

REPOSITORIO ACADÉMICO UPC

El lenguaje corporal en las organizaciones, ciencia o pseudo ciencia

Item Type	info:eu-repo/semantics/bachelorThesis
Authors	Cervera Chapoñan, Reyna Elizabeth; Lazarte Rivera, Giancarlo
Citation	Cervera Chapoñan, R. E., & Lazarte Rivera, G. (2019). El lenguaje corporal en las organizaciones, ciencia o pseudo ciencia. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Recuperado de http://hdl.handle.net/10757/628120
Publisher	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
Rights	info:eu-repo/semantics/openAccess; Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International
Download date	08/07/2021 04:30:32
Item License	http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/
Link to Item	http://hdl.handle.net/10757/628120



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“El lenguaje corporal en las organizaciones, ciencia o pseudo ciencia”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES

Cervera Chapoñan, Reyna Elizabeth (0000-0002-2146-2293)

Lazarte Rivera Giancarlo (0000-0001-8772-7701)

ASESOR

Angulo León, Ricardo Rubén (0000-0002-8646-84-85)

Lima, 01 de Agosto del 2019

DEDICATORIA

Nuestro trabajo de investigación lo dedicamos a Dios por ser el que nos dio fuerzas e inspiración para continuar con este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por enriquecernos en conocimiento y la permanente exigencia académica sobre nuestro desarrollo profesional.

RESUMEN

El lenguaje corporal ha existido desde el inicio de la humanidad. Antiguamente, la comunicación se basaba, únicamente, en gestos, posturas, movimientos, entre otros. En estos días, el lenguaje corporal se ha convertido en una herramienta muy poderosa que ofrece a las organizaciones una mejora en sus procesos de comunicación; sin embargo, es muy poco utilizada. En los últimos años, las empresas han estado capacitando a los colaboradores del área de ventas para un mayor desempeño en el manejo de su lenguaje corporal. Sin embargo, las demás áreas no han mostrado algún interés en las mismas, por lo que han perdido la posibilidad de mejorar su clima laboral y desempeño. En este trabajo presentamos temas que influyen en el lenguaje corporal o sistema kinésico, entre ellos, la cultura, el lenguaje según género, capacitación, comunicación efectiva y complemento de la comunicación verbal y no verbal, con el objetivo de demostrar que el lenguaje corporal es una disciplina válida para la mejor gestión humana en las organizaciones. Para la realización del estudio, hemos establecido una metodología de investigación bibliográfica de artículos que se encuentren en cuartil uno y dos (en su mayoría). Estos nos han permitido identificar y confirmar la importancia del lenguaje corporal en las organizaciones

Palabras clave: Lenguaje corporal, comunicación no verbal, organización, kinésica

Body language as a management tool in organizations

ABSTRACT

Body language has existed since the beginning of humanity. In the past, communication was based solely on gestures, postures, movements, among others. These days, body language has become a very powerful tool that offers organizations an improvement in their communication processes; however, it is very little used. In recent years, companies have been training employees in the sales area for greater performance in the management of their body language. However, the other areas have not shown any interest in them, so they have lost the possibility of improving their working environment and performance. In this paper we present topics that influence body language or kinésico system, among them, culture, language according to gender, training, effective communication and complement of verbal and non-verbal communication, with the aim of demonstrating that body language is a valid discipline for the best human management in organizations. To carry out the study, we have established a bibliographic research methodology for articles that are in quartile one and two (mostly). These have not allowed to identify and confirm the importance of body language in organizations

Keywords: Body language, nonverbal communication, organization, kinésica

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	7
INDICE DE FIGURAS	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES.....	11
2.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	11
2.2 PANORAMA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.3 MÉTODOS	11
2.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	11
2.5 RELEVANCIA DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	12
2.6 OBJETIVOS	13
2.6.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	14
3.1 IMPORTANCIA DEL LENGUAJE CORPORAL EN LAS ORGANIZACIONES	14
3.2 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN	17
3.3 COMUNICACIÓN VERBAL	19
3.4 COMUNICACIÓN NO VERBAL	19
3.5 DEFINICIÓN DE LENGUAJE CORPORAL	19
3.6 OTROS ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	21
3.6.1 EL SISTEMA PARALINGÜÍSTICO	21
3.6.2 EL SISTEMA PROXÉMICO.....	23
3.6.3 EL SISTEMA CRONÉMICO	23

CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	24
4.1 CAPACITACIÓN DEL LENGUAJE CORPORAL EN LAS ORGANIZACIONES	24
4.2 INFLUENCIA DE LA CULTURA GENERAL EN LA COMUNICACIÓN NO VERBAL	25
4.3 ¿SE COMPLEMENTAN LA COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL?	27
4.4 DIFERENCIAS DEL LENGUAJE CORPORAL SEGÚN EL GÉNERO	29
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	32
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
6.1 CONCLUSIONES	36
6.2 RECOMENDACIONES.....	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
REFERENCIAS	44
ANEXOS (ENTREGABLE 1 AL 6)	45

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

Tabla 1. Definición de Lenguaje Corporal	21
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

Figura 1. Tipos de comunicación y subdivisiones de los elementos no verbales de la comunicación

..... 18

1 INTRODUCCION

El origen de la comunicación no verbal aparece al nacimiento de la especie humana y está considerado como un evidente antecedente de la comunicación verbal. Un claro ejemplo de esta afirmación se presenta en la figura del hombre prehistórico, el cual, para realizar sus actividades, se valía únicamente de la gesticulación. Charles Darwin en su obra publicada en 1872 *La expresión de las emociones en los animales y el hombre* trató de demostrar que el individuo por sí mismo está compuesto por una serie de movimientos innatos que, incluso, en situaciones que no se requieren, hacen su aparición (Domínguez, 2008).

El lenguaje corporal es un elemento imprescindible en el proceso de comunicación, el cual se basa en la diversidad de movimientos corporales. Estos transmiten al receptor diferentes mensajes, los que, a su vez, varían de significado de acuerdo a la circunstancia (cultura, grupo social, país, entre otros). En las organizaciones, el lenguaje corporal comenzó a utilizarse como una herramienta de apoyo en las áreas de ventas y gerencia (Pease, 2006), ya que permite comprender al cliente y contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa. Además, Palomares (2007) confirma que los expertos en comunicación oral indican que no más de un 50% (a veces se refieren solo a un 10%) el impacto que causa un determinado mensaje en el oyente está relacionado con las palabras emitidas, por lo que lo restante de la comunicación, es responsabilidad de las indicaciones no verbales percibidas por el receptor.

Harari (2016, citado por Pérez-Bravo, Cortes- Álvarez, Estrella-Velázquez & Quezada-Moreno) sostiene que el lenguaje corporal es usado por el ser humano como una herramienta hereditaria de los primeros *Sapiens*; además, se puede afirmar que, el lenguaje corporal es una fuente de comunicación primaria o subconsciente. El autor afirma que luego del complejo desarrollo del lenguaje vocálico junto al progreso de las habilidades comunicativas (creación de mitos, emisión de enunciados e ideas), el individuo es facultado para poder expresarse con mayor libertad. Siendo la lengua de naturaleza abstracta (o primaria), el ser humano se vio “traicionado” por sus propios pensamientos al querer decir una idea “a” cuando en realidad piensa “b”. Es en esta situación donde surge el choque de ideas que se interponen unas a otras, y esta confusión se puede percibir en el lenguaje corporal del emisor.

Del mismo modo, Domínguez (2008) menciona la obra *El Lenguaje Silencioso* de Edward Hall (1989), en la que sitúa al lenguaje corporal como un “universo sin explorar”, el cual considera de tanta importancia como el lenguaje oral. En su trabajo, Hall diferencia dos tópicos importantes: el biológico y el cultural. Por un lado, el caso biológico se relaciona

con los aspectos inherentes al ser humano, es decir, aquello que no se aprende, sino que es innato en el individuo. Por otro lado, el aspecto cultural es aquel que se va aprendiendo, de generación en generación, conforme la persona va adquiriendo más experiencias.

Por su parte, Birdwhistell (1979) y Merhabian (citado por Georgette, 2009) demostraron que los componentes no verbales de la comunicación aportan entre un 65% y un 93% de información y significación social sobre el componente verbal. Este resultado confirma que, en caso de que se produzca alguna contradicción entre lo que se comunica de forma verbal y no verbal, el mensaje que prevalece es este último: el no verbal. Por lo tanto, la comunicación ha dejado de ser solo un “simple proceso” y se ha convertido en la parte esencial de cualquier organización. Esta característica es imprescindible para un mejor funcionamiento que derive la eficiencia y excelencia

Actualmente, se presenta un mundo competitivo; por ende, las organizaciones deben considerar las ventajas de un buen clima laboral y las buenas relaciones con los clientes y proveedores, ya que son parte fundamental para marcar la diferencia. Por ello, el manejo adecuado del lenguaje corporal como herramienta de gestión hacia el interior y exterior de la organización es primordial para el desarrollo y crecimiento de la misma (González et al. 2016).

El título de nuestra investigación es *El lenguaje corporal como herramienta de gestión en las organizaciones* se puede afirmar que, con base en las diferentes fuentes consultadas, el lenguaje corporal aún está en camino a consolidarse como ciencia formal ya que la mayoría de autores no manejan un concepto uniforme de este. Por ello, nuestro trabajo de investigación se referirá al lenguaje corporal como un elemento de la comunicación no verbal, denominada kinésica, la cual desarrollaremos en este artículo.

Por lo expuesto líneas arriba, la investigación es importante por dos motivos fundamentales. En primer lugar, el tema de investigación que se desarrollará corresponde a línea de investigación de “Liderazgo y comportamiento organizacional” y, en segundo lugar, este tema responde la siguiente interrogante: ¿el lenguaje corporal es una herramienta importante y válida en las organizaciones?

2 CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES

2.1 TEMA DE INVESTIGACION

“El lenguaje corporal como herramienta de gestión en las organizaciones”

2.2 PANORAMA GENERAL DE LA INVESTIGACION

Actualmente, se evidencia una fuerte competitividad para una mejora en el clima laboral y las buenas relaciones con los empleados, clientes, proveedores, entre otros agentes. Por ello, las acciones que tome la organización serán fundamentales para marcar una diferencia que la ubique en el éxito. Para conseguir este resultado el lenguaje corporal y la comunicación son esenciales para alcanzar un eficaz proceso comunicativo.

Por lo tanto, esta investigación propone revisar la bibliografía existente acerca del lenguaje corporal, en cuyos textos se demuestra el adecuado manejo de este en las organizaciones como una herramienta válida para mejorar la gestión humana en las empresas. Existe una necesidad universal de tomar una postura con respecto al concepto de Lenguaje Corporal, ya que diferentes autores mantienen conceptos diferentes de la misma, este trabajo de investigación definirá el lenguaje corporal exclusivamente como un sistema kinésico.

2.3 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

La presente investigación se justifica por dos criterios, los cuales fueron propuestos por Ackoff (1973), Miller y Salkind (2002), y se explicarán a continuación (citado por Hernández, 2014). Cabe resaltar la importancia del lenguaje corporal como una herramienta que permite tener una noción y un análisis de la persona al momento de comunicarse con los demás; por ello, es una herramienta que utilizada adecuadamente puede llegar a trascender de forma significativa en las relaciones interpersonales y organizacionales.

En primer lugar, este trabajo es esencialmente importante para las organizaciones, ya que servirá como material de consulta para aquellos colaboradores y empresas que quieran conocer más sobre el tema del lenguaje corporal en el mundo laboral. Según Álvaro (2009), en los tiempos actuales de cambios acelerados, es necesaria una estrategia para comunicar las innovaciones y que los integrantes de la organización conozcan sobre estas, las integren a sus objetivos personales y puedan usarlas en su interacción, de modo que se consiga crear una sinergia para el logro de la visión organizacional.

