un poco hacia abajo	4	2			
	Brazos cruzados y extremidades inferiores juntas o cruzadas					6
5. Fluidez en los movimientos	Movimientos corporales fluidos sin extremos de relajación o contracción	6				
6. Posición de las manos	Abiertas	6				
	Cerradas					6

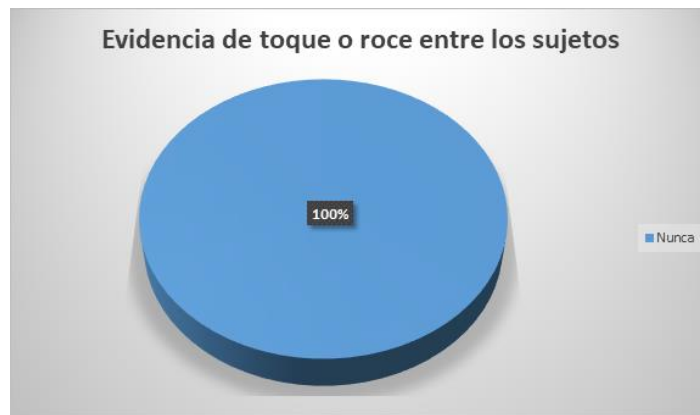
		Unidas			2	2	2
		Separadas	2	2	2		
		Ocultas					6
Gestos	7. Expresión facial	Expresión de sentimientos entre los sujetos que interactúan			4	1	1
	8. Contacto visual	Miradas fijas entre los sujetos interactuantes.			2	2	2
		Miradas panorámicas del ambiente en el que están los sujetos					6
Posturas	9. Disposición corporal	Cuerpo erguido	5	1			
		Cuerpo encorvado				1	5
Paralenguaje	10. Voz	Volumen moderado dado el espacio en el que se encuentran					



	Rapidez y ritmo acordes a la situación y el lugar donde se da la conversación					
	Correcta dicción, se entienden las palabras					

**(Tabulación de los patrones de comportamiento de los tres videos grabados  
en la constructora Leonel González & CIA)**

**Proxémica**



Como ya se había mencionado, en la mayoría de casos es nulo el contacto corporal entre los interlocutores en una organización, ya sean público interno o externo, minimizando las opciones de generar lazos empáticos y haciendo necesario por lo tanto recurrir a otros métodos para generar este sentimiento.



La distancia entre los interlocutores, debe ser manejada correctamente, siendo prudentes entre el espacio que hay de una persona a otra, ya que esto genera confianza y respeto al momento de entablar una conversación.

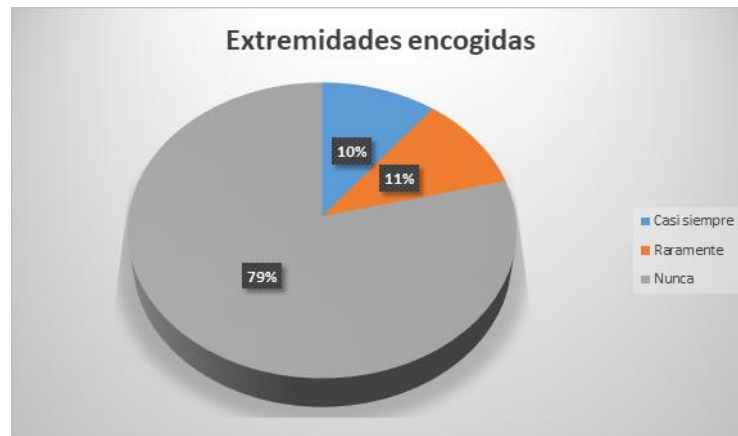
### **Kinésica**



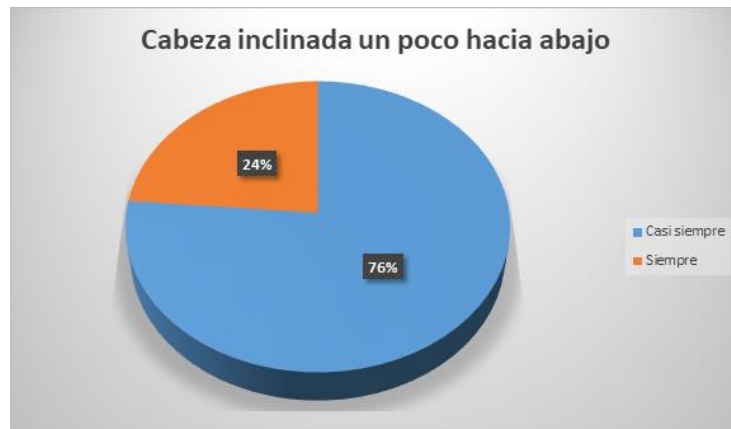
Las extremidades relajadas como ya se había mencionado anteriormente son un indicador de comodidad y confianza ante el proceso comunicativo que se está llevando a cabo, sin embargo, cuando estas actitudes son llevadas al extremo se pueden percibir como una falta de respeto y desinterés, según su contexto y la interpretación realizada.



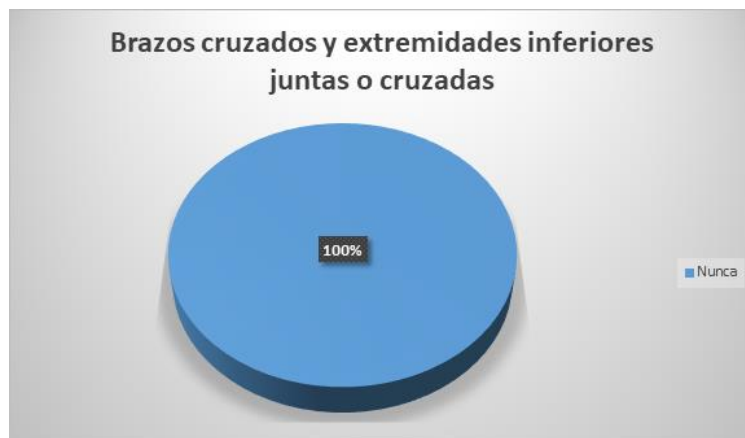
La inclinación de la cabeza como se mencionó anteriormente indica la forma en que se siente una persona frente a otra, si es una inclinación hacia atrás que implica mirar por encima del hombro existe un sentimiento de superioridad, si es el caso contrario y la cabeza está muy inclinada hacia adelante e imposibilitando el intercambio de miradas entre los interlocutores, el sentimiento es de inferioridad y vergüenza.



El encogimiento o rigidez de las extremidades está relacionado generalmente con la posición que adopta la cabeza, cuando esta se encuentra contraída y cercana a los hombros genera a su vez un retraimiento de todas las extremidades superiores haciendo que se vean rígidas, muchas veces esto se da de forma inconsciente y representa la importancia que le da la persona a sus pensamientos y sentimientos, que la hacen retraerse y contenerse.



La inclinación moderada de la cabeza requiere un estiramiento de la columna y por lo tanto dirigir la mirada hacia abajo, esto refleja un sentimiento de superioridad y genera dificultad en el vinculamiento de los interlocutores, por lo tanto crea una barrera para establecer las relaciones interpersonales.



En la constructora Leonel González & CIA los colaboradores no cruzan sus extremidades superiores o inferiores en su relación con los clientes, esto hace que el 100% del tiempo sean ubicados en la categoría “nunca” de esta situación.



En la constructora Leonel González & CIA, se evidencia un correcto movimiento corporal, que permite llevar un proceso comunicativo natural entre los interlocutores y que minimiza las posibilidades de malinterpretar los mensajes o que estos se tergiversen.



Las manos abiertas representan sumisión o autoridad según la dirección en la que apunten, si la palma de la mano está abierta y hacia arriba es una actitud sumisa y poco amenazadora, sin embargo, si la palma de la mano apunta hacia abajo demuestra la autoridad que está ejerciendo esa persona y posiblemente el receptor entienda esa situación como una orden.



Las manos cerradas en puño según el contexto denotan agresividad o falta de interés y aceptación ante una situación, bien sea vívida o percibida. Sin embargo, como todas las situaciones acá analizadas su interpretación depende del contexto en el que se realiza dicha acción.



Una persona puede tener sus manos unidas cuando no está interesado en abrirse al proceso comunicativo o salir de su zona de confort, tener las manos unidas puede ser símbolo de una barrera social por inseguridades o falta de confianza tanto por ansiedad como por falta de información ante la situación.

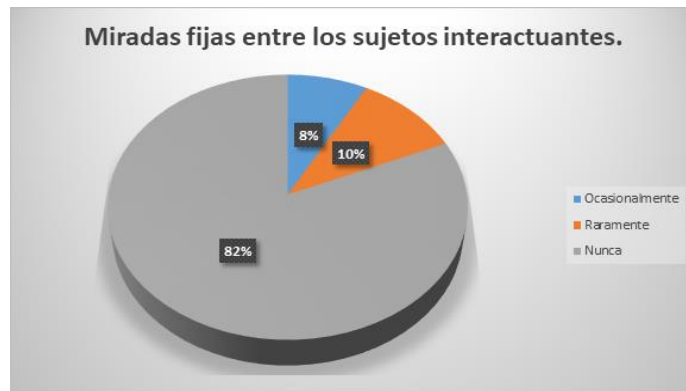


Tener las manos separadas al ancho de los hombros es una posición deseable y recomendada ya que demuestra seguridad y confianza sin verse exagerado o falso. Además, según la interpretación de quien la percibe da tranquilidad y representa la disposición que existe ante el proceso comunicativo.



Mantener las manos a la vista de la otra persona demuestra sinceridad y disposición a la comunicación, a su vez transmite confianza y seguridad a la otra persona.

## Gestos

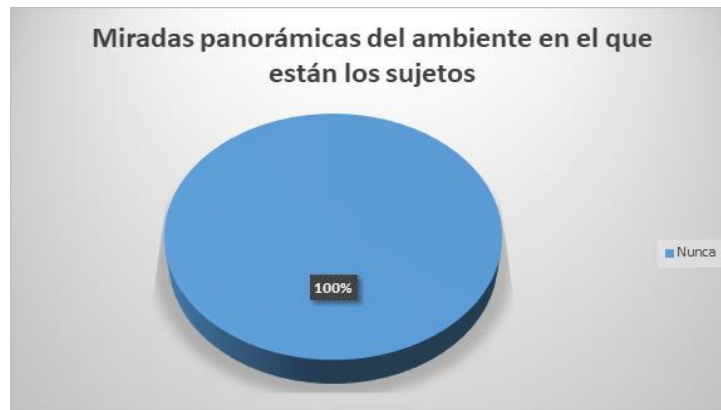


Las miradas fijas entre los interlocutores es una acción que refleja el interés en el proceso comunicativo que se está viviendo en ese momento, sin embargo, mantener la mirada fija en todo momento también puede ser entendido como una señal de agresividad y superioridad, por eso su interpretación depende del contexto en el que se realice.



Muchas veces en el campo organizacional las personas no demuestran sus sentimientos con facilidad, sin embargo, es importante saber que es casi imposible decir algo sin realizar una gesticulación facial, por lo tanto, así no se quiera, siempre se expresará con los rostros, bien sean sentimientos o puntos de vista frente a determinadas situaciones.





En la constructora Leonel González & CIA no se identificaron miradas panorámicas, esto demuestra seguridad en lo que se dice y mantiene la conexión con el interlocutor, permite con facilidad el desarrollo de la conversación.

### Posturas

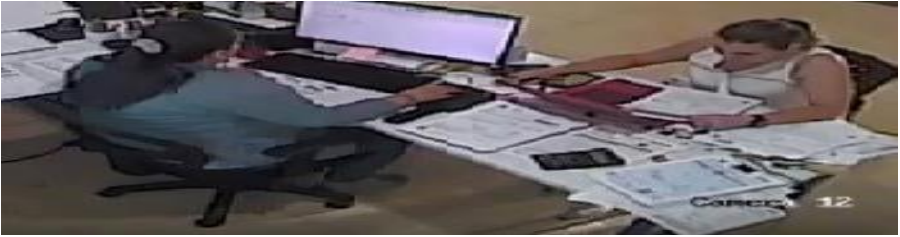


En la constructora Leonel González & CIA el cuerpo erguido es una posición que frecuentemente se da en la empresa, esto demuestra una inmediata sensación de confianza y fluidez en la conversación.



El cuerpo encorvado es una postura que se identificó constantemente, esta es una característica de desconexión en la cual abandonamos la propia flexibilidad y se entrega nuestra autonomía. También puede significar mayor activación interna y de los pensamientos, pero menor equilibrio en el movimiento corporal y el pensamiento.

**(Análisis semiótico de los patrones de comportamiento identificados en el instrumento de observación de los videos de la Constructora Leonel González & CIA)**

Variable	Fotograma
<b>Proxémica</b>	<b>PR1</b>
	
	<p>El tacto es un sentido de proximidad, que puede generar una mejor empatía y confianza entre un cliente y un vendedor. Sin embargo, estos</p>

pueden ser considerados también como invasivos. Por eso, cuando el momento no es propicio para establecer un contacto corporal el respeto se debe demostrar con otras acciones que se hagan con el cuerpo y buscar la empatía de otra forma. Así el cliente no se sentirá incómodo e invadido en su espacio personal.

**PR2**



La distancia que se maneja en este caso es una distancia personal que va de los 50 cm al metro y medio. Esta se maneja en reuniones sociales y de oficina. Esta distancia no se debe invadir, pues si un extraño pasa la distancia personal puede hacer que se tome una actitud negativa hacia la persona y la situación.

**Kinésica**

**K1**



Las extremidades relajadas como los brazos y las piernas demuestran una actitud de apertura ante la situación que se está viviendo y la conversación que se está teniendo, tener los hombros sueltos también es un indicador de que la persona tiene una actitud relajada, lo cual da una sensación inmediata de confianza, que no es un movimiento o una postura fabricada o autoimpuesta, sino que fluye de forma natural.

**K2**



La cabeza inclinada hacia abajo es un patrón característico de los usuarios de computadora, o en este caso de celular, puede significar aburrimiento, retraimiento y una activación mayor del mundo de los pensamientos, lo cual hace que se esté pensando en otra cosa y no se esté prestando la atención requerida en la conversación.

**K3**



La cabeza inclinada hacia atrás es símbolo de separación entre lo que se siente y se piensa, cuando una persona tiene este tipo de posturas demuestra que tiene una dificultad para integrar y analizar los pensamientos y las emociones que tiene.

**K4**



No tener las extremidades encogidas, es decir, la cabeza separada de los hombros es una demostración de que la persona está tranquila y está siendo honesta con lo que está diciendo y pensando, con la postura

contraria la persona estaría escondiendo algo o escondiéndose ella misma de la situación, sin interés de estar allí.

**K5**



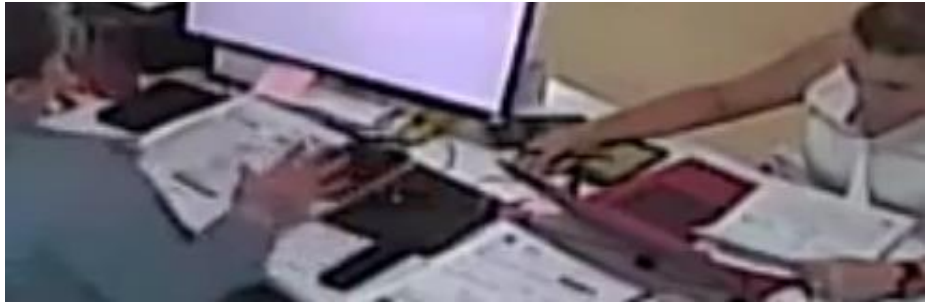
Mantener las extremidades inferiores o superiores separadas y la cabeza en eje, demuestra la disposición que tiene la persona al proceso comunicativo, que está receptiva a la información que le están dando y que la comunicación va a fluir de forma natural.

**K7**



Los movimientos corporales fluidos demuestran que la conversación se está dando de forma natural y fluida, que los pensamientos, las acciones y las palabras están conectadas y de esta manera se reduce el riesgo a tergiversaciones del mensaje por parte de la otra persona.

**K8**



Las manos abiertas igual que las extremidades demuestra receptividad, pero además, tener las manos abiertas en una conversación demuestra sinceridad y seguridad en lo que se está diciendo, esta postura se toma cuando la comunicación fluye de manera natural y cuando no se está estresado o ansioso ante alguna situación.

**K9**



Las manos unidas en una conversación demuestran ansiedad, negatividad. Refleja que la persona está insegura sobre si será escuchada por la otra y prefiere desarrollar la conversación con prudencia e incluso evitar relacionarse con ella. Para una persona que quiere cerrar un trato significa que no se siente capaz de hacerlo o que no sabe si lo va a lograr.

**K11**



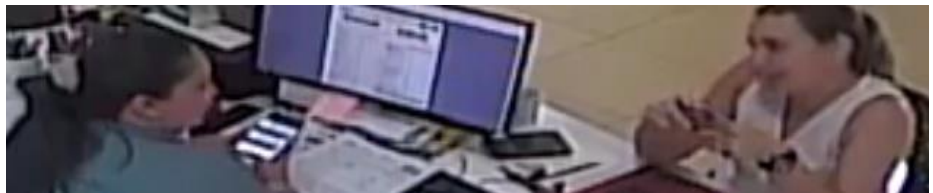
Las manos separadas al ancho de los hombros es una posición deseable y recomendada para una conversación, demuestra seguridad y confianza sin exageración o apariencia, esta posición da tranquilidad a la otra persona y permite que la disposición ante la comunicación se de pues se está atento y abierto a recibir y emitir información.

**K12**



Mantener las manos a la vista de la otra persona demuestra sinceridad y disposición a la comunicación, a su vez transmite confianza y seguridad a la otra persona.

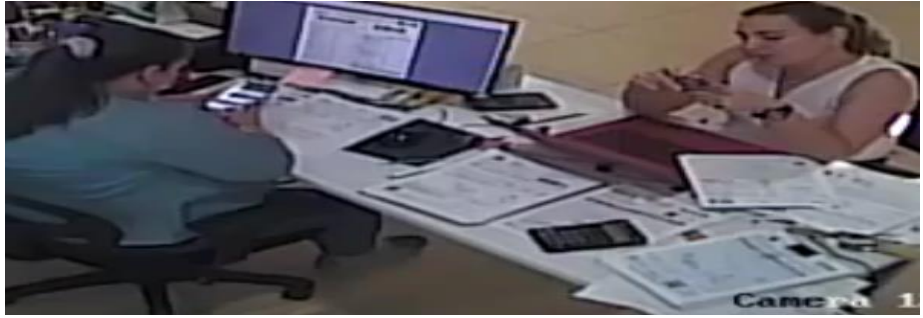
**K13**



Tener la mirada huidiza de la de la otra persona demuestra la dificultad para establecer relaciones interpersonales, inseguridad, dudas y da sensación de incomodidad. Aparte no mantener la mirada entre los interlocutores puede implicar que fácilmente una de las dos personas se pueda desconcentrar, perdiendo el proceso comunicativo.

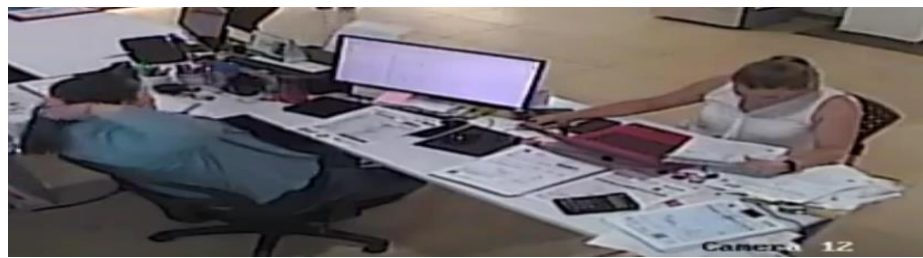
**Gestos**

**G1**



El hecho de que no haya expresión de sentimientos por parte de los interlocutores, sumado a la mirada esquiva demuestra el desinterés por la conversación y que no están conectadas en lo que se está hablando y sus pensamientos están ocupados en otra situación.

**G2**



El hecho de que no haya contacto visual entre los interlocutores denota nula conexión y demuestran poca atención y comprensión en la conversación.

**G3**



No realizar miradas panorámicas demuestra que la persona está segura de lo que está diciendo y no necesita corroborar la información o tener apoyo para la misma, sin embargo, el análisis de este tipo de miradas



depende mucho del contexto en el que se está desarrollando la conversación.

