

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LA COMUNICACIÓN

NO VERBAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

NAYELI SÁNCHEZ GONZÁLEZ

ASESORA:

ADRIANA REYNAGA MORALES

MÉXICO, D.F.

2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

	Páginas
INTRODUCCIÓN.....	1
1.-COMUNICACIÓN NO VERBAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	
1.1 La comunicación no verbal.....	8
1.1.1 Perspectivas.....	16
1.1.2 Tipos.....	27
1.1.3 Historia/ Desarrollo.....	30
1.2 Funciones e interpretaciones de la comunicación no verbal dentro de las organizaciones.....	34
1.2.1 Distribución de espacios en las organizaciones.....	42
a) Percepción del entorno.....	42
b) Componentes del entorno.....	44
c) Espacio personal.....	45
1.2.2 Obstáculos que intervienen en la comunicación no verbal.....	48
1.2.3 Apariencia y vestido dentro de las organizaciones.....	51
1.2.4 Gestos y posturas dentro de las organizaciones.....	55
1.3 Importancia de la comunicación no verbal dentro de las organizaciones.....	59
2.- NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA ORGANIZACIÓN MODERNA	
2.1 Las nuevas tecnologías.....	66
2.2 Organización moderna.....	69

2.3 Las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas.....	76
2.4 Usos de las nuevas tecnologías.....	78
2.5 Uniones intragrupal e intergrupales a través de las nuevas tecnologías.....	86
 3.- LA COMUNICACIÓN NO VERBAL Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES	
3.1 Acercamiento de las nuevas tecnologías a la comunicación no verbal.....	92
3.2 Adaptación del mensaje al medio.....	94
3.2.1 Variables de cada medio.....	96
3.2.2 Tipos de mensajes de acuerdo al medio.....	98
3.2.3 Tipo de lenguaje de acuerdo al medio.....	100
3.3 Ejemplos de funciones y contenidos de medios de comunicación en una organización moderna.....	102
3.4 ¿Las nuevas tecnologías cambian las funciones de la comunicación no verbal dentro de las organizaciones?.....	109
4. CONCLUSIONES.....	115
 Anexos	
1) Análisis de la Comunicación no verbal en Boehringer Ingelheim.....	120
2) Gráficas de encuestas de medios.....	130
3) Información adicional sobre Boehringer Ingelheim.....	145
Referencias.....	150

INTRODUCCIÓN

La comunicación no verbal siempre ha existido en todas las interacciones personales, sin embargo, ha sido menos estudiada que la comunicación verbal porque no la realizamos de manera consciente en todos los casos, a diferencia de la primera, en donde solemos pensar lo que diremos antes de hacerlo.

La comunicación no verbal es un poco más compleja porque refleja información que no siempre deseamos transmitir como lo es nuestro estado de ánimo, estado de salud, emociones, etc. Sin embargo, hay que recordar que algunos aspectos aprendemos a expresarlos de acuerdo a nuestra cultura y otros son comunes de todos los seres humanos.

Es por esto que si sabemos analizarla podemos obtener mucha información de la persona con quien tenemos la interacción, información que tal vez nunca hubiéramos obtenido de manera verbal por este interlocutor. Asimismo, el saber emplear la comunicación no verbal, nos permite ser conscientes de nuestro propio uso, y por lo tanto, tener la capacidad de controlarlo un poco más.

Sin embargo, el uso de la comunicación no verbal, se está perdiendo por el uso de los medios de comunicación tradicionales y de las nuevas tecnologías que han ido surgiendo, lo que hace que se pierda gran contenido e información del mensaje transmitido, creando problemas en la comunicación.

Desde la Revolución Industrial, que impulsó el gran desarrollo de las tecnologías, el proceso de desarrollo y actualización de las nuevas tecnologías no se ha detenido, y hasta se puede afirmar que ha ido aumentando su velocidad, creando una gran dependencia de las ellas en nuestras vidas diarias, y una fuerte necesidad de estar actualizándonos, lo cual, también sucede a nivel organización.

Cada organización debe estar adquiriendo nuevas tecnologías (internet, intranet, programas de mensajería instantánea, tecnologías para videoconferencias, pantallas de proyección, etc), que le permitan comunicarse no sólo a nivel interno,

sino también de manera externa, ya que el propio medio en el que se desenvuelve es el que ejerce esta presión, para que pueda sobrevivir y seguir desarrollándose.

Por lo tanto, las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas se convierten en una necesidad, un requisito indispensable, contra el que debe luchar la comunicación interpersonal.

La problemática surge en que las nuevas tecnologías, al crear esta dependencia, están siendo usadas como un sustituto de la comunicación cara a cara, en la que va incluida la comunicación no verbal, en vez de ser un complemento, por lo tanto se están perdiendo todos los beneficios de la comunicación no verbal.

Al mismo tiempo, la adquisición de estas nuevas tecnologías contribuye a beneficios económicos y de ahorro de trabajo y de tiempo en las organizaciones, por lo que su adquisición se está convirtiendo en una necesidad.

Esta necesidad tecnológica aumenta cuando las organizaciones se expanden, ya que estas nuevas tecnologías contribuyen a la inmediatez de la comunicación a pesar de encontrarse con las barreras espaciales-temporales.

Si existen organizaciones con diferentes sedes que se ubican en distintos puntos geográficos, no sólo dentro de un país, sino a nivel mundial, las personas de las empresas deben realizar viajes para reuniones y para crear un flujo de comunicación que se siga de la misma forma en todas las sedes.

Anteriormente, se realizaban con mayor frecuencia las reuniones presenciales, sin embargo, esto representa un mayor gasto para las organizaciones porque implican traslados y estancias, y a su vez gastos de tiempo, siendo el tiempo, el recurso del que más se carece en las grandes organizaciones. Por lo que se está prefiriendo emplear las nuevas tecnologías como las videoconferencias para evitar estos gastos.

Así que la comunicación no verbal está dependiendo del desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación, que está supliendo a las interacciones cara a cara, a diferencia de las nuevas tecnologías que sí son independientes de la

comunicación no verbal porque siguen desarrollándose, ya que no existe una relación causa-efecto en esta dirección.

La comunicación no verbal depende del desarrollo de las nuevas tecnologías, porque entre más se acerquen éstas a cumplir todas las funciones comunicativas de la interacción personal, se preferirá emplearlas para las organizaciones. En cambio, las nuevas tecnologías seguirán desarrollándose sin importar los cambios de la comunicación no verbal, que siempre ha existido. Al contrario, las nuevas tecnologías quieren seguir acercándose cada vez más a cumplir todas las funciones de la comunicación, aunque aún no lo logren por completo.

JUSTIFICACIÓN

El motivo de esta investigación es de la necesidad de obtener mayores conocimientos sobre la comunicación no verbal en un ambiente específico: dentro de las organizaciones. Se eligió un ambiente en particular, para diferenciar de la mayoría de las investigaciones, que la abordan de manera general y olvidan que de acuerdo al entorno, se modifican los usos y las interpretaciones.

La importancia de esta investigación radica en que el conocimiento y la utilización adecuada de la comunicación no verbal dentro de las organizaciones podría convertirse una herramienta muy útil para las estrategias de la Comunicación Organizacional, principalmente a nivel interno, pues sólo a través de su conocimiento se podrá emplear como una herramienta de persuasión, y de análisis hacia los demás.

Mientras no tengamos conocimiento científico de la comunicación no verbal, sin importar el ambiente, seguiremos empleándola de manera inconsciente y a través de métodos empíricos, es decir, a través de prueba y error. En vez de utilizarla como un medio con gran potencial para ser manipulado y para ayudar a la comprensión del proceso completo de la comunicación, al disminuir o incluso evitar los problemas que surgen por la falta de información o por expresarse de forma incorrecta.

Estos conocimientos, no sólo podrán emplearse dentro de las organizaciones, también podrían emplearse para las interacciones comunes cara a cara, ya que más bien estos conocimientos no serán un conjunto de reglas rígidas, sino más bien una guía para poder aprovechar al máximo los beneficios de la comunicación no verbal.