En segundo lugar, este estudio busca confirmar la viabilidad del lenguaje corporal como herramienta para las organizaciones. De acuerdo con González et al. (2016) más del 50% de

la información que se transmite se produce a través del lenguaje corporal y ello facilita el entendimiento, capta la atención de otras personas y puede ayudar a condicionar y predisponer un acuerdo, los que son los puntos más importantes para la organización. En otras palabras, al capacitar a las empresas en este tema, se estará cerrando una brecha que dificulta la creación de empatía entre los empleadores, trabajadores y clientes; por ende, se formará un mejor clima laboral entre estos, el cual dará mejores condiciones para la obtención de mejores resultados y ganancias en la organización

2.4 RELEVANCIA DEL TEMA DE INVESTIGACION

Nuestra investigación pretende conocer sobre la validez y trascendencia del lenguaje corporal en las organizaciones. Por ello, se explica los dos motivos más importantes. En primer lugar, el tema que se aborda corresponde al área de la administración empresarial, de modo que la realización de este trabajo es importante en la medida que contribuirá con el aumento de la literatura para esta rama de estudio: la Administración. En relación a ello, Carbajal (2010) afirma que para cambiar considerablemente el panorama de esta rama de estudio, es de suma importancia la formación de administradores en ciencias humanas, sociales y filosóficas.

En nuestro caso, el tema que se aborda en el presente trabajo resulta provechoso, ya que se aproxima a la realidad de las actividades (organizaciones, empresas) y comportamientos (gestos, posturas, maneras) propios del ser humano. Sin embargo, cabe resaltar que se han recopilado investigaciones de diferentes profesionales de las áreas de humanidades y sociales, más que de la administrativa. Por ello, Carbajal (2010) sostiene que la Administración: «debe permitir acceder al conocimiento nuclear sobre el hombre, sus rasgos característicos y la realidad que él construye y vive en lo cotidiano de las organizaciones, una realidad específicamente simbólica, de significado, así como las condiciones que la hacen posible». En este sentido, el trabajo contribuirá con el aumento de la data de investigación realizada por administradores.

En segundo lugar, este tema responde a la necesidad de investigar sobre la naturaleza del lenguaje corporal. Sobre esto, Couret (2014) afirma que el lenguaje oral: «Empezó a desarrollarse entre dos millones y quinientos mil años atrás cuando nuestro cerebro triplicó su capacidad. Antes, el lenguaje del cuerpo y de los sonidos emitidos por la garganta eran las principales formas de transmisión de emociones y sentimientos [...]». En otros términos,

el lenguaje corporal se considera anterior al inicio del lenguaje oral; por ende, se considera importante conocer las implicancias que pueda presentar.

2.5 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El método que se ha empleado en el presente estudio es el de la investigación bibliográfica. Esta consiste en realizar una revisión de la literatura existente sobre un tema determinado. De esta forma, se revisan las teorías, las hipótesis, los experimentos, los instrumentos, entre otros, que se han planteado o utilizado anteriormente para investigar dicho tema. La investigación bibliográfica constituye el primer paso en todo estudio debido a que es necesario, para el investigador, conocer el estado de la cuestión de la materia de su trabajo. Para ello, se debe realizar una selección adecuada; es decir, se debe evaluar la pertinencia y relevancia de los estudios realizados anteriormente.

Se realizó la búsqueda exhaustiva de fuentes bibliográficas, en su mayoría, artículos (que se encuentren en cuartil uno y dos), tesis, libros, etc. que contribuyan con la información del objetivo deseado. Luego de ello, se desarrollaron los resúmenes de cada fuente, se identificaron los criterios que ayuden y vayan en relación al objetivo general de la investigación y se colocaron números de relevancia. Después se organizó la información recaudada de los autores en base a cada criterio, donde se realizaron citas bibliográficas, las cuales contribuyeron para la elaboración del artículo. Por último, se hizo la unificación de fuentes de cada criterio, realizándose el análisis y la preparación del estado del arte.

2.6 OBJETIVOS

2.6.1 OBJETIVO GENERAL

Demostrar la importancia del lenguaje corporal como una herramienta válida para la mejor gestión humana en las organizaciones.

2.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lenguaje corporal ciencia o pseudociencia, consideraciones actuales.
- Investigar si es importante la capacitación en lenguaje corporal para ciertas áreas de la organización.
- Evaluar la influencia de la cultura general en la comunicación no verbal.
- Confirmar si la comunicación verbal y la no verbal se complementan.

- Distinguir las diferencias del lenguaje corporal según género en el entorno empresarial.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1. IMPORTANCIA DEL LENGUAJE CORPORAL EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación es el medio a través del cual se ejerce influencia sobre las personas para conseguir nuestros deseos o impartir órdenes y es prioritario que la misma sea efectiva. Por ello, es conveniente que la información que deseamos transmitir no resulte excesiva o deficiente en su extensión. Además, debe contar con conceptos precisos de lo que se pretende obtener. De esta forma, se logra el propósito: tener una correcta integración e interactividad con el mensaje (Gonzales et al., 2016).

Pérez-Bravo, Cortes-Álvarez, Estrella-Velásquez, y Quezada-Moreno (2017) indican que el lenguaje corporal es una de las formas de comunicación que transmite información sobre emociones y pensamientos del emisor. Por lo tanto, se utilizan gestos, posturas, movimientos del cuerpo y rostro. También, Fast (1979) afirma que el cuerpo comprende cualquier movimiento, reflexivo o no, ya sea de una parte o de la totalidad del cuerpo, que el ser humano emplea para comunicar un mensaje emocional al mundo exterior (citado en Pérez-Bravo et. al., 2017).

Así, podemos confirmar que los componentes no verbales mantienen un papel importante en el proceso comunicativo y, mucho más aún, en la configuración de la imagen corporativa. Como señalan González et al. (2016), la comunicación no verbal juega un papel importante en el proceso comunicativo, sobre todo, cuando se trata de evitar en la medida de lo posible la distorsión de los significados que son enviados por el emisor. De esta forma, el adecuado manejo del lenguaje corporal es un elemento que contribuye en la mejor manera de hacer llegar el mensaje a los colaboradores sin hacer ruido y al aspecto motivacional de una organización.

Al respecto, en un estudio realizado en Querétaro (México) con los estudiantes de la carrera de Administración, el 58% de los encuestados indicaron que es necesario encontrarse capacitado en técnicas o herramientas de lenguaje corporal e inteligencia emocional, ya que, de esta manera, los gestores empresariales y nuevos administradores podrán relacionarse mejor con sus colaboradores e influir de manera positiva. Asimismo, podrán desarrollar habilidades alcanzando las metas fijadas (Perez-Bravo et al., 2017).

Hoy, en un mundo altamente competitivo, las empresas deben considerar todos y cada uno de los aspectos que puedan ayudar a que la organización mantenga una ventaja competitiva. Para que se produzca ello, la comunicación es fundamental y, por ello, el proceso comunicativo debe ser eficaz. Según Valster (2015), el 55% del efecto de un discurso proviene del lenguaje corporal, el 38% de la voz y solo el 7% del contenido de un discurso.

Esta información la reafirman González et al. (2016) al indicar que, en los procesos de comunicación interpersonal, más del 50% de la información que se transmite se realiza a través del lenguaje corporal. Por ello, saber utilizar este importante elemento de la comunicación no verbal facilita el entendimiento, se puede captar la atención de otra persona y, al mismo tiempo, puede ayudar a condicionar y predisponer un acuerdo. De esta manera, este es uno de los puntos más importantes para el desarrollo de las actividades de una organización. Es importante manejar las habilidades y conocer a fondo el lenguaje corporal, ya que la manera en la cual se presenta el administrador podría efectuar o romper una relación de negocios (Middaugh, 2017).

Para Chiavenato (2009), la comunicación es imprescindible y vital en el comportamiento que los miembros de una organización puedan llegar a tener, tal es así que la comunicación cumple con cuatro funciones básicas: control, motivación, expresión de emociones e información. También, refiere que el lenguaje y la simbología, que utiliza la organización para construir un universo interno de convivencia y comunicación, deberían tener los siguientes aspectos: los mensajes deben tener un sentido claro y unívoco para todos, se debe emplear un lenguaje estimulante que incentive la participación y, finalmente, es necesario que se desarrolle una comunicación incluyente, es decir que sea amigable, abierta y espontánea (citado por González et al., 2016).

Por ello, la satisfacción laboral de los subordinados es mayor cuando los supervisores son “abiertos” en su comunicación con los colaboradores: comparten información, transmiten malas noticias, evalúan el desempeño en el trabajo regularmente, crean un clima de apoyo, solicitan aportes y hacen revelaciones apropiadas (Jablin, 1987, citado por Myers y Sadaghiani, 2010). También, la comunicación en la organización es eficaz cuando se procura alentar a un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Así, las personas conocen mejor sus funciones y se comprometen con ello (González et al., 2016).

Pérez-Bravo et al. (2017) indican que la importancia del lenguaje corporal como herramienta permite tener una noción y un análisis de su persona al momento de comunicarse con otras, y llega a ser de gran interés, ya que si se utiliza de la mejor manera puede llegar a trascender significativamente en las relaciones interpersonales. Por ello, se sugiere que el nuevo administrador o gestor empresarial debería enfocarse a adquirir conocimientos y habilidades, lo cual puede significar una ventaja competitiva en el mundo laboral y personal.

Las buenas habilidades en el lenguaje corporal pueden ayudar a los administradores a influenciar y motivar a los empleados, mejorar la productividad, crear vínculos con otros y presentar más impacto y autenticidad (Middaugh, 2017). También, Valster (2015) indica que los estudios han demostrado que los líderes de las organizaciones que son calificados como "carismáticos" motivan a sus seguidores a realizar un esfuerzo superior al esperado, producen un mayor nivel de eficacia y satisfacción en sus seguidores. Según la RAE, el carisma es una capacidad especial que poseen algunas personas para atraer o fascinar.

La comunicación, en general, es una herramienta importante para el logro de la visión de todas las organizaciones y, para el logro de una visión compartida, resulta necesaria una comunicación efectiva que sea capaz de integrar al elemento humano y propicie su interacción de una manera coordinada. Así, la comunicación se constituye en un factor clave de la planeación estratégica, ya que solo a través de una comunicación eficiente puede lograrse que todos los integrantes se agrupen en torno a la visión institucional, compartan intereses, se motiven, colaboren y, al final, se logre una visión compartida, que sea resultado de la alineación de los intereses personales con los institucionales (Álvaro, 2009).

La comunicación en la organización es eficaz cuando se alienta a un mejor desempeño y satisfacción en el centro laboral. Así, las personas entienden mejor sus funciones y se sienten más comprometidas. Al respecto, Álvaro (2009) indica que un proceso de comunicación eficiente puede conseguir que el objetivo organizacional sea adoptado como un objetivo particular, con lo que se lograría esa necesaria vinculación entre el interés de la empresa y el interés personal.

3.2.DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la comunicación se define como el trato recíproco entre dos o más personas y la transmisión de señales mediante un código común entre el emisor y el receptor. Para que un acto comunicativo pueda realizarse eficazmente, es necesario que ambos interlocutores manejen el mismo código (lengua).

Para algunos autores, como Chiavenato (2009), el comunicador intenta crear una especie de comunidad con el receptor; de esta manera, se hace referencia a la transmisión de información y significados de una persona a otra; además afirma que la comunicación es el flujo de información y comprensión entre dos o más personas por el medio de intercambio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes (citado por González et al., 2016). En otros términos, «comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es decir, una cualidad racional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás» (Fonseca, 2005, p. 2).

Según Antonio Pasqualli (1990), la comunicación solo es posible entre dos polos de la estructura: todo transmisor puede ser receptor y todo receptor puede ser transmisor, independientemente de si en esta relación existen o no medios físicos o electrónicos, mientras que para Fernández y Damnke (1988), la comunicación es parte esencial de la relación humana: radica en la necesidad de interrelacionarse y es considerada como el núcleo del pensamiento, sentimiento y acción del individuo que responde a una condición natural de la persona (citado por González et al., 2016). La comunicación es el medio a través del cual se ejerce influencia sobre las personas para conseguir nuestros deseos o impartir órdenes; por consiguiente, es prioritario que la misma sea efectiva. Considerando la bibliografía existente sobre la comunicación, se analizará la clasificación de la comunicación como verbal y no verbal

Figura 1. Tipos de comunicación y subdivisiones de los elementos no verbales de la comunicación



3.3. COMUNICACIÓN VERBAL

Báez (2000) sostiene que este tipo de comunicación se vale de las palabras para emitir el mensaje y es la principal forma que se utiliza como medio comunicativo; asimismo, puede ser oral o escrito, ya que en gran parte de nuestras interacciones utilizamos palabras, ya sea al hablar o al escribir (citado por González et. al., 2016). Asimismo, Fajardo (2009) indica que «cada vez que hacemos uso de la lengua, en forma oral o escrita, llevamos a cabo acciones de índole social cuya finalidad es dar a conocer algo. Por esta razón, una de las funciones que se le atribuye a la lengua, quizás la más importante, es servir de vehículo para comunicar algo a alguien».