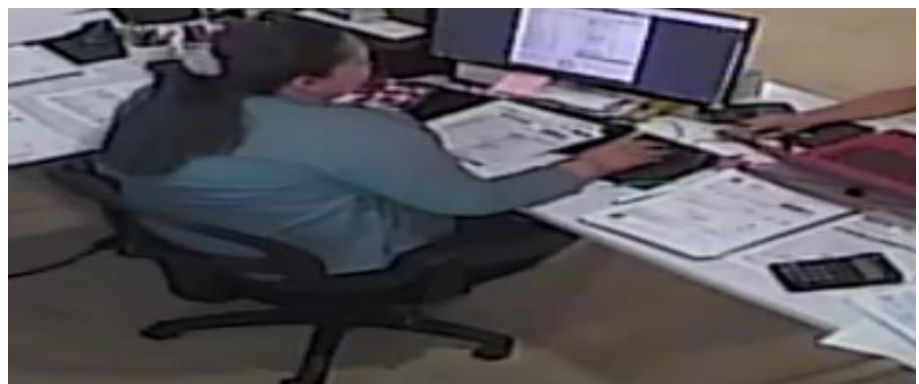
**Posturas**

**PO1**



La columna erguida y la cabeza en eje con ella demuestra seguridad y fluidez en una conversación, tanto su pensamiento como su actuar están conectados y por lo tanto demuestra una coherencia en el mensaje que se está transmitiendo. Este tipo de posturas generalmente están acompañados por movimientos corporales fluidos, los cuales hacen que la conversación y la empatía entre los interlocutores fluya de manera natural y agraciada.

**PO2**



El torso hacia adelante y la columna rígida demuestra el estado interno de la persona, es una postura rígida y simula estar sosteniendo al cuerpo para no caer, precisamente por la forma en que se siente la persona inconscientemente.

## **ENTREVISTAS**

**(Entrevista realizada a Nancy Stella Vesga Hernández, docente de comunicación social de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el 22 de marzo de 2019.)**

**JR: Julian Armando Rios Colmenares**

**NV: Nancy Stella Vesga Hernández**

**JR:** ¿El contacto corporal entre los compañeros ayuda a reforzar el mensaje transmitido de forma verbal?

**NV:** Por supuesto, indudablemente.

**JR:** ¿Por qué?

**NV:** Porque el lenguaje corporal lleva dentro de sí la connotación completa del mensaje, complementa el mensaje verbal a través de la paralingüística y de la proxemia, el acercamiento cultural que haya con el otro y además con los gestos. Si no hay una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace con el cuerpo por supuesto que va a haber un mensaje que no va a ser entendido o interpretado de la manera como se debe. Por eso es tan importante las referencias interpersonales. ahí entiende uno muchas cosas y además se decantan muchas inquietudes y muchos errores o ruidos de comunicación que pueden haber en lenguajes escritos, o por teléfono, o por mensajes de texto, o vía messenger o whatsapp. Entonces es fundamental, siempre, complementa muchísimo mejor el mensaje.

**JR:** Si en una relación de vendedor - cliente no hay contacto corporal (este crea empatía).

**NV:** El contacto corporal es tocarse. El contacto que es físico, que es visual ¿a ese te estás refiriendo?

**JR:** Sí, entonces ¿cómo contrarrestar la ausencia de contacto corporal (un abrazo o un apretón de manos) para mejorar la empatía?

**NV:** Normalmente los vendedores tienen ciertas técnicas para poder acercarse al cliente y para los vendedores, dependiendo de lo que sea que vendas a vender es muy importante mantener un contacto físico con las personas. Pensemos en una página web por ejemplo, no tienen ningún contacto físico o corporal con la gente a la que ellos atienden y son vendedores. El trato que se les da post-venta a esas personas que es por escrito tiene que ser tan cercano y en esas páginas como zappos.com que vende zapatos de mujer en Estados Unidos es sumamente claro en eso, en tener por ejemplo vía web contestar inmediatamente el correo o tener la foto de la persona, una foto muy clara, muy amable, muy cercana, no foto tipo face (facebook) o foto con filtros, sino que te muestre realmente sin filtros a la persona; de esa manera lo maneja ¿cómo se puede cortar de alguna manera ese contacto?. Sin embargo, si te das cuenta en las organizaciones los vendedores y los asesores comerciales siempre el contacto con las personas a las que les va a vender es fundamental, fundamental, hablemos de cualquiera, estamos hablando de mercadeo en todo su nivel porque obviamente el mercadeo relacional es importantísimo para la organización. Ya cuando pasamos a niveles como los que te comentaba Amazon, Zappos, virtuales, ya la cuestión cambia y ya se convierte en una atención postventa mucho más cercana. Sin embargo, en Colombia hay páginas especializadas en eso y esas páginas lo que hacen es mantener un contacto vía telefónica con las personas, que realmente conozcan su voz así no puedan ver su rostro, así no puedan tener contacto contigo, se preocupan mucho por mantener ese contacto así sea vía telefónica. Esa es una brecha que las páginas han sabido lidiar porque, por lo menos, en el caso mío es fundamental la interpersonalidad pero ¿cómo hace una página web para hacerlo? no puede, sin embargo ellos lo han logrado haciendo una muy buena atención postventa, muy buena atención al cliente, premiando al cliente por decirlo de alguna manera, haciéndole seguimiento personalizado a este cliente y eso ayuda a bajar esa brecha que se tiene en cuanto a comunicación interpersonal.

**JR:** En el caso que por lo menos, yo estoy en la oficina y soy el que vendo un servicio o un producto, llega el cliente y yo ni me paro a saludarlo, ni le doy la mano, ni nada ¿qué está pasando ahí? ¿qué mensaje se transmite?

**NV:** Bueno, si es el caso del cliente que tiene ese tipo de actitud primero que todo es muy probable que el vendedor se haya dado cuenta que llegó en un momento indiscreto, eso es lo primero, uno piensa en la autoreflexión “miércoles llegué sin

avisar” entonces esa persona ya está predispuesta y ya sabe ¿qué está sucediendo? si el vendedor ya ha tenido una conversación previamente con el cliente y el cliente le hace eso, no solamente está en un momento y una atmósfera equivocada, sino además está sintiendo que ese no es el momento indicado para la venta. Entonces prefiere, y los vendedores lo saben casi intuitivamente, prefieren pautar otra cita cuando esté en mejor disposición esa persona. Hablemos del cliente el cual va a tomar la decisión de compra, estamos hablando del cliente el cual va a comprar, si ese cliente no te mira a los ojos no está dispuesto a comprarte, si tiene ciertas posturas corporales tampoco está dispuesto a comprarte, por ejemplo sentarse y poner el cuerpo hacia la puerta no es disposición de comprar, las manos por ejemplo, las manos también nos sirven para referenciar eso, si las manos están pegadas, si las manos no tienen los dedos sueltos, relajados, tampoco están dispuestas a comprar, si no te miran, el primer indicador es que te miren, el primero de todos y ese es un error en el que caemos porque tenemos muchos distractores desafortunadamente, empezando por las personas que están de cara al cliente, hasta las personas que están atendiendo a los vendedores. A los vendedores les ha costado mucho trabajo debido a esos distractores y tampoco es justo con las personas porque estamos hablando de relaciones interpersonales que se están construyendo. Pero ellos son muy hábiles también en cuanto a la verbalidad y saben leer muy bien este tipo de acciones de las personas, pueda ser que estén capacitadas en ello o no, que intuitivamente lo hayan aprendido, entonces dicen “la atmósfera no está correcta, es que corporalmente la otra persona no está dispuesta a hacerlo”.

**JR:** En el caso contrario, yo como vendedor tengo mi oficina y llega el cliente y soy yo quien no tengo el contacto con el cliente.

**NV:** Gravísimo error. Por supuesto, estás exponiéndote a perder un cliente, si tú al cliente no lo miras, si al cliente que llega a tu oficina “este llegó y no estaba invitado, quién sabe qué me va a decir, ya viene a molestar otra vez” el cliente también se da cuenta por su puesto y el primer indicador es lo que digo, la referencia en nuestra cultura particularmente es la mirada, siempre, y la postura corporal. Si yo estoy jorobado, si me pongo jorobado y quiero como esconderme, estoy tratando como de evadir de la situación, que suele suceder, a los vendedores, si son buenos vendedores o son vendedores de mucho tiempo no les pasa situaciones así, los vendedores valoran mucho al cliente antiguo, valoran mucho al cliente que ya es parte de la organización, porque es más difícil mantenerlo, estar con él, entonces hacen lo posible por atenderlo de la manera más adecuada posible, y uno lo ve con los asesores de cualquier cosa, desde los que venden celulares en adelante; ellos

hacen lo posible por mostrarse y por mostrarse atento a lo que tú necesitas, cuando es un buen vendedor es que desde la postura hasta lo que dicen te pueden vender lo que tú quieras ¿cierto? pero ahí está la atención que se le presta. Si tú no miras al cliente, si tú no estás dispuesto a atender, si le das la espalda por ejemplo ¡gravísimo! si no lo atiendes pues obviamente va a ser un cliente que muy seguramente no te va a seguir comprando o va a hacer todo lo posible por no hacerlo dice “ay ya estoy aburrido con este, no me miró, ni siquiera me saludó” que también es muy probable que suceda.

**JR:** ¿Cuál es la distancia adecuada para interactuar con un cliente, para que no siente que está sofocando pero tampoco que lo deja a un lado?

**NV:** un metro o un metro y medio, en nuestra cultura, recuerda que en la cultura santandereana tenemos unos límites psicológicos más amplios que la cultura por ejemplo paisa, los antioqueños son muy kinestésicos, ellos tocan mucho a las personas y son muy cercanos y entonces cuando te saludan te jala, obviamente para generar ese espacio, pero en nuestra cultura santandereana entre un metro o metro medio y digo más un metro y medio, y no porque seamos odiosos ni nada, sino que el carácter nos da esa distancia y nos sentimos cómodos así y si una persona necesita más espacio va a poner cualquier indicador que te diga “aléjate de mí un poco”, por ejemplo sacar el pie, alejar el cuerpo y ya la otra persona lo lee e intuitivamente se aleja. Eso por ejemplo en el saludo también, los paisas son más de acercarse y los santandereanos de alejarse, ese tipo de actitudes ya van diciendo qué distancia se debe tomar, hay culturas que no saludan con las manos y obviamente las distancias son mucho más amplias, pero en el caso del santandereano eso es como lo normativo, cuando uno lee kinesica lo que está dispuesto a leer es que sería lo lógico o lo normal en una situación particular si se desarrollara de manera lógica, lo que se salga de ese estándar es una lectura que hay que hacerse particular, entonces ahí pues empieza a estudiar por ejemplo la persona que te saluda y te toca el brazo que está generando te está diciendo “yo tengo poder” o que te toca la espalda y te dice “sigue”, el poder siempre entra en últimas, siempre, siempre te va a hacer entre primero y la otra persona va a entrar de último eso te está diciendo necesito poder para hacerlo, los vendedores lo saben también entonces se dejan llevar están dispuestos a cómo darle esas concesiones del cliente para que sepa que está asustado en un estado cómodo de comodidad.

**JR:** ¿Para mejorar la comunicación entre las personas cuál es el la distancia si en la oficina hay varias personas trabajando o con oficinas cerradas que tengan cubículo?

**NV:** Pues mira la verdad, hay varias formas de atención al cliente y varias formas de delimitar los espacios de las personas y lo que notado en las organizaciones es que se está dando como el estándar del cubículo, el cubículo abierto es el que tiene más o menos 2 metros de altura y tú puedes ver al otro lado y ves como las cabecitas de las personas, hay otros cubículos como los que tenemos aquí en el segundo piso que son cerrados algunos, algunos abiertos y algunos son mucho más bajitos. Esos obviamente generan como privacidad las personas que están ahí necesitan privacidad; no es ni conveniente ni no, la cuestión es que los seres humanos nos hemos acostumbrado a estar como si fuéramos un panal, entonces necesitamos nuestro espacio psicológico y a veces es complicado convivir con varias personas en un mismo cubículo, sucede también como por ejemplo en el tercer piso que es diferente allá, que es un solo piso y partido por cubículos que igual se está en el mismo espacio y se escucha absolutamente todo lo que las personas dicen, cuando alguien va atender a alguien tiene que salirse de ahí y atenderlo en otro lado porque sirve de alguna manera, las oficinas antes eran casi personalizadas, casi unipersonales y cada quien tenía su oficina y todo lo demás y ahora pues por los espacios y por la cantidad de personas que están adquiriendo las organizaciones están re-organizándolas, para mí lo ideal no son las paredes, me parece que eso genera un ruptura de comunicación inmediata, pero eso depende mucho del trabajo que uno haga, por ejemplo si yo estoy en una oficina, (hablemos de nuestra profesión) en una oficina creativa, de creación y tengo diseñadores, comunicadores y a las personas que me hacen los copy, lo ideal no son las paredes, lo ideal es que nos podamos ver todos y que en algún momento obviamente vamos a tener que interactuar y las paredes lo que hacen es obviamente cortar la información, la comunicación y generan unos roles de poder que no existen, por eso la tendencia de las organización como Google, como Tesla, organizaciones que han tratado de trascender la comunicación horizontal lo han intentado quitando paredes y poner como zonas de trabajo nada más. Zona de trabajo es donde se te pone un escritorio y llevas el computador y con eso trabaja y ya se tiene contacto visual con las demás personas, hay otro tipo de paredes que no son físicas y son las mismas personas, como por ejemplo la persona que todo el tiempo esté revisando su celular, todo el tiempo agachado y que todo el tiempo con una pantalla por ejemplo, las peores aulas son las aulas de informática porque esas aulas no le dejan ver al otro para nada y que además cada vez son más grandes las pantallas sin saber para qué y que habría que mirarlo psicológicamente qué le está pasando al ser humano, pero eso es una pared inmediata, y lo sé por ejemplo porque yo tengo una misma materia en una clase con informática, con computadores y la otra no, y la información y la comunicación fluye diez veces mejor cuando no tengo ese tipo de restricción,

hacer un debate con computadores es un lío y más si es una materia teórica y si es una materia pragmática, o de diseño no hay problema, pero si quiero hacer un debate me toca sacar las sillas y ponerlas en la mitad para podernos ver si no, no puede haber debate, la gente no participa y tiene toda la razón del mundo porque hay paredes que lo impiden y las mismas paredes que obviamente nos ponemos nosotros mismos que son las restricciones de celulares, estar desatendiendo, los audífonos, que es la pared invisible más odiosa que hay, porque es como decir, no te quiero prestar atención sencillamente, “no pero yo te oigo”, la verdad no estás escuchando y eso connotativamente genera una pared con el otro y eso lo hacen las oficinas todo el tiempo, sin te pones audífonos, miras el celular, no te miran para saludar y más encima de eso te ponen como un murito y las sillas son de este tamaño y uno queda así, pues obviamente la relación entre la persona que están atendiendo y la persona que es cliente obviamente va a ser nula, se va a sentir regañada todo el tiempo y lo que pues uno dice siempre en kinésica es que si usted ve esa situación, no dice quédese parado y ahí le va a dar más poder kinésico y obviamente le va a dar más poder para poder reclamar o para poder decir, o poder solicitar, o para poder preguntar algo porque esas barreras están ahí, suceden mucho en las inmobiliarias, porque estas tienen ese tipo de cubículo, sobre todo en las zonas donde por ejemplo atienden servicios públicos donde una persona arrendataria tiene que reclamar algo que es suyo por pagos adicionales o alguna cosa le ponen una “barrerita” ahí y los sientan y claro parecen perritos regañados, lo que no sucede en caja, en caja tiene otra gabela, hay por ejemplo los bancos o las empresas de servicios públicos, que tienen un vidrio que es obviamente un vidrio que es muy fuerte y tiene unos huequitos por donde no se escucha nada, que uno tiene prácticamente que pegarse al vidrio, que usted no se va a pegar en la vida a ese vidrio por obvias razones, entonces la persona que está atendiendo ni tiene la disposición de escucha porque está en su cuento y la otra persona que tiene que gritar prácticamente para que sea escuchado, (¿cómo es la cédula?) y se lo repiten a uno como diez veces y eso sucede en todos los bancos que tienen ese tipo de servicio y obviamente sobre todo en caja, eso ya se han dado cuenta los bancos y han tratado de quitarle esas estructuras de vidrio y ahora inclusive empezaron con rejas, uno mira los bancos anteriores hace unos cuarenta o cincuenta años y tenían rejas como si estuvieran en una cárcel los cajeros y obviamente afuera, pero eso obviamente no impedía la comunicación, era solamente como la impresión, pusieron luego los vidrios y ahora los bancos y las nuevas modernizaciones de los bancos han quitado los vidrios y ahora tienen esos otros sistemas por redes de seguridad y otras cosas, pero se han dado cuenta lo difícil que es atender a un cliente cuando tu no lo estás escuchando y lo están poniendo a nivel de cliente, antes era o abajo o arriba , ahora están al mismo nivel,

o sea tú puedes mirarlo a los ojos de manera simétrica y eso es fundamental a la hora de atender a una persona y más a una persona que cuenta dinero, que está pendiente que todo le salga bien por algún descuadre y luego hay problemas.

**JR:** En cuanto a la expansión del cuerpo, o la posición del cuerpo, una actitud relajada es diferente completamente a una actitud apática. ¿Qué características las diferencian, cómo uno puede diferenciarlas?

**NV:** Una posición relajada se nota cuando una persona, sobre todo en los brazos, los brazos los tiene relajados, los hombros relajados, no está tieso ni está sumamente recto, uno puede estar relajado y tener buena postura corporal, estar en un ambiente como cómodo, sentirse cómodo y cuando una persona está apática es una persona que está rígida, que está pendiente de salir corriendo, además que pone la pierna derecha adelante y deja la izquierda atrás o tiene obviamente las posiciones de los brazos que es cruzarlos, en medio cruzar que es un brazo arriba, el cruzado sin dedos, que es como empuñar o el cuatro, el famoso cuatro, que cuando uno lo hace ya es el indicador de váyase que no lo quiero ver, que el cuatro también se puede hacer con las piernas también y los hombres los utilizan mucho el cuatro cuando están hablando entre pares pero también cuando están hablando con las personas, cuando uno habla con una persona y se ubica en cuatro, primero es una posición arrogante y segundo te está diciendo ya se te terminó tu tiempo, es mejor pararse e irse, la persona puede quedarse ahí escuchándote, pero realmente no lo está haciendo y la posición, obviamente esas lecturas, son lecturas rápidas que uno hace del cuerpo y normalmente lo que persigue otra de las condiciones de la apatía es la posición de pavo real, que es si viene cierto no tiene que estar derecho, recto en postura también cómoda, hay personas que a veces levantan el mentón demasiado y ya te están diciendo “lo que tú me estás diciendo no me gusta, porque mi nivel es más alto en poder que lo que me estas tratando de decir, ya no me convences” y ahí uno lo nota y uno puede leerlo de dos maneras, la persona es arrogante o la persona ya está siendo apática o ya no quiere conversar contigo, lo mismo cuando te mira por encima del lente, ahí ya te lo está diciendo clarísimo y eso si es un gesto que se reconoce mucho.

**JR:** ¿Pero una actitud relajada no necesariamente envía un mensaje equivocado o sí?

**NV:** No, como no es el cruzar los brazos que puede ser también comodidad dependiendo de cómo tú ubiques las manos y presiones los brazos con tu cuerpo,



no necesariamente te está diciendo que te vayas, es que no se puede generalizar, hay que leer en todo el contexto del cuerpo, desde la mirada, desde las expresiones de las cejas, los ojos, la boca y en adelante ya que todo te está diciendo algo y no hay una sola lectura que esto es así, hay que leer todo el contexto.

**JR:** ¿En la atención al cliente qué puede significar que un empleado que te esté diciendo algo tenga la cabeza extremadamente inclinada hacia adelante o hacia atrás?

**NV:** Hacia adelante pues impide la mirada, o sea si y la tengo agachada y te estoy mirando así, es una mirada descriptiva primero que todo y segundo pues ¿no tienes el tiempo para subir la cabeza para atenderme? pues ahí vendría la otra pregunta porque eso ya significa realmente la posición de la cabeza y del cuerpo tienen que estar dispuestos a la comunicación y la otra persona lo va a notar, si tú tiene la cabeza muy agachada, sea porque estás mirando mensajes o bien sea porque estás ocupado revisando algo pues te está diciendo que llegaste en un momento inoportuno y no quiero atenderte, es mejor irse y volver en otro momento, sin embargo hay personas que ya tienen de costumbre hacer eso y muy rara vez lo dejan de hacer, o están ocupados en sus documentos o en sus mensajes o mirando el computador y siempre tienen la cabeza agachada, cuando tiene la cabeza demasiado amplia dependiendo de cómo yo la volteo si es la izquierda o si es a la derecha, lo que te digo yo de la postura de pavo real, que pues normalmente los pavos reales lo hacen por lo que son tan elegantes y majestuosos, como que uno también se cree eso, entonces dependiendo de cómo sea pues va a mandar un mensaje equivocado, normalmente es un mensaje de arrogancia pero cuando te están tratando de atender la persona que está dispuesta a atenderte se levanta, si necesitas algo se levanta, y yo lo he notado por ejemplo acá, lo he observado mucho y cuando uno empieza a trabajar en kinésica se empieza a interesar en ese tema, empieza a observar mucho, todas las actitudes de las personas te dicen algo entonces cuando por ejemplo una persona no a todo el mundo los atienden igual, cuando alguien llega y está dispuesto a atenderlo se levanta la persona y va hasta donde la persona está si no pues te atiende y todo pero te atiende desde el puesto, qué tan dispuesto está la persona de acercarse al cliente para poder atenderlo, depende de la persona y del hecho de preferencia y de actitud, todo el cuerpo tiene como esa forma de comunicar.