No se puede hacer un conjunto de reglas, debido a que cada interacción siempre será distinta, por: el receptor, la cantidad de receptores, el tiempo, el entorno, etc.

Y debido a los constantes cambios tecnológicos en los medios de comunicación, y a la necesidad de las organizaciones por estarse actualizando, se debe vincular este concepto con la inserción de las nuevas tecnologías dentro de las organizaciones modernas, para determinar si estas tecnologías están afectando a la comunicación no verbal en su forma tradicional.

Y si es así, cómo están interviniendo las nuevas tecnologías, y si son ellas las que intervienen al tratar de acercarse a la comunicación no verbal, o si somos los seres humanos que estamos recurriendo a ellas como un sustituto, en lugar de un complemento para la comunicación.

Por lo que en esta investigación se tiene como propósito demostrar que el uso de las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas está afectando en las funciones e interpretaciones de la comunicación no verbal. Para esto, se analizará la comunicación no verbal dentro de las organizaciones, de manera específica con cada uno de los elementos que la componen.

Asimismo se establecerán las funciones e interpretaciones tradicionales de la comunicación no verbal dentro de las organizaciones, sin intervención de las nuevas tecnologías. Se investigará el acercamiento de las nuevas tecnologías con respecto a la comunicación no verbal.

También será necesario, determinar la importancia de la comunicación no verbal, en las interacciones cara a cara, dentro de las organizaciones. Así como dar a conocer cuáles son los efectos positivos y cuáles son los efectos negativos del uso

de las nuevas tecnologías con respecto a la comunicación no verbal. Y por último, se demostrará cómo y por qué están afectando las nuevas tecnologías, las funciones e interpretaciones de la comunicación no verbal.

ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO

En esta investigación se dan a conocer las características más relevantes de las dos variables que eran la comunicación no verbal y las nuevas tecnologías, para posteriormente, hacer la unión de las relaciones entre ambas y sus efectos.

Lo anterior, siempre enfocado en el ambiente de las organizaciones modernas con sede en México, al referirse con “modernas” además de relacionarse con las adquisiciones y usos de nuevas tecnologías, también se refiere a la forma de la organización jerárquica y de sus actividades, en las que sea posible llevar a cabo el análisis de la comunicación no verbal, sin estructuras tan rígidas, donde todo esté dictado por las obligaciones y las reglas estrictas.

En el primer capítulo se describe lo que es la comunicación no verbal desde las distintas perspectivas (si es aprendida o es una habilidad biológica), los tipos, su historia o desarrollo en investigación, pero todo relacionándolo con el entorno específico que son las organizaciones modernas.

Asimismo se dan ejemplos en este ambiente sobre las funciones, usos e interpretaciones de la comunicación no verbal, en donde se incluyen los aspectos de proxémica sobre los elementos y las relaciones con el espacio físico en las interacciones cara a cara.

Y también se resalta la importancia de la comunicación no verbal al poder transmitir mucha información a través de los sentidos como la vista, el tacto y hasta el gusto.

En el segundo capítulo se definen las nuevas tecnologías, se determinan en cuáles se centrará este proyecto, de acuerdo a las características de la organización moderna.

También se muestran los usos de estas nuevas tecnologías de manera organizacional y cómo son capaces de crear uniones o conexiones sin que exista una interacción personal.

En el tercer capítulo se unen las dos variables principales en este trabajo, en donde se pueden observar cómo las nuevas tecnologías se han ido acercando a los aspectos de la comunicación no verbal con la finalidad de ser más completas en relación a la comunicación. Sin embargo, en este tipo de comunicación no han tenido resultados considerables, el mayor acercamiento son las videoconferencias.

Asimismo, se tratan los temas de la necesidad de hacer una doble codificación si se emplea la comunicación mediada en vez, de la comunicación cara a cara, ya que se debe adaptar el mensaje de acuerdo al medio, y para esto se debe de considerar:

- Las variables de cada medio
- El tipo de mensaje que se desea transmitir
- El tipo de lenguaje que se empleará

Entre muchas otros aspectos que se deben de considerar.

Para ejemplificar cómo cambian las funciones de cada medio y los contenidos según las variables de cada uno, se dan unos ejemplos de una organización moderna que cuenta con estos medios, llamada Boehringer-Ingelheim, una empresa farmacéutica alemana, que realizó una encuesta a sus empleados sobre los medios de comunicación interna con los que cuentan, y se hace un breve análisis al respecto.

Por último, con ejemplos de escenarios posibles en las organizaciones, se comprueba lo que sucedería en cada función de la comunicación no verbal, si se solucionara cada problemática con y sin el uso de las tecnologías.

Lo cual, ayuda a llegar a las conclusiones sobre el impacto de las nuevas tecnologías sobre la comunicación no verbal, así como los usos que se les deben dar a la comunicación mediada y a la comunicación cara a cara.

1.-COMUNICACIÓN NO VERBAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

1.1.-La comunicación no verbal

Como seres humanos necesitamos la comunicación para sobrevivir, ya que somos seres sociales que tenemos que vivir en constante contacto con otras personas para poder realizar nuestras actividades cotidianas y posteriormente, para actividades más específicas o especializadas. Por lo tanto, para poder realizar esta interacción con alguna otra persona es necesaria la comunicación, sin importar si manejamos o no un mismo idioma, es natural que nos comuniquemos, es aquí donde entra la comunicación no verbal, ya que compartimos ciertas características biológicas que nos permiten comunicarnos de manera innata, como cuando comunicamos nuestras emociones. Sin embargo, también existen otros factores que son aprendidos.

De cualquier forma es indispensable que los seres humanos busquemos la forma de comunicarnos, algunos autores manejan que cuando existen barreras de lenguaje respecto a la comunicación verbal, se recurre a la comunicación no verbal, otros autores que cuando hay barreras para la Comunicación no verbal, se recurre a la comunicación verbal.

Por ahora, lo que importa es que la Comunicación no verbal tiene aspectos que son muy específicos de cada cultura, pero tiene muchos más referentes comunes que nos pueden ayudar a comunicarnos, sin importar demasiado nuestras diferencias de cultura, edad, sexo, profesión, etcétera, sobre todo en temas o aspectos básicos de supervivencia como especie humana.

Estos aspectos que nos generalizan como una sola especie, se comparten dentro de los grupos sociales, por lo que es fácil comunicarse a este nivel, sin embargo, cuando estos grupos se van complejizando hasta formar organizaciones, se van creando contextos y códigos específicos que los diferencian de los miembros de otras organizaciones, como el caso de la vestimenta, comportamientos, referentes, entre otros.

Además se le debe agregar que dentro de las organizaciones conviven dos contextos: el formal y el informal. A su vez se combinan la cultura individual de cada miembro que ingresa con la cultura de la propia organización. De esta forma, se puede demostrar un poco sobre la complejidad de este trabajo al investigar sobre la comunicación no verbal dentro de las organizaciones.

Varios estudios han demostrado que utilizamos en mayor porcentaje la comunicación no verbal que la comunicación verbal, mas no siempre lo hacemos o lo interpretamos de manera consciente es por lo que se le suele prestar menos atención. Además, los procesos de comunicación no verbal llegan a transmitir una gran cantidad de mensajes, razón por la cual tiene un gran poder de persuasión, iniciando en el nivel interpersonal y llegando hasta niveles de organizaciones o incluso masivos.

Un ejemplo de los estudios realizados sobre el uso de la comunicación no verbal:

“Mehrabian, Albert: Silent messages. Wadsworth, Belmont, 1972. Se asigna a la comunicación verbal una influencia en las reacciones emotivas durante las interacciones cara a cara, de sólo el 7% mientras que la comunicación no verbal le corresponde el restante 93%, distribuido en gestualidad 55% y paralingüística 38%...Ray Birdwhisrell (1979) dice no más del 30 o 35% del significado social derivado de una conversación se transmite por las palabras.”