3.4. COMUNICACIÓN NO VERBAL

Cestero (2016) indica que se presentan cuatro sistemas de comunicación no verbal: paralingüaje, kinésico, proxémico y cronémico. De los cuales, los dos primeros, uno fónico y otro corporal, son básicos o primarios, ya que están implicados directamente en cualquier acto de comunicación humana y se ponen en funcionamiento a la par que el sistema verbal. Los otros dos sistemas, el proxémico y el cronémico, son secundarios o culturales, dado que actúan, mayormente, reforzando o modificando el significado de los sistemas básicos. En la misma línea, se afirma que «nonverbal behavior includes all communicative acts except speech. [...] We use body language without being aware of it, perceive and interpret other people's body language»¹ (Baran, 2014, p. 417). Es decir, este tipo de lenguaje es inherente al ser humano.

3.5. DEFINICIÓN DE LENGUAJE CORPORAL

La postura que adopta nuestro trabajo de investigación sobre el lenguaje corporal se fundamenta, básicamente, en el sistema kinésico (movimientos corporales). Cabe resaltar que este sistema es importante para un adecuado desarrollo social. Por ejemplo, según Hurn (2014): «[...] we can make great efforts to try to learn a foreign language, but often we may ruin the effect of speaking the foreign language by using culturally inappropriate body

¹«El comportamiento no verbal incluye todos los actos comunicativos excepto el habla. [...] Nosotros usamos el lenguaje corporal sin ser conscientes de ello, percibimos e interpretamos el lenguaje corporal de otras personas» (traducción realizada por la autora).

language»² (p.188). Se ha recolectado diferentes trabajos, de los cuales surge una controversia acerca del lenguaje corporal, ya que la mayoría de autores trabaja con conceptos diferentes, pero coinciden en que el lenguaje corporal es parte de la comunicación no verbal y pertenece al sistema primario.

Para Ana María Cestero (2016), el sistema kinésico distingue tres categorías: los gestos o movimientos faciales y corporales, las maneras o formas convencionales de realizar acciones o movimientos y las posturas o posiciones estáticas comunicativas.

- a) Los *gestos* son movimientos psicomusculares que tienen valor comunicativo, ya que se usan, consciente o inconscientemente, de acuerdo a las convenciones socioculturales. Por ejemplo, en Bulgaria, al sur de la India y en parte de Grecia, sacudir la cabeza significa “sí”, mientras que asentir significa “no” (Hurn, 2014). Cestero (2016) sostiene que los gestos faciales son realizados por los ojos, cejas (entrecejo), ceño, frente, pómulos, nariz, labios, boca y barbilla; mientras que, los gestos corporales, por la cabeza, hombros, brazos, dedos, manos, caderas, piernas y pies.
- b) Las *maneras* se definen como los movimientos, posturas y realización de actos no verbales comunicativos (Cestero, 2016). Por ejemplo, mostrar la planta de los pies al sentarse puede ser motivo de ofensa en el mundo Árabe, parte de Asia y Tailandia, dado que las suelas de los zapatos son consideradas sucias, por lo que causan ofensa si son apuntadas hacia otra persona (Hurn, 2014).
- c) Las *posturas* son las posiciones estáticas que adopta o puede adoptar el cuerpo humano y que comunican activa o pasivamente. Asimismo, pueden variar dependiendo de la postura final que adopten los órganos implicados y, también, funcionan como signos comunicativos independientes, como el caso de mantenerse de pie con las manos enlazadas cuando se habla, bien en la espalda (muestra autoridad, dominio y seguridad en sí mismo) o por delante, a la altura de la cintura

²«Nosotros podemos realizar grandes esfuerzos para tratar de aprender un idioma extranjero, pero a menudo podemos arruinar el efecto de hablar la lengua extranjera al usar un lenguaje corporal culturalmente inapropiado» (traducción realizada por la autora).

(constituye un autorregulador de defensa e indica inseguridad, nerviosismo, etc. «The physical distance kept between participants in a conversation also varies from culture to culture»³ (Baran, 2014, p. 419).

Tabla 1. Definición de Lenguaje Corporal						
	kinésica	paralingüística	proxémica	cronémica	tactésica	arreglo personal
Birdwhistell (1979)	x					
Newstrom (2011)	x	x				
Slocum (2009)	x	x				x
Hernandez (2008)	x					
Fast (1979)	x					
Pease (2006)	x	x				
Menéndez (1988)	x	x				x
Hall (1989)	x		x			
Knapp (2001)	x		x			
Davis (1998)	x				x	
Montagu (1971)	x				x	
Mehrabian	x	x				
Bateson y otros (1994)	x	x	x			
Burgoon y otros (2011)	x					

Tabla 1. Definición de lenguaje corporal por diferentes autores

3.6. OTROS ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Como bien hemos mencionado líneas arriba, Cestero (2016) afirma que los elementos de la comunicación verbal se dividen en cuatro categorías: kinésico, paralenguaje, proxémico y cronémico.

A continuación, presentaremos las características con las que Cestero (2016) define los sistemas no verbales restantes.

3.6.1. EL SISTEMA PARALINGUISTICO

Está formado por las cualidades y modificadores fónicos, los indicadores sonoros de reacciones fisiológicas y emocionales, los elementos cuasi-léxicos, y las pausas y silencios que matizan o comunican en los actos de comunicación o enunciados verbales.

3 «La distancia física mantenida entre los participantes en una conversación también varía de una cultura a otra» (traducción por la autora)

- a) Las *cualidades físicas del sonido* tales como el tono, el timbre, la cantidad y la intensidad, y los modificadores fónicos, llamados tipos de voz, pueden determinar la información que se desea transmitir o matizar el sentido de un acto de comunicativo.
- b) Las *reacciones fisiológicas o emocionales* como la risa, el suspiro, el grito, la tos, el carraspeo, el bostezo, el llanto, el sollozo, el jadeo, el escupir, el eructo, el hipo, el estornudo, entre otros producen sonidos que contienen ciertos componentes inferenciales comunicativos que pueden variar de acuerdo al entorno cultural. Estos son signos sonoros que emitimos, de forma consciente o inconsciente. Por ejemplo, la risa es una reacción emocional que manifiesta alegría, pero también puede expresar tristeza y miedo.
- c) Los *elementos cuasi-léxicos* son vocalizaciones y consonantizaciones de escaso contenido léxico, pero con gran valor funcional: expresivo, referencial o regulador interactivo. Se incluye las interjecciones no léxicas (¡Oh! ¡Ah!), las onomatopeyas (glu glu, ki-quiriqui), emisiones sonoras que tienen nombre (gemir, lamer, roncar...) y otros muchos sonidos (ajj, uff).
- d) La *ausencia de sonido* también comunica y se distingue entre pausas y silencios. Las primeras son definidas como ausencia de habla durante un periodo de tiempo comprendido entre 0 y 1 segundo aproximadamente. Su función principal es regular el cambio de turno o indicar una marca de corrección. Por otro lado, los silencios pueden ser confirmadores de enunciados previos o venir motivados por un fallo en los mecanismos interactivos, tales como el cambio de hablante, el de corrección y el de respuesta ante una pregunta, o por un fallo comunicativo como en los casos de titubeos, dudas, reflexiones, entre otros.

3.6.2. EL SISTEMA PROXEMICO

Está conformado por los hábitos relativos al comportamiento, al ambiente y a las creencias de una comunidad que tiene que ver con la concepción, el uso y la distribución del espacio y con las distancias culturales que mantienen las personas cuando interactúan. Asimismo, Hall (1989) notó que la distancia social entre la gente está relacionada con la distancia física y describe cuatro tipos de esta (citado por González et al., 2016).

- a) La *distancia íntima* es la más reservada por cada individuo y se produce entre los 15 y 45 centímetros.
- b) La *distancia personal* se genera entre 45 y 120 centímetros y se realiza en la oficina, las relaciones sociales, entre otros.
- c) La *distancia social* se produce entre 121 y 360 centímetros, y nos separa de los desconocidos o extraños con los que no se tiene ningún tipo de relación.
- d) La *distancia pública* se genera a más de 360 centímetros y es la distancia ideal para dirigirse a un grupo de personas.

3.6.3. EL SISTEMA CRONÉMICO

Cestero (2006) indica que el tiempo comunica, ya sea pasivamente (ofreciendo información cultural) o activamente (reforzando o modificando el significado de los elementos del resto de sistemas de comunicación humana). Por lo tanto, este sistema se define como la concepción, estructuración y uso que el ser humano hace del tiempo, y puede dividirse en tres categorías.

- a) *Tiempo conceptual*: Está formado por los hábitos de comportamiento y las creencias relacionadas con el concepto que tienen del tiempo las distintas culturas (variación cultural de expresiones como un momento, un rato, mucho tiempo, una eternidad).
- b) *Tiempo social*: Muestra el manejo del tiempo en las relaciones sociales (reuniones y entrevistas de trabajo, visitas, funerales, bodas, etc.) (Cestero, 2016).
- c) *Tiempo interactivo*: Está relacionado con la duración de signos de otros sistemas de comunicación que tienen valor informativo, ya sea porque especifica o matiza el significado de los elementos o bien porque refuerza.

4. CAPITULO III. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. CAPACITACIÓN DEL LENGUAJE CORPORAL EN LAS ORGANIZACIONES

La importancia de entrenar el lenguaje corporal se evidencia al momento de entablar alguna comunicación con una o más personas; es decir, luego del acto comunicativo, se deja en los receptores una huella positiva o negativa de nuestra interacción. Por eso, antes de emitir algún mensaje, se debe verificar, previamente, el mensaje a comunicar y los objetivos deseados, dado que la comunicación es irreversible y, como se afirma en un conocido refrán, “lo dicho, dicho está”. Por ende, una mala comunicación no puede tener como consecuencia buenos resultados (Álvaro 2009).

Según Davis, Ekman, Pease y Pease (2010) está demostrado que las personas que consiguen controlar su lenguaje corporal son capaces de cruzar muchas barreras defensivas y establecer mejores relaciones sociales (citado por García, Pérez, y Calvo, 2013, p.19). Un estudio comentado por Tiedens y Fragale (2003) reveló que el dominio del lenguaje corporal produjo más simpatía y comodidad por parte de la mayoría de los destinatarios que el lenguaje corporal sumiso (citado por Peterson, 2005). Además, los científicos sociales, en múltiples campos de negocios, han informado que el carisma afecta positivamente el desempeño organizacional (Pauser, Wagner y Ebster, 2018).

Por lo contrario, si se muestra cansancio o una postura encorvada, los colaboradores podrían percibir que no hay interés, además cualquier muestra no verbal de irritabilidad, exasperación o enojo podrían limitar la interacción de los colaboradores (Middaugh, 2017).

Es por eso que para conseguir una respuesta positiva en los clientes, los gerentes deben considerar el carisma del vendedor y deben alentar y capacitar a su equipo de ventas en el uso de tácticas de comunicación, según el entorno cultural (Pauser et al., 2018). A medida que el cambio se convierte en una constante en nuestra fuerza laboral global, un líder debe de buscar caminos más específicos para realizar una conexión emocional con los seguidores con urgencia, a fin de sacar adelante a toda la organización (Talley & Temple, 2013). Sabiendo esto, actualmente, en los Estados Unidos, se invierte alrededor de 1.252 dólares al año en capacitaciones a los colaboradores; esto se debe a que los investigadores y gerentes entienden, claramente, que la venta efectiva requiere de la capacidad del vendedor para gestionar impresiones favorables (Pauser et al., 2018).