**JR:** ¿Entonces los brazos cruzados también pueden ser una postura adaptativa?

**NV:** No necesariamente, no está clasificado como gesto adaptativo, porque el gesto adaptativo lo que te ayuda hacer es a canalizar la ansiedad, una preocupación, un nerviosismo, el gesto adaptativo es muy particular de cada persona y se manifiesta en diferentes formas y es más un emblema, el cruzar los brazos es más emblemático culturalmente, pero si estás tratando de cubrir el cuerpo, de cerrar. Y eso si está clarísimo y está generalizado, cuando yo cruzo los brazos bien sea de cualquier manera estoy tratando de protegerlo de algo y eso me puede significar ansiedad pero también me puede significar escepticismo o también me puede significar falta de interés dependiendo de lo que la situación comunicativa, de lo que se esté dando y lo que te digo, la manifestación de las manos es fundamental leerlas, uno casi nunca mira las manos, pero te dicen comunicativamente que está pasando por las mentes de esas personas, entonces no se puede leer de una sola manera y sobre eso que es un emblema muy claro universalmente el cruzar los brazos, en otras oportunidades inclusive puede ser relajamiento, o sea hay personas que ven televisión con los brazos cruzados me he dado cuenta de eso, que cruzan sus brazos, se relajan y como que se ponen en una posición de relajada y los cruzan más como para tenerlos descansados ya como una maña, entonces ya hay que hacer una lectura distinta dependiendo de la situación.

**JR:** ¿Por qué durante una conversación debe mantenerse los movimientos corporales fluidos, y no irnos a los extremos de totalmente rígidos ni totalmente espontáneo o sin ningún tipo de control?

**NV:** A nosotros los santandereanos nos pasa mucho eso, que no sabemos controlar el cuerpo, pues si puede ser que lo sepamos controlar pero a veces somos muy exagerados hablando y utilizamos todo nuestro cuerpo para hablar y como nuestra verbalidad es tan fuerte entonces todo se ve fuerte, todo se potencia, pues es importantísimo para darle la información a la otra persona de forma coherente, el peligro que uno tiene cuando es incoherente, verbal o kinésicamente es que el mensaje no va a llegar como se quiere, pongámo en un término que ustedes manejan mucho, si yo dijera en un mensaje de texto algo y pusiera los emoticones incorrectos que es un poco lo que sucede y lo que estás sucediendo, si yo kinésicamente (sabiendo que los emoticones son emociones en un dibujo) pues obviamente voy estar diciendo algo erróneo algo errado y me van a malinterpretar pero entonces me estaba diciendo que sí pero me estaba haciendo con el cuerpo que no, me está diciendo la cara que no, estoy mandando el mensaje contrario y cómo lo debo leer pues que no, porque lo que estás diciendo de boca para afuera no está siendo interiorizado por la persona, entonces obviamente tiene que ser

relajado el cuerpo no demasiado porque se puede generar un lectura de desinterés pero si por lo menos coherente y fluido, que sea consiente el ejercicio de manejar las manos, ya cuando uno aprende la situación, y aprenda cómo es su cuerpo, y acepta como es su cuerpo, y esa es la otra, que uno no acepta el cuerpo y entonces lo elimina y al eliminarlo pues obviamente le da el poder a la palabra y el cuerpo donde está?, empieza a ser incoherente y hace movimientos involuntarios que no van a ser coherentes con lo que estás diciendo; eso también es un proceso de aceptación de auto concepto que tiene que ver con el autoconcepto y tiene que ver con las referencias que uno tiene de su propio cuerpo; cuando uno lo aprende a manejar y aprende a entender y a aceptar, empieza a educarlo y al educarlo empiezas a entender que las manos ayudan a fortalecer el mensaje, que el rostro te ayuda a mandar el mensaje que tú quieres de manera coherente y fluida, que el cuerpo tiene que estar de cierta manera para que dé el mensaje que tú quieres dar y que la persona te lo interprete como sea que debe ser, obviamente la interpretación es totalmente subjetiva pero uno obviamente como un perceptor también, puede hacer todo lo posible para que se interprete de la manera como uno lo quiere enviar; entonces ahí está la clave del asunto, conocer como es el cuerpo y como yo lo puedo potenciar, las formas como me muevo para mandar un mensaje que se adecuado y ser muy autocrítico también, detectar cuáles son los procesos que están sucediendo en el cuerpo y en lo verbal, pero no solamente el cuerpo, las muletillas por ejemplo verbalmente; si uno no es autocrítico se le pegan para siempre y no se le quitan; entonces ese proceso de autocrítica le ayuda a entender a uno a como mandar el mensaje, se le puede pegar mañas; por ejemplo, en mi caso, estoy cogiendo una maña que es pegarme en la pierna, me lo detecte este semestre y no me lo había sentido nunca, no recuerdo haberlo hecho jamás, y este semestre tal vez estoy decantando algo, hay algún proceso de adaptación ahí corporal, y me he visto en muchas ocasiones en clase pegándome en la pierna, pero así cuando uno está discutiendo y pum el golpe, ¿que está pasando ahí?, algo está sucediendo ahí y esa autocrítica sé que en algún momento puede mandar un mensaje que no era, un mensaje de rabia y yo no quiero eso, yo tengo que corregir eso para que el mensaje que yo estoy diciendo en cualquier situación sea el que debe ser, el correcto, pero eso no sucede muy a menudo, las personas no están pendientes ni de sus correcciones verbales ni mucho menos las no verbales, las no verbales... unos se da cuenta de una cantidad de gestos que la gente hace y de micro gestos además que las personas siempre ven a la defensiva, sobre todo culturalmente hablando los santandereanos vivimos muy a la defensiva y claro uno ya sabe la lectura que tiene que hacer, pero esa autocrítica se la da uno cuando uno empieza a interesarse en el tema, cuando alguien le dice a uno “mire, pilas con esta muletilla”, “pilas con esta actitud corporal” ya después cuando a uno le dicen

eso, cuando uno ya estudia eso, ya empieza a hacer autocrítico y dice “miércoles, yo estoy haciendo esto acá que no se debe hacer o que no lo debo hacer yo porque no quiero enviar ese mensaje”, así de sencillo; entonces eso es muy interesante porque la quinésica además le da a uno la posibilidad de ser autocrítico con su propio cuerpo, las personas que son actores, actrices, cantantes, políticos todo el tiempo están en ese proceso de auto crítica, auto control, de todo y uno sabe perfectamente todo que está perfectamente estudiado, meticulosamente planeado, entonces ya sabe uno cómo es la situación, que cosas que pueden parecer espontáneas no son para nada espontáneas, son estudiadas y meticulosamente hechas para que el mensaje se mande de una manera; entonces, obviamente si es importante entenderlo y ojala a las personas se les entrenará en eso o en las organizaciones, inclusive en las investigaciones que se hacen sugieren hacer manuales de quinésica o manuales de comportamiento kinésico y verbal; como hacer para controlar por ejemplo las manos, en el caso de nosotros los santandereanos manejamos mucho las manos, el nivel de voz también, los santandereanos hablamos duro, entonces, también tratar de controlar eso; eso me parece que es lo más importante, para no parecer incoherente y no parecer lo que yo siempre les he dicho no parecer muñeco de ventrilo, que le gana la voz al gesto porque a veces el señor se le olvida hacer el gesto y a manejar la quinésica. Carlos Donoso que es ventrílocuo tenía unos gestos de adaptación muy fuertes, él tenía un gesto de adaptación que era mover el brazo y movía siempre el brazo y el muñeco también se movía de la misma manera “Kimy” siempre se movía, o el “Lalo” también, ese tipo de actitudes uno las lee perfectamente cuando uno ya estructura que significa cada cosa; en televisión sucede mucho, no se si conociste a “Ramones”? Ramones es como el papá del stand up comedy mexicano, fue uno de los primeros, hacia una cosa que se llamaba los monólogos en algo que se llamaba otro rollo y el al principio, bien, estudiado perfectamente, parecía espontáneo pero a lo ultimo, tal vez del cansancio, del estrés, llevaba ya diez años, eso lo empezó mucho antes, empezó a generar un tic kinésico y la gente le decía, le apostaba; entonces los mismo actores le decían “ las veces que usted haga eso, hacemos tal cosa” y lo decían en público, incluso, inclusive en algunos programas lo referenciaban; ellos estudian todo, los stand up comedy no son tan nuevos como uno cree, no, ellos vienen de hace mucho tiempo y todo está perfectamente estudiado, nada de es al azar, absolutamente nada y lo que pareciera ser espontáneo también está controlado porque se puede salir de control y pues ahí obviamente los políticos que son el ejemplo más claro de eso.

**JR:** ¿Qué movimiento de las manos transmiten ansiedad o incertidumbre y cuáles deben evitarse?

**NV:** El primero que he detectado es las yucas de los dedos, sacarse las yucas además de dañar los dedos, de volverlos feos, además que los debilita, el hueso se debilita, esa es una de las cosas que generan ansiedad o que mandan un mensaje de ansiedad y la otra es cogérselos todo el tiempo y tenerlos apretados, una cosa es hacer el movimiento natural del dedo, en algún momento tener una referencia como emblema o como ilustración, que también puede ser un gesto de ilustración, estoy tratando de ilustrarte algo; pero si las manos no están relajadas y no te acompañan a lo que estás diciendo ya te están diciendo algo particular, lo que te decían los vendedores, un vendedor se pilla las manos del cliente y si las manos del cliente están amarradas, están cerradas, no están relajadas, ya... hay que cortar o hay que buscar otro momento o hay que relajarse cambiando de tema puede ser también cambiando la conversación, hablando de otra cosa y los vendedores son muy hábiles en eso, le preguntan por su familia, se van por otro lado, que la piscina, el programa que le gusta, o el fútbol, que se yo... cambian el tema y la persona empieza a relajarse, ya cuando ven que las manos se relajan o el cuerpo se relaja, que, pues obviamente está acompañado el cuerpo, empiezan a conversar a lo que vinieron y las manos tienen muchas connotaciones, por ejemplo el cerrarlas así, no solamente inhibe las náuseas, esto también me está diciendo a mí que me estoy protegiendo de algo, estoy cerrando la mano con el dedo gordo y el dedo gordo es un dedo que aduce al corazón, si yo las tengo cerradas, si yo veo una persona así, yo digo “ que le pasa a la persona” normalmente uno ve a las personas con las manos sueltas y las personas a veces las cierran por una razón, a veces dicen algunas personas pero eso ya no es técnico eso ya es cultura popular, lo que significa es que vive del pasado pero yo la verdad no le creo mucho a eso, como no es técnico eso es cultura popular nada más, como una mitología; entonces, pero si, tu ves a una persona así y dices “ algo está pasando comunicativamente hablando” o que no te las muestre, o que te las guarde en los bolsillos ahí te está diciendo algo, o que la persona las ponga hacia atrás; ahora, pongámoslo en el otro lado, si una persona te está hablando todo el tiempo de esta forma, como los curas, si ves que es las misas los curas todo el tiempo tienen las palmas hacia arriba es una intención de decirte “estoy siendo honesto contigo” pero normalmente no lo son, si yo te hago esto es demasiado reforzado, además con las manos cerradas, con las palmas abiertas como ellos hacen sus oraciones pero con los dedos cerrados y todo el tiempo te están hablando así de esta manera, normalmente no es una persona que es honesta, está intentando decirte “soy honesto” pero no, raramente lo es, eso también uno se lo lee a los conferencistas.

**JR:** ¿Las expresiones faciales son evidentes y casi todo el mundo las reconoce, estas pueden alterar el mensaje que se está transmitiendo?

**NV:** Por supuesto, lo que te decía del sí y el no, yo te puedo estar diciendo “no Julián, es que tu eres una persona sumamente honesta” y te estoy diciendo que no con el rostro, pero además son micro gestos no necesariamente tiene que ser tan evidente como yo lo acabo de hacer, puede ser inclusive un solo voltear el rostro, ya con eso; como por el otro lado también te pueden estar parafraseando gestualmente, entonces, Julián me esta diciendo algo y yo asiento tres veces y estoy prestándote atención, eso se llama parafraseo gestual, cuando ya yo lo hago cinco, seis veces ya la cuestión cambia, eso ya es diferente entonces ahí ya la cuestión es que ya no te estoy prestando atención; lo mismo cuando uno manda la mirada y se le va la mirada, tu me estas hablando y se va la mirada, la persona ya se desconecta de la conversación y está pensando en otra cosa, perdió la escucha y eso lo nota uno mucho en los niños por ejemplo, las atenciones de los niños que son tan cortas, entonces uno tiene que cambiarle la actividad o tiene que decirle o llamarlo, traerlo otra vez, eso también obviamente, no necesariamente tiene que estar en el celular que es el gran problema que tenemos en estos momentos pero también el rostro te lo esta diciendo todo el tiempo; hay personas que tienen el gesto del desprecio muy marcado y le cuesta comunicarse con los demás y a los demás les cuesta comunicarse con esa persona por ese tipo de gesto; entonces normalmente el gesto del desprecio, no te miran al rostro, te ven y como que no quieren hablar contigo, raramente se ríen cuando están contigo, son personas que no quieren estar muy cerca y esa persona empieza a alejarse hasta que pierdes contacto con esa persona.

¿Cómo reconocer cuando las expresiones faciales son verídicas y cuando no?

Cuando no te miran a los ojos, empezamos por esa, si uno no tiene contacto visual con el otro ya empieza a sospechar, siempre hay que sospechar de alguien en nuestra cultura que no te mira, porque es fundamental el gesto, la mirada no te miente por eso cuando hay personas que se ponen siempre gafas oscuras inclusive de noche no es que sea odioso y arrogante, es que no quiere mostrar realmente lo que te está tratando de decir, eso es lo primero; lo segundo, las cejas también te dicen mucho, inclusive las cejas, los ojos y los labios; hay estudios especializados cada uno por su lado que te dicen en qué situación emocional está la ceja, una ceja fruncida, una ceja un poco abajo, la que está relajada; mire, con el solo hecho de la ceja ya se está diciendo, inclusive hay películas que solamente trabajan ese tipo de expresión cuando van a decir algo y hay actores especializados en eso, Jack Nicklson ya es especializado en manejo de cejas además que las tiene muy particulares y muy expresivas, el maneja las cejas muy expresivamente; lo que está

pasando con las mujeres que se quitan las cejas, o se las suben, o se las pintan más arriba, pues obviamente ya la frente pierde ese tipo de manejo, las personas que se ponen botox, pierden expresividad completamente y obviamente empieza uno a dudar de lo que le está diciendo; lo otro es la boca también, los niveles de sonrisa, sencilla, amplia, a carcajada, las sonrisas que son realmente sinceras; eso te dice mucho de lo que está sucediendo, o la persona que no sonríe, hay personas serias; tiene que ser armonioso, si no es armonioso entre los gestos y yo estoy haciendo así, y riéndome, y estoy mandando un mensaje errado, diferente, estoy diciendo otra cosa que no quiero adicionalmente a eso cuando se está manejando situaciones sinceras hay que mirar qué pasa con las manos también; por ejemplo, yo me acabo de tocar la nariz y normalmente cuando uno se trata de tocar la nariz, cuando está en una situación de pregunta respuesta o están preguntándote algo, si uno trata de tocarse la nariz es que estas inventando algo para mentir, diferente a si yo estoy pensando algo, me toco es la parte de abajo con la boca, o si me pongo la mano aca es que no quiero decir nada “no me pregunten mas”; a mi me parece muy gracioso las personas que se tapan la boca cuando ríen, hay personas así, sobre todo las personas mayores y eso tiene una connotación cultural también por el hecho de que hace mucho tiempo a las personas les quitaban los dientes y se sienten obviamente avergonzados de su condición, no es porque están tapando nada; ahora, si hay una persona que tiene todas sus condiciones normales y se tapa la boca, está tratando de burlarse de algo, eso es burla, todo eso va acompañado con todo, las expresiones corporales tienen que estar acompañadas de las expresiones gestuales del rostro, o si no vas a parecer otra vez muñeco de ventrílocuo.

**JR:** Cuando se pierden las conexiones visuales y vuelvo a ti, ¿qué significa ese tipo de miradas?

**NV:** Que estás construyendo algo o alguna situación, o estás recordando alguna situación, o estás recordando alguna sensación, o estás tratando de vincularte con alguna sensación del cuerpo; no necesariamente tiene que decir que estás construyendo alguna situación, que puede ser una mentira, o que estás recordando alguna situación que puede ser estar recordando algo para referenciar, pero no necesariamente te estoy evadiendo, sucede con frecuencia, porque también puede ser intimidante todo el tiempo estar mirando a la persona, entonces hay situaciones que puede uno matizar y se matizan; otra cosa es que tu me estes hablando y yo este hablándole al televisor todo el tiempo y si a eso lo acompañas con el gesto de desprecio y a eso lo acompañas con gestos de las manos, entonces, esa persona no quiere tener contacto contigo, te está inventando algo; el interlocutor se va a

sentir incómodo, puede ser que la persona no entienda porque ni siquiera, no entiende porque, “algo sucedió acá pero es que yo creo que esa persona me odia” puede ser que no, puede ser que si; casi siempre es que si, esas lecturas son precisas.

**JR:** ¿Qué significa un guiño?

**NV:** El guiño son situaciones específicas voluntarias e involuntarias que te pueden matizar una conversación o te pueden decir algo más de la conversación, cuando yo pico el ojo es un guiño y ese guiño te está diciendo algo dependiendo la situación, no es lo mismo que tu le piques el ojo a una chica o a un chico, que en una situación académica, o que en una situación particular social, es diferente; el guiño por ejemplo puede ser también con la mano, por ejemplo los beisbolistas utilizan muchos guiños para poder entenderse y comunicarse kinésicamente, esos son guiños; por ejemplo tocarse la nariz, hay personas que ya se conocen y el tocarse la nariz ya significa algo; nosotros estamos llenos de guiños en todo lado y el guiño es como darle una referencia hacia algo, hacerte una referencia hacia algo, y es muy importante también porque los guiños y los micro guiños que no se detectan tan fácilmente, que es de las cosas más duras de detectar, el guiño más difícil de detectar es por ejemplo cuando una persona está sumamente incomoda y hace un guiño con la mandíbula, es muy difícil de detectar, la persona como que se muerde por dentro, ese es el guiño más difícil de detectar, y eso significa “ya no me sigan hablando, me quiero ir, estoy furioso y no quiero decirlo pero me siento mal” es muy complicado de detectar.

**JR:** La postura corporal muchas veces es inconsciente, ¿cómo influye en la comunicación, en reforzar o mentira?

**NV:** Es un mediador fuerte porque hay personas que casi ni se dan cuenta de los guiños que tienen y de las posturas que tienen, por ejemplo un tic, una persona puede tener un tic involuntario, en un ojo porque está cansado o puede tener un tic que sea voluntario también por matizar el estrés, que yo me vivo cogiendo el codo, o lo que me esta sucediendo a mi con lo de golpearme la pierna, eso ya se me esta volviendo inconsciente pero yo ya lo hice consciente, yo ya me di cuenta de eso ya no es inconsciente; pero hay personas por ejemplo mucho más allá, hay personas que no se dan cuenta que tienen ese gesto y les es muy difícil matizarlo, así se les diga “mira tienes algún problema, porque es que me estas haciendo como mala cara entonces no entiendo” entonces la persona “¿Cuál mala cara? Jamás!? Entonces, eso genera una falta de comunicación que hasta ese momento la persona se había



dado cuenta de eso; hay personas que se muerden y eso es fastidiosa o personas que todo el tiempo están cogiéndose la ceja involuntariamente o la barba, se vuelve algo involuntario; eso normalmente sucede cuando son gestos de adaptativos, de la ansiedad; o cogerse el pelo, o rascarse, comerse las uñas; eso puede ser un gesto inconsciente, la persona no lo tiene claro, no lo ha hecho consciente, y normalmente es otra persona la que se lo dice; o personas que tienen mañas, esos son gestos inconscientes que normalmente no se dan cuenta las personas si no están entrenadas en eso, para hacerlo consciente es muy difícil.