Los porcentajes pueden variar demasiado, ya que en una conversación podemos utilizar más elementos de comunicación no verbal que en otros porque el tema, la complejidad, el contexto o incluso el receptor así lo amerita por lo que sería imposible determinar un porcentaje definido para cada persona, así los porcentajes pueden variar demasiado, ya que en una conversación podemos

ⁱ “Ray Birdwhistell fue un antropólogo estadounidense que fue uno de los pioneros de la comunicación no verbal, al introducir el término Kinesis, y dedicarse a su campo de estudio. Fue profesor en Toronto, Louisville, Kentucky, Buffalo y Filadelfia, en el Instituto Psiquiátrico de Pensilvania del Este, donde fue investigador-jefe y director de proyecto de Estudios de la Comunicación Humana.” en Flora Davis, p.45.

utilizar más elementos de comunicación no verbal que en otros porque el tema, la complejidad, el contexto o incluso el receptor así lo amerita por lo que sería imposible determinar un porcentaje definido para cada persona, así que mucho menos se podría determinar un porcentaje del uso de la comunicación verbal y la no verbal en grupos u organizaciones, y mucho menos de manera exacta, sin embargo, se puede hacer un aproximado y revisando a varios autores e investigadores se puede concluir de forma precisa que sí utilizamos más del 50% de nuestra comunicación, de manera no verbal.

“Las palabras pueden muy bien ser lo que emplea el hombre cuando le falla todo lo demás”¹

Esta cita ayuda a reforzar lo que se comenta en el párrafo anterior, usamos únicamente las palabras cuando no tenemos cómo describirlo de forma no verbal, es decir: cuando el medio no se presta a hacerlo de esta forma, o cuando se debe usar un lenguaje muy especializado con el o los receptores.

Otra cita que puede ayudar a resaltar la importancia de la comunicación no verbal si se le compara con la comunicación verbal, es la siguiente:

“Las palabras son sólo el comienzo, porque detrás de ellas está el cimiento sobre el cual se construyen las relaciones humanas: la comunicación no verbal.”²

Por ejemplo en una organización, si se expresa por medio de palabras que se debe portar el uniforme, pero los propios jefes no lo hacen, de nada estarán sirviendo las palabras, ya que el mensaje no verbal es más poderoso. Así que sólo si el comportamiento no verbal coincide con las palabras, entonces sí podrá convertirse el mensaje verbal en un reforzador.

La mayoría de las veces solemos combinar tanto la comunicación verbal como la comunicación no verbal, si es posible, debido a que usamos una como complemento de otro, ya sea de manera consciente o inconsciente.

¹ Davis, Flora. (2005). *La comunicación no verbal*. Madrid: Alianza Editorial. p. 21

² *Íbidem* p.21

También debemos de tener en cuenta que siempre que estemos en contacto con otra persona, estaremos comunicando, queramos o no, y esto se debe a los comportamientos no verbales.

“El comportamiento no verbal es el único canal mediante el cual se puede expresar, dirigir e interpretar la comunicación no verbal...es un fenómeno aprendido socialmente, y a su vez es un rasgo biológico, por medio del cual se manifiesta y evidencia la comunicación no verbal. El Comportamiento no verbal está basado en los movimientos del cuerpo, la cara, las manos, en la disposición espacial que asumen los cuerpos de los integrantes, en la entonación de la voz, el ritmo del habla y las inflexiones del discurso.”³

Nuestros comportamientos no verbales nunca se detienen y estarán expresando algo que será interpretado por el receptor, en caso de que sean percibidos estos comportamientos por éste último. En caso contrario, únicamente serán comportamientos no verbales y no será comunicación no verbal.

“El hombre es un ser multisensorial. Algunas veces verbaliza.”⁴

Debido a nuestros sentidos podemos percibir de muchas maneras y muchas cosas, podemos reconocer: colores, olores, texturas, sabores, y sonidos, lo cual nos proporciona gran cantidad de información y por lo tanto recibimos mensajes de las personas que nos rodean y a través de esto podemos hacer nuestras interpretaciones, que en ocasiones serán correctas y en otras no, pero eso ya tendrá que ver con la eficacia de la comunicación.

Pero ¿Cómo podemos definir a la comunicación no verbal?

A continuación se mostrarán algunas definiciones de distintos autores:

“Los gestos, las posturas, las miradas, los tonos de voz y otros signos y señales no verbales constituyen un lenguaje complementario al de las palabras, con el que

³ Cruz Santacruz, Luis. *El comportamiento no verbal humano: una aproximación a la kinesis y la proxémica*. Ed. Cuadernos del CONEICC. México, 1999.

⁴ Davis, Flora. 2005 p. 51

nos comunicamos en forma constante. El conjunto de esos elementos -y también la disciplina que los estudia- reciben el nombre de comunicación no verbal.”⁵

*“Instrumento significativo de expresión de las emociones, de las actitudes y de los conflictos, tanto conscientes como inconscientes. Las señales no verbales tienen un peso mucho mayor que sus equivalentes verbales que funcionan como apoyo para establecer y acordar la relación entre dos o más personas de manera espontánea...Dentro de la comunicación no verbal existe toda una serie de comportamientos no verbales implícitos en cada contexto interaccional.”*⁶

*“Es más que un simple sistema de señales emocionales y no puede separarse de la comunicación verbal. Ambas están estrechamente vinculadas entre sí, ya que cuando dos seres humanos se encuentran cara a cara se comunican simultáneamente a muchos niveles, conscientes e inconscientes, y emplean para ello la mayoría de los sentidos: la vista, el oído, el tacto y el olfato. Y luego se integran todas estas sensaciones mediante un sistema de descodificación, que algunas veces llamamos “el sexto sentido”: la intuición”*⁷

A pesar de existir muchos autores sobre comunicación no verbal, la mayoría de ellos no crea su propia definición de comunicación no verbal, sino que copian textualmente definiciones de otros autores, o incluso parece que dieran por hecho que todos sus lectores saben a qué se refieren con este término, pues sólo se encargan de hacer críticas a ciertos mitos sobre la comunicación no verbal pero no llegan a una conclusión que englobe todas las características que conformen una definición acorde con sus conocimientos adquiridos a través de sus investigaciones. Por lo anterior, es que sólo puse estas definiciones, que además me parecieron las más precisas y adecuadas, no sólo para este trabajo que se enfocará en las organizaciones, sino para cualquier disciplina que necesite abordarla.

⁵ Rulicki, Sergio. Comunicación no verbal. Ed. Granica. Buenos Aires, Argentina. 2010, tercera edición. P.13

⁶ Pio E. Ricci Bitti/Santa Cortes. Comportamiento no verbal y Comunicación. Ed. Gustavo Gili. España, 1980. P. 24-25.

⁷ Davis, Flora. P.16

La definición que yo considero más acertada para este trabajo, basándome en las tres definiciones anteriores, y con respecto a la disciplina de la Comunicación es la siguiente:

La comunicación no verbal es el proceso de envío, recepción e interpretación de mensajes por medio de un conjunto de instrumentos: gestos, movimientos corporales, posturas, miradas, distancias y objetos del entorno, que a través de la interacción entre dos o más personas funcionan como canales creando, reforzando, enfatizando o modificando significados que las palabras no siempre pueden otorgar. En este proceso, los principales receptores físicos de cada persona son los sentidos: la vista, el oído, el olfato, el tacto y hasta el gusto.

A través de los sentidos percibimos las señales de comunicación no verbal, las cuales son codificadas y después interpretadas a partir de nuestro propio marco referencial, creado por las interacciones sociales que hemos tenido a lo largo de nuestras vidas, es decir, este marco referencial se debe a nuestros encuentros culturales, razón por la cual cierto gesto no significará lo mismo para una o para otra persona, sin embargo, algunos comportamientos no verbales pueden significar lo mismo para todas las personas como lo son los reflejos de las emociones o los estados biofísicos, debido a que todos los seres humanos pertenecemos a la misma especie.