Ahora, las organizaciones tienen evidencias empíricas para incluir entrenamiento en la comunicación no verbal como parte de los programas de capacitación para el desarrollo del liderazgo, ya que los líderes efectivos son conscientes de cómo se conectan emocionalmente con los seguidores y el efecto sobre sus seguidores (Talley & Temple, 2013).

Por lo tanto, si bien es cierto todas las personas pueden ser capacitadas, pero el especialista de esta herramienta debería ser el gerente de recursos humanos y, el gerente general, líderes y los empleados que mantienen contacto con cliente, proveedores, etc, es decir el área de ventas y logística, deberían ser capacitados con pautas básicas, ya que si son capacitados de manera exhaustiva se podría dejar al descubierto actitudes y comportamientos íntimos de los gerentes, lo cual no sería cómodo.

4.2. INFLUENCIA DE LA CULTURA GENERAL EN LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Según la Real Academia de la Lengua Española, el concepto *cultura* hace referencia al conjunto de manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo y está formada por una diversidad de modos de vida, costumbres y conocimiento dependiendo del contexto y el espacio. Por su parte, Hall (1989, citado por Domínguez M. 2008) señala que para los antropólogos la cultura significa y hace mucho en la forma de vida de un pueblo, la suma de sus modelos de comportamientos aprendidos, sus actitudes y cosas materiales.

Por otro lado, para Cestero (2006), la comunicación no verbal engloba todos los signos y sistemas de signos no lingüísticos que comunican o se utilizan para comunicar, se incluye dentro de ella los hábitos, las costumbres y las creencias de una comunidad que comunican en sentido amplio y estricto. Según Domínguez (2008), la cultura está formada por una amplia diversidad de costumbres, modos de vida y conocimientos dependiendo del espacio y el contexto en el que estén suscritos. En efecto, algunos de los comportamientos no verbales son culturalmente específicos, es decir, pueden transmitir un significado en una cultura y un significado diferente en otra (Peterson, 2005).

Así, los signos verbales y no verbales varían de acuerdo con la caracterización social de las personas y de las situaciones en que se usan, aunque muchos son utilizados en cualquier contexto y por los miembros de una comunidad, otros son específicos de las mujeres o de los hombres, de los jóvenes o de los mayores, de las personas con instrucción o sin instrucción superior. Por ejemplo según indica Nascimento (2012) (citado por Cestero 2016)

el sistema kinésico que se usa en la Comunidad de Madrid, como equivalente a /Llevar/Tener a alguien en palmitas es empleado más por las mujeres que por los hombres y, especialmente, por personas mayores de 50 años, lo que se puede señalar, además de la variación social, la pérdida progresiva del gesto, y el gesto brasileño para /ser un haragán/ (llevar los pulgares al pecho o las axilas), se utiliza en la zona de Salvador de Bahía, más por las mujeres jóvenes que por los otros grupos de edad. (Nascimento 2012, citado por Cestero 2016).

También, la distancia entre las personas allegadas (amigos o familiares) es diferente en la cultura europea y en la cultura latina, los ingleses suelen marcar un espacio mayor y evitan el contacto físico; sin embargo, para un latino la distancia social de amistad, compañerismo o que indique la relación de la familia suele ser muy corta o nula. El hecho de no respetar la distancia social establecida en una cultura en particular, ocasiona problemas de comunicación. (Cantú, Flores & Roque 2007, citado por González et al., 2016). Del mismo modo, la cultura y el lugar de residencia determinan el que debería considerar que es el nivel apropiado de contacto visual en determinadas circunstancias. Por ejemplo, en algunas culturas se entiende que es inapropiado que las mujeres establezcan contacto visual con los hombres que no son su familia (Nierenberg, Calero, & Grayson, 2014, p.26)

La escritura y los gestos que el ser humano puede llegar a producir, termina por establecer las bases de la cultura y ello derivará a la comunicación; por consiguiente, la interrelación del lenguaje con un grupo de semejantes es importante. (Domínguez M. 2008). Fernando Poyatos, en su conocida obra *Comunicación no Verbal*, señala:

«La cultura puede definirse como una serie de hábitos compartidos por los miembros de un grupo que vive en un espacio geográfico, aprendidos, pero condicionados biológicamente tales como los medios de comunicación (de los cuales el lenguaje es la base), las relaciones sociales a diversos niveles, las diferentes actividades cotidianas, los productos de ese grupo y cómo son utilizados, las manifestaciones típicas de las personalidades, tanto nacional como individual, y sus ideas acerca de su propia existencia y la de los miembros» (Poyatos 1994, citado por Domínguez 2008).

Por lo tanto, la relación entre cultura y comunicación es muy reducida y es necesario conocer el hecho de que la cultura en el ámbito de la comunicación no se trata de una disciplina

sencilla, sino que está formada por una serie de elementos que desde sus orígenes están ligados a la vida y a los hábitos del hombre

Las personas de todo el mundo utilizan el lenguaje corporal para transmitir un mensaje tácito, pero las culturas desarrollan reglas específicas sobre la etiqueta no verbal. Es por eso, que los gestos más inocuos, cuando se malinterpretan, pueden causar estragos en los negocios (Goman, 2008). Por ello, la cultura es muy importante en el proceso comunicativo personal y por lo tanto organizacional y es necesario que los empresarios comprendan el lenguaje corporal utilizado por las otras culturas y la importancia de esto en el ambiente de los negocios internacionales, ya que una correcta lectura del lenguaje corporal de las otras culturas es un parte esencial para cerrar un buen trato.

A medida que la globalización se ha convertido en un hecho de la vida empresarial, la perspicacia cultural se está convirtiendo en una habilidad requerida. Hoy en día, todos son parte del mercado global y es posible que los profesionales de negocios deban tratar con sus homólogos en otros países o liderar un equipo multicultural (Goman, 2008).

Por lo que, el aprender un idioma extranjero no da como resultado una comunicación eficaz, ya que al usar de una manera errónea el lenguaje corporal, esta podría traer un malentendido u ofensa. Esto se refleja en las negociaciones y relaciones, en el cual con un error en el manejo del lenguaje corporal, puede liderar a la pérdida de la ventaja competitiva, especialmente en la temprana etapa de hacer negocios, cuando las primeras impresiones son demasiadas importantes cuando uno está buscando el desarrollo de la compenetración personal con los clientes potenciales. (B. Hurn, 2014).

4.3.¿SE COMPLEMENTAN LA COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL?

La comunicación verbal y no verbal están relacionadas de forma indisoluble, la clave es que no exista contradicción entre el mensaje verbal y que los gestos refuercen y acentúen lo dicho, sabiendo que son definitorios porque transmiten sensaciones que impactan el receptor de manera inconsciente y matizan su fuerza comunicativa. Así, el comportamiento no verbal parece ser una representación más consistente de la personalidad que el comportamiento verbal (Meadors & Murray, 2014).

Birdwhistell y Merhabian han demostrado que los componentes no verbales de la comunicación aportan entre un 65% y un 93% de información y significación social sobre la verbal y afirman que, en caso de producirse contradicción, el mensaje que prevalece es el

segundo (Fenjul 2008). Estos signos no verbales pueden comunicar pasiva o activamente y se puede utilizar para comunicar pero también pueden comunicar sin que se provoque, ya que se emplea de forma consciente o inconsciente, y es posible y frecuente que se utilice inconscientemente los signos no verbales que sea imperceptible para el emisor, pero no para el receptor, y ello le dará más crédito por tratarse de actos involuntarios, como es el caso del tocarse la nariz o la oreja cuando se está nervioso (Cestero 2016).

González et al. (2016) indican que en muchas ocasiones la comunicación verbal no cumple con su cometido de ser una comunicación eficaz, ya que para que se dé ello es necesario un adecuado manejo de la comunicación no verbal. Se entiende la relación de dependencia que existe entre el sistema verbal y los sistemas no verbales, tanto es así que resulta imposible comunicar de forma verbal sin emitir signos no verbales kinésicos y paralingüísticos, los cuales añaden o matizan el sentido del enunciado verbal (Cestero 2006).

El proceso de comunicación utiliza medios verbales y no verbales lo que indica que no necesariamente se tiene que hablar para comunicarnos, ya que los gestos, las posturas, la ropa, los comportamientos, etc. están enviando mensajes de manera constante (Álvaro 2009, 10). También, Richmon y McCroskey (2004, citado por Meadors & Murray, 2014) indican que la comunicación verbal tiende a desempeñar un papel cognitivo en las interacciones interpersonales, mientras que se cree que la comunicación no verbal desempeña un papel más afectivo, relacional o emocional. Por lo que cualquier comparación del lenguaje verbal y corporal es un tema delicado, ya que aunque se puede ver algún tipo de concordancia e interdependencia entre ellos, su base informativa y expresiva es esencialmente muy diferente (Castañer, Camerino, Anguera y Jonsson, 2011).

Cestero (2006, citado por González et al., 2016) indica que la comunicación no verbal cumple con algunas funciones como añadir información, dar sentido o matizar el enunciado verbal; subsanar deficiencias verbales e intervenir en conversaciones simultáneas (al hacer uso de los signos no verbales, se puede estar en un diálogo pero transmitir señales hacia otro lado). Asimismo, al reforzar lo que se comunica oralmente con signos no lingüísticos también se cumplen funciones como especificar, confirmar, reforzar, debilitar, contradecir, camuflar, regular el contenido o sentido de un enunciado verbal. Al respecto González et al. (2016) señalan que:

- La comunicación no verbal, generalmente, mantiene una relación de interdependencia con la interacción verbal.
- Con frecuencia los mensajes no verbales tienen más significación que los mensajes verbales
- En cualquier situación comunicativa, la comunicación no verbal es inevitable
- En los mensajes no verbales, predomina la función expresiva o emotiva sobre la referencial
- Existe una especialización de ciertos comportamientos para la comunicación

El profesor Karl E. Rosengren (2000, citado por Fenjul 2008) escribe que cuando un individuo no es consciente de sus actos y estos no son intencionales, estamos ante un comportamiento no-comunicativo que puede ofrecer información valiosa al medio que lo rodea. Es por ello, que la importancia en la comunicación no verbal es el lenguaje corporal, ya que las personas pueden transmitir significados haciendo uso de su cuerpo en las interacciones con diferentes personas, así el lenguaje corporal será un complemento importante de la comunicación verbal en la mayor parte del mundo (Gonzales et al., 2016)

En cuanto a las organizaciones, la mayoría ignora que las comunicaciones se sostienen en el campo de las interacciones, en el cual pueden y deben intervenir para que su funcionamiento sea el adecuado. Slocum (2009, citado por Gonzales et al., 2016) indica que la comunicación no verbal es importante para la comunicación verbal, ya que ninguna de las dos basta por sí sola para transmitir de forma correcta un mensaje y con ello el poder hablar que efectivamente se está dando una comunicación eficaz hacia el interior de una organización. Por otro lado, Temple & Talley (2013) sugieren que los líderes quienes se encuentren en una difícil situación con sus seguidores, y buscan cambiar eso, pueden crear una congruencia verbal y no verbal mediante el uso de gestos específicos.

4.4.DIFERENCIAS DEL LENGUAJE CORPORAL SEGÚN EL GÉNERO

Los signos verbales y no verbales varían de acuerdo con la caracterización social de las personas y de las situaciones en que se usan. Así, aunque muchos son utilizados en cualquier contexto y por los miembros de una comunidad, otros son específicos de las mujeres o de los hombres, de los jóvenes o de los mayores, de las personas con instrucción o sin instrucción superior (Cestero, 2016).