**JR:** ¿Hablar muy alto en un espacio cerrado afecta la conversación?

**NV:** Por supuesto, la gente va a sentir que lo están gritando, aquí todo es matizado; pueda ser que primero culturalmente se hable duro como en el caso de los santandereanos, segundo, que sienta la persona que no se está escuchando porque nos sucede mucho a los profesores, porque no hay suficiente acústica o porque hay exceso, mucho eco o no hay, pero por supuesto que incide en la conversación de manera no tan positiva porque a uno no le gusta que lo griten; en la academia sucede mucho que los profesores perdemos capacidad auditiva y hay un nivel que no tenemos, entonces empezamos a gritar y no nos damos cuenta y cuando salimos de clase salimos sin voz, entonces nos toca volver a aprender a hablar porque eso sucede mucho, ese tipo de distrofias, o problemas, o mañas de dicción, se generan por malas costumbres al hablar en público.

**JR:** ¿Los problemas de dicción aparte de disminuir la comprensión de la conversación, refleja rasgos de la personalidad de la persona?

**NV:** Claro, la timidez por ejemplo, hay personas que hablan muy poco, las personas que tienen brackets por ejemplo, tienen problemas de dicción con los cuales se quedan toda la vida y no pueden ayudarse a arreglarlo a menos que tengan una asesoría fonoaudiológica; ahí toca con fonoaudiólogo si o si, la persona genera timidez porque saben que no hablan y no tienen una buena pronunciación o buena dicción y eso obviamente va a generar problemas psicológicos en las personas.

**JR:** ¿Aparte de la dicción también influye la velocidad al hablar?

**NV:** Normalmente hablamos rápido, tratamos de salir rápido de las cosas pero hay personas también que hablan muy despacio sobre todo las personas que están lidiadas en temas o que ya han hecho parte de cómo la academia o ya son conferencistas, entonces obviamente eso es casi inconsciente, se vuelve muy lineal;

lo mismo las personas que hablan rápido, que no se les entiende y que trastabillean las palabras y se tragan los finales de las palabras entonces obviamente a los santandereanos nos pasa, a los costeños les sucede muchísimo, a las personas de la Guajira, a los cartageneros casi no se les entiende cuando hablan, pero nada que ver, los españoles no ganan diez veces, ellos vuelan hablando y ellos tienen muchas más mañas lingüísticas, lo mismo los chilenos, uruguayos, argentinos tienen ciertos matices lingüísticos que siempre son comodines en todas las conversaciones, lo que no nos sucede a los colombianos, por eso dicen que el colombiano es el más neutro de todos porque tratamos de completar pero aún así se nos va la pinza a veces tratando de completar las expresiones.

**JR:** ¿Es más verídico el lenguaje no verbal que el mensaje que se transmite verbalmente?

**NV:** Para mi si, dependiendo como tu lo leas porque hay gente que no lo sabe leer pero lo intuye, teniendo en cuenta que es el 93% de lo que uno dice lo dice sin palabras, es decir, si vamos a matizar, el 50% es no verbal completamente y el resto de ese porcentaje que es como el 32% es paralingüística entonces, es todos los matices que uno le da a la verbalidad, la forma como se comporta, la cadencia que le da, la calidez, la flexibilidad, la entonación y todo lo demás; tenemos que unidos los dos con la proxemia y la paralingüística tenemos que es el 93% de todo lo que decimos, entonces, la importancia de lo que decimos sin palabras es fundamental a la hora de comunicarnos con el otro y ahí va mi preocupación, como se nos está olvidando ser analógicos, que somos seres analógicos, es decir, ocupamos un espacio físico y pasamos a lo digital, ahí la comunicación se está perdiendo, la nitidez de la comunicación, la interpersonalidad se pierde y esa comunicación se contamina porque no estamos dando la comunicación completa a través de los gestos, los emoticones se tergiversan todo el tiempo, lo que no sucede cuando yo te mire, cuando yo frunzo el ceño, cuando yo me rio, cuando lloro, cuando expreso molestia, eso no te lo dice a ti sino el rostro interpersonalmente; es una de las preocupaciones que a mi me asaltan siempre cuando pensamos en soluciones deterministas tecnológicas, la tecnología no te va a solucionar esto, lo más importante es la interpersonalidad porque es la única manera de entender correctamente la gestualidad, es volver al hombre primitivo, los animales se comunican kinésicamente, todo el cuerpo en ellos comunica, entonces pasemos ahora a los aborígenes, ellos se comunican kinésicamente porque su alfabeto es limitado, pero obviamente que lo dicen de una manera muchísimo más gestual, más puntual y lo entienden muchísimo mejor de lo que nosotros lo entendemos ... lo que yo diga con el cuerpo es lo que se va a entender, si yo tengo casi el 100% de eso

le pongo un sonido, ya tengo el 100%; el lenguaje lo que nos hizo fue trascender como especie, pero estamos involucionando en ese aspecto, porque si yo lo estoy pasando solamente a términos digitales, pues mira lo que está sucediendo, por que se viraliza el odio más que el resto de cosas, es algo que uno dice que es slo que está pasando con el ser humano, y lo que está sucediendo con el ser humano que eso de realidad no es cierto, que eso digital no existe, eso es un algoritmo, que como puede ser eso puede ser otra cosa, que nos está intentando decir algo que no es verdad, cosa que no sucede si yo te lo digo de frente, ponga un hater a decirle a alguien que ha sido troleado por esa persona y no te lo dice de frente porque es que la comunicación kinésica es muy poderosa y obviamente eso desarma al que sea por eso es fundamental entender la analogía del ser humano, poder entender que tenemos alteridades, existimos, esa es una preocupación que yo tengo y es algo que no se puede perder, inclusive hay filósofos contemporáneos, Hang es uno, el que escribió en el enjambre que dice “¿Qué pasa con la analogía humana, que está sucediendo con la comunicación?”, ya dejamos de ser masa porque antes por lo menos la masa tenía un sentido ahora somos puro enjambre, puro ruido pero no hacemos nada, eso le decimos a la gente de todo pero no somos capaces de abordar a esa persona y decirle “mira Julián es que tal y tal cosa y te lo digo de frente y te lo digo a los ojos”, mira el poder de la kinesia, es que yo siento que ese es el poder de la comunicación humana y la comunicación de interespecies, quienes tenemos animales sabemos cómo nos comunicamos con ellos, dice “es que le falta hablar” es que no necesitan hablar y cuando no están bien uno apenas los ve dice aquí pasa algo y menos mal no hablan porque no serviría de nada, sería también un problema porque mira a lo que nos ha llevado, el habla hasta donde nos ha llevado; mira los aborígenes, necesitan algo más que lo que son, no, pero además no tienen ni cárceles, tienen sus normas y ellos, yo diría en estos momentos que estamos siendo más primitivos nosotros que ellos que los denominamos de esa manera tan fea; entonces, hasta dónde nos va a llevar el lenguaje, ahí es un debate interesante ¿hasta donde nos ha llevado el lenguaje verbal?; qué es lo que pasa si yo me callo y solamente me comunico con gestos, preguntémosle a un hipoacústico que es experto en eso, que además nos entiende perfectamente y entiende el mundo, por supuesto, a su manera y perfectamente lo entiende porque él se comunica kinésicamente, no necesita más, es increíble; entonces, creo que le damos mucho poder a la verbalidad y realmente la verbalidad no tiene tanto, tiene solamente 7% de poder el resto es kinésica pura, plurilingüismo y proxemia, la proxemia también es muy importante, entender comunicativamente al otro y de que cultura viene; no es lo mismo tratar a un coreano que a un japonés, árabe, estadounidense, londinense o un colombiano, eso es importantísimo “ a donde fueres haz lo que vieres”, ese es el secreto de los viajeros y normalmente cuando

no se entienden kinésicamente y la gente no está entrenada en eso por que le están dando mucho poder al resto de cosas y eso se presta para muchas interpretaciones y generar climas laborales pesados, densos, insostenibles, además que no tendrían ningún sentido si se hacen las cosas como son realmente, si le dijeran a las personas “ tu no puedes despedir por twitter, por whastapp, ponle la cara a la persona y justifícale porque ya no eres competente para la organización, y hay gente que la despiden así y eso es un tremendo error; además tu dependiendo del estado de ánimo, acuérdate de las fallas de comunicación, que dependiendo del estado de animo que estes puedes recibir el mensaje de cierta manera, diferente a si yo te digo “ven Julian te cuento alguna cosa y tu me dices es que estoy asi y haces catarsis pero yo te puede decir de una vez que está sucediendo”. Una persona muy cercana que no tiene ninguna red social y es una persona que trabaja en una organización importante me dice “es que el whatsapp es como si cogieras una piedra, le pusieras un papel y ahí le mando”, es la mejor metáfora que me han hecho a mi de los mensajes es esa; yo soy enemiga de los mensajes vía Messenger que sean órdenes, eso no se hace asi, tu tienes que abordar a la persona y decirle, eso cambia la connotación del mandato o de la orden de una manera magistral, tu no puedes hacerlo eso a una persona y eso se está volviendo pan nuestro de cada día, además, en horarios que no son laborales, además eso constituye abuso laboral; lo otro es que tu no puedes obligar a la gente a tener redes, donde tu la obligues eso está en contra del libre desarrollo de su personalidad, si la persona no quiere tenerla no tiene por que hacerlo y entonces lo que hacen es empezar a excluir; estoy muy preocupada porque en las organizaciones en las que estamos laborando caen mucho en eso, entonces ya toca decirles pilas, ustedes no pueden hacer eso, porque ustedes pueden estar acosándolos laboralmente y eso tiene unas repercusiones en el ministerio de trabajo graves y pueden sancionarlos por andar acosándolos; hay gente que manda mensajes sin pensar todo el tiempo y eso genera consecuencias graves de tener que devolverse, ser inclusive grosero con la persona sin necesidad ninguna, no hay una sola razón por la cual se tenga que ser grosero con esa persona, daña las relaciones laborales; por eso es que se genero la ley de convivencia laboral, obligatoriamente las organizaciones laborales deben tener un comité y deben velar por preservar la convivencia, pero es que en las condiciones en las que estamos viviendo en muy difícil y eso que ya por lo menos aca en la universidad la gente ya esta entendiendo, los jefes están entendiendo y también por su propia salud mental, tengan sus propios espacios, vivan su propia vida, esto no es su vida, su vida es otra, esto pasa, este dia estamos otro dia no, pero su vida si es la que ud está construyendo y la está dañando, entonces, a mi me parece que se nos está olvidando la analogía, lo que somos como seres humanos, el mirarnos, el tocarnos, la interpersonalidad; yo lo digo todo el tiempo en

el programa porque acá estamos muy deterministas tecnológicos y eso va a ser un problema y Hang dice “ hay que devolvemos”, pilas que eso no puede pasar. Lo que pasa es que con esas interacciones si uno es determinista tecnológico se vuelven insinceras, un infortunio, eso hace que la comunicación no fluya y se note completamente supuesta, entonces ahí entra la quinésica, dice “la persona que está interactuando conmigo no es sincera, quien sabe que está pensando alrededor, la forma como lo dice, no me está mirando a los ojos, ni siquiera saluda, no se despide” todo eso suma y lo que hace es generar más problemas; el tema de la quinésica y del lenguaje no verbal es interesante y yo siento que esa es una de las formas que podemos hacer para ayudar a volver a ser analógicos y volver otra vez a la vida real, el tener un animal a uno le ayuda a ser real por ejemplo, entender que está ahí, que existe que uno lo puede tocar, que necesita que le den de comer, que le den cariño, que el da cariño y amor; hay personas que prefieren ser un avatar y esta el otro lado; una noticia de un muchacho que murió hace poco, que tenía distrofia en el cuerpo, que le dijeron a los papás que no duraba 15 años y el muchacho que vivía en su mundo y falleció a los 24 años y el papá se dio cuenta que había venido gente de muchos lados del mundo que él nunca había visto, que no conocía y le pareció muy curioso eso, cuando vio eso se empezó a preguntar que paso? Y lo que descubrió es que el muchacho tenía una vida virtual distinta y que era uno de los gamer más famosos del mundo, estamos hablando del otro lado, entonces claro, lo querían, lo respetaban y las personas que fueron a su entierro lo querían conocer; y era feliz siendo así, pero era su vida, era un avatar donde él era sumamente hábil, era un guerrero, no un plus, porque era de los gamer duros del mundo, pero era super reconocido y sabía su condición física pero eso no le impidió ser lo que fue; nosotros que tenemos todas las condiciones ¿Por qué las estamos abandonando? Porque no agudizamos sentidos por ejemplo la escucha, la vista, el tacto, el gusto, el olfato, porque como los tenemos ahí a la orden del día, el día que los perdamos ahí si nos van a hacer falta, lo mismo sucede con la gestualidad, la gestualidad es tan interesante de estudiar como de entender y como de potenciar y uno dice pero porque me va bien y me fue bien si maneje bien todo el contexto comunicativo, no dije nada al azar, eso es otro nivel; muy pocas organizaciones se preocupan por eso, por entrenar eso por ayudar a las personas, pues la gente no sabe como le dan tanto poder a lo digital entonces se está perdiendo mucho la analogía y eso no se puede permitir, eso no se puede generar porque obviamente va a generar brechas, perdemos la humanidad si es que todavía nos podemos llamar humanos con todo lo que pasa, hemos perdido mucho nuestra propia condición de ser homo sapiens, no se si todavía no lo merezcamos.

**(Entrevista realizada a Yeimy Villabona, encargada del área de recursos humanos de la constructora Leonel González & CIA el 28 de marzo de 2019.)**

**JM: Johan Sebastián Martínez**

**Y: Yeimy Villabona**

**JM:** Nosotros estamos analizando el lenguaje no verbal de las personas, cómo se comunican, entonces ¿tú crees que el contacto corporal es decir abrazar o estrechar las manos generan empatía entre los compañeros de trabajo?

**Y:** Entre los compañeros de trabajo si, bueno no verbal que te dijera, digamos en el que usted llegue y lo saluden con la mano, digamos entre hombres en la parte de la obra, que lleguen y se saluden con la mano, genera más empatía a simplemente pasar y buenos días, cuando usted por ejemplo que llegó el jefe y que salude con la mano a las personas genera más empatía y empezando que representa amabilidad, como amistad, como respeto pienso yo.

**JM:** ¿Cómo se genera esta empatía lograda con el contacto en la relación con los clientes, consiente que al tocar al cliente no es lo mismo que entre empleados o sea que no genera la misma situación?

**Y:** Yo pienso que es como igual, o sea en el que usted llega un cliente y usted lo atiende y lo reciba con la mano y lo salude con el nombre, se aprenda el nombre del cliente mientras se está en todo el proceso de la venta, eso genera más empatía, se genera que hay ese contacto. Si yo estoy atendiendo un cliente digamos entre el lenguaje no verbal, mirarlo a los ojos o no lo mira o si yo lo estoy atendiendo pero estoy mirando a la calle eso genera que el cliente se disperse que sienta que no le están prestando la verdadera atención pasa igual como con los compañeros de trabajo, pienso que entre las personas el contacto no verbal o la comunicación no verbal es muy importante, el usted cómo mira o el usted cómo se expresa, o lo que hace es muy importante en realidad y con los clientes usted le brinda la seguridad o no le brinda seguridad, hace que genere empatía o no.

**JM:** ¿usted sabe cuál es la distancia o cuál cree usted que es la distancia prudente para hablar con un cliente y también para hablar con un compañero de trabajo?

**Y:** No sé exactamente cuál sea las distancia pero sí ni mucha ni poca, o sea ni que usted no salude al cliente bien ni le de la mano ni que tampoco llegue a abrazarlo porque usted no lo conoce, y hay personas que en cuanto a efectividad no le gustan ni que los toquen, o sea como hay personas que les gusta que los abracen hay otras que no entonces ni usted tiene que ir tampoco de meloso de estar tocándolo a cada rato no solo simplemente ser cordial, simplemente es el contacto cordial desde el inicio que representa que usted le está mostrando respeto, cordialidad y todo más no irse usted encima ahí como si fuera su amigo más cercano de toda la vida tampoco, o sea de debe haber como esa distancia, no sé exactamente cuál pero sí debe existir tanto en compañeros de trabajo porque además incluso es mi compañera y todo pero yo no me voy a abrazarla ni estar encima de ella porque hay personas que les molesta y que eso ya es meterse en la vida de cada persona.

**JM:** ¿usted cómo prefiere, cómo cree que es mejor la relación entre los compañeros, en espacio así abiertos o con cubículos separados?

**Y:** Depende, yo pienso que en cuanto a los espacios depende de digamos las áreas, hay áreas que necesitan estar en partes cerradas, digamos un jefe de talento humano que tiene que estar en áreas cerrados por el tema de confidencialidad, el tema que tiene que hacer descargo, cosas que son privadas y que en realidad a nadie le interesa y el tema en que estamos en la misma área, digamos un área de servicio al cliente o un área en donde se pueda colaborar si son espacios abiertos donde usted pueda tener la ayuda de otra persona si la necesita y que quizá genera que haya como una cordialidad, también depende cómo está el clima laboral de la empresa, porque si todos están agarrados es mejor que cada uno tenga su cubículo y que no estén ahí todos como generando discordia o como tirándose los unos a los otros, depende del cargo y de cómo está establecido el clima en la empresa.

**JM:** ¿Usted sabría diferenciar o sabe diferenciar una actitud relajada de una persona a una actitud apática como del no tener ningún interés por lo que le están diciendo?

**Y:** Yo pienso ahí si aplica mucho la comunicación no verbal, como es la persona,

digamos hay personas que no necesitan decir muchas cosas para demostrar que son apáticas, hay personas que la parte no verbal la demuestran muchísimo con las miradas o con los gestos, hay gente que inconscientemente lo hacen y no se dan cuenta, que le están hablando de algo y a mi pasa a veces que me están hablando que me molesta y yo miro feo y yo no me estoy dando cuenta que lo estoy haciendo, entonces estoy demostrando que ante esa situación me estoy generando apática, como hay veces que hay personas que usted les está hablando y están como en la luna, relajadas, eso va mucho como en la persona cómo esté o cómo se siente, cómo mira, cómo se expresa incluso delante de la situación o ante lo que usted le está mostrando, si pienso yo que uno puede diferenciar la actitud que tiene la persona y eso si va mucho en la comunicación de estar pendiente de cómo está esa persona ante lo que usted le está expresando.

**JM:** ¿Cree que en el momento de hablar con un cliente es recomendable mover mucho las extremidades o sea mostrarle con el cuerpo lo que quiere decir o mejor estar en una actitud quieta y tranquila?

**Y:** No, yo pienso que es importante pues tampoco ser alborotado, o sea pero sí porque cuando usted mueve las extremidades, por ejemplo que usted mueva las manos las personas se envuelven más y se concentra más, cuando usted se queda quieto y hablando y hablando la gente puede que le esté poniendo cuidado puede que no lo esté, cuando usted en cambio se mueve o se expresa la persona está atenta a lo que usted está diciendo y si usted se queda quieto por ejemplo que yo le esté mostrando un proyecto y estoy ahí quieta y hablándole de los apartamentos y que tiene los apartamentos y me quedo ahí estática la persona como que no hace ese contacto, cuando usted esté mostrando los portafolios, moviendo sus manos, explicándole cómo es, que si tengo las manos abiertas o cerradas que si soy de manos cruzadas, o sea es la actitud como usted atiende a esa persona, la persona se envuelve más y se conecta más con uno en cuanto al tema de la venta.

**JM:** ¿usted qué pensaría de un compañero que al momento de comunicarse tenga los brazos o las piernas cruzadas?

**Y:** Pues cuando uno se cruza de brazos, hay personas que lo hacen inconscientemente y es esa siempre su postura, pero hay personas que cuando se cruzan de brazos o se cruzan de piernas es porque están generando una barrera, están de una actitud como de que no me interesa,



como es yo no lo quiero o eso no es de mi incumbencia, generando esa barrera de protección y quizás se sientan más seguros al cruzar las manos o que sientan que ese es su espacio.

**JM:** ¿Tú crees que tener en una conversación con alguien, mirarlo fijamente a los ojos está transmitiendo algo?

**Y:** Pues hay personas que no le gusta, o sea es que todas las personas somos tan diferentes en realidad que usted tiene que diferenciar con qué persona usted está tratando, hay personas que si usted se les queda mire que mire a los ojos se sienten incómodas o se sienten mal o bajan la mirada entonces por ejemplo que yo esté con un cliente y yo le estoy mostrando un portafolio si lo miro, pero también miro el portafolio nuevo la mirada porque siempre mantener la mirada fija hay gente que le molesta como hay gente que le transmite seguridad, o que le están hablando con confianza porque me están mirando, porque no está elevado en otro lado pensando, yo pienso que eso depende mucho con la persona que usted esté tratando.