Pero lo que si se debe considerar es que ningún comportamiento no verbal será siempre el mismo, ya sea por el contexto o porque nuestros gestos, movimientos o distancia no pueden tener las mismas dimensiones. A veces el gesto de levantar la ceja lo hacemos más marcado, otras veces lo combinamos con otro movimiento, o simplemente nuestro receptor es distinto, por lo que todo el tiempo adaptamos de diferente forma el mensaje.

A su vez, se le llama comunicación no verbal a la disciplina que estudia todos estos procesos.

La comunicación no verbal, que se abreviará de aquí en adelante como CNV, va a expresar emociones, sentimientos, estados de ánimo y estados físicos. A través de la CNV podemos conocer las valoraciones positivas y negativas que tenemos hacia las personas o lo que ellas nos están expresando, ya que algunas veces no tenemos una valoración negativa hacia la persona, sin embargo, lo que está expresando es lo que nos causa alguna molestia o desagrado, y que en ocasiones debido al contexto se desearían evitar pero no siempre es posible, incluso se considera que es más sencillo controlar de manera consciente la comunicación verbal que la no verbal.

La CNV: *“manifiesta la marcha de los procesos cognitivos relacionados con la atención, la memoria y la imaginación...exterioriza las intenciones, como la sinceridad y el engaño; así como el estado biofísico, es decir, el cansancio o la vitalidad, la salud o la enfermedad”*⁸

Cuando se refiere a que la comunicación no verbal manifiesta aspectos sobre la atención se refiere a que al entablar una conversación con alguien a través de su mirada, postura o gestos podemos saber si realmente nos está escuchando o si aparenta hacerlo, por ejemplo, si durante la conversación no te mira a los ojos o mira lo que estás señalando, y en vez de eso, tiene su mirada en otro lado, puede ser que esté pensando en otra cosa, o que el tema no sea de su interés o simplemente que esté haciendo otra cosa a la vez, lo cual algunas personas no soportan porque piensan que no se les pone atención, pero en realidad existen personas que pueden hacer varias cosas a la vez.

Respecto a la memoria, podemos hacer expresiones faciales que expresen lo contrario a lo que decimos, si nos preguntan sobre algún tema que deberíamos recordar, y con palabras podemos afirmar que sí lo recordamos pero con nuestro comportamiento corporal demostrar lo contrario. Al mismo tiempo se muestra nuestra sinceridad o el engaño, si concuerdan o no los mensajes verbales con los no verbales.

⁸ *Íbidem.* P.13

También se puede saber con el comportamiento no verbal cuando alguien se está imaginando lo que se le está contando, pues con las miradas, se puede saber si se está recordando o imaginando algo, ya que solemos mover los ojos hacia cierta dirección, y a veces se acompaña con algún gesto, pero eso es algo más particular de cada persona. Aunque siempre hay personas que logran controlar sus comportamientos no verbales por lo que no se les detecta cuando están queriendo hacer un engaño, pero hasta ahora son muy pocas, debido a la falta de conocimiento sobre la comunicación no verbal o a que no tienen esta habilidad desarrollada.

Por supuesto que, por medio del comportamiento no verbal también podemos saber los estados de ánimo de la gente o su estado biofísico, pues se diferencia en el color de la piel, las posturas, los movimientos, y en los gestos. Si alguien está enfermo no tendrá un color más intenso en sus mejillas, ni podrá tener una postura enérgica y erguida, y hasta es posible que haga gestos de dolor según su enfermedad.

Sucede casi de la misma manera, al tratar de saber el estado de ánimo, si alguien está avergonzado es posible que intente tener una postura menos erguida como para intentar protegerse, que sus mejillas incrementen su color, baje la mirada, y que haga algún movimiento con sus manos. O si alguien está triste podemos diferenciarlo fácilmente de cuando se encuentra alegre a través de estos comportamientos no verbales que generalmente realizamos inconscientemente.

Por ejemplo, generalmente, cuando un nuevo miembro ingresa a una organización, sus comportamientos serán mucho más cuidadosos, e incluso tendrá una postura menos erguida que los miembros que ya llevan tiempo laborando en ese ambiente, y por lo tanto se sienten más cómodos, entonces se pueden saber los estados de ánimo, ya que el “nuevo” será mucho más tímido.

1.1.1.-Perspectivas

Al ser un tema que ha sido abordado desde distintas disciplinas, como lo es la antropología, la psicología, y la semiología, existen varias perspectivas en las que se pueden crear las definiciones de este concepto. Una de las perspectivas es la que se refiere a la señal producida por los comportamientos no verbales y la otra perspectiva es la que considera a la comunicación no verbal como el proceso completo, es decir, hasta que la señal enviada es interpretada.

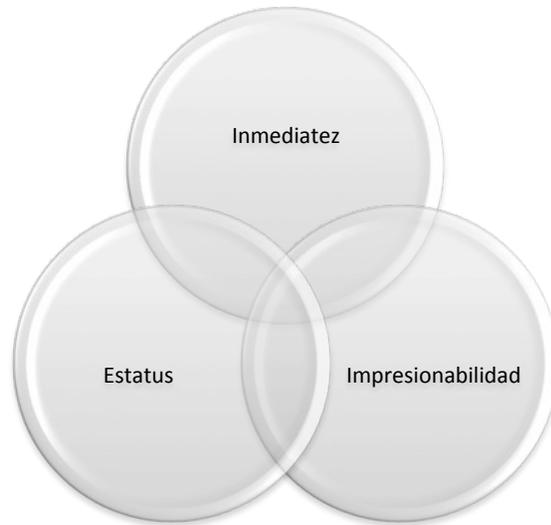
Algunos teóricos consideran a la comunicación como los gestos o movimientos que mandan un mensaje, pero en realidad, a esto se le llamaría comportamiento no verbal, y sólo cuando ya es interpretado el mensaje se puede considerar como comunicación no verbal.

Mark Knapp en su libro *Comunicación no verbal*, usa a la obra de Mehrabian para ejemplificar la perspectiva de la interpretación de la señal, que es la que se usa con más frecuencia entre los estudios que son más cercanos a la actualidad, ya que se considera que es comunicación hasta que es recibido e interpretado el mensaje por el receptor.

Esta obra como lo menciona Knapp, se centra principalmente en el significado que uno atribuye a las conductas no verbales explícitas y/o implícitas, a partir de los referentes que se tienen. El resultado de amplios experimentos reveló que existe una perspectiva triple: inmediatez, estatus e impresionabilidad

PERSPECTIVA TRIPLE:

(Esquema de construcción propia, información basada en el libro de Knapp, *La comunicación no verbal*)



Se habla de inmediatez porque debido a que a partir de nuestro marco referencial, interpretamos los mensajes de la comunicación no verbal, incluso de manera inconsciente, ya que no nos ponemos a reflexionar detenidamente: “si levantó más una ceja, apretó los labios, puso su mano en la cintura y su pie izquierdo lo está moviendo de arriba abajo, entonces la intención del emisor es darnos a entender su malestar ante algo” simplemente al observar todos estos comportamientos no verbales juntos, en ese mismo instante sabemos que esa persona está enojada, entonces estamos dándole un significado inmediato a esas acciones.

La mayoría de nuestros comportamientos no verbales son interpretados por los receptores a partir de sus propios marcos de referencias que se van creando a través de intercambios culturales, así que al tratar de interpretar los comportamientos no verbales, se lleva a cabo un proceso casi inmediato de reconocimiento de este conjunto de acciones, se dice casi inmediato porque primero debe ser percibido por los sentidos, después codificado y después interpretado, pero como este proceso suele ser muy rápido y sobre todo con la práctica, parece como si sucediera todo en un mismo momento.