Por ejemplo, las mujeres, en el mundo corporativo tienen preocupación con el apretón de manos. En los últimos años, la necesidad de hacerlo es innegable, pero aún persiste una resistencia cultural. Las mujeres que quieren parecer fuertes y competentes, pero no demasiado masculinas, tienen que volver a aprender toda la técnica de estrechar la mano, la vieja sacudida de la mujer dio solo la mitad de la mano, los dedos, y se mostró tímida. Desafortunadamente, envió un subtexto débil e incierto. (Fast, 1993) La Universidad Alabama descubrió que las mujeres abiertas a nuevas ideas estrechan la mano con firmeza. Los hombres estrechan siempre la mano de la misma manera, independientemente de que estén abiertos o no a nuevas ideas. En consecuencia, tiene sentido que un entorno de negocios la mujer practique un apretón de manos más firme, sobre todo cuando estreche la mano a un hombre (Pease s/f)

Eagly (1987) y Henley (1995, citado por Bailey & Kelly, 2015) señalan que la teoría del rol social que se distingue entre el tipo de género, se determina biológicamente a las diferencias cromosómicas, hormonales y fenotípicas que son relativamente inmutables, y el género, que se entiende como un rol socialmente construido. Además, propone que las disposiciones internas se infiere del comportamiento externo; por lo tanto, los roles de género también abarcan características y rasgos internos.

Bailey y Spencer (2015) indican que La Teoría de la Congruencia de los Roles es una extensión de la Teoría de los Roles Sociales, y demuestra la presentación de las mujeres en las posiciones de liderazgo como una percepción de incompatibilidad entre los rasgos asociados con las mujeres. El estudio confirma que las mujeres se asocian con ser comunales, mientras que los hombres con el hecho de ser agentes. Las diferencias de género en el comportamiento no verbal existen, por ejemplo las mujeres están asociadas con cualidades de transformación como la amabilidad, el apoyo, el afecto y el cuidado de los demás, mientras que los hombres están asociados con cualidades como la dominación, la asertividad, la maestría, la autosuficiencia y la confianza en sí mismos.

Sin embargo, Valster (2015) indica que los estudios han demostrado que los líderes organizacionales calificados como "carismáticos" motivan a sus seguidores a esforzarse más allá de lo esperado, estos producen niveles más altos de efectividad y satisfacción en sus subordinados. Debido a que se ha encontrado que el estilo de liderazgo carismático está asociado con resultados de trabajo positivos, las líderes mujeres deberían tener una ventaja sobre sus homólogos masculinos como resultado de mostrar niveles más altos de liderazgo

carismático. En el comportamiento no verbal, esto podría significar que el estilo de liderazgo carismático está asociado con frecuencias más altas de comportamientos comunitarios.

Las personas suelen crear ciertos estereotipos con respecto al género y la comunicación no verbal. Por ejemplo, los receptores tienden a creer que las mujeres suelen tener presentaciones más negativas con el uso del lenguaje no verbal, que los del género masculino. Además los hombres al expresar su ira tiende a crear más respeto y estatus social, mientras que las mujeres que expresan su ira crean lo contrario. (Bonaccio, O'Reilly, O'Sullivan y Chiochio (2016).

Bailey y Spencer (2015) señala que las asociaciones entre hombre, palabras y posturas dominantes siguen siendo fuertes, al igual que la asociación entre mujeres con palabras y posturas sumisas. Sin embargo el desempeño no verbal contra-estereotípico de las mujeres parece tener un mayor impacto, ya que cuando el género y la postura se unen, para las mujeres, la postura es un poderoso predictor de las expectativas de los participantes de dominio o sumisión. Por lo que, para las mujeres, la postura es una forma de contrarrestar las señales de estado defectuosas, como los estereotipos de género.

Pease (s/f) señala que la mujer actual ha evolucionado a partir de la mujer cuidadora y por ello su forma de hablar está diseñada para evitar el enfrentamiento y establecer relaciones. Además, indica que las mujeres son capaces de realizar un seguimiento múltiple de las conversaciones que les permite tejer numerosos hilos en una misma conversación, esto significa que las mujeres utilizan más palabras que los hombres para exponer un punto de vista, insinúan lo que quieren en lugar de exponerlo directamente y pueden hablar de varias cosas a la vez. Esto les funcionaba bien en el pasado, ya que les impedía parecer agresivas. Pero cuando una mujer actual utiliza el discurso indirecto en un entorno de negocios puede resultar problemático, ya que a los hombres les cuesta seguir una conversación indirecta. Puede darse incluso el caso de que una mujer vea rechazadas sus ideas y sus peticiones por el simple hecho de que sus compañeros varones no tengan idea de lo que en realidad quiere.

En la actualidad el hombre y la mujer asumen funciones muy distintas, en donde las mujeres aún a pesar de los años, continúan con muchas dificultades para alcanzar a tener un puesto de alta jerarquía que representa una equidad con el género masculino. El lenguaje corporal puede proporcionar una manera de lograr ese objetivo al cambiar la forma en que las mujeres son percibidas (Bailey & Kelly, 2015).

Sin embargo, según Schein (1989) «effective women do not necessarily have to show the same behaviours as effective men in leadership»⁴. Lo confirma Cuddy (2013, citado por Bonaccio, et al., 2016) donde menciona que se les dice a las mujeres que muestren "poses de poder" específicas si quieren tener éxito.

5. CAPITULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación presentaremos los cuadros de los resultados de la bibliografía encontrada acerca del tema de investigación:

Libro / Paper	Autor	Citas	Influencia del lenguaje Corporal en los comportamientos	Relación entre los gestos y los comportamientos	Influencia de la Cultura en la Comunicación no Verbal	Conformidad entre la Comunicación verbal y no verbal	Conexiones entre las comunicaciones verbales	Eficiencia de las señales gestuales
Body language – a minefield for International business people	Hurn, Brian J.	Puede llevar a perder una ventaja competitiva, especialmente en la temprana etapa de hacer negocios, cuando las primeras impresiones son de demasiada importancia, cuando uno está buscando el desarrollo de la penetración personal con los clientes potenciales. (Hurn, 2014). Se necesita cuidado ya que si hay demasiado contacto visual, esto puede significar desafío o culpa de desconformidad (Hurn, 2014). Esto puede incluir ejercicios de juego de roles, situacionales cuidadosamente escritos en los que los ciudadanos de las diferentes culturas deberían, siempre que sea posible, participar (Hurn, 2014).	1	1				
Watch Your Language!	Middaugh, Donna J.	La manera en la cual nosotros nos presentamos como administradores, luego, podría afectar o romper una relación de negocios (Middaugh, 2017). Si está cansado y enojado, tus colaboradores podrían percibir que no estás interesado. Cualquier muestra no verbal de irritabilidad, esasperación o enojo podrían limitar la interacción de los colaboradores contigo (Middaugh, 2017). Buenas habilidades en el lenguaje corporal puede ayudar a los administradores a influenciar y motivar a los empleados, mejorar productividad, crear vínculos con otros y presentar con más impacto a la gerencia (Middaugh, 2017).	1	1				
How leaders influence followers through the use of nonverbal communication	Talley, Linda; Tempie, Samuel	Buenas habilidades en el lenguaje corporal puede ayudar a los administradores a influenciar y motivar a los empleados, mejorar productividad, crear vínculos con otros y presentar con más impacto a la gerencia (Middaugh, 2017). Tempie & Talley (2013) sugieren que los líderes que tienen se encuentran en una difícil situación con sus seguidores, y buscan cambiar eso, pueden crear una congruencia verbal y no verbal mediante el uso de gestos específicos con la mano. Ahora, las organizaciones tienen evidencias empíricas para incluir entrenamiento en la comunicación no verbal como parte de los programas de capacitación para el desarrollo del liderazgo, ya que los líderes efectivos son conscientes de cómo se conectan emocionalmente con los seguidores y el efecto sobre sus seguidores (Talley & Tempie, 2013). A medida que el cambio se convierte en una constante en nuestra fuerza laboral global, un líder debe de buscar caminos más específicos para realizar una conexión emocional con los seguidores con urgencia, a fin de sacarlos a todos la organización. (Talley & Tempie, 2013).	1			1		
Valuing science: The role of language and body language in a health science lecture	Jing Hao, Susan Hood	El cuerpo se mueve en sincronía con el ritmo fonológico y acento del lenguaje hablado (Holiday and Greaves, 2006, citado por Hood & Hao, 2017). El significado de las expresiones en el Lenguaje Corporal es importante para notar los múltiples significados que pueden ser expresados simultáneamente justo como están en el Lenguaje. Más de un significado podría estar integrado en un gesto o un diferente significado podría ser expresado simultáneamente en diferente partes del cuerpo (Hood & Hao, 2017).	1				1	
Measuring Nonverbal Bias Through Body Language Responses to Stereotypes	D. Meadors & B. Murray	La comunicación verbal tiende a desempeñar un papel cognitivo en las interacciones interpersonales, mientras que la comunicación no verbal desempeña un papel más afectiva, emocional o de relación (Richmon and McCroskey, 2004, citado por Meadors & Murray, 2014). Según el contexto y el tiempo, el comportamiento no verbal parece ser una representación más consistente de la personalidad que el comportamiento verbal (Meadors & Murray, 2014). Se indica que las actitudes interraciales implícitas están medidos e influenciadas por el comportamiento no verbal más que el comportamiento verbal (Meadors & Murray, 2014).				1		
La Comunicación no verbal: propuestas metodológicas para su estudio	Ana Cestero	En 1971, Merabian manifestó que el 7% del aporte comunicativo de un acto de habla llega a través de los signos del sistema lingüístico y que el resto proviene de los signos paralingüísticos (38%) y de los quinésicos (55%) Cestero (2016). Los signos no verbales pueden comunicar pasiva o activamente y se puede utilizar para comunicar pero también puede comunicar sin que lo provoquemos, ya que se emplea de forma consciente o inconsciente, y es posible y frecuente que utilizemos inconscientemente los signos no verbales que sea imperceptibles para el emisor, pero no para el receptor, y ello le dará más crédito por tratarse de actos involuntarios, como es el caso del tocarse la nariz o la oreja cuando se está nervioso. Cestero (2016). Los signos verbales y no verbales varían de acuerdo a la caracterización social de las personas y de las situaciones en que se usan. Así, aunque muchos son utilizados en cualquier contexto y por los miembros de una comunidad, otros son específicos de las mujeres o de los hombres, de los jóvenes o de los mayores, de las personas con instrucción o sin instrucción superior. Cestero (2016).				1		1

⁴«Las mujeres efectivas no necesariamente tienen que mostrar los mismos comportamientos que los hombres efectivos en el liderazgo». Traducción realizada por la autora.

Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida	Luis Alvaro Moreno Espinoza	Solo a través de la comunicación efectiva es posible crear una visión compartida que vincule los intereses personales y organizacionales. (Alvaro 2009, 8) El proceso de comunicación utiliza medios verbales y no verbales lo que indica que no necesariamente se tiene que hablar para comunicarnos, ya que los gestos, las posturas, la ropa, los comportamientos, etc están enviando mensajes de manera constante (Alvaro 2009, 10) Para el logro de una visión compartida se hace necesaria una comunicación efectiva que sea capaz de integrar al elemento humano y propicie su interacción de una manera coordinada, así, la comunicación se constituye en un factor clave de la planeación estratégica, ya que solo a través de una comunicación eficiente puede lograrse que todos los integrantes se agrupen en torno a la visión institucional, compartan intereses, se motiven, colaboren y al final se logre una visión compartida resultado de la alineación de los intereses personales con los institucionales (Alvaro 2009, 15)					1		
An Investigation of salespeople's nonverbal behaviors and their effect on charismatic appearance and favorable consumer responses	Pauser, S. Wagner, U. Ebster, C.	Hoy en día en los Estados Unidos se invierte alrededor de 1252 dólares al año para capacitar a los colaboradores, esto se debe a que, los investigadores y gerentes entienden claramente que la venta efectiva requiere la capacidad del vendedor para gestionar impresiones favorables (Pauser, Wagner & Ebster, 2018). Para alejar una respuesta positiva de los clientes, los gerentes deben considerar el carisma del vendedor y deben alentar y capacitar a su fuerza de ventas para usar técnicas de comunicación simétricas o asimétricas, según el entorno cultural (Pauser, Wagner & Ebster, 2018). Los científicos sociales en múltiples campos de negocios han informado que el carisma afecta positivamente el desempeño organizacional (Pauser, Wagner & Ebster, 2018)	1					1	
How face blurring affects body language processing of static gestures in women and men	Alice Mado Proverbio, Laura Ornaghi, and Veronica Gabaro	En el estudio realizado por Proverbio, Ornaghi & Gabaro (2018), se observan tiempos de respuestas más rápidas a los estímulos congruentes en las mujeres que en los hombres, y se encontró un costo para los estímulos incongruentes frente a los congruentes solo en los hombres, quienes hacen caso omiso a los rostros en las imágenes. Los resultados del estudio de Proverbio, Ornaghi & Gabaro (2018), sugieren que las mujeres pueden ser más resistentes a la falta de información facial o son mejores para entender el lenguaje corporal en la información social privada. Desde hace años se ha tenido conocimiento que las expresiones faciales comunican diferentes mensajes de estados mentales y emocionales, los descubrimientos que fueron hechos recientemente prueban que el lenguaje corporal solo sirve para transmitir estados emocionales de otras personas (Proverbio, Ornaghi & Gabaro, 2018)							1
Picture Power: Gender Versus Body Language in Perceived Status	H. Bailey & D. Kelly	La teoría del rol social distingue entre el sexo, que está determinado biológicamente debido a las diferencias cromosómicas, hormonales y fenotípicas que son relativamente inmutables, y el género que se entiende como un rol socialmente construido (Eagly 1987; Henley 1995, citado por Bailey & Kelly, 2015) De Paulo (1992, citado por Bailey & Kelly, 2015), argumenta que las presentaciones no verbales pueden servir para auto presentarse y, bajo ciertas condiciones, permiten que otras personas sean manipuladas para percibir algo distinto. La evidencia de la neurociencia respalda estos hallazgos del comportamiento al indicar la importancia de las señales sociales a las semánticas en las etapas muy tempranas del procesamiento. En la actualidad el hombre y la mujer asumen funciones muy distintas, en donde las mujeres aún a pesar de los años, continúan con muchas dificultades para alcanzar a tener un puesto de alta jerarquía que represente una equidad con el género masculino. El lenguaje corporal puede proporcionar una manera de lograr ese objetivo al cambiar la forma en que las mujeres son percibidas (Bailey & Kelly, 2015)	1						1
Expresión corporal. Una práctica de intervención que permite encontrar un lenguaje propio mediante el estudio y la profundización del empleo del cuerpo	García, I., Pérez R. & Calvo A.	Esta demostrado que las personas que consiguen controlar su lenguaje corporal, son capaces de cruzar muchas barreras defensivas y establecer mejores relaciones sociales. Davis, Ekman, Pease & Pease (2010), citado por García I., Pérez, R. & Calvo, A. 2013, 19) Utilizar la EC como la herramienta formativa permite al educador desarrollar en el practicante una serie de competencias, tales como: (1) comunicarse de una forma no verbal expresando ideas, sentimientos y emociones a través del lenguaje corporal; (2) socializarse y establecer relaciones positivas con los miembros de un grupo; (3) trabajar en equipo; (4) desarrollar la capacidad creativa; (5) reconocer elementos históricos, culturales, sociales y artísticos asociados a la EC; (6) disfrutar del movimiento mismo como una forma de evasión y de liberación de tensiones (García I., Pérez, R. & Calvo, A. 2013, 20) Todo ser humano, de una manera consciente o inconsciente, se manifiesta mediante su cuerpo y utiliza su cuerpo como un instrumento irremplazable de expresión que le permite ponerse en contacto con el medio y con lo demás. (García I., Pérez, R. & Calvo, A. 2013, 19)			1				1
Comunicación no verbal: su importancia en las organizaciones	González, A. & Reyes, J. & Flores, G.	La generación de un buen clima hacia el interior de la organización y las buenas relaciones que se pueden tener con clientes y proveedores, tiene como base a la comunicación (González, A., Reyes, J. & Flores, G. 2016) En muchas ocasiones la comunicación verbal no cumple con su cometido de ser una comunicación eficaz, ya que para que se dé también es necesario un adecuado manejo de la comunicación no verbal (González, A. & Reyes, J. & Flores, G. 2016) Es conveniente que la información que deseamos transmitir no resulte caótica o deficiente en su extensión y con conceptos precisos de lo que se pretende obtener, de esta forma se logra el propósito que es tener una correcta integración e interactividad con el mensaje (González, A. & Reyes, J. & Flores, G. 2016)	1				1		1
Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance	Karen K. Myers & Kamyab Sadaghiani	La ausencia de comunicación informal en las organizaciones se refleja de una manera negativa en la satisfacción de los colaboradores, los pobres niveles de comunicación de los supervisores se relacionan con el nivel elevado de rotación del personal (Myers & Sadaghiani, 2010) En general, la satisfacción laboral de los subordinados es mayor cuando los supervisores son "abiertos" en su comunicación con los colaboradores: compartir información, transmitir malas noticias, evaluar el desempeño en el trabajo regularmente, creando un clima de apoyo, solicitando aportes y haciendo revelaciones apropiadas (Gabin, 1987, citado por Myers & Sadaghiani, 2010). La comunicación puede también tener un directo e indirecto efecto en el equipo de trabajo y el desempeño organizacional (Greenbaum & Query, 1999, citado por Myers & Sadaghiani, 2010)	1						1
Kinesics and proxemics communication of expert and novice PE teachers	Castañer M., Camerino O., Anguera T. & Jonsson G.	Cualquier comparación de lenguaje verbal y corporal es un tema delicado, ya que aunque podamos ver algún tipo de concordancia e interdependencia entre ellos, su base informativa y expresiva es esencialmente muy diferente (Castañer, Camerino, Anguera, Jonsson, 2011) Los novatos y expertos entienden y procesan el tiempo de una manera diferente, y un estudio reciente realizado por nuestro grupo también encontró diferencias en el uso de la conducta kinésica (Castañer et al., 2010, citado por Castañer, Camerino, Anguera, Jonsson, 2011)					1		

Inteligencia emocional y lenguaje corporal como ventaja competitiva para el nuevo administrador y gestor empresarial en la actualidad en San Juan del Río, Querétaro	Pérez-Bravo, J.; Cortes-Álvarez, V.; Estrella-Velásquez, R. & Quezada-Moreno, M.	Pérez-Bravo, J.; Cortes-Álvarez, V.; Estrella-Velásquez, R. & Quezada-Moreno, M. (2017) indican que la importancia del lenguaje corporal como herramienta permite tener una noción y un análisis de su persona al momento de comunicarse con otras, y llega a ser de gran interés ya que si se utiliza de la mejor manera puede llegar a trascender significativamente en las relaciones interpersonales, por lo que se sugiere que el nuevo administrador o gestor empresarial debería enfocarse a adquirir conocimientos y habilidades lo cual puede significar una ventaja competitiva en el mundo laboral y personal. Mintzberg (1974, citado por Pérez-Bravo, J.; Cortes-Álvarez, V.; Estrella-Velásquez, R. & Quezada-Moreno, M. 2017) afirmó que los directivos prefieren los medios de comunicación oral y frente a frente, es decir información viva y actual, para identificar la actividad del competidor, el humor del legislador gubernamental y diferente intenciones de sus interlocutores, al igual que poder captar los niveles de sinceridad, honestidad, la urgencia del comunicado, la ansiedad por resolver una situación y si es verídica o no.	1					1	
La importancia de la Comunicación no Verbal en la configuración de la imagen corporativa	Fenjuil C.	Birdwhistell y Mehrabian han demostrado que los componentes no verbales de la comunicación aportan entre un 65% y un 93% de información y significación social sobre la verbal y afirman que, en caso de producirse contradicción, el mensaje que prevalece es el segundo. Fenjuil (2008) El profesor Karl E. Rosengren escribe que cuando un individuo no es consciente de sus actos y éstos no son intencionales, estamos ante un comportamiento no-comunicativo, pero que puede ofrecer información valiosa al medio que lo rodea Rosengren (2000, citado por Fenjuil, 2008)						1	
La Comunicación no verbal y el Estudio de su incidencia en Fenómenos discursivos como la ironía	Cestero, A.	Es conocida la relación de dependencia que existe entre el sistema verbal y los sistemas no verbales, tanto es así que resulta imposible comunicar de forma verbal sin emitir signos no verbales químicos y paralingüísticos, los cuales añaden o matizan el sentido del enunciado verbal. Cestero (2006) La importancia de los signos no verbales en el proceso de comunicación humana, pueden comunicar sin que lo provoquemos o deseemos, por ello, es posible que usemos de forma inconsciente signos no verbales que realicen actos comunicativos imperceptibles para el emisor, pero no para el receptor. Cestero (2006) Los signos no verbales para su aplicación a la enseñanza y el aprendizaje de las lenguas extranjeras. En tal contexto, en el que se trabaja con signos que comunican sustituyendo al lenguaje verbal, regulan la interacción o subsanan deficiencias verbales, por ello es necesario elaborar inventarios de signos no verbales y realizar estudios comparativos interculturales o inter-comunitarios que permitan seleccionar elementos peculiares de cada cultura. Cestero & Poyatos (1999, citado por Cestero 2006)						1	1
Gender differences in nonverbal behaviour of effective leaders	Valster, L.	Los estudios han demostrado que los líderes de las organizaciones que son calificadas como "carismáticos" motivan a sus seguidores a realizar un esfuerzo superior al esperado, producen un mayor nivel de eficacia y satisfacción en sus seguidores (Valster, 2015) El caso de la mujer que se asocia con la amabilidad, el apoyo, el afecto y el cuidado de los demás. Por otro lado, los hombres están asociados con cualidades como la dominación, la asertividad, la maestría, la autosuficiencia y la confianza en sí mismos (Valster, 2015). El 55 por ciento del efecto de un discurso proviene del lenguaje corporal, el 38 por ciento de la voz y solo el 7 por ciento del contenido de un discurso (Valster, 2015)	1						1
Facial expression and Emotion	Ekman, R.	La ira, el miedo y la tristeza son expresiones faciales que contienen una o más acciones musculares que la mayoría de las personas no pueden realizar deliberadamente, además de las acciones musculares que todos pueden realizar fácilmente. Cómo la ausencia de estos movimientos musculares difíciles de realizar, se ha nombrado "músculos confiables", con lo cual se podría distinguir lo falso de la expresión emocional genuina para estas emociones, tal como ha sido posible hacerlo por diversión (Ekman, 1992). De manera más general, existe una tendencia creciente a utilizar múltiples medidas de respuesta emocional, no solo para obtener una mayor confiabilidad y validez sino también para entender las discrepancias entre las diferentes respuestas emocionales y para examinar las diferencias individuales en el grado de coherencia entre las diferentes respuestas emocionales (Ekman, 1992). Se han identificado expresiones universales distintivas para la ira, el miedo, el disgusto, la tristeza y el disfrute. Incluso agregado desprecio, sorpresa e interés, acerca de lo cual la evidencia es mucho menos cierta, la lista de emociones que tienen una expresión facial universal es mucho más corta que la cantidad de emociones que la mayoría de los teóricos han propuesto, mucho más pequeña que las diversas palabras para la emoción (Ekman, 1992).	1					1	
An Examination of the Relative Effectiveness of Training in Nonverbal Communication: Personal Selling Implications	Peterson, R.	Otra advertencia es que algunos de los comportamientos no verbales son culturalmente específicos, es decir, pueden transmitir un significado en una cultura y un significado diferente en otra (Peterson, 2005) Otro estudio reveló que el dominio del lenguaje corporal produjo más simpatía y comodidad por parte de la mayoría de los destinatarios de las comunicaciones que el lenguaje corporal sumiso (Tiedens & Frassinetti, 2003, citado por Peterson, 2005). Un autor indicó que el lenguaje corporal es una de las habilidades que se necesitan para tener éxito en servicios profesionales y ventas, sin embargo, se pasa por alto en muchos programas de educación y capacitación (Bohn, 1999, citado por Peterson, 2005).	1				1		1
The Nonverbal Advantage: Secrets and Science of Body	Carol Kinsey Goman	A medida que la globalización se ha convertido en un hecho de la vida empresarial, la perspicacia cultural se está convirtiendo en una habilidad requerida. Hoy en día, todos son parte del mercado global y es posible que los profesionales de negocios deban tratar con sus homologos en otros países o liderar un equipo multicultural (Goman, 2008). Las personas de todo el mundo utilizan el lenguaje corporal para transmitir un mensaje tácito, pero las culturas desarrollan reglas específicas sobre la etiqueta no verbal. Los gestos más inocuos, cuando se malinterpretan, pueden causar estragos en los negocios (Goman, 2008). Las personas de diferentes regiones del mismo país también pueden usar sus cuerpos de manera muy diferente. Cuanto más sepa sobre los antecedentes, pasatiempos e intereses de una persona, más podrá comprender por qué ciertos gestos o posturas son parte de su repertorio único (Goman, 2008).					1		
Body Language in the Workplace	Julius Fast	Las mujeres y los hombres en los negocios deben ser conscientes de estos gestos vinculados a la cultura y sus subtextos. Es difícil y, a veces, incómodo tratar de cambiar los gestos, pero las cintas de video deciden si ese debe de liminar o atenuar algunos de ellos. (Fast, 1993) Las mujeres en el mundo corporativo tienen su propia preocupación con el apretón de manos. En los últimos años que han comenzado a dar la mano. La necesidad de hacerlo es innegable, pero a un persiste una resistencia cultural. Las mujeres que quieren parecer fuertes y competentes, pero no demasiado masculinas, tienen que volver a aprender toda la técnica de estrechar la mano. La vida sacudida de la mujer que da solo la mitad de la mano y se muestra tímida. Desafortunadamente, envía un subtexto débil e incierto. (Fast, 1993) El Dr. Ekman (s.f., citado por Fast, 1993) sugiere que una forma de entrenar al ojo para observar las microexpresiones y leer sus subtextos es hacer que alguien muestre una fotografía de una expresión facial tan rápido como pueda delante de sus ojos. trate de adivinar qué emoción se mostró en la imagen, luego estudie la imagen para confirmarla. Entonces prueba otra foto. Para dominar, repita el ejercicio con al menos cien imágenes						1	
Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace: A Review and an Agenda for Research	Bonaccio, Silvia; O'Reilly, Jane; O'Sullivan, Sharon L.; Chiochio, Francois	El lenguaje corporal puede ganar negociaciones y generar confianza (Goman, 2011, citado por Bonaccio, O'Reilly, O'Sullivan & Chiochio, 2016) Cuddy (2015, citado por Bonaccio, O'Reilly, O'Sullivan & Chiochio, 2016) menciona que se le dice a las mujeres que muestren "poses de poder" específicas si quieren tener éxito. Las personas suelen crear ciertos estereotipos con respecto al género y la comunicación no verbal. Por ejemplo, los receptores tienden a creer que las mujeres suelen tener presentaciones más negativas con el uso del lenguaje no verbal, que los del género masculino. Además los hombres al expresar su ira tiende a crear más respeto y estatus social, mientras que las mujeres que expresan su ira crean lo contrario. (Bonaccio, O'Reilly, O'Sullivan & Chiochio, 2016)						1	