**JM:** En el momento cuando un cliente entra y hace una mirada panorámica del sitio ¿qué está transmitiendo el cliente?

**Y:** Hay personas que somos muy visuales, entonces yo soy una de esas, yo entro y hago un escáner de todo, por ejemplo que nosotros fuéramos una constructora, entonces yo entro a esta oficina con el piso feo, las paredes puertas dañadas yo digo ¡uy no! Pero ésta empresa es de construcción y mire ¿cómo están?, entonces ¿cómo me podrá vender a mí? Todo, toda la parte visual transmite muchísimo. Por ejemplo un vendedor, si es organizado a la hora de trabajar, de explicarles y por el contrario que no tome datos, ni le envía, uno dice ¡no! Esta persona no me va hacer el acompañamiento, pero si esa persona le toma los datos, le toma todo y está pendiente, lo llama, le envía y le hace el seguimiento, ahí se da cuenta como es la persona, entonces en vez de llegar hacer una panorámica de la oficina, del espacio lo que el cliente está viendo qué está transmitiendo esa empresa es normal que las personas siempre hagan eso, incluso hay veces que no lo hagan al inicio pero mientras uno va explicando ellos van mirando, observando qué hay aquí o qué hay allá.

**JM:** ¿Cree que en una conversación un guiño o picar el ojo quita la seriedad de una vez del mensaje?

**Y:** A mí la verdad no me parece que uno deba guiñar el ojo, o sea en una conversación de clientes me parece que es como una falta de respeto, digamos que me están atendiendo y yo como mujer que me piquen el ojo, me parece que no. Uno debe ser muy serio, muy cordial con las relaciones lo que decíamos en al inicio de tener la empatía con la persona sin pasar esa raya que ya es de confianza igual entre compañeros de trabajo si usted ya se tiene mucha confianza y le pica el ojo pues sí, pero si yo simplemente estoy con un compañero de trabajo y me está dando una información de algo yo por ejemplo que soy de recurso humano que vienen con alguna información de algo y ya pasarme la confianza de guiñarme el ojo, me parece que no se debe porque pierde como esa línea de cordialidad que ya pasa al exceso de la confianza.

**SM:** ¿Cree que la comunicación no verbal, gestos, postura, el acento de la voz y demás aspectos mejoran la transmisión del mensaje?

**Y:** Totalmente, por ejemplo nosotras tenemos una asesora de sura y ella es lo más amable del mundo, ella le habla a uno y uno se emboba con ella, es tan amorosa y cariñosa sin pasarse la confianza, o sea el tono de la voz de ella como lo explica las cosas con esa seguridad que le genera a uno esa confianza, entonces la comunicación no verbal cambia muchísimo ese mensaje, como decirle las mismas palabras como un tono gritón y usted se va a sentir atacado y ahí es cuando yo digo que no es lo que uno va a decir sino cómo lo dice, porque mi jefe me puede regañar decir las mismas palabras con un tono gritón sintiéndome atacada como me puede decir las mismas palabras en un tono diferente o una expresión diferente y uno lo va a tomar mejor eso si la comunicación no verbal en los mensajes es increíble.

**(Entrevista realizada a Paloma Bahamón Serrano, docente del departamento de estudios sociohumanísticos de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el 27 de marzo de 2019.)**

**JR:** Julián Armando Ríos Colmenares

**JM:** Johan Sebastián Martínez

**PB:** Paloma Bahamón Serrano

**JR:** ¿Cree usted que el contacto corporal entre los compañeros de una oficina ayuda a reforzar el mensaje transmitido de forma verbal?

**PB:** ¿Qué tipo de contacto?

**JR:** Darse la mano, abrazarse.

**JM:** Tocarse la espalda.

**PB:** Depende de como cada sujeto dentro de la oficina ha asumido culturalmente la interacción física, porque no todos tenemos la misma actitud física. Algunas personas podemos ser muy dadas a lo corporal y somos muy tranquilas con eso; y otras personas son ariscas y tienen un espacio. En la cultura santandereana el contacto corporal no es lo más alto, está cambiando, pero no es lo más alto, entonces no a todo el mundo aplica igual. Entonces a veces mi jefe me puede decir algo y me pone la mano en la espalda y eso puede ayudar, pero eso mismo se lo puede decir mi jefe a otra persona y se siente invadida.

Lo que sí es cierto es que sí es muy importante valorar el tema del contacto corporal pero primero saber leer al otro en relación con el tema. Si yo soy jefe y quiero sacar provecho de la proxemia y la kinesia como elementos culturales yo primero tengo que hacer una lectura de mis subalternos y luego plantear dentro de lo que se llama "Clima laboral" la posibilidad o no de fortalecer la buena comunicación y la unión para resultados, para logros a partir del asunto.

Entonces yo creo que lo que deberían tener las empresas son políticas claras de lenguaje no verbal y a partir de ahí hacer un diseño, aunque parezca "ay que bobada eso", como un manual, un acuerdo. De entrada debería haber acuerdos para cualquier tipo de cosas en las empresas y a veces la gran mayoría de empresas no tienen en cuenta eso. El lenguaje no verbal es una de las manifestaciones, no solo de cultura, proxemia y kinesia, sino de algo que hasta hace poco pasaba como de agache y esa es la inteligencia emocional. En las empresas todavía no se contempla mucho ese tema, pero sí está aumentando la conciencia sobre lo importante que es la inteligencia emocional. Entonces con un acuerdo colectivo uno puede saber, el acuerdo no es solamente "todos nos tenemos que abrazar", por ejemplo, a mi me gusta mucho abrazar, pero si yo leo, intuyo o tengo la empatía de que el otro no quiere ser abrazado, yo no lo voy a invadir. Por ejemplo si yo veo que al saludar la otra persona pone una distancia, ya es suficiente para entender que no quiere ser abrazada, pero si por el contrario la saludo y esa persona se aproxima pues me está permitiendo hacerlo. Entonces, hay que saber interpretar muy bien los gestos, incorporar estas nuevas formas de leer el mundo, son muy novedosas, la semiótica sigue siendo muy novedosa, pero no aplica con el mismo rasero para todo el mundo, pero sí creo que es una responsabilidad sobre todo de quienes son líderes, de los papeles de liderazgo, tener la sutileza, la inteligencia y la empatía para saber como

aprovechar o no determinadas herramientas como por ejemplo el lenguaje no verbal para mejorar resultados y para generar un clima laboral. A pocos jefes creo que les importa estos temas.

**JR:** Ese tipo de contacto ¿no mejora la empatía?

**PB:** En la mayoría de casos sí, pero no en todos. Mire, no es lo mismo que yo sea afectuosa con una persona de 25 años, a que sea afectuosa con una “pelada” de 25 años, a que yo vaya a ser igual con un señor de 70 años que es serio. Entonces la democracia y la igualdad, la equidad aquí no es que a todo el mundo se trate igual, sino que yo tenga la capacidad para aplicar equidad desde la diferenciación.

Yo creo que lo mejor sería preguntarle antes a una persona, por lo menos la primera vez “oiga, ¿cómo quiere que lo salude?” yo creo que incluso en el esquema de las masculinidades eso es muy fuerte y muy delicado, porque en nuestra cultura aún el contacto entre hombres es un territorio complejo. Ustedes no se saludan de besito, ¿cierto? entonces imagínese en una generación anterior a la de ustedes que tiene ahora entre 45 y 60 años el saludo de beso, no, si mi jefe me hace eso es porque quiere algo más. Entonces habría que tener un sentido amplio para poder identificar la proveniencia cultural gestual y no verbal de las personas, identificar cada aspecto. Ahora hay otra cosa, Julián y Sebastián, de nada me sirve a mi el lenguaje no verbal cálido si eso no va acompañado de acciones, porque una cosa es “ay yo como te quiero a ti” pero como te sobrecargo de trabajo y como te doy duro y como hablo de ti a tus espaldas ¿cierto? entonces tiene que haber una coherencia, si yo soy una persona afectuosa debo ser coherentemente afectuosa y no hipócritamente afectuosa, no es que “ven, yo te abrazo” y por detrás “ay no, vamos a hacerle el cajón” como se dice popularmente en el entorno laboral.

**JR:** ¿Cuál es la distancia recomendada o prudente para una interacción en un espacio de trabajo?

**PB:** En una oficina, culturalmente en América Latina, en las culturas hispanoamericanas, nosotros manejamos una distancia de un brazo, más o menos, de medio brazo si somos más cercanos.

**JR:** ¿Esa distancia es la misma que se debe manejar con los clientes?

**PB:** El vínculo con el cliente se puede afianzar más en segundos o terceros encuentros, pero en el primero. El asunto debe ser siempre de cordial distancia. Hay

unos saludos muy chistoso que ya han desaparecido, por ejemplo, las mujeres antes cuando le presentaban a alguien extendían la mano para el beso.

Yo creo que para cerciorarse de que el fluír siguiente de la comunicación va a ser eficaz creo que en el primer contacto debe haber una prudencia y no excederse en confianza. O sea en los entornos empresariales el contacto debe ser algo en crescendo hablando en términos de efectividad laboral. Porque por ser “querido” con los clientes se puede dar una mala impresión.

**JR:** En cuestión de oficinas, para generar empatía o un mejor ambiente laboral usted cree que las oficinas abiertas ¿son recomendables? o son mejores la oficinas que tienen cada uno su cubículo y dan como su espacio.

**PB:** Depende del tipo de resultados que se esperan, depende de lo que estamos produciendo. Hay una tendencia a crear unos ambientes cómodos, confortables y agradables estéticamente, coloridos para propiciar la imaginación, con espacios donde uno pueda trabajar en unas condiciones más ergonómicas que se adapten a las circunstancias del cuerpo, que faciliten la productividad, porque todo esto está enfocado a la productividad. Entonces un modelo de empresa que le presta mucha atención al entorno arquitectónico es Google, entonces ya se sabe que las oficinas de Google son increíbles, ya también se sabe que por ejemplo las escuelas en Finlandia son súper, que son circulares, coloridas, con nichos para descansar, yo me puedo aislar, los pasillos dejan de ser espacios muertos y se involucran en la actividad y en la producción, todos los espacios se aprovechan. Cualquier empresa desarrollada o no desarrollada deben prestarle atención a cosas que antes no tenían el valor que deben tener, antes el lenguaje verbal, la disposición eran aspectos que se subestimaban y de poquito en poquito esas cosas inciden, sí incide el entorno, la comodidad, el sentirse uno en unas condiciones agradables, ergonómicas. A algunas empresas les resulta más eficaz que haya unas separaciones porque la gente necesita aislarse para producir y hay otras en las que es importante el espacio abierto, en mi caso para el trabajo que yo realizo creo que el aire, la luz son adecuados, pero creo que también necesitaríamos un poquito más de privacidad para concentrarnos un poquito más. Lo que yo sí creo que determina en gran medida el clima laboral es en primer lugar la dirección, el jefe, la jefa, la organización, alguien coherente, confiable, que tenga condiciones de liderazgo. Es muy importante saber hacer eso, yo creo que es muy determinante porque quien dirige una empresa le imprime casi toda su esencia y puede haber elementos muy bellos, mobiliario agradable, reglas en el papel pero si no existe claridad sobre esto la verdad no es eficaz y si no hay una actitud por parte de quien coordina de

consciencia clara de hacia donde se dirigen todas esas actividades se cae en activismos estériles y en puras humaredas. Es muy importante que la persona que coordina sepa tratar a todo el mundo con empatía y con equidad y que sepa leer la habilidad que tiene cada persona y de ahí sepa como a cada persona le dice determinadas cosas y eso involucra el lenguaje verbal y el lenguaje no verbal. No es lo mismo hacerle un reclamo a alguien que es hipersensible a alguien que es muy seguro y muy tranquilo y lo va a aceptar. Creo que es un trabajo difícil, coordinar, liderar.

**JR:** Una actitud relajada es diferente a una actitud apática ¿sabe cómo se diferencian? y ¿qué caracterizan a cada una?

**PB:** Claro, se lo respondo con un ejemplo, una actitud de interés relajada puede ser incluso con la mano en el mentón, pero una actitud distraída es más informal, incluso mirando a otro lado, aparte puede llevar a una actitud de ansiedad, con las manos, los pies, el tamborileo, ese tipo de movimientos, una actitud retardadora es cuando la persona no está conectado con la conversación y se distrae con todo, lo cual demuestra que no le importa. Una cosa es estoy relajada pero atenta, y otra es no me importa para nada lo que está pasando.

**JR:** ¿Sabe qué puede significar que la cabeza de un colaborador esté extremadamente inclinada hacia adelante o hacia atrás?

**PB:** Interés si está inclinada hacia adelante o falta de interés en el caso contrario de que esté muy inclinada hacia atrás.

**JR:** ¿Cuáles son las posturas más adecuadas de las extremidades para la atención al cliente?

**PB:** No muy rígido, que se vea que es una persona cerrada y antipática, pero tampoco una persona que no sepa cómo distribuir su cuerpo en el espacio de trabajo y mande un mensaje equivocado. La postura corporal debe ser lo más neutra posible.

**JR:** ¿Qué significa que se tenga mucho tiempo los brazos cruzados o las piernas cruzadas?

**PB:** Las extremidades cruzadas indican desgano o falta de interés, cansancio, ganas de salir del sitio en el que se encuentran y de la situación que está pasando.

**JR:** ¿Por qué los movimientos del cuerpo se deben mantener fluidos durante toda la conversación?

**PB:** Porque la anatomía ayuda a enfatizar y fortalece a la palabra. Ahora, no hay que exagerar porque también distrae, pero ayuda a enfatizar la palabra.

**JR:** ¿Deben ser los mismos movimientos los que se deben manejar con clientes y con compañeros?

**PB:** Yo lo que creo es que las personas tienen una manera particular de expresarse físicamente, de lo que se trata es de asumir posturas y expresiones anatómicas o físicas respetuosas con cualquier persona, ahora, por supuesto, con gente con la que uno tiene más confianza la kinesis y la proxemia cambia, el vínculo, el tacto, el palpar, el gesto se puede hacer más grande. Pero yo creo que deberían haber unas pautas básicas para entender que es mentira que solo hablamos con las manos, porque todos usamos otras partes de nuestro cuerpo para expresarnos pero uno tiene que entender que no debe exagerar con estas expresiones.

**JR:** ¿Sabe cuáles son los movimientos de las manos que transmiten ansiedad o preocupación?

**PB:** El tamborileo, los movimientos rápidos, sobre todo el tamborileo con los dedos, el chasqueo, movimientos rápidos de dedos o agarrarse una contra otra de una manera fuerte y constante.

**JR:** ¿Qué significa tener las manos abiertas o separadas?

**PB:** Yo no creo que haya cursos para expresarnos físicamente, no sé si existen pero creo que culturalmente aprendemos unas maneras de expresarnos físicamente y en nuestro contexto la manera cultural de las manos abiertas indican mayor receptividad que manos cerradas.

**JR:** ¿Las expresiones faciales pueden alterar el mensaje que se emite?

**PB:** ¡Por supuesto!

**JR:** ¿Sabe reconocer cuando una expresión o un sentimiento es verídico y cuando no?

**PB:** No sé si cuando es verídico, pero sí cuando no es coherente. Hay un ejemplo muy interesante y es un video de un artista que se llama Childish Gambino y el video se llama “This is America” y de lo que él está hablando no se corresponde con los gestos que hace porque él empieza a cantar pero empieza a hacer expresiones exageradamente extrañas, desencajadas, los ojos desorbitados, la boca para un lado y para el otro, aunque habla de cosas serias y él precisamente lo hizo con esa intención para mostrar como hay una incoherencia entre los discursos y los actos. Entonces si alguien me está diciendo “yo te quiero mucho” con mala cara, pues yo por sentido común entiendo que algo está mal. Tengo entendido pero no sé que tan cierto sea que en algunos casos quienes mienten se tocan la nariz o miran para un lado. Pero en muchos casos pasa que quienes están hablando necesitan mirar para adentro para concentrarse más en lo que están tratando de decir y de vez en cuando desviar la mirada a izquierda o derecha pero no porque estén desconectándose con la persona sino porque precisamente están tratando de ser más enfáticos y más claros en lo que quieren expresar. Entonces no siempre mirar para otro lado en una conversación puede ser tomado como un gesto de mentira.

**JR:** ¿Es recomendable mantener siempre la mirada fija?

**PB:** No, no siempre porque eso cansa, de vez en cuando hay que descansar la mirada porque si no queda uno muy robótico y queda uno muy vacío y el mensaje inconsciente que se puede dar es que se está observando a la otra persona, como de obsesión.

**JR:** La postura corporal muchas veces es inconsciente ¿cómo influye en una conversación y al sentido del mensaje que se transmite?

**PB:** Pues influye bastante, anatomías laxas, desganadas, sin estructura quitan confianza al observador, si yo estoy tratando de convencerlo a usted de algo agachándome y en una postura lánguida y que pareciera que está uno cansado o si mi expresión facial es con los párpados caídos, desconcentrada, entonces eso incide mucho. Pero si yo a usted le estoy hablando con firmeza, con estructura, con mi columna vertebral lo más vertical posible, no exagerada para no parecer psicorígida y si miro a los ojos y si se nota en mis gestos que hay confianza y claridad en lo que estoy diciendo y si la manera en que me apoyo en las manos es suficiente y no exageradamente gesticulante, ni exageradamente parca pues doy más confianza, las personas que hablan tremendamente cerradas, quietas, inmóviles y demasiado rígidas también dan mala impresión. La conclusión que podemos sacar es que la postura corporal para el discurso debe estar en un punto medio, que no



sea ni tan abajo ni tan arriba, ni tan inmóvil, ni tan móvil, buscar un sentido común, un equilibrio.

**JR:** ¿Hablar en un tono muy alto en un espacio cerrado y con cercanía entre los interlocutores puede afectar la conversación?

**PB:** Claro, eso puede fastidiar a la otra persona.

**JR:** ¿Qué refleja una persona que habla demasiado rápido?

**PB:** Angustia, ansiedad, mucho acelere, mucho estrés.

**JR:** ¿Y alguien que por el contrario habla muy bajo?

**PB:** Pues que puede que esté muy tranquilo, pero que tedio, depende de los silencios no todos los silencios son iguales. Hay personas que hablan lento y saben convencer, por ejemplo Barack Obama no habla rápido, él sopesa cada palabra, hace pausas, pero son pausas que vienen de una serenidad y una gran tranquilidad; Claudia López es muy acelerada pero su discurso es tan bueno y tiene tanta claridad en lo que dice que uno entiende que ese acelere tiene que ver con su carácter pero no necesariamente está negando lo que dice por el hecho de que hable acelerado. Hay gente que habla acelerado y encarreta y hay gente que habla lento y encarreta.

**JR:** ¿Los problemas de dicción qué reflejan de una persona?

**PB:** Los problemas de dicción por lo general se remontan a la primera infancia, al momento en que uno empezó la etapa oral y tienen que ver con inseguridades muy primarias, traumas, miedos. También puede que yo fuera una persona muy segura pero vengo de un entorno cultural y regional donde no hay mucha vocalización y como el oído se acostumbra pues yo capto y entiendo el acento porque es lo que he escuchado y cuando voy a otro contexto me doy cuenta que hay otro tipo de vocalización.

**JR:** ¿Qué valor le merece a usted la comunicación no verbal?

**PB:** Yo tendría dos respuestas, una que mitad y mitad, pero otra que depende de la sensibilidad del que escucha, porque a veces hay personas que no tienen muchas habilidades comunicativas pero su mensaje es coherente e importante.

**(Entrevista realizada a Manfry Gomez Ditta, Semiólogo de la ciudad de Bucaramanga el 10 de mayo de 2019.)**

**Entrevistadores: Johan Sebastian Martinez (JS)  
Julian Armando Ríos (JR)**

**Entrevistado: Manfry Gómez Ditta (MG)**

**JR:** ¿Cree usted que el contacto corporal entre los compañeros de una oficina ayuda a reforzar el mensaje transmitido de forma verbal?

**MG:** Existen dentro de las relaciones humanas algunas expresiones del cuerpo que permiten reforzar lo que se expresa a través de la lengua, en este caso lo que expresan las palabras, sobre todo por que por ejemplo en santander, que somos dados no solo a expresar las palabras con sonido, sino que tendemos a reforzarlo con alguna expresión del cuerpo, ya sea con las manos o las miradas o alguna posición del cuerpo o incluso el contacto físico, una palmada o algún tipo de toque, incluso un agarrón en alguna parte del cuerpo. Los seres humanos tenemos maneras de asociar los lenguajes, Saussure plantea que los lenguajes es la manera en la que los hombres expresa su mundo y dentro del lenguaje está la lengua, la lengua es uno de todos los lenguajes que utilizamos nosotros no solamente nos expresamos a través de la lengua y de las palabras sino que tenemos una gran variedad de lenguajes, a través del rostro y del cuerpo, el hecho de que uno hable asocia algún tipo de expresión al cuerpo.