Antes de explicar el siguiente elemento de la perspectiva triple, se debe entender el concepto: “estatus” como sinónimo de prestigio, como la posición social que se ocupa con respecto al contexto, y esto puede ser con respecto a las

responsabilidades, jerarquías, privilegios, reconocimientos, o incluso expectativas. Este concepto será empleado con todo este significado y no sólo conforme a la clase social a la que se pertenece tomando en cuenta únicamente lo económico.

Cuando se habla de estatus, se refiere a que podemos identificar en muchas ocasiones quién tiene una posición más elevada, a través de las conductas no verbales, por ejemplo, si tres personas que pertenecen a una misma organización, se encuentran caminando en una oficina y uno de ellos va un poco más adelante que los otros dos, entonces se puede determinar quién es el de mayor jerarquía. Se debe aclarar que las distancias entre la gente también influyen de manera determinante en el contexto, ya que si las dos personas van a una distancia de separación mayor a los dos metros, se puede pensar que sólo se encontraron en el camino pero no tienen ningún contacto o relación. Pero si la distancia es mucho menor e incluso hay comunicación verbal, entonces si se puede apreciar esta relación de estatus.

O si este mismo grupo de personas se encuentra en una discusión laboral y dos de ellos están de un lado, y el otro individuo está frente a ellos y los divide un escritorio, y quien está solo tiene una postura mucho más segura y desafiante, sabremos quién tiene mayor estatus. En este caso además de estar influyendo los movimientos corporales, también es determinante la distancia y los objetos de su alrededor, principalmente el escritorio que está funcionando para marcar límites físicos, y por lo tanto, también se crean límites psicológicos.

Y cuando se refiere a impresionabilidad, es porque cuando percibimos un conjunto de conductas no verbales nos creamos una idea ya sea positiva o negativa según nuestros referentes, porque nos crea un sentimiento, que es posible que con mayor información cambie pero de un momento nos creamos una imagen, nos cambia el ánimo.

Si estamos presentes en una escena de maltrato, lo más normal es que nos indignemos, sintamos enojo e incluso queramos intervenir, sin embargo, habrá personas que lo vean con indiferencia, o hasta con orgullo o felicidad según su

personalidad y contexto, es decir, de acuerdo a nuestros referentes sentimos y/o reaccionamos de maneras distintas a los mensajes que nos muestran los comportamientos no verbales, pero lo que inevitablemente sucederá es que el percibirlos provocará en nosotros una idea, un sentimiento, una impresión.

De acuerdo con el autor Luis Cruz Santacruz, el estudio de la comunicación no verbal se puede dividir en dos niveles de análisis: el del comportamiento espacial del hombre (proxémica) y el del movimiento corporal y gestual (kinesis)

Kinesis y proxémica.

La kinesis es el estudio de la comunicación a través de los movimientos corporales, es Ray L. Birdwhistell, antropólogo estadounidense quien nombra de esta manera a este estudio.

Birdwhistell asegura que el movimiento corporal es una forma aprendida de comunicación, que se encuentra establecida y regulada dentro de cada cultura y que debe analizarse en forma de un sistema ordenado de elementos diferenciables.

Por su parte, Eco y Volli definen a la kinesis como: el universo de las posturas corporales, de las expresiones faciales, de los comportamientos gestuales, de todos aquellos fenómenos que oscilan entre el comportamiento y la comunicación.

El lingüista Trager y el antropólogo Hall crean un esquema general de análisis fundados en los principios de la lingüística descriptiva. Esto quiere decir, que van de lo particular a lo general, de esta forma desintegran lo más posible todos los elementos de la comunicación no verbal para comprenderla por partes.

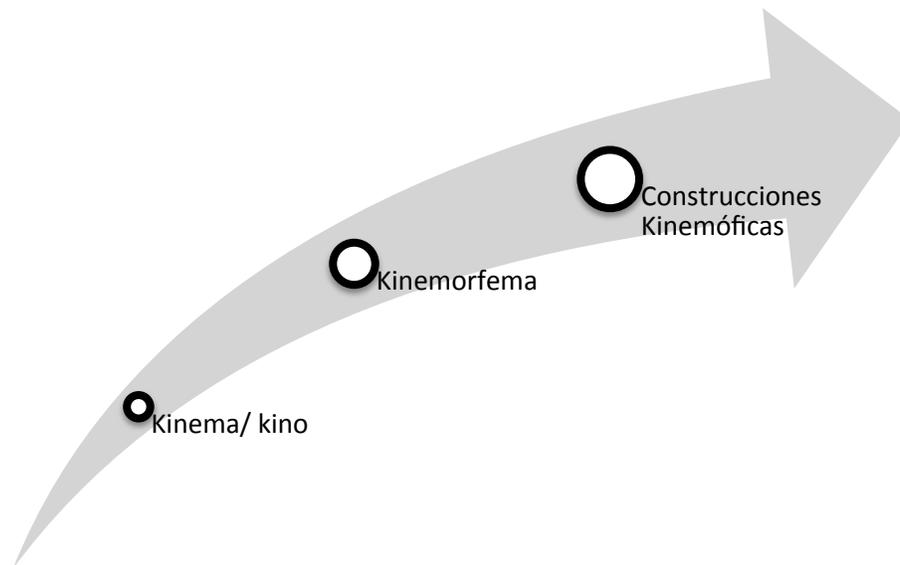
Birdwhistell pensaba que un individuo no se comunica sino que toma parte, en una combinación en la que se convierte en un elemento.

Esto nos demuestra que él veía imposible el hecho de poder realizar análisis sobre la kinesis como un sistema entero debido a su complejidad, así que al encontrarse

con Trager y Hall, siguió su método de tal forma que a la kinesis la descompone en varias partes iniciando con el kinema.

El kinema/kino es el mínimo elemento aislado discernible que se puede diferenciar de manera significativa de otros elementos aislados, aunque similares, se considera como el bloque de construcción básico a partir del cual, en combinación con otros elementos aislados (kinemorfemas) se componen las series (construcciones kinemórficas). Lo anterior, de acuerdo al autor Luis Cruz.

(Esquema de construcción propia, información basada en el libro *El comportamiento no verbal humano: una aproximación a la kinesis y la proxémica* de Luis Cruz.)



Con el anterior esquema podemos representar el proceso de análisis de la kinesis, siendo ésta la flecha que compone a todos los demás elementos, y los círculos en su interior que representan a éstos, según su tamaño y complejidad.

Los sistemas kinésicos, o gestos y movimientos, no pertenecen a la parte instintiva de la naturaleza humana sino que son sistemas de comportamiento aprendido que difieren en forma notable de una cultura a otra. Como el lenguaje y las vocalizaciones, se les aprende de manera informal, es decir, imitando a los otros,

proceso en el cual tanto el que aprende como el que enseña tienen poca o ninguna conciencia de estar aprendiendo o enseñando.

Debido a esto, podemos comprender la razón por la que el estudio no sólo de la kinesis sino de toda la comunicación no verbal, no suele dársele la misma importancia que a la comunicación verbal, porque no se realiza de manera consciente.

Así como Birthwhistell se le puede considerar el padre de la kinesis por acuñar el término, sucede lo mismo con Edward T. Hall con la proxémica.

La definición más sencilla que establece Hall en su libro *The Silent Language* es la siguiente:

“El empleo que el hombre hace de su espacio dentro de cada cultura”⁹

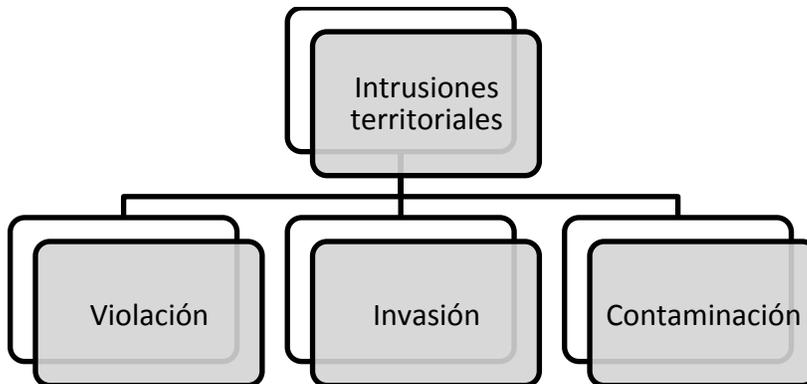
Se refiere a cada cultura, debido a que el uso del espacio tiene distinto significado para los ingleses que para los latinos o los orientales, y esto a su vez está íntimamente relacionado con el concepto de territorialidad que existe en la mayoría de las especies.