El lenguaje del cuerpo en el trabajo	Pease A. & Pease B.	La Universidad Alabama describió que las mujeres abiertas a nuevas ideas estrechan la mano con firmeza. Los hombres estrechan siempre la mano de la misma manera, independientemente de que estén a diestros o no a nuevas ideas. En consecuencia, tiene sentido que en un entorno de negocios la mujer practique un apretón de manos más firme, sobre todo cuando estreche la mano a un hombre (Pease s/f)							1
		Cuando durante una presentación las mujeres no hablan, mantienen un contacto visual más directo que los hombres. Pero cuando las mujeres hablan, apartan la vista más que los hombres. Las mujeres que ofrecen presentaciones deberían tener cuidado de no mirar al suelo o bajar la cabeza con demasiada frecuencia, pues ambas acciones emiten una señal de sumisión. La mujer que quiera ofrecer un aspecto fidedigno y confiado, deberá practicar el ejercicio de mantener tanto la cabeza alta como el contacto visual. (Pease s/f)							
Cómo leer una persona como un libro	Nierenberg, G., Calero, H. & Grayson, G.	Tu cultura y tu lugar de residencia determinan el que debes considerar que es el nivel apropiado de contacto visual en determinadas circunstancias. Por ejemplo, en algunas culturas se entiende que es inapropiado que las mujeres establezcan contacto visual con los hombres que no son su familia (Nierenberg, G., Calero, H. & Grayson, G. 2014, 26)			1				
		Ante un gesto de agresividad, es una buena idea usar el silencio efectivo y no reaccionar de manera emocional (Nierenberg, G., Calero, H. & Grayson, G. 2014, 70). Cuando observes hablar a una persona de sí misma, compruebas que usa las manos principalmente para enfatizar lo que está diciendo, y que no se toca ni la cara ni la cabeza. También podrás ver que cuando está de pie se encuentra recta y con una postura orgullosa. Además, no se desplazará nerviosamente de una lado a otro. Así, estas personas se caracterizan por emplear mucho el contacto visual (Ante un gesto de agresividad, es una buena idea usar el silencio efectivo y no reaccionar de manera emocional (Nierenberg, G., Calero, H. & Grayson, G. 2014, 75)		1					
La importancia de la comunicación no verbal en el desarrollo cultural de las sociedades	Dominguez M. (2008)	La escritura y los gestos que el ser humano puede llegar a producir termina por establecer las bases de la cultura y ello derivará a la comunicación; por ello, la interrelación del lenguaje con un grupo de semejantes es importante. Dominguez M. (2008)					1		
		Dominguez M. (2008) distingue dos itinerarios. El primero de ellos está formado por lo biológico, es decir, que vienen inmerso en el ser humano como algo innato. Y, el segundo, el hombre ha aprendido conforme se ha ido reproduciendo y conforma la faceta cultural	1						
Emotion Expression in Body Action and Posture	Daal, Mortillaro & Scherer (2012)	En cambio, las teorías proporcionan varias explicaciones funcionales del comportamiento expresivo como respuestas adaptativas para la regulación interna (por ejemplo, procesamiento de información), preparación y dirección de la acción, comunicación de la reacción e intención conductual (Daal, Mortillaro & Scherer, 2012)							1
		Las emociones tienen efectos diferenciales en el movimiento corporal, el modelo general mostró un efecto de interacción significativo entre la emoción y el movimiento corporal. El efecto de la emoción en el movimiento del cuerpo varían de acuerdo a los diferentes factores de comportamiento. (Daal, Mortillaro & Scherer (2012))	1						
The Role of Body Postures in the Recognition of Emotions in Contextually Rich Scenarios	Stéphanie Buisine , Matthieu Courgeon , Aurélien Charles , Céline Clavel , Jean-Claude Martin , Ning Tan & Ourlie Grunzspan (2013)	Se muestra una complejidad en la percepción de las emociones cuando las expresiones faciales y posturas se consideran aisladas de cualquier información contextual (Buisine, Courgeon, Charles, Martin, Tan & Grunzspan, 2013)						1	
		Otro ejemplo que puede tomarse de las emociones transmitidas por los movimientos corporales es la danza, la cual transmite constantemente, incluso sin expresiones faciales (Sakata, Shiba, Maiba & Tadenuma, 2004, citado por Buisine, Courgeon, Charles, Martin, Tan & Grunzspan, 2013)			1				
Nonverbal Communication in Humans	Fatih Baran Mandal	Existen expresiones que transmiten diferentes emociones al mismo tiempo. Mieser, van Huijensbergen y de Gelder (2005, citado por Buisine, Courgeon, Charles, Martin, Tan & Grunzspan, 2013) probaron dos combinaciones de expresiones faciales y corporales: utilizando imágenes de rostros y cuerpos temerosos y enojados, crearon expresiones congruentes (rostro y cuerpo asociadas a la misma emoción) y expresiones incongruentes (por ejemplo, una cara temerosa en una postura enojada)							1
		Los signos no verbales ayudan a regular el sistema, la jerarquía y prioridad en la comunicación, señalando el flujo de interacción y proporcionando la comunicación y retroalimentación. Tales signos comunican contenido el cual en muchos casos es más eficiente que los signos verbales, pero generalmente en redundancia complementaria al flujo verbal (Harrison, 1973, citado por Baran, 2014)					1		
		Personas de todas las culturas usan la comunicación no verbal. Algunas expresiones son específicas para ciertas culturas. Las similitudes interculturales y las diferencias en el lenguaje corporal existen en las diferentes extensiones del lenguaje corporal que usa e interpreta. Por ejemplo los gestos de la cabeza para el "sí" y el "no" no tienen el mismo significado en todas las culturas (Baran, 2014)							1
		Use of gesture varies with individual psychological factors. Personality strikingly affects the quality, quantity, and type of gestures. Las hijas que crecieron sin padre, muestran un comportamiento más conmovedor que las hijas que crecieron con sus padres (Baran, 2014)							1
		Los hombres hacen gestos más pequeños y más expresiones faciales que los hombres, mientras que algunas señales corporales son particulares de las mujeres, mientras otras son solo de los hombres (Baran, 2014)							1

De todas las fuentes bibliográficas se revisaron tres artículos de Ana María Cestero, publicado en diferentes años, la cual ayudó en la conceptualización y diferenciación de los elementos no verbales de la comunicación. También, la mayoría de las fuentes, manejaron más contenido para el criterio de Importancia de Lenguaje Corporal en las organizaciones. Por último, de la mayoría de artículos se ha podido rescatar de dos a más citas bibliográficas.

6. CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

La comunicación es un elemento crucial para el desarrollo de las diferentes áreas y actividades que se realizan en la organización, a través de la misma se transmiten diferentes instrucciones para el logro de los objetivos planteados y cumplen la función de prevención y solución de problemas. Como se mencionó, el 55% de la información se transmite a través del lenguaje corporal el saber utilizar esta herramienta facilita el entendimiento, se capta la atención de la otra persona y ayuda a condicionar y predisponer un mejor acuerdo, siendo este uno de los puntos principales para el mejor desarrollo de las actividades en la organización

En base a las diferentes fuentes consultadas, el lenguaje corporal aún está en camino a consolidarse como ciencia formal. Surge una controversia acerca de este, ya que la mayoría de los autores maneja conceptos diferentes (algunos indican que el lenguaje corporal es el sistema kinésico y proxémico, otros que también es parte del atuendo, etc), sin embargo, dentro de los conceptos consultados todos coinciden en que el lenguaje corporal es parte de la comunicación no verbal, pertenece al sistema primario y al sistema kinésico.

En los últimos años se ha hecho énfasis de la importancia del lenguaje corporal en las organizaciones, sin embargo, son pocas las ocasiones en que las empresas le dan la importancia a los mensajes no verbales que emiten sus integrantes. Por ello, los líderes deberían desarrollar mejoras en las habilidades comunicativas que influyan en los miembros de la organización, teniendo en cuenta que el lenguaje corporal es un elemento que coadyuva al aspecto motivacional de la empresa, por lo tanto, es parte de la esencia de cualquier empresa e imprescindible para un buen funcionamiento que mejore la competitividad de la organización.

Es importante entrenar el lenguaje corporal ya que al momento de entablar algún tipo de comunicación dejaremos experiencias positivas o negativas. Está demostrado que las personas que controlan su lenguaje corporal son capaces de establecer una mejor relación social y sobretodo, en el ámbito organizacional es de vital importancia para las negociaciones con clientes, proveedores, etc., y persuadir a los clientes para lograr una respuesta positiva.

Creemos que el lenguaje corporal es importante, sin embargo, para organizaciones de otros rubros les podría ser mucho mas efectivo, mayormente en instituciones estatales, como las policiales, hospitales, escuelas, etc.

Consideramos que en una organización deberían ser medianamente capacitados, los del area de ventas, logística, gerente general y líderes. Pero, el gerente de recursos humanos debería tener una competencia especializada ya que la capacitación del lenguaje corporal es importante en la relacion de comunicación y es una herramienta importante para las organizaciones porque contribuyen en el clima laboral, en la parte administrativa, y ademas permite anticiparnos a algunas decisiones de inversion, expuestas ya sea por algun socio, cliente o proveedor.