**JR:** En la atención al cliente muchas veces este tipo corporal no se da ¿como se puede generar empatía sin necesidad de contacto?

**MG:** Desde la kinesia desde la expresión del rostro quienes están en un negocio y manejan unos clientes, no necesariamente tienen que tocar al cliente pero sí a través de las expresiones faciales aparece esa empatía, puede ser una sonrisa, una mirada directa a los ojos el hecho de que la persona se detenga un momento lo que está haciendo y se dirige solamente a esa persona que le está requiriendo algún tipo de servicio ya ahí hay un lenguaje que está expresando cosas. Por ejemplo, si un cajero está solamente dedicado a la caja, mirando los billetes y no establece un contacto visual con el que está pagando, ahí ya hay una ruptura que no permite que haya esa empatía y por tanto el cliente siente que está siendo ignorado y puede sentir que no hay una atención debida, o por ejemplo cuando en un almacén de ropa una chica está atendiendo a un cliente y de pronto llega otro cliente y el hecho de que esta chica lo ignore no estableciendo contacto con la mirada eso genera un rechazo, que no permite que haya la empatía, hay una serie de situaciones que son las que permiten, esto es fundamental, el hecho de que se estudien y se analicen las maneras

en las que establecemos las posturas del cuerpo la forma en la que establecemos contacto con la mirada o cómo establecemos distancias entre un cuerpo y otro. es clave y necesario.

**JS:** ¿cuál cree que es la distancia prudente al momento de interactuar con un colega o compañero de trabajo?

**MG:** Por lo general siempre en la proxemia se ha estudiado ese tipo de relaciones y la distancia entre los cuerpos me está diciendo el nivel de intimidad o de cercanía que hay entre una persona u otra, no es lo mismo la distancia que tienes con tu pareja, con la cual has tenido un contacto sexual, tu ves si alguien ha tenido contacto sexual es por que sus cuerpos en algunos momentos tienen contacto la distancia entre los dos es nula hay un contacto, e incluso de sus partes nobles, genitales, las partes que son consideradas tabú en la medida en la que quieras alejarte es por que hay una distancia entre las personas, por lo general esa distancia está entre los 80cm o un metro, incluso dentro del mundo de los negocios tú con los clientes no te acercas a más de 1 metro por que el cliente puede sentir que hay una invasión a su espacio, siempre habrá una distancia prudente y en lo posible a los clientes no hay que tocarlos, por que eso es considerado una falta de respeto, obviamente sí demostrar una conexión incluso en la proxemia se mide la postura que tu tienes de tu cuerpo frente a personas que también están estableciendo si hay algún tipo de conexión o si hay algún tipo de distancia o rechazo.

**JS:** ¿Cuáles son los espacios óptimos para mejorar las relaciones interpersonales en un espacio de trabajo?

**MG:** las oficinas deben permitir que haya cercanía entre los trabajadores obviamente hay espacios en los que no se permite, por ejemplo tu vas a una oficina del ministerio o de la alcaldía y la gente esta una encima de otra, y lo que los distancia son los papeles, los archivos que están entre unos y otros. Pero en una empresa que estudie el tema debe haber la posibilidad de mínimo un metro y medio o dos metros entre cada trabajador, lo cual permite que haya un diálogo pero también que permita que haya una individualidad para poder trabajar y tomar decisiones de manera individual y cuando se requiera, que permita trabajar en equipo y que en un momento dado tu puedas consultarle al otro sin necesidad de pararse del puesto, en fin.

**JS:** Entonces en ese orden de ideas ¿Los cubículos no son tan recomendables?

**MG:** No, incluso hoy en día lo que se está estableciendo son espacios de trabajo que permitan una conexión visual, una rápida interacción, que yo pueda moverme incluso con la propia silla, que incluso los puestos de trabajo sean escenarios de planeación, que rápidamente se conviertan en lugar de poder discutir sobre algún tipo de tema en particular. Eso es básico, que los puestos de trabajo, además de los temas de seguridad y salud en el

trabajo todo el tema de economía de poder visualizarnos unos con otros, de saber en que estamos todos, esa es la tendencia actual de las oficinas en el mundo.

**JS:** Una actitud relajada es diferente de una actitud apática ¿Sabe que características la diferencian?

**MG:** Una actitud relajada tiene que ver con, en el caso del mundo de las empresas cuando el trabajador está concentrado en lo que está haciendo y está dedicado al trabajo, por ejemplo en la atención al cliente alguien está haciendo su trabajo pero al mismo tiempo atento de lo que sucede a su alrededor. Una actitud apática es una persona que está en una postura diferente a la del servicio y por ejemplo hoy en día se ve mucho a las personas metidas en sus redes sociales, en su celular o está en otra situación distinta, y uno lo puede percibir, es como cuando tu le hablas a alguien y esa persona te contesta sin mirarte a los ojos, o cuando la persona tu le hablas y está en su mundo interior y no te pone atención y si te contesta lo hace de manera que responda estrictamente lo concreto, o falta información u otra cosa que tu no estas preguntando, una cosa es decir desinteresado y otra cosa es que contesten algo que tu no estas preguntando.

**JS:** Al momento de una relación entre cliente y empleado ¿sabe que significa que el colaborador tenga la cabeza muy inclinada hacia abajo o muy inclinada hacia atrás?

**MG:** Es que el caso de la manera en la cual yo interpreto un gesto, en este caso es un gesto depende de muchos factores, de la intencionalidad, en este caso expresa el significante, una expresión es un significante, si yo como interpretante de ese significante en este caso le voy a dar la significación como interpretante yo puedo interpretar como que hay una apatía o una sumisión y si está demasiado hacia atrás puede parecer arrogante, como una persona que me está mirando por encima del hombro, o que no me está dando la importancia que requiere como cliente por ejemplo, en algunos casos uno se da cuenta cómo algunos vendedores no le dan la importancia a ciertos clientes por que los ven que no les van a comprar, es una altivez, la cabeza hacia arriba es una altivez, por el contrario hacia abajo demuestra sumisión, inseguridad como si la persona no tuviera la información suficiente que requiere para de pronto ejecutar una venta.

**JS:** ¿Cómo debe ser el manejo de las extremidades al momento de entablar una conversación con un cliente?

**MG:** Las manos deben estar hablando con las palabras, es decir deben ser expresivas y apoyar lo que las palabras están diciendo, por ejemplo cuando alguien se mete las manos al bolsillo hay una inseguridad, está ocultando algo, el cliente lo puede interpretar como diciendo “esta persona no me está diciendo la verdad, me esta mintiendo” si por el contrario cierra las manos, se las agarra, también hay una inseguridad la gente puede pensar que de pronto no tiene la información completa, no tiene los datos y por lo tanto yo no puedo

confiar en eso, mientras si el vendedor deja ver los gestos, deja ver las manos, le está dando a entender al otro que tiene la información que está siendo transparente, es que tiene algo bueno por decir o mostrar.

**JR:** ¿Que significa que un empleado tenga mucho tiempo los brazos o las piernas cruzadas durante una conversación?

**MG:** El hecho de que tengan cruzadas las piernas no significa, en últimas no es un asunto tan complicado, pero si puede ser considerado como alguien que no se está abriendo, que no da todo lo que tiene a su disposición para dar a conocer.

**JR:** ¿Cuáles son los movimientos de las manos adecuados para no transmitir ansiedad o preocupación a la otra persona?

**MG:** El hecho de que uno se agarre una mano con la otra está denotando una inseguridad o cuando empieza a agarrarse los dedos, o a tronarse los dedos esas son denotaciones de inseguridad y la persona intenta ocultar las manos, es una inseguridad o está ocultando algo, puede que no esté siendo sincero.

**JR:** ¿Las expresiones faciales al ser evidentes y reconocible por las personas, puede alterar el mensaje?

**MG:** Claro, por ejemplo uno puede estar en una relación que no involucre sentimientos de amor, simplemente interés de orden genital o por compañía o satisfacción de algo, y en algunos casos la puedes preguntar a tu pareja que si te amas, ella puede decirle que si, pero si te voltea la cara o baja el rostro, o dice si, si si... que estas interpretando? si al momento de decir si, mira hacia arriba o hacia abajo o voltea la cara. Ese sí no es un sí, ese sí es un no. Lo que sucede los elementos significantes tienen un significado y van apareciendo otros significados, a medida que tu estés viendo, dependiendo de los contextos, puede aparecer otro significado, si tu. por ejemplo, le dices a tu novia "oye, te invito a comer mañana", la comida en sí es un significante, pero le aparecen otros significados, otros elementos significantes, aparte de la necesidad natural de comer, como por ejemplo compañía, pareja, amor, sexo una serie de significados adicionales a la situación. Las expresiones faciales, las posturas del cuerpo, incluso las entonaciones de las palabras pueden cambiar completamente el significado, por ejemplo cuando tu dices "si, como no" ya esta diciendo que no crees un carajo.

**JR:** ¿En cuanto a las expresiones faciales como reconocer cuando es verídica o falsa?

**MG:** Hay expresiones faciales que son forzadas, una sonrisa en medio de un momento de tensión, tu has visto a alguien sonreír en medio de una situación dramática, por ejemplo en una entrevista de trabajo y te dicen “¿cual es tu nivel de inglés?”, tu puedes sonreír y decir que eres nivel B1, pero esa sonrisa puede ser forzada y eso está denotando una falsedad, ¿como se interpreta eso? porque hay elementos significantes de la postura de los labios que hace que los otros interprete como una fuerza adicional a la expresión, como cuando intentas sonreír en medio de una situación dramática, el gesto no es natural, solo hay una orden del cerebro diciendo sonríe, pero con ganas de mantenerse serio. Puede sonreír pero las cejas con el ceño fruncido, ese tipo de cosas no salen de forma natural. ¿Por qué los grandes futbolistas como Messi fallan penaltis? Porque ellos fuerzan el tiro y no lo hacen de manera natural, si lo hicieran naturalmente, sin ninguna tensión, el arquero no le coge el penalti, ellos piensan mucho en el penalti y lo fuerzan, lo mismo pasa con las expresiones faciales o las posturas del cuerpo, las posturas surgen de manera natural y las expresiones también surgen de manera natural, cuando tu le das la orden al cuerpo de mostrar una expresión no sale de manera natural y el otro lo interpreta.

**JS:** ¿Es necesario al momento de entablar una relación que los interlocutores siempre se estén mirando a los ojos?

**MG:** No necesariamente, pero sí es una manera de establecer una conexión, como decían los griegos cuando estableces la conexión de los espíritus si tu estableces una mirada, no solo estás conectando la mirada sino también conectando las ideas, aunque hay gente que lo mira a uno y no está mirándolo, lo miro por reflejo.

**JS:** ¿Qué significa que la persona haga una mirada panorámica del lugar?

**MG:** Eso depende de lo que se esté conversando, por ejemplo si es un asunto íntimo, puede ser que la persona esté evadiendo la conversación o establecer otro tipo de relación, romper ese momento que en este caso es una conversación

**JR:** ¿Qué significa un guiño?

**MG:** Un guiño es intimidad, se busca establecer una intimidad, es un asunto de secreto entre los interlocutores.

**JR:** Le resta credibilidad a la conversación?

**MG:** Depende de la conversación, porque si es una conversación de índole personal puede ser que refuerce, pero si es una conversación de tipo de negocio o de trabajo puede ser peligrosa, un asunto de falta de ética. hablando de dinero puede significar algo antiético, un guiño me genera a mi una duda ante la relación, o el otro me está incitando a hacer algo indebido.

**JR:** ¿Cómo influye en una conversación la postura y cómo influye en el tipo de mensaje que se está transmitiendo?

**MG:** La postura del otro te dice qué tan interesado está con lo que estamos conversando, si por ejemplo yo estoy peleando contigo y yo te doy la espalda yo estoy contigo pero no quiero estar contigo, si yo por el contrario me mantengo frente a ti, te doy la exclusividad a ti del momento o la comparto

**JR:** ¿Hablar en un volumen muy alto en un espacio cerrado ¿puede afectar la conversación?

**MG:** Si, si es una conversación de dos y te habla muy alto, quiere que se escuche en todo el escenario porque está tratando de decir una cosa y quiere que sea público, hay dos casos por ejemplo cuando una mujer quiere rechazar a un hombre y le dice “ya te dije que no, no molestes más” entonces ella quiere salir de esa conversación que es exclusiva entre los dos para buscar protección o puede ser para buscar una reacción en el otro, o puede ser para sentirse mejor, hay una gran cantidad de elementos, como el caso particular de alguien que habla sobre los precios de un producto, yo como vendedor digo “no, este es el precio original y yo no puedo rebajarle más” ahí afectar la conversación.

**JR:** ¿Qué refleja una persona al hablar muy rápido?

**MG:** Una persona que habla muy rápido, tiene de una u otra manera las ideas claras frente a lo que quiere decir, suelta las palabras de manera rápida, las personas que hablan rápido son extrovertidas, que son de un temperamento alegre, las personas que hablan pausado son más retraídas que no le gusta mostrar sus sentimientos, se cierran más, para eso hay una serie de identificación de personalidades.

**JR:** En cuanto a la personalidad ¿también se puede identificar con los problemas de dicción?|

**MG:** La dicción tiene que ver con la manera en la que se expresan las palabras y que esas palabras se pronuncien correctamente, lo que te digo eso tiene que ver con múltiples factores, formación de las personas del escenario cultural en el cual creció. Como te digo, los costeños hablan más rápido y con las palabras mal pronunciadas, pero eso no significa que ellos tengan una formación inadecuada, simplemente que hablan diferente. Considero que tiene que ver con muchos factores de aspecto cultural y psicológico.

**JR:** ¿Qué nivel de importancia tiene la comunicación no verbal al momento de entablar una conversación?

**MG:** Es muy importante y como lo planteaba, los lenguajes no son independientes, los lenguajes se conectan y se apoyan, en el caso de alguien que se expresa a través de las palabras necesitan otros lenguajes para poder reforzarlos e incluso para sustituir unas palabras, en algunos casos deja a medias una frase pero lo completa con una expresión facial, con una señal o incluso con la postura del cuerpo. Entonces los lenguajes se conectan unos con otros, son muy importantes, sino lo fueran, no existirían, es tan importante como el manejo de la lengua.

**(Entrevista realizada a Beatriz Elena Mantilla Ortiz, comunicadora social, docente del programa de comunicación social y directora del programa en la Universidad de Santander, 21 mayo de 2019.)**

**Entrevistadores: Johan Sebastian Martinez (JS)  
Julian Armando Ríos (JR)**

**Entrevistado: Beatriz Elena Mantilla (BM)**

**JR:** ¿Cree que el contacto corporal entre los compañeros ayuda a reforzar el mensaje transmitido de forma verbal?

**BM:** Pues a ver, hay que partir en el hecho de en las relaciones laborales, formales; lo usual es que el contacto corporal, es decir: el tocarte, y demás. Pues debe ser un acto regulado por que estamos dentro del tema del lenguaje corporal es un espacio que hace parte de lo público y de lo social, entonces la distancia y la cercanía no debería ser tanta, sin embargo en la cultura colombiana y en la cultura santandereana somos muy dados a expresarnos con el lenguaje corporal y eso implica, la cercanía, entonces la palmadita, el apretón de manos, etc. Lo cual es



propio de esta idiosincrasia, porque si tú vas por ejemplo, a la cultura rola por ejemplo, eso no está bien visto, eso jamás se dirá de una forma explícita, pero si tú vas y te acercas de hacia ellos te van a ver como con desconfianza. Eso depende de la cultura laboral santandereana, entonces sí, si estamos hablando. Entonces yo más que hablarte del contacto corporal en las relaciones laborales debería ser algo más bien regulado; ósea lo que te quiero decir es que en la medida de que tu estés cercano a alguien o te estés acercando a él lo vas a tocar, le vas a estrechar la mano, lo vas abrazar, se dan la mano. En la medida de que tu difieras con esa persona ni siquiera contacto visual vas a tener con esa persona, mucho menos acercarse a ella a darle la mano o un movimiento hacia arriba de la barbilla y de ahí no pasara, pero eso refleja la cercanía o no que puedan existir entre compañeros de trabajo.

**JR:** pero ese tipo de acciones no genera empatía, al menos en la cultura santandereana

**BM:** Eso depende de la organización a la que tu llegues, por ejemplo en culturas muy formales y muy estructuradas, lo digo por experiencia propia, donde he tenido la oportunidad de analizar ese tipo de lenguajes; estamos hablando de las culturas como la refinería en Barrancabermeja, culturas empresariales como la electricadora de Santander. Pues esos actos de como de toque y eso no son bien vistos, porque son culturas muy formales, también hay que decir que el lenguaje corporal transmite un mensaje de que se comunica o no de acuerdo a la cultura organizacional que exista, entonces de pronto en compañías más pequeñas que te den el palometón todos los días cuando llegas eso puede ser algo bien visto. Pero por ejemplo en la refinería o entre los mismos obreros, o en los del mantenimiento eso no se da porque es una cultura mucho más formal, porque sus saludos son más orales que con contacto corporales.

**JR:** Hablando de la distancia ¿cual es la adecuada para entablar una conversación entre colega?

**BM:** Pues la social que es superior a los 90 centímetros y hasta un metro, pero incluso ya se da y eso se da mucho aquí en Santander. Yo lo he visto en varias compañías, que se es muy dado a acercarse a la persona incluso hasta invadir el espacio de los puestos y si suele ocurrir que en los equipos de trabajo dicen es que me siento acosado laboralmente, y el acoso es decir por ejemplo; esto es importante, porque va dela mano con lo que se desarrolla competencia interculturales, es decir no fluye de igual manera aunque el lenguaje corporal en

algunas expresiones es universal, en ese tipo de cosas de la proxemia y demás, no fluye de igual maneras las diferentes culturas, lo que yo te decía, por ejemplo: cuando tu trabajas con gente de Bogotá, tú te le acerca a una persona y esa persona de una vez te dice ¿tú qué quieres?, ¿usted quién es? y empiezan a buscar a la policía, porque piensa algo me va hacer, porque no es propio de esa cultura; al cambio acá en Santander eso nos rosamos, nos chocamos y acá ya es común. Y teniendo en cuenta con el tema de la globalidad de hoy en tu puedes, trabajar acá en Bucaramanga pero tu compañía la compraron los canadienses, entonces llegan los directivos y ponen a su gente y si lo llegas a saludar a un jefe así como se saludan acá, eso genera una barrera y genera una prevención porque culturalmente entre su ADN ese acercamiento solamente está en el tema familiar o en el tema personal, y es como lo correcto porque estamos hablando de relaciones laborales, porque una cosa son las relaciones sociales. Y por ejemplo yo si lo he visto en diferentes compañías como las que te nombre en donde cuando los trabajadores generan ese tipo de acercamientos, pues se genera ese tipo de incomodidades de que me siento acosado por mi compañero porque me abraza o me pega palmadas y me aborda me pone las cosas de él, porque eso también no solamente es el tema corporal del cuerpo si no también el espacio y por ejemplo cuando comparten una oficina o cubículo, donde tiene un espacio reducido pues es un poco incómodo que otro llega y donde están mis cosas están las de él y se empieza a generar incomodidad. Y de alguna maneras a veces en las organizaciones se dan los cambios de infraestructura, pero no cambios integrales, es decir vamos a integra a los trabajadores, pero resulta que hacen que se integren en una oficina y todo eso, pero no trabajan una adecuación cultural, entonces pasa lo que les digo, que todos está encima de todo que me siento incomodo con mi compañero, porque está muy cerca, o que se sienta invadido. Y todo eso hace parte del lenguaje corporal, el contacto corporal, y son temas que para las organizaciones son desconocidas, entonces por eso se generan las situaciones de acoso, que me siento incomodo con mi compañero. También pasa que uno encuentra líderes organizacionales donde dicen eso acá somos amigos, somos una familia tanto así que salen a rumbeare, y si unos los ve que como todo equipo de trabajo tiene ciertos picos de cohesión altos y entonces se vuelven los compinches. Pero como toda relación esos picos también tienen sus caías, entonces cuando tienen sus rosen se ven reflejados en la empresa, por el clima laboral. Por esas cercanías o esos contactos que uno observa en una organización a veces no es señal de que hay un buen ambiente laboral. Y como comunicadores uno debe tener siempre en cuenta de que un comunicación debe ser laboral entorno a los objetivos empresariales para lograr las metas.