A partir de la definición de Luis Cruz, territorialidad es la conducta cuya característica es un tipo de identificación con un área determinada que indique la propiedad y la defensa de este territorio ante quienes pueden invadirlo.

Lyman y Scott consideraron que las invasiones de territorio son de distintas magnitudes, de acuerdo con el significado y realizaron la siguiente clasificación:

(Esquema de construcción propia basado en la información de Luis Cruz en su obra *El comportamiento no verbal humano: una apropiación a la kinesis y a la proxémica*)

⁹Cruz Santacruz, Luis. *El comportamiento no verbal humano: una apropiación a la kinesis y la proxémica*. Ed. CONEICC. México, 1999. p.74



Violación es cuando usamos de modo irrespetuoso el territorio de alguien más, ya sea con la mirada o con el cuerpo.

Un ejemplo, de esto es cuando en una organización donde la mayoría son hombres y llega una mujer atractiva, suele pasar que los hombres invadan su territorio personal con la mirada fija cada vez que se encuentre ella dentro de su campo visual.

Invasión es un acto de mayor permanencia y se trata de apoderarse de un territorio ajeno.

Cuando un compañero de trabajo no respeta la asignación de lugares de estacionamiento y siempre que llegas al lugar que tienes asignado, está ocupado por el auto del mismo compañero.

La contaminación sucede si dejamos rastros de nuestra presencia en algún territorio.

Si algún integrante de una organización es despedido o cambia de lugar, y deja en su lugar restos de papeles usados, plumas que ya no sirven, e incluso cosas personales. Cuando llegue otra persona a ocupar ese lugar, encontrará esta contaminación que dejó el primero.

Según Goffman, para volver a tener pertenencia de nuestro territorio usamos indicadores que son marcas para demostrar que hay peligro o se está en proceso

de intrusión. Estas marcas pueden ser objetos para apartar lugares (centrales), etiquetas con nombres o fotos que representen tu dominio o pertenencia (registro), o barreras para delimitar áreas o propiedades (frontera).

Un ejemplo de indicador central es cuando se realiza una junta y aunque todos los integrantes sean de la misma organización se deja algún cuaderno, taza o prenda en una silla del auditorio para demostrar que está apartado ese lugar.

Respecto a un indicador de registro, suele pasar que en las organizaciones donde se dejan las tazas para café en un mismo sitio, cada quien prefiere etiquetar las tazas con su nombre para que nadie más las utilice, esto es un indicador de registro.

Algunas veces existen escritorios muy amplios y se utilizan para varias personas, sin embargo, cada una de ellas intenta delimitar su espacio con algún objeto, ya sea un portarretratos o un mueble para colocar documentos. O en algunos hospitales donde en un mismo cuarto grande se encuentran varias camillas, se trata de usar por lo menos cortinas que dividan el espacio entre cada paciente para que tengan un poco más de privacidad, estos objetos de división son indicadores de frontera.

Es posible determinar que la mayoría de estos indicadores es para actuar de manera preventiva pero en ocasiones también se debe actuar de forma reactiva cuando alguien o algo ya está invadiendo nuestro territorio.

La densidad y las aglomeraciones también intervienen en la proxémica debido a que modifican nuestros comportamientos ya que al haber más gente en un mismo lugar nuestro territorio se invade de manera involuntaria por las demás personas, y por lo tanto, sucede lo mismo con lo demás, lo que provoca la creación de estrés entre todos los individuos que ocupan ese mismo espacio.

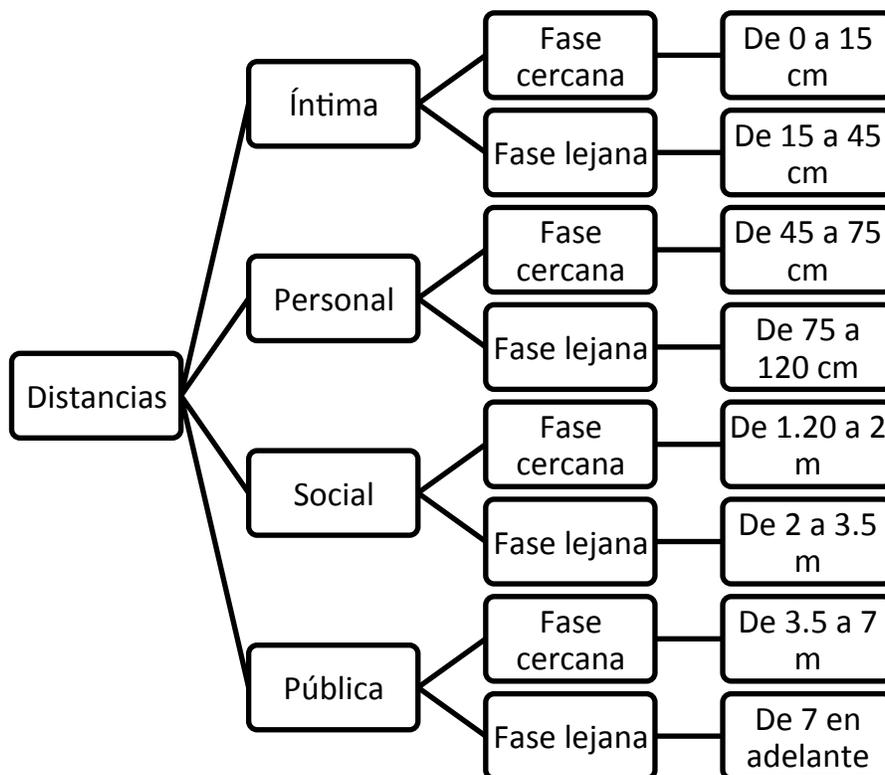
Es como cuando una población lucha por conseguir un recurso pero éste es suficiente para todos los integrantes, pero cuando la población aumenta y el recurso es el mismo, la lucha aumenta su intensidad e incluso las relaciones

cordiales entre los individuos llegan a deteriorarse. Por lo tanto, en la mayoría de los casos, entre mayor sea el aumento del número de integrantes en una organización mayor violencia y malestar se generará entre los miembros.

Milgram considera que las personas que se encuentran en ambientes con constantes aglomeraciones deben cambiar su conducta a tal modo de tratar de adaptarse.

Hall, clasificó los tipos de distancias de interacción entre dos o más personas de la siguiente manera:

(Esquema de construcción propia basado en la información de Knapp en su libro *La comunicación no verbal*)



Burgoon y Jones dicen que la distancia que se espera en una conversación dada se debe a una función de normas sociales en combinación con pautas individuales de los interlocutores.

Es decir, que aunque los interactuantes pertenezcan a una misma cultura, no le darán el mismo significado a las distancias debido a que también intervienen sus criterios individuales. Por ejemplo, un asiático que nunca ha tenido contacto con culturas latinas, si llega un latino a abrazarlo como expresión de bienvenida, puede sentirse ofendido. En cambio si un asiático ha tenido contacto o conocimiento sobre las culturas latinas, tal vez pueda sentirse incómodo pero no ofendido porque sabe el significado de un abrazo para los latinos, sabe que nuestras distancias físicas son menores.

Hall observó que el comportamiento proxémico tiene que ser estudiado en relación con ocho distintas dimensiones: la distancia física, los contactos físicos y su código, las miradas y los contactos visuales, el código térmico, el código olfativo, y a la intensidad subjetiva de la voz.