Cestero (2017) en uno de sus estudios realizados en un programa televisivo llamado “*Tu Oportunidad*” donde las presentaciones del discurso persuasivo dada por los emprendedores, en la cual explican su idea o producto, cuánto dinero se necesita y qué ofrecen a cambio y se emplean estrategias que consideren oportunas con el fin de persuadir a los empresarios para que puedan invertir. En este estudio, se identificaron que el uso de signos no verbales es muy productivo en las presentaciones empresariales y que los más efectivos son los kinésicos.

También, queda demostrado que la cultura en general (costumbres) influye en el proceso comunicativo y que los comportamientos no verbales pueden transmitir un significado diferente dependiendo del entorno cultural, por lo tanto varían de acuerdo a la caracterización social de las personas, de las situaciones que se usan y por los miembros de una comunidad. Es por eso que la cultura es importante en el proceso comunicativo personal y organizacional. Por ello, es necesario que los empresarios comprendan y utilicen el lenguaje corporal utilizado por las diferentes culturas y la importancia de ello en los negocios internacionales

La clave de la comunicación es que no exista contradicción entre el mensaje verbal y que los gestos refuercen y maten lo dicho. Los signos no verbales se emplean de forma inconsciente y ello le dará más crédito por tratarse de actos involuntarios. Por ello, se entiende la relación de importancia entre la comunicación verbal y no verbal ya que ninguna basta por si sola, para difundir de la manera correcta un mensaje y el poder enunciar que efectivamente se está dando un mensaje eficaz en la organización.

Asimismo, algunas de las consecuencias de que la comunicación sea efectiva en la organización son la mejora de la productividad, la satisfacción laboral de los empleados y el logro de una visión compartida, es decir, que los integrantes se agrupen en torno a la visión organizacional, compartan intereses, se motiven y colaboren, que sea el resultado de la vinculación de los intereses personales con los de la empresa

Por otro lado, hay autores que mantienen puntos de vista diferentes en cuanto al lenguaje corporal de género. Para algunos el femenino es el mejor para tomar el liderazgo y, para otros, las asociaciones de género aún están marcadas, ya que a las mujeres las asocian con ser comunales y a los hombres con agentes, es decir las féminas con las cualidades de amabilidad, el apoyo, el afecto y los hombres con la dominación, la asertividad, la maestría.

Por lo expuesto, lo que proponemos es que se acoja el tema del lenguaje corporal de manera mas seria ya que según a literatura investigada hemos observado que las organizaciones no le toman la importancia debida como herramienta de gestión.

6.2.RECOMENDACIONES

Se sugiere a las organizaciones poner en práctica el lenguaje corporal como herramienta de gestión, para mejora de resultados en la productividad, mejor desempeño de los colaboradores, un cálido clima laboral y con ello mantener una ventaja competitiva.

Por otro lado, en el tema de investigación de lenguaje corporal en las organizaciones, han surgido dos controversias encontradas durante la búsqueda del desarrollo del objetivo principal. Una de las controversias descubiertas es acerca de los diferentes conceptos por los autores que se han formado del lenguaje corporal. Como se visualiza en la Tabla 1, si bien, todos coinciden que es un sistema kinésico, no todos están de acuerdo que solo abarque este sistema. Por lo que debería realizarse un estudio a profundidad acerca de los sistemas que abarquen el lenguaje corporal.

Tambien se recomienda realizar una investigación que nos permita conocer datos estadísticos con respecto a los efectos del lenguaje corporal mediante las video llamadas, los cuales comienzan a ser importantes por el incremento del Work in house.

Otra de las controversias es que el tema es del campo de estudio de administración, sin embargo, la literatura ubicada es de investigadores de humanidades y sociales, en su gran mayoría, por lo que se recomienda instruir a los nuevos profesionales a realizar investigaciones que puedan aportar en la bibliografía de este estudio.

Finalmente se recomienda crear un manual del Lenguaje Corporal de acuerdo con la cultura organizacional de la empresa, en donde especifique el mensaje que se quiere transmitir a los clientes y colaboradores.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Hurn, B. (2014). Body language: a minefield for international business people. *Industrial and Commercial Training*, 46 (4), 188 - 193. doi: 10.1108/ICT-01-2014-0004

Middaugh, D.(Enero, 2017). Watch Your Language!. *Medsurg nursing: official journal of the Academy of Medical-Surgical Nurses*, 26 (1), 64-65. Recuperado de https://journals.lww.com/nursingmanagement/citation/1987/08000/watch_your_language.1.aspx [Consulta: 18 de Enero de 2019].

Baran F.(2014). Nonverbal Communication in Humans. *Journal of Human Behavior in the Social Environmen*, 24 (4), 417-421. doi: 10.1080/10911359.2013.831288

Talley, L & Temple, S. (2015). How leaders influence followers through the use of nonverbal communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 69-80. doi: 10.1108/LODJ-07-2013-0107

Hao, J. & Hood, S. (Enero, 2017). Valuing science: The role of language and body language in a health science lectura. *Journal of Pragmatics*, 139, 200-215. doi: 10.1016/j.pragma.2017.12.001

Meadors, D. & Murray, B. (2014). Measuring Nonverbal Bias Through Body Language Responses to Stereotypes. *Journal of Nonverbal*, 38 (29), 209–229. doi: 10.1007/s10919-013-0172-y

Cestero, A. (2016). La Comunicación no verbal: propuestas metodológicas para su estudio. *Revista Lingüística en la Red* 13, 1-32. Recuperado de <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/25226> [Consulta: 19 de enero del 2019].

Moreno, L. (Mayo – Junio, 2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. *Revista Culcyt* , 6 (32), 5-19. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3238707.pdf> [Consulta: 16 de enero del 2019].

Pauser, S., Wagner, U. & Ebster, C. (2018). An investigation of salespeople’s nonverbal behaviors and their effect on charismatic appearance and favorable consumer responses. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 38, 344-369. doi: 10.1080/08853134.2018.1480383

Mado, A., Ornaghi, L. & Gabaro, V. (2018). How face blurring affects body language processing of static gestures in women and men. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 13, 590-603. doi: 10.1093/scan/nsy033

Antonakis, J. & Eubanks, D. (2017). Looking Leadership in the Face. *Current Directions in Psychological Science*, 26 (3), 270-275. doi: 10.1177/0963721417705888

Bailey, H. & Kelly, D.(2015). Picture Power: Gender Versus Body Language in Perceived Status. *Journal of Nonverbal Behavior*, 39 (4), 317–337. doi: 10.1007/s10919-015-0212-x

García I., Pérez, R. & Calvo, A. (2013). Expresión corporal. Una práctica de intervención que permite encontrar un lenguaje propio mediante el estudio y la profundización del empleo del cuerpo. *Revista Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (23), 19-2. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4135190> [Consulta: 22 de enero del 2019].

González, A., Reyes, J. & Flores, G. (2016). Comunicación no verbal: Su importancia en las organizaciones. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 3(5). doi: 10.29057/estr.v3i5.1548

Myers, K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 225-238. doi: 10.1007/s10869-010-9172-7

Dominguez M. (2008) La importancia de la comunicación. *Razón y Palabra*, 14 (70). Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/REYES_REVISADO.pdf [Consulta: 03 de enero de 2019].

Perez-Bravo, J.; Cortes-Alvarez, Y.; Estrella- Velasquez, R.& Quezada-Moreno, M. (Septiembre 2017). Inteligencia Emocional y Lenguaje Corporal como ventaja competitiva para el nuevo administrador y gestor empresarial en la actualidad en San Juan del Río, Querétaro. *Revista de Filosofía y Cotidianidad*, 3 (8), 38-5. Recuperado de http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Filosofia_y_Cotidianidad/vol3num8/Revista_de_Filosofia_y_Cotidianidad_V3_N8_4.pdf [Consulta: 17 de enero del 2019].

Fanjul, C. (Julio 2008). La importancia de la comunicación no verbal en la configuración de la imagen corporativa. *Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, (11), 1-20.

Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/18434> [Consulta: 16 de enero del 2019].

Cestero, A. (2006). La Comunicación no verbal y el estudio de su incidencia en fenómenos discursivos como la ironía. *Revista ELUA*, 20, 57-77. doi: 10.14198/elua2006.20.03

Valster, L. (2015). Gender differences in nonverbal behavior of effective leaders. (Tesis bachiller, Universidad of Twente, Facultad de Administration. Overijssel, Países bajos). Recuperado de https://essay.utwente.nl/67602/1/Valster_BA_MB.pdf [Consulta 20 de diciembre de 2018].

Ekman, P. (Abril, 1993) Facial Expression and Emotion. *Revista American Psychologist*, 48(4), 384-392. doi: 10.1037/0003-066X.48.4.384

Nierenberg, G., Calero, H. & Grayson, G. (2012) *Cómo aprender a leer a una persona como un libro*. Valencia: Ediciones i .

Peterson, R. (2005). An Examination of the Relative Effectiveness of Training in Nonverbal Communication: Personal Selling Implications. *Journal of Marketing Education*, 27 (2), 143 - 150. doi: 10.1177/0273475305276627

Goman, C. (2008) *The Nonverbal Advantage: Secrets and Science of Body*. EEUU: Berrett-Koehler publications Inc.

Fast, J (1994). *Body Language in the Workplace*. EEUU: Penguin Books.

Castañer M., Camerino O., Anguera T. & Jonsson G. (2011). Kinesics and proxemics communication of expert and novice PE teachers. *Quality and Quantity*, 47, 1813-1829. doi: 10.1007 / s11135-011-9628-5

Bonaccio, S., O'Reilly, J., O' Sullivan, S. & Chiochio, F.(2016). *Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace: A Review and an Agenda for Research*. Sage Publications, 42 (5), 1044-1074. doi: 10.1177/0149206315621146

Pease, A. & Pease, B (2006). *El Lenguaje del Cuerpo en el Trabajo*. Barcelona: Amat Editorial.

Dael, N., Mortillaro, M. & Scherer, K. (2012). Emotion Expression in Body Action and Posture. *Emotion*, 2 (5), 1085-1101. doi: 10.1037/a0025737

Buisine, S., Courgeon, M., Charles, A., Clavel C., Martin, J., Tan, N. & Grynszpan, O. (2013) The Role of Body Postures in the Recognition of Emotions in Contextually Rich Scenarios. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 30 (1), 52-62, doi: 10.1080/10447318.2013.802200"

Gordillo, F., López, M., Mestas, L. & Corbi, B. (2014). Comunicacion no verbal en la negociacion: La importancia de saber expresar lo que se dice. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 17 (2), 646 - 666. doi: 10.13140/2.1.4549.1842

Cestero, A. (2017). La comunicacion no verbal en discurso persuasivo empresarial. *Pragmalingüística*, 25, 124-145. doi: 10.25267/Pragmalinguistica.2017.i25

Fonseca, M. (2005) *Comunicacion Oral Fundamentos y practica estrategica*. 2ª ed. México: Pearson Education.

Brönstrup, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Revista Signo y Pensamiento*, 26 (51), 26-37. Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4593> [Consulta :14 de Febrero del 2019].

Calderón G. & Castaño G. (2010). *Investigación en administración: conocimiento para el bienestar de las personas y el desarrollo de las organizaciones*. Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Couret, M. & Gismera, L. (2014). Comunicación no verbal y éxito empresarial. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11531/201> [Consulta: 24 de Febrero de 2019].

REFERENCIAS

Gordillo, F., López, M., Mestas, L. & Corbi, B. (2014). Comunicación no verbal en la negociación: La importancia de saber expresar lo que se dice. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 17 (2), 646 - 666. doi: 10.13140/2.1.4549.1842

Cestero, A. (2017). La comunicación no verbal en discurso persuasivo empresarial. *Pragmalingüística*, 25, 124-145. doi: 10.25267/Pragmalinguistica.2017.i25

Fonseca, M. (2005) *Comunicación Oral Fundamentos y práctica estratégica*. 2ª ed. México: Pearson Education.

Brönstrup, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Revista Signo y Pensamiento*, 26 (51), 26-37. Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4593> [Consulta :14 de Febrero del 2019].

Calderón G. & Castaño G. (2010). *Investigación en administración: conocimiento para el bienestar de las personas y el desarrollo de las organizaciones*. Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Couret, M. & Gismera, L. (2014). Comunicación no verbal y éxito empresarial. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11531/201> [Consulta: 24 de Febrero de 2019].