**JR:** ésa misma distancia social, ¿es la recomendable para el manejo con los clientes, la interacción con ellos

**BM:** Sí, claro por supuesto

**JR:** Entonces, ¿los espacios abiertos donde están en un mismo espacio todo trabajando no son tan recomendables?

**BM:** Si son recomendables, lo que yo digo es que debe darse, como en toda una inducción o una capacitación; debe darse un plan de adaptación al tema. Donde de manera lúdica o de manera didáctica se pueda fluir hacia eso, por qué cuando se hace eso de repente, como personas que llevan 10 o 15 años trabajando encerrados en una divisiones, donde no se veían con sus compañeros y de pronto los dejan sin divisiones, entonces se debe pensar no solo en los cambios de infraestructura si no pensar en los cambios de cultura y de adaptación a eso, ó sea que es la cultura del cambio que debe tener todo el análisis de diferentes disciplinas sociales, el psicólogo organizacional, el comunicador y general esas estrategias porque no todos esos cambios pueden generar resistencias. Pero son recomendables.

**JR:** Al momento de entablar una conversación; una actitud relajada es diferente a una actitud apática, ¿sabe que características las diferencia?

**BM:** Claro, estamos hablando del lenguaje corporal, cuando hay empatía pues hay contacto visual, cuando hay empatía el cuerpo está relajado, por lo general está hacia atrás, el cuerpo está abierto, no hay cruce de brazos ni de manos, el ceño no está fruncido, todo está natural, hay sonrisas de por medio y los músculos faciales están relajados, hay una cohesión las ideas fluyen como el diálogo, las manos no expresan tensión y nada. Cuando hay dificultades en muchas oportunidades los diálogos son cortos, a veces de terminan abruptamente o se inician muy fuertes, entonces el tono de voz puede subir, el sistema nervioso central por lo general se altera, los dos cuerpo están como en actitud de que me van atacar y me tengo que defender, entonces las pupilas se dilatan constantemente, la cabeza en vez de estar en actitud de afirmación. Cuando se está en empatía y se están analizando y observando la cabeza puede ir bajando, si ese bajarse se ve de manera como de la expresión de un tic, con movimientos muy lentos o a veces muy rápidos, pero en todo caso, son como normales. Cuando no hay empatía entonces el ceño está fruncido, se puede no tener contacto visual, los brazos puede están cerrados los mismos las piernas cruzadas, y el cuerpo suele estar hacia adelante, por qué están en actitud de atención, las piernas o los pies pueden están en dirección o en

movimientos rápidos por el nerviosismo de que quiero que esto termine rápido o en dirección a la puerta de que me quiero salir, son muchas maneras en las que uno puede notar diferentes actitudes.

**JR:** ¿Puede una actitud relajada mandar un mensaje equivocado al cliente, que el cliente lo tome de otra manera?

**BM:** Pues es que todo es situacional, en determinadas circunstancias sí puede darle una mala señal, porque por ejemplo si el cliente está manifestando inconformidad, quejas, es un momento donde el lenguaje corporal, debe estar atento al tema, a que estoy tomando nota, estoy analizando, cuando yo estoy atento mi cuerpo lo refleja y mi cuerpo está hacia adelante. Cuando mi cuerpo esta relajado fresco, me está diciendo usted me vale un pepino, puedo estar en otra actitud; entonces por ejemplo si la situación de quien está manifestando algún disgusto y la otra persona está despistada, no está conectada con el tema en cuanto a la atención, pues eso le genera un mal mensaje al cliente, osea esa persona está ahí pero esa persona no sabe nada y eso a veces a uno le ocurre cuando va uno al seguro social, porque muchas veces solo lo miran sin que le diga nada y no explicándole, y solo le dicen no yo que puedo hacer, entonces a uno le enerva, porque son ellos los que trabajando y no le solucionan nada a uno. Eso a cualquier persona le molesta, pero si por el contrario la persona está alterada y la otra persona está tomando nota, esta relajada y le dice, comprendo su situación ya veo en que le puedo colaborar, por lo menos le manifiesta un interés de que le quiere colaborar en algo. Por eso depende de la situación que se encuentre o de la circunstancia. Entonces hay una determina la clase de relación que uno establece con las empresas, hay empresas que les pasa algo y uno dice bien hecho porque esa empresa prestan un mal servicio, pero hay veces cuando uno dice lastima esa empresa lo atendían bien a uno, eso genera una solidaridades no solo en el corto plazo, si no en el mediano y largo plazo con las compañías.

**JR:** En la atención al cliente ¿que puede significar que el empleado, el colaborador tenga la cabeza extremadamente inclinada hacia abajo o extremadamente inclinada hacia atrás?

**BM:** Bueno hacia abajo es algo que suele ocurrir, como que a veces en atención al cliente se ponen personas con demasiado, como pendientes del sistema del computador de la herramienta como tal y no del cliente, y no establecen contacto visual, entonces así le resuelvan rápidamente uno no tiene conexión, de hecho el cliente saldrá y así le hayan solucionado el problema la persona jamás dirá que le

atendieron bien, porque es el deber de ellos hacerlo; pero cuando uno va y la persona lo saluda, le sonríe, es amable, lo escucha con atenci3n. A veces pasa que uno llega con un problema y la otra persona solo escribe y escribe y no lo mira, y solo es el siguiente; pues uno se siente mal. Pero al cambio hay persona que son pacientes que lo escuchan que le dicen los procedimientos, va interactuando con el cliente a pesar de que esta en el computador; esas personas no se siente ignorado. Y pues la cabeza inclinada hacia atrás siempre dará un mensaje de superioridad, como de que yo tengo el poder y el control y si quiero le ayudo y si no quiero pues no le ayudo. No es un mensaje correcto, no es un buen mensaje.

**JR:**  Por qué los movimientos fluidos del cuerpo deben mantenerse durante toda la conversaci3n?

**BM:** Bueno el movimiento del cuerpo debe ser acorde a c3mo van avanzando las conversaciones, y pues como toda conversaci3n tiene sus entradas, tiene sus momentos de desarrollo, sus picos. Y pues el mensaje corporal tiene lo ideal de que sea acorde a ello, debe ser acorde cuando hay una comunicaci3n auténtica, cuando lo que hay pues es una comunicaci3n en donde no se vea real, entonces por ejemplo uno a veces va a empresas donde se nota que la postura corporal, el tonito son falsos se nota cuando a uno lo llaman por teléfono, uno esta media hora esperando y uno ve "señora cuénteme en qué le puedo ayudar", pero a veces eso tono es de que no quiero ayudarle, por el tono falso y uno lo identifica, por que una persona genuina, auténtica a los pocos segundos de estar en contacto con la otra persona uno lo descubre. Porque el lenguaje corporal y la expresi3n corporal se van ajustando a la conversaci3n cuándo los diálogos son auténticos.

**JR:** Con las manos  que movimiento se deben hacer para transmitir esa seguridad y no ansiedad o preocupaci3n?

**BM:** Bueno pues las manos se deben controlar, regular en la medida en que est n en el centro del cuerpo es mucho mejor, porque cuando est n abajo, hacia la zona genital, que a veces pasa que se pasan las manos por los testículos para arreglarse lo que sea pero pues igual eso es una señal que en ningún espacio debería observar y suele ocurrir. O en su efecto las mujeres el cabello que a veces lo enrollan con sus manos y pues eso no se ve bien visto. Entonces lo ideal es que est n en el centro y en una postura tranquila, no deberías estar moviéndose y eso no se ve bien, debe estar equilibradas, en una actitud de apertura, pero a veces uno encuentra trabajadores que se echan hacia atrás y se ponen en actitud y ahora que

vamos hacer y pues eso no es una actitud bueno, si no es una actitud de desafío. Si no que debe tener una actitud de apertura y de amabilidad.

**JR:** ¿Las expresiones faciales pueden alterarse el mensaje que se está emitiendo?

**BM:** Sí claro, por supuesto

**JR:** ¿Sabe cómo reconocer una expresión facial cuando es verídica y cuando es creada?

**BM:** Sí claro, cuando verídica pues todo el rostro fluye con la expresión, si hay empatía los músculos son sin rigidez, todos los movimientos son acordes a lo que dice, pero cuando no puedes sonreír pero tu rostro dice otra cosa, como que se muestran que los músculo están tensos, y eso la gente lo nota, y pues uno que ya ha estudiado y analizado el tema lo lee y lo capta.

**JR:** ¿Es recomendable al momento de tener una relación, siempre mantener contacto visual con el otro al momento de entablar una conversación?

**BM:** Pues al cien por ciento no necesariamente, porque alguien te puede estar mirando y puede estar pensando en otra cosa, yo conozco muchas gente que incluso te mira y no te presta atención más que todo son los altos ejecutivos, que tiene un tiempo rápido de conexión que si tu no los atrapas y no les das el mensaje rápido y conciso, ellos podrán seguirte mirando pero están pensado en la junta directiva y cosas así, pero al final te dicen bueno cerremos, pero todo lo que les dijiste antes ello no le prestaron atención. Entonces no es muy seguro que el que te esté mirando cien por ciento te esté prestando atención. Pero tampoco lo es que la persona que nunca te vio no te puso atención, a veces pasa que la persona que no cruzo miradas fue la que más te presto atención.

**JR:** ¿Qué significa una mirada panorámica?

**BM:** Depende de la circunstancia y depende del contexto, entonces por ejemplo una persona que está están atendiendo y le echa una mirada a ver cuántas personas le hacen falta por atender, pues es como para agilizar y que todo les salga bien eso puede ser un indicador. Yo no lo veo algo negativo porque sencillamente debe mirar a su alrededor para ver qué pasa o algo así, sin embargo quien se la pasa haciendo la mirada panorámica ya es algo malo, pues es que toda expresión corporal llevada al extremo se vuelve un defecto, cambia el mensaje.

**JR:** ¿Cómo influye en una conversación la postura del cuerpo?

**BM:** Definitivamente eso es inconsciente todo el tiempo, pero una persona que está encorvada pues va a transmitir que no es una persona que tenga dominio, que está segura, que es confiables, sino más bien una persona que es sumisa, pues eso son señales que siempre va a estar dando el cuerpo.

**JR:** ¿Hablar en un volumen muy alto en un espacio cerrado que puede transmitir?

**BM:** Agresividad, pues es un tono de pelea, de irrespeto, porque el tema de la proxemia, puede generar distancia, el tono alto genera distancia pues puede que el otro se sienta como atacado, o que de pronto rechace lo que uno le diga o en su defecto si también está en querer atacar, el tono de voz alto nunca va hacer útil en los espacios laborales, porque en temas de comunicación organizacional la persuasión debe ser desde las ideas y desde para que unirnos con nuestros propósitos, para desarrollar un objetivo común, no desde quien gira más quien tenga la razón y por eso alzo la voz.

**JR:** ¿La velocidad en la que una persona habla también afecta?

**BM:** Si, cuando uno encuentra gente que habla demasiado despacio uno siempre dice me toco el más lento, pero cuando es muy acelerado pues es el que le va a quedar todo mal, pues debe ser como con un equilibrio.

**JR:** ¿Si una persona tiene problemas de dicción, refleja rasgos de su personalidad?

**BM:** La verdad yo decir que tenga problemas de dicción, que genere rasgos, pues todo lo que uno hace comunica, pero sí refleja rasgo de personalidad pero no son determinantes porque hay personas que van con esas dificultades y son muy bueno; y pues si afecta en la comprensión.

**JR:** ¿Qué nivel le das de importancia a la comunicación no verbal en la transición de un mensaje?

**BM:** Pues la verdad es muy importante porque yo veo y ya sé que esta persona está cerrada, a mi lo que hace es que la parte del lenguaje verbal me corrobora lo que ya vi en el no verbal. Y a veces lo que busco es como comprender.

## **Matriz de análisis inductivo de entrevista**

Existen dos tipos de análisis de información, deductivo e inductivo, diferenciados por la forma en que se usa el razonamiento para llegar a una conclusión.

Estos métodos son estrategias de razonamiento lógico, usados en diferentes campos de estudio a veces por separado y a veces combinados. Pero ambos para llegar a una conclusión específica.

El método deductivo busca explicar la realidad basado en teorías o leyes generales enfocados a situaciones o casos particulares y se usa en su mayoría de veces cuando se busca observar las causas de un fenómeno. Es altamente confiable, pues sus conclusiones son rigurosas debido a la misma rigurosidad del análisis y no genera un conocimiento nuevo, pues parte del análisis de conocimientos previos y su verificación. Este tipo de análisis se usa en ciencias exactas como la matemática especialmente.

Por su parte, el método inductivo es una forma de razonar en la que se parte de observaciones particulares y permite la producción de leyes o de conclusiones generales. Se basa en la observación de fenómenos y hechos y crea generalidades a partir de esta observación, sus conclusiones son probables y busca crear un nuevo conocimiento. Este tipo de análisis parte de lo individual a lo general y en su inicio fue usado por las ciencias experimentales y hoy en día hace parte del método científico.

El principal problema del método inductivo es que no siempre significa una verdad universal comprobable, sin embargo, es el inicio de procesos científicos refutables y comprobables a futuro con más investigaciones.

Esta investigación basa el análisis de las entrevistas en el método inductivo pues cada entrevistado tiene una respuesta particular que al ser observada y analizada infiere una categoría en los campos de marketing, administración y comunicación social. A partir de estas categorías se llegará a conclusiones que apunten a



entender la razón de estas respuestas y lo que para los expertos significa cada elemento de la comunicación no verbal, esto se analizará a la luz de teóricos que confirmen o refuten el enfoque de cada respuesta.

<b>Pregunta</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Ideas - Fuerzas</b>	<b>Categorías</b>
<b>P1</b>	<b>E1</b>	“Si no hay una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace con el cuerpo por supuesto que va a haber un mensaje que no va a ser entendido o interpretado de la manera como se debe.”	Coherencia entre voz y cuerpo  Necesidad de mensaje entendible	Comunicación verbal y no verbal  Comunicación efectiva
	<b>E2</b>	“genera más empatía a simplemente pasar y buenos días, cuando usted por ejemplo que llegó el jefe y que salude con la mano a las personas genera más empatía y empezando que representa amabilidad, como amistad, como respeto”	Estrechar las manos genera cercanía  Deseo de ser agradable	Empatía entre interlocutores  Comunicación humana
	<b>E3</b>	“Depende de cómo cada sujeto dentro de la oficina ha asumido	Comunicación depende de los hábitos culturales	Cultura organizacional

		<p>culturalmente la interacción física, porque no todos tenemos la misma actitud física. Algunas personas podemos ser muy dados a lo corporal y somos muy tranquilas con eso; y otras personas son ariscas y tienen un espacio.”</p>	<p>Respetar la forma de ser de las personas</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>
<b>E4</b>		<p>Somos dados no solo a expresar las palabras con sonido, sino que tendemos a reforzarlo con alguna expresión del cuerpo, ya sea con las manos o las miradas o alguna posición del cuerpo o incluso el contacto físico, una palmada o algún tipo de toque, incluso un agarrón en alguna parte del cuerpo.</p>	<p>Reforzar el mensaje con movimientos</p> <p>El contacto físico intensifica el mensaje</p>	<p>Expresión corporal</p> <p>Comunicación efectiva</p>
<b>E5</b>		<p>Debe ser un acto regulado por que estamos dentro del tema del lenguaje corporal es un espacio que hace</p>	<p>La cercanía debe ser regulada y retirada</p>	<p>Proxémica</p>

		<p>parte de lo público y de lo social, entonces la distancia y la cercanía no debería ser tanta, sin embargo en la cultura colombiana y en la cultura santandereana somos muy dados a expresarnos con el lenguaje corporal y eso implica, la cercanía, entonces la palmadita, el apretón de manos, etc.</p>	<p>Ciertas culturas expresan en mayor aspecto su lenguaje corporal</p>	<p>Expresión corporal</p>
<b>P2</b>	<b>E1</b>	<p>“Si tú no miras al cliente, si tú no estás dispuesto a atender, si le das la espalda por ejemplo ¡gravísimo! si no lo atiendes pues obviamente va a ser un cliente que muy seguramente no te va a seguir comprando o va a hacer todo lo posible por no hacerlo”</p>	<p>La falta de contacto corporal es grave</p> <p>Cliente que no va a seguir comprando</p>	<p>Kinésica</p> <p>Cliente fidelizado</p>
	<b>E2</b>	<p>“llega un cliente y usted lo</p>	<p>Muestra interés por el</p>	<p>Atención al cliente</p>

		<p>atienda y lo reciba con la mano y lo salude con el nombre (...) el contacto no verbal o la comunicación no verbal es muy importante, el usted cómo mira o el usted cómo se expresa, o lo que hace es muy importante en realidad y con los clientes usted le brinda la seguridad o no le brinda seguridad, hace que genere empatía o no.”</p>	<p>cliente</p> <p>El contacto corporal marca la diferencia</p>	<p>Kinésica</p>
	<b>E3</b>	<p>“no es lo mismo que yo sea afectuosa con una persona de 25 años, a que sea afectuosa con una “pelada” de 25 años, a que yo vaya a ser igual con un señor de 70 años que es serio. (...) Entonces habría que tener un sentido amplio para poder identificar la proveniencia cultural gestual y no verbal de las personas, identificar cada aspecto”</p>	<p>La diferencia cultural y de edad marca el nivel de afecto</p> <p>El origen de</p>	<p>Cultura multigeneracional</p> <p>Diversidad</p>

			las costumbres es importante y diferente en cada persona	cultural
	<b>E4</b>	no necesariamente tienen que tocar al cliente pero sí a través de las expresiones faciales aparece esa empatía, puede ser una sonrisa, una mirada directa a los ojos el hecho de que la persona se detenga un momento lo que está haciendo y se dirige solamente a esa persona”	Una expresión facial genera empatía	Atención al cliente
	<b>E5</b>	depende de la organización a la que tu llegues, por ejemplo en culturas muy formales y muy estructuradas, esos actos de como de toque y eso no son bien vistos, porque son culturas muy formales, el lenguaje corporal transmite un mensaje de que se comunica o no de acuerdo a la cultura organizacional que	En culturas formales no es bien visto el toque	Cultura organizacional