Es tanta la información que recibimos a través de los oídos, la vista y el olfato que en ocasiones nos olvidamos de la piel que es un gran receptor, el cual influye en gran medida en nuestro comportamiento proxémico por todas sus propiedades incluso funciona como un receptor térmico, y muchas de nuestras actos reactivos se llevan a cabo debido a un contacto físico que suele darse a través de la piel.

El psicólogo Cornell James Gibson, incluso clasificó dos tipos de tacto: el activo (exploración táctil) y el pasivo (ser tocado), por supuesto que tenemos distintos comportamientos proxémicos en cada uno y sobre todo con respecto a la relación que haya con el interactuante, ya que no será lo mismo si lo realiza el amante a un desconocido.

(Esquema de construcción propia basado en la información de Luis Cruz, *El comportamiento no verbal humano: una aproximación a la kinesis y la proxémica.*)

Espacios		
Determinado o de caracteres fijos	Semideterminado o de caracteres semifijos	Informal

Por último, acerca de la proxémica me parece importante mencionar lo que Hall llama el espacio de caracteres fijos o espacio preordenado, que es uno de los modos fundamentales en que se organizan las actividades y los individuos, y por lo tanto, es de gran interés para este trabajo que está enfocado en las organizaciones.

Este tipo de espacio comprende las manifestaciones materiales, así como las normas ocultas, interiorizadas que rigen el comportamiento del hombre cuando se desplaza por la tierra, de acuerdo con Luis Cruz.

El mejor ejemplo de esto, son los edificios ya que se construyen a partir de cierto orden en un espacio, demuestran la importancia de la organización que está ocupándolo a partir de su arquitectura, están divididos en su interior, ya sea a través de las funciones, actividades o jerarquías de los individuos que la componen y normas culturalmente establecidas.

Lo importante del espacio de caracteres fijos es que moldea o genera nuestros comportamientos. Respecto a esto, el autor Luis Cruz menciona: Nosotros configuramos los edificios y ellos nos configuran a nosotros.

Asimismo, existe la clasificación de espacio de caracteres semifijos o semideterminado, que se refiere a que hay lugares sociófugos o sociópetos, Humphry Osmond creó estas categorías de estudio.

Se les considera espacios semifijos o semideterminados porque en realidad no fueron creados para que hubiera un ambiente que separa o propiciara más la convivencia social, sino que su construcción tenía otra intención principal pero socialmente se le adjudicó otro uso.

El espacio sociófugo es el espacio que tiende a apartar o distanciar a las personas unas de otras. Y el espacio sociópeto es aquél que tiende a juntar o congrega a la gente

Por ejemplo, un espacio sociópeto podrían ser el conjunto de los lugares de trabajo que fueron creados para un fin laboral pero también sirve para juntar a la

gente o crear amigos en ese ambiente. Y un espacio sociófugo podría ser una biblioteca ya que fue creada para la consulta bibliográfica pero su ambiente propicia que la gente se aleje por el silencio y porque están concentrados leyendo, sin embargo, cuando se creó este espacio no se pensó como un espacio sociófugo, sino que fue construido con otro fin específico.

También existe el espacio informal que engloba las cuatro distancias, y en realidad no es un espacio declarado pero se utiliza diariamente con normas y límites distintos, y forma una parte esencial de todas las distintas culturas.

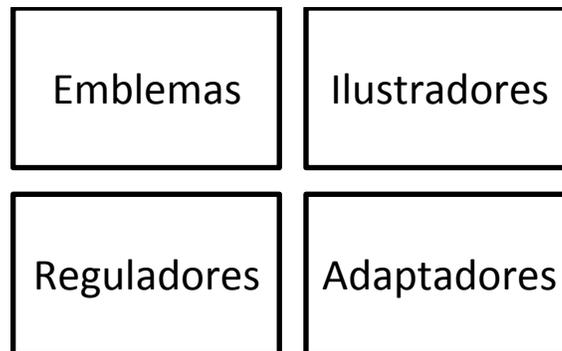
Como lo menciona Luis Cruz, las consecuencias de la proxémica son de tales dimensiones que no sólo sirven para la comunicación, sino que siguen beneficiándose de estos conocimientos los sociólogos, psicólogos, antropólogos y etólogos e incluso arquitectos, urbanistas, publicistas, diseñadores y políticos que se preocupan de una u otra manera de la apropiación que el hombre hace del espacio.

1.1.2.- TIPOS

Algunos de nuestros comportamientos no verbales los realizamos con intención en particular y consciente, sin embargo, hay otros que los llegamos a hacer inconscientemente en donde llegamos a expresar nuestras emociones, y esto es más bien debido a un rasgo biológico, más que algo aprendido, aunque socialmente sí llegamos a modificar estos comportamientos pero en menor medida que los que hacemos conscientemente.

A partir de esto, se puede hacer una clasificación de estos comportamientos no verbales, que tienen funciones específicas, la cual fue realizada por Ekman y Friesen.

(Esquema de realización propia, a partir de la información del libro de Mark Knapp, *La comunicación no verbal*)



Parafraseando a Mark Knapp:

- **Emblemas:** son los que tienen una trasposición oral directa o definición que consiste en una o dos palabras. Son totalmente culturales, sin embargo algunos describen acciones biológicas comunes que pueden traspasar las barreras culturales. Generalmente se utilizan porque hay barreras que obstaculizan la comunicación verbal, como la distancia, el ruido o el medio. En esta clasificación entra el lenguaje de los sordos ya que existe la barrera de la falta de percepción del oído, y cada gesto tiene una trasposición oral directa.

Por ejemplo, cuando se llega a la oficina de alguien y éste se encuentra hablando por teléfono, y hace un gesto que indica que pase y se siente. Se está empleando los emblemas que tienen la traducción “pase” y “siéntese”, y se emplean debido a que hay una barrera que es el atender a otra persona a través del teléfono. Éste es un comportamiento muy común en las organizaciones.

- **Ilustradores:** son comportamientos no verbales que van ligados a la comunicación verbal, ya que sirven para añadir información, ser más claros en lo que estamos expresando de manera oral. En la comunicación cara a cara usamos más ilustradores que cuando hablamos por teléfono, debido a que sabemos que el receptor sí puede percibir estas señales, y si la comunicación está mediada por un teléfono no las percibirá, sin embargo,

en ocasiones llegamos a usarlos aunque no sean recibidas estas señales por los receptores.

Por ejemplo, cuando se le manda a alguien a tomar una fotografía de un objeto que desconoce, se le describe de manera oral y a su vez con las manos se trata de hacer la figura de la descripción.

- Reguladores: son comportamientos que propician el inicio, la continuación o la interrupción, y el término de una conversación. Son los que conceden los turnos para hablar en una comunicación cara a cara. Los más comunes son los movimientos de cabeza y el contacto visual.

- Adaptadores: son divididos a su vez en tres clasificaciones más:
 - Autoadaptadores: manipulación del propio cuerpo. (rascarse, frotarse, pellizcarse)
 - Heteroadaptadores: se aprenden con las primeras experiencias interpersonales para atacar, proteger, acercar o alejar.
 - Adaptadores dirigidos a objetos: manipulación de objetos (fumar, jugar con un lápiz, morder una pluma)

La mayoría de estos adaptadores se emplean cuando nos encontramos en situaciones que nos hacen sentir incómodos, y para tratar de reducir el estrés del ambiente, tenemos estos comportamientos no verbales.

Por ejemplo, cuando nos encontramos en una junta, en donde nuestra atención no es necesaria al cien por ciento, o nos hemos distraído, solemos jugar con nuestro propio cuerpo como mover el pie, frotarnos las manos, o incluso morder un lápiz o una pluma.

1.1.3.- Historia/ Desarrollo

Los inicios del estudio de la comunicación no verbal pueden considerarse desde épocas muy remotas, incluso desde Aristóteles, porque fue quien imaginó la relación entre el hombre y el animal. Hipócrates fue el primero en establecer una correlación entre la constitución física y el temperamento. Estas aportaciones pueden parecer muy sencillas pero gracias a esto tenemos los conocimientos de ahora.