		<p>exista, entonces de pronto en compañías más pequeñas que te den el palometón todos los días cuando llegas eso puede ser algo bien visto.</p>	<p>En empresas pequeñas, en ocasiones, utilizan el contacto como algo bien visto</p>	<p>Kinésica</p>
<b>P3</b>	<b>E1</b>	<p>“Un metro o un metro y medio, en nuestra cultura, recuerda que en la cultura santandereana tenemos unos límites psicológicos más amplios que la cultura por ejemplo paisa, los antioqueños son muy kinestésicos”</p>	<p>Un metro o metro y medio es la distancia adecuada</p> <p>La diferencia regional determina la distancia</p>	<p>Proxemia</p> <p>Cultura regional</p>
	<b>E2</b>	<p>“No sé exactamente cuál sea las distancia pero si ni mucha ni poca, o sea ni que usted no salude al cliente bien ni le de la mano ni que tampoco llegue a</p>	<p>Espacio prudente entre personas</p>	<p>Proxemia</p>

		abrazarlo porque usted no lo conoce, y hay personas que en cuanto a afectividad no le gustan ni que los toquen”		
<b>E3</b>	"en las culturas hispanoamericanas, nosotros manejamos una distancia de un brazo, más o menos, de medio brazo si somos más cercanos."	La cultura latinoamericana no es tan cercana  Distancia de un metro o metro y medio	Cultura regional  Proxemia	
<b>E4</b>	“La distancia entre los cuerpos me está diciendo el nivel de intimidad o de cercanía que hay entre una persona u otra”. “ Una distancia entre las personas, por lo general esa distancia está entre los 80cm o un metro, incluso dentro del mundo de los negocios tú con los clientes no te acercas a más de 1 metro”	La distancia con el otro revela el nivel de intimidad  En el mundo de los negocios la distancia debe ser más de un metro	Proxemia  Proxemia	
<b>E5</b>	en ese tipo de cosas de la proxemia y demás, no fluye de igual maneras las diferentes culturas,	En el roce o contacto la cultura territorial influye en el	Cultura regional	

		cuando tu trabajas con gente de Bogotá, tú te le acerca a una persona y esa persona de una vez piensa algo me va hacer, porque no es propio de esa cultura; al cambio acá en Santander eso nos rozamos, nos chocamos y acá ya es común.	mensaje	
<b>P4</b>	<b>E1</b>	“no es ni conveniente ni no, la cuestión es que los seres humanos nos hemos acostumbrado a estar como si fuéramos un panal, entonces necesitamos nuestro espacio psicológico y a veces es complicado convivir con varias personas en un mismo cubículo”	Necesidad de un espacio psicológico, división por cubículos  Convivencia difícil en espacios compartidos	Proxemia  Comunicación interpersonal
	<b>E2</b>	“Depende, yo pienso que en cuanto a los espacios depende de digamos las áreas, hay áreas que necesitan estar en partes cerradas (...) o un área en donde se	Los espacios dependen de los cargos	Jerarquía



		pueda colaborar si son espacios abiertos donde usted pueda tener la ayuda de otra persona si la necesita”		
<b>E3</b>	“A algunas empresas les resulta más eficaz que haya unas separaciones porque la gente necesita aislarse para producir y hay otras en las que es importante el espacio abierto”	Los espacios más recomendables y su distribución dependen de la actividad realizada		Jerarquía
<b>E4</b>	“Una empresa que estudie el tema debe haber la posibilidad de mínimo un metro y medio o dos metros entre cada trabajador, lo cual permite que haya un diálogo pero también que permita que haya una individualidad para poder trabajar y tomar decisiones de manera individual”	Las empresas deben aplicar mínimo un metro y medio o dos entre trabajadores  La distancia debe ser la adecuada para que haya trabajo individual y diálogo con los demás		Proxemia  Optimización laboral
<b>E5</b>	Si son recomendables, lo que yo digo es que debe darse, como en	Al cambiar los espacios de trabajo, también se		Relaciones interpersonales



			demuestran su actitud con el cuerpo	ón no verbal
	<b>E3</b>	“una actitud de interés relajada puede ser incluso con la mano en el mentón, pero una actitud distraída es más informal, incluso mirando a otro lado”	Estas actitudes se identifican por la postura corporal	Comunicación no verbal
	<b>E4</b>	“Una actitud relajada tiene que ver con, en el caso del mundo de las empresas cuando el trabajador está concentrado en lo que está haciendo y está dedicado al trabajo”	El estado de concentración del colaborador lo hace adoptar una actitud relajada	Rendimiento laboral
	<b>E5</b>	“cuando hay empatía hay contacto visual, el cuerpo está relajado, por lo general está hacia atrás, el cuerpo está abierto, no hay cruce de brazos ni de manos, el ceño no está fruncido, todo está natural”	La empatía se refleja con las actitudes de las personas	Comunicación no verbal
<b>P6</b>	<b>E1</b>	“es que no se puede generalizar, hay que leer en todo el contexto del cuerpo (...) todo te está	El contexto le da sentido al mensaje	Contexto Lingüístico

		diciendo algo y no hay una sola lectura que esto es así, hay que leer todo el contexto.”	Varias lecturas de una misma situación	Tergiversación del mensaje
<b>E2</b>		“uno puede diferenciar la actitud que tiene la persona y eso si va mucho en la comunicación de estar pendiente de cómo está esa persona ante lo que usted le está expresando.”	Atención a la comunicación y al mensaje	Interpretación del mensaje
<b>E4</b>		“Una actitud relajada tiene que ver con, en el caso del mundo de las empresas cuando el trabajador está concentrado en lo que está haciendo y está dedicado al trabajo” “Una actitud apática es una persona que está en una postura diferente a la del servicio. una cosa es decir desinteresado y otra cosa es que contesten algo que tu no estas preguntando”	Una actitud o postura influye en la interpretación de los demás  Hay que saber dar la correcta interpretación a las actitudes de los demás	Gestualidad  Interpretación del mensaje
<b>E5</b>		todo es situacional, en determinadas	El lenguaje corporal debe ser acorde con	Kinésica

		<p>circunstancias sí puede darle una mala señal, si el cliente está manifestando inconformidad, quejas, es un momento donde el lenguaje corporal, debe estar atento al tema, a que estoy tomando nota, estoy analizando, cuando yo estoy atento mi cuerpo lo refleja</p>	el tema a tratar	
<b>P7</b>	<b>E1</b>	<p>“la posición de la cabeza y del cuerpo tienen que estar dispuestos a la comunicación y la otra persona lo va a notar, si tú tiene la cabeza muy agachada, sea porque estás mirando mensajes o bien sea porque estás ocupado revisando algo pues te está diciendo que llegaste en un momento inoportuno y no quiero atenderte”</p>	No hay disposición para la comunicación	Ruido en la comunicación
	<b>E3</b>	<p>“Interés si está inclinada hacia adelante o falta de</p>	Demuestra la capacidad y la disposición a	Comunicación efectiva

		interés en el caso contrario de que esté muy inclinada hacia atrás.”	la comunicación	
	<b>E4</b>	“La cabeza hacia arriba es una altivez, por el contrario hacia abajo demuestra sumisión, inseguridad como si la persona no tuviera la información suficiente que requiere para de pronto ejecutar una venta”.	Los movimientos y posturas de la cabeza puede interpretarse diferente	Lenguaje corporal
	<b>E5</b>	“la cabeza inclinada hacia atrás siempre dará un mensaje de superioridad, como de que yo tengo el poder y el control y si quiero le ayudo y si no quiero pues no le ayudo. No es un mensaje correcto, no es un buen mensaje.”	Se transmite altivez con la cabeza, lo cual no es recomendado	Comunicación no efectiva
<b>P8</b>	<b>E2</b>	“No, yo pienso que es importante pues tampoco ser alborotado, o sea pero sí	Movimientos controlados que capten la atención del cliente	Lenguaje corporal

		<p>porque cuando usted mueve las extremidades, por ejemplo que usted mueva las manos las personas se envuelven más y se concentra más”</p>		
<b>E3</b>	<p>“No muy rígido, que se vea que es una persona cerrada y antipática, pero tampoco una persona que no sepa cómo distribuir su cuerpo en el espacio de trabajo y mande un mensaje equivocado.”</p>	<p>Las extremidades deben estar alineadas con el cuerpo para enviar un mensaje adecuado</p>	<p>Lenguaje corporal</p> <p>Mensaje efectivo</p>	
<b>E4</b>	<p>“Si el vendedor deja ver los gestos, deja ver las manos, le está dando a entender al otro que tiene la información que está siendo transparente, es que tiene algo bueno por decir o mostrar”.</p>	<p>Mostrar las extremidades es sinónimo de transparencia</p>	<p>Lenguaje corporal</p>	
<b>E5</b>	<p>“el movimiento del cuerpo debe ser acorde a cómo van avanzando las conversaciones, y pues como toda conversación tiene</p>	<p>Los movimientos no pueden ser planos, pues van conectados con lo que se dice para</p>	<p>Mensaje efectivo</p>	

		sus entradas, tiene sus momentos de desarrollo, sus picos.”	complementar el mensaje	
<b>P9</b>	<b>E1</b>	“te dicen comunicativamente que está pasando por las mentes de esas personas, entonces no se puede leer de una sola manera y sobre eso que es un emblema muy claro”	Existen interpretaciones comunes de las acciones	Contexto
	<b>E2</b>	“hay personas que cuando se cruzan de brazos o se cruzan de piernas es porque están generando una barrera, están de una actitud como de que no me interesa”	Barrera ante el proceso comunicativo	Ruido en la comunicación
	<b>E3</b>	“la anatomía ayuda a enfatizar y fortalece a la palabra.”	Refuerzan el mensaje verbal	Complemento del mensaje
	<b>E4</b>	“El hecho de que tengan cruzadas las piernas no significa, en últimas no es un asunto tan complicado, pero si puede ser considerado como alguien que no se está abriendo, que no	Cruzar las piernas puede ser interpretado como alguien que reserva información	Interpretación del mensaje



		da todo lo que tiene a su disposición para dar a conocer”.		
	<b>E5</b>	“Bueno pues las manos se deben controlar, regular en la medida en que estén en el centro del cuerpo es mucho mejor. debe tener una actitud de apertura y de amabilidad.”	Se deben controlar los movimientos para transmitir un mensaje adecuado	Lenguaje corporal
<b>P10</b>	<b>E1</b>	“A nosotros los santandereanos nos pasa mucho eso, que no sabemos controlar el cuerpo, pues si puede ser que lo sepamos controlar pero a veces somos muy exagerados hablando y utilizamos todo nuestro cuerpo para hablar y como nuestra verbalidad es tan fuerte entonces todo se ve fuerte”	Exageración y fuerza en el mensaje	Tergiversación del mensaje
	<b>E2</b>	“No, yo pienso que es importante pues tampoco ser alborotado, o sea pero sí	Los movimientos controlados captan la atención del cliente	Comunicación efectiva

		<p>porque cuando usted mueve las extremidades, por ejemplo que usted mueva las manos las personas se envuelven más y se concentra más”</p>		
	<b>E3</b>	<p>“las personas tienen una manera particular de expresarse físicamente, de lo que se trata es de asumir posturas y expresiones anatómicas o físicas respetuosas con cualquier persona, ahora, por supuesto, con gente con la que uno tiene más confianza la kinesis y la proxemia cambia, el vínculo, el tacto, el palpar, el gesto se puede hacer más grande.”</p>	<p>Las expresiones y la afectividad cambian dependiendo del nivel de cercanía que se tenga con la persona</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>
	<b>E4</b>	<p>“El hecho de que uno se agarre una mano con la otra está denotando una inseguridad o cuando empieza a agarrarse los dedos, o a tronarse los dedos esas son denotaciones de</p>	<p>Ocultar o tener intranquilas las manos refleja inseguridad o falsedad</p>	<p>Lenguaje corporal</p>

		inseguridad y la persona intenta ocultar las manos, es una inseguridad o está ocultando algo, puede que no esté siendo sincero”.		
<b>P11</b>	<b>E1</b>	“si las manos del cliente están amarradas, están cerradas, no están relajadas, ya... hay que cortar o hay que buscar otro momento o hay que relajarse cambiando de tema puede ser también cambiando la conversación”	No complementan el mensaje y crean barreras	Ruido en la comunicación
	<b>E3</b>	“en nuestro contexto la manera cultural de las manos abiertas indican mayor receptividad que manos cerradas.”	La lectura de la posición de las manos depende de cada cultura	Cultura regional
<b>P12</b>	<b>E1</b>	“las expresiones corporales tienen que estar acompañadas de las expresiones gestuales del rostro, o si no vas a parecer otra vez muñeco de ventrilocuo.”	Dan naturalidad y fluidez al mensaje	Fluidez del mensaje
	<b>E4</b>	“En algunos casos la puedes preguntar a tu pareja que si te amas,	Las expresiones faciales	Tergiversación del mensaje

		<p>ella puede decirle que si, pero si te voltea la cara o baja el rostro, o dice si, si si... que estas interpretando? si al momento de decir si, mira hacia arriba o hacia abajo o voltea la cara. Ese sí no es un sí, ese sí es un no”.</p>	<p>pueden enviar mensajes contrarios a lo que se dice con palabras</p>	
	<b>E5</b>	<p>“cuando es verídica pues todo el rostro fluye con la expresión, si hay empatía los músculos son sin rigidez, todos los movimientos son acordes a lo que dice, pero cuando no puedes sonreír pero tu rostro dice otra cosa, como que se muestran que los músculo están tensos, y eso la gente lo nota.”</p>	<p>Las expresiones verídicas fluyen junto con las palabras</p> <p>Quando no es verídico las personas notan las mentiras</p>	<p>Fluidez del mensaje</p> <p>Tergiversación del mensaje</p>
<b>P13</b>	<b>E1</b>	<p>“cuando uno manda la mirada y se le va la mirada, tu me estas hablando y se va la mirada, la persona ya se desconecta de la conversación y está</p>	<p>Mantener la mirada fija permite la concentración</p>	<p>Interacción</p>

		pensando en otra cosa, perdió la escucha”		
<b>E2</b>	“hay personas que no le gusta, o sea es que todas las personas somos tan diferentes en realidad que usted tiene que diferenciar con qué persona usted está tratando, hay personas que si usted se les queda mire que mire a los ojos se sienten incómodas o se sienten mal o bajan la mirada”	Mantener la mirada fija puede ser incómodo para algunas personas	Ruido en la comunicación	
<b>E3</b>	“eso cansa, de vez en cuando hay que descansar la mirada porque si no queda uno muy robótico y queda uno muy vacío y el mensaje inconsciente que se puede dar es que se está observando a la otra persona, como de obsesión.”	La mirada fija en todo momento puede ser invasivo	Proxemia / Ruido en la comunicación	
<b>E4</b>	“ “¿cual es tu nivel de inglés?”, tu puedes sonreir y decir que eres nivel B1, pero esa sonrisa puede ser forzada y eso está denotando una	Una sonrisa forzada denota falsedad	Gestualidad	

		falsedad, ¿como se interpreta eso? porque hay elementos significantes de la postura de los labios que hace que los otros interprete como una fuerza adicional a la expresión”	La postura de los labios puede ser interpretada por el otro	Gestualidad
	<b>E5</b>	Pues al cien por ciento no necesariamente, porque alguien te puede estar mirando y puede estar pensando en otra cosa, yo conozco muchas gente que incluso te mira y no te presta atención. Pero tampoco lo es que la persona que nunca te vio no te puso atención, a veces pasa que la persona que no cruzo miradas fue la que más te presto atención.	No necesariamente e tienen que estar mirando para prestar atención	interacción
<b>P14</b>	<b>E1</b>	“estás construyendo algo o alguna situación, o estás recordando alguna situación, o estás recordando alguna sensación, o estás tratando de	Oportunidad para aclarar ideas y plantear respuestas	Comunicación efectiva

		vincularse con alguna sensación del cuerpo”		
	<b>E2</b>	“ es normal que las personas siempre hagan eso, incluso hay veces que no lo hagan al inicio pero mientras uno va explicando ellos van mirando, observando qué hay aquí o qué hay allá.”	Análisis del espacio	Contexto
	<b>E3</b>	“en muchos casos pasa que quienes están hablando necesitan mirar para adentro para concentrarse más en lo que están tratando de decir y de vez en cuando desviar la mirada a izquierda o derecha pero no porque estén desconectándose con la persona sino porque precisamente están tratando de ser más enfáticos y más claros en lo que quieren expresar.”	No siempre las miradas panorámicas significan lo mismo, hay que saberlas analizar	Contexto
	<b>E4</b>	No necesariamente, pero sí es una manera de establecer una conexión, como decían los griegos cuando estableces la conexión de los	Las miradas establecen conexión	Gestualidad

		espíritus si tu estableces una mirada, no solo estás conectando la mirada sino también conectando las idea, aunque hay gente que lo mira a uno y no está mirándolo, lo miro por reflejo	Las miradas conectan las ideas de las personas	Gestualidad
	<b>E5</b>	Depende de la circunstancia y depende del contexto. o no lo veo algo negativo porque sencillamente debe mirar a su alrededor para ver qué pasa o algo así, sin embargo quien se la pasa haciendo la mirada panorámica ya es algo malo, pues es que toda expresión corporal llevada al extremo se vuelve un defecto, cambia el mensaje.	Las expresiones corporales en exceso cambian el mensaje	Tergiversación del mensaje
<b>P15</b>	<b>E1</b>	“El guiño son situaciones específicas voluntarias e involuntarias que te pueden matizar una conversación o te pueden decir algo	Momentos cortos que pueden cambiar el mensaje emitido	Tergiversación del mensaje



		más de la conversación (...) es muy complicado de detectar.”		
	<b>E2</b>	“Uno debe ser muy serio, muy cordial con las relaciones lo que decíamos en al inicio de tener la empatía con la persona sin pasar esa raya que ya es de confianza igual entre compañeros de trabajo”	El guiño le resta seriedad al mensaje	Tergiversación del mensaje
	<b>E4</b>	“Un guiño es intimidad, se busca establecer una intimidad, es un asunto de secreto entre los interlocutores. un guiño me genera a mi una duda ante la relación, o el otro me está incitando a hacer algo indebido”.	Un guiño es sinónimo de intimidad o incitación a hacer algo indebido	Gestualidad
<b>P16</b>	<b>E1</b>	“la persona no lo tiene claro, no lo ha hecho consciente, y normalmente es otra persona la que se lo dice; o personas que tienen mañas, esos	Gestos y posturas inconscientes	Lenguaje corporal

		son gestos inconscientes que normalmente no se dan cuenta las personas si no están entrenadas en eso, para hacerlo consciente es muy difícil.”		
	<b>E3</b>	“la postura corporal para el discurso debe estar en un punto medio, que no sea ni tan abajo ni tan arriba, ni tan inmóvil, ni tan móvil, buscar un sentido común, un equilibrio.”	La posición del cuerpo debe estar en un punto medio	Postura corporal
	<b>E4</b>	“La postura del otro te dice qué tan interesado está con lo que estamos conversando, si por ejemplo yo estoy peleando contigo y yo te doy la espalda yo estoy contigo pero no quiero estar contigo, si yo por el contrario me mantengo frente a ti, te doy la exclusividad a ti del momento o la comparto”.	La postura del cuerpo transmite qué tan interesados están en la conversación	Postura corporal
	<b>E5</b>	Definitivamente eso es inconsciente todo el tiempo, pero una persona que está	La postura transmite seguridad y confianza	Postura corporal

		encorvada pues va a transmitir que no es una persona que tenga dominio, que está segura, que es confiables, sino más bien una persona que es sumisa, pues eso son señales que siempre va a estar dando el cuerpo.		
<b>P17</b>	<b>E1</b>	“nos toca volver a aprender a hablar porque eso sucede mucho, ese tipo de distrofias, o problemas, o mañas de dicción, se generan por malas costumbres al hablar en público.”	Daño en la capacidad de hablar	Ruido en la comunicación
	<b>E2</b>	“un tono gritón y usted se va a sentir atacado y ahí es cuando yo digo que no es lo que uno va a decir sino cómo lo dice”	Hablar fuerte parece agresividad	Tergiversación del mensaje
	<b>E3</b>	“Claro, eso puede fastidiar a la otra persona”	Hablar fuerte incomoda a la otra persona	Indisposición a la comunicación
	<b>E5</b>	Agresividad, pues es un tono de pelea, de irrespeto, porque el tema de la proxemia, puede generar	Hablar fuerte es sinónimo de agresividad	Tergiversación del mensaje

		<p>distancia, el tono alto genera distancia pues puede que el otro se sienta como atacado, el tono de voz alto nunca va hacer útil en los espacios laborales.</p>	<p>Un alto tono de voz, es innecesario en espacios laborales</p>	<p>Ruido en la comunicación</p>
<b>P18</b>	<b>E1</b>	<p>“la persona genera timidez porque saben que no hablan y no tienen una buena pronunciación o buena dicción y eso obviamente va a generar problemas psicológicos en las personas.”</p>	<p>Los problemas de dicción generan timidez</p>	<p>Comunicación interpersonal</p>
	<b>E3</b>	<p>“Pues que puede que esté muy tranquilo, pero que tedio, depende de los silencios no todos los silencios son iguales(...) Hay gente que habla acelerado y encarreta y hay gente que habla lento y encarreta.”</p>	<p>Depende de la personalidad la velocidad afecta o refuerza el mensaje</p>	<p>Contexto</p>
	<b>E4</b>	<p>“La dicción tiene que ver con la manera en la que se expresan las palabras y que esas palabras se pronuncien correctamente, lo que te digo eso tiene que</p>	<p>La dicción influye de la sociedad en la que creció</p>	<p>Cultura regional</p>

		ver con múltiples factores, formación de las personas del escenario cultural en el cual creció”.		
	<b>E5</b>	La verdad yo decir que tenga problemas de dicción, que genere rasgos, pues todo lo que uno hace comunica, pero sí refleja rasgo de personalidad pero no son determinantes porque hay personas que van con esas dificultades y son muy bueno; y pues si afecta en la comprensión	Los problemas de dicción afectan la comprensión del mensaje	Ruido en la comunicación
<b>P19</b>	<b>E1</b>	“Normalmente hablamos rápido, tratamos de salir rápido de las cosas”	Una velocidad excesiva genera ansiedad	Ruido en la comunicación
	<b>E2</b>	“el tono de la voz de ella como lo explica las cosas con esa seguridad que le genera a uno esa confianza, entonces la comunicación no verbal cambia muchísimo ese mensaje”	El tono genera confianza y seguridad en el mensaje	Efectividad del mensaje

	<b>E3</b>	“Los problemas de dicción por lo general se remontan a la primera infancia, al momento en que uno empezó la etapa oral y tienen que ver con inseguridades muy primarias, traumas, miedos”	Los problemas de dicción vienen desde la infancia y pueden significar inseguridades o traumas	Relaciones interpersonales
	<b>E4</b>	“Una persona que habla muy rápido, tiene de una u otra manera las ideas claras frente a lo que quiere decir, suelta las palabras de manera rápida”	Las personas al hablar rápido denota que tiene las ideas claras frente a lo que dice	Expresión oral
	<b>E5</b>	Si, cuando uno encuentra gente que habla demasiado despacio uno siempre dice me toco el más lento, pero cuando es muy acelerado pues es el que le va a quedar todo mal, pues debe ser como con un equilibrio.	Debe existir un equilibrio en la velocidad al momento de hablar	Expresión oral