Poco a poco se van perfeccionando las clasificaciones morfológicas del ser humano, y se les sigue relacionando con su carácter. El psicólogo W. H. Sheldon realiza la clasificación de cuerpos: endomorfos, mesomorfos y ectomorfos. A continuación se muestra una tabla donde se muestra el resumen de las características de estos cuerpos:

(Tabla de creación propia, a partir de información de *La comunicación no verbal*, de Mark Knapp)

	ENDOMORFO	MESOMORFO	ECTOMORFO
Físico	Redondos, blandos, su tronco es de mayor tamaño que las extremidades	Aspecto robusto, dureza corporal, atléticos.	Altos, delgados y frágiles.
Carácter	Afectivos, alegres, sociales, lentitud de reacciones, sueño profundo, tolerantes, generosos y dependientes	Intrépidos, conquistadores, agresivos, audaz, enérgico, emprendedor y comunicativo.	Inhibidos, hipersensibles, nerviosos, torpes, serio, reflexivo, meticuloso y aislado.

Muchos años después se sigue perfeccionando este conocimiento y en 1980, el semiólogo y lingüista francés Pierre Guiraud hace una gran aportación en su libro *El lenguaje del cuerpo*, en donde se profundiza más en la fisiognomía que es el

estudio de las tipologías, gesticulaciones y caracteres faciales asociados al temperamento.

Y posteriormente nombra a la patognomonía que la define como:

“la ciencia de las señales exteriores de nuestras emociones que incluye, un estudio de los indicios naturales y espontáneos a través de los que se manifiestan... pero sobre el cual se antepone un lenguaje artificial, utilizándolo a voluntad con fines de comunicar y que comparte la naturaleza del lenguaje articulado, al cual está estrechamente ligado”¹⁰

Quien también contribuyó con los avances del conocimiento sobre la comunicación no verbal fue Darwin, porque por medio de sus estudios sobre la evolución de las especies, se introdujo el sentido biológico de la comunicación. La comunicación entre los animales, se realiza por medio de comportamientos y gestos, que comprenden su lenguaje. Asimismo, destacó la expresión de las emociones como una parte de la comunicación no verbal.

“Darwin insiste en la importancia que tiene la expresión de las emociones dentro de la vida social y entre las diferentes especies animales, incluyendo la humana, toda vez que la manifestación de la emoción constituya el origen de la comunicación y del conocimiento.”¹¹

En su obra se muestra todo un estudio sobre las expresiones faciales y corporales, tomando en cuenta algunos mamíferos, a algunos primates y terminando con el ser humano. De esta manera, estaba realizando etología, que es el estudio comparado de las costumbres, conductas y comportamientos de los animales.

“La etología cuenta con dos aproximaciones: una de ellas tiene por objeto el establecer las analogías que median entre la conducta humana y la animal, y

¹⁰ Cruz, Luis. *El comportamiento no verbal humano: una aproximación a la kinesis y la proxémica*. CONEICC. México, 1999. P.33

¹¹ *Íbidem* P.17

busca las bases biológicas de nuestra forma de actuar. La otra consiste en aplicar al hombre los métodos y las técnicas de la etología animal”¹²

La base para considerar el método etológico como un avance en el conocimiento de la comunicación no verbal, es considerar al ser humano, como un ser biológico.

La comunicación no verbal tiene dos ramas de origen, la primera se refiere a los comportamientos evolutivos que tenemos en común por ser de una misma especie, y la segunda es por medio del aprendizaje a través de nuestros distintos contactos culturales. Es decir, los aspectos biológicos y los aspectos aprendidos.

Dentro de estas dos grandes divisiones de origen se puede dividir aún más la clasificación para su mejor comprensión y estudio. Ekman y Friesen dentro de los aspectos biológicos separan: 1) programas neurológicos heredados; 2) experiencias comunes a todos los miembros de la especie.

Las fuerzas biológicas se relacionan ampliamente con las fuerzas culturales, e incluso unas pueden modificar el sentido de las otras. Esto se debe, a que llegamos a utilizar algunos comportamientos biológicos para comunicar, por ejemplo, el respirar es un comportamiento biológico que cuando lo acentuamos sirve para crear un suspiro que puede significar alivio.

“El programa neurológico de cualquier expresión facial dada puede ser alterado o modificado por el aprendizaje de reglas de comportamiento público que son específicas en nuestra cultura”¹³

Lo anterior, reafirma que los comportamientos biológicos pueden cambiar su significado por medio de los intercambios culturales, es decir, por medio de las interacciones sociales y los aprendizajes que resulten de ellos.

Sucede lo mismo con el lenguaje verbal, nacemos con la predisposición o con la capacidad de aprender el lenguaje pero sin entrenamiento cultural no podremos

¹² *Íbidem*. Pág. 18

¹³ Knapp, Mark. *La comunicación no verbal*. Paidós Comunicación. México, 2008. P. 48

desarrollarlo, ya que el lenguaje está creado para comunicar y si no hay con quién comunicarnos, entonces no sería necesario.

En el caso de las organizaciones también se aprenden comportamientos no verbales específicos, a partir de la cultura que crea cada organización con la mezcla de todas las culturas de sus miembros que la componen.

Se han realizado diversas investigaciones para saber si ciertos comportamientos no verbales han sido heredados y genéticamente transmitidos, las estrategias que se han usado son las siguientes:

- 1) Datos recogidos a partir de la privación sensorial.

Se hicieron pruebas con niños sordos o ciegos, ya que ellos no pueden aprender estas conductas a partir de las señales auditivas o visuales que hayan recibido por estar en contacto con otras personas.

- 2) Datos, a partir de los primates no humanos, que muestran la continuidad evolutiva de las conductas.
- 3) Datos a partir de estudios multiculturales

Esto, con la finalidad de observar la manifestación de comportamientos semejantes en culturas de todo el mundo.

Con lo anterior, podemos comprobar que han existido muchos avances sobre el estudio de la comunicación no verbal, sin embargo, aún falta mucho por investigar y debido a que los comportamientos no verbales van cambiando ya sea por la evolución biológica o por el aprendizaje como resultado de la interacción entre la misma cultura y con otras culturas, será muy difícil estar permanentemente actualizado en este tema, pero entre más sepamos, tendremos más herramientas para poder analizar y emplear, no sólo en nuestra vida diaria sino en ambientes más complejos como en las organizaciones formales.

1.2.- Funciones e interpretaciones de la comunicación no verbal dentro de las organizaciones

Lo biológico de la Comunicación no verbal

Las formas en que actuamos tienen tendencias biológicas que además se ven afectadas por nuestra experiencia de la vida y nuestra cultura. Por ejemplo, universalmente, la pérdida de un ser querido provoca tristeza y pesar. Pero la forma en que mostramos nuestro pesar está moldeada por la cultura.

El expresar nuestras emociones a través de gestos, es una de las características biológicas que tenemos como seres humanos para comunicarnos y que la mayoría de las veces tienen el mismo significado para todas las personas sin importar la cultura.

En el libro *Inteligencia Emocional* de Daniel Goleman se muestran los comportamientos no verbales que realizamos al expresar nuestras emociones debido a nuestra naturaleza biológica, a continuación se mostrarán unos ejemplos que nos ayudarán a comprender las funciones de la comunicación no verbal, si se ve desde una perspectiva biológica:

- *Ira*, la sangre fluye a las manos, y así resulta más fácil tomar un arma o golpear a un enemigo, el ritmo cardiaco se eleva y un aumento de hormonas como la adrenalina genera un ritmo de energía lo suficientemente fuerte para originar una acción vigorosa.

Es por esto que actuamos de manera más violenta y con más fuerza cuando nos invade esta emoción. También es por esto que solemos cerrar los puños cuando estamos muy enfadados porque nos estamos preparando para atacar.

- *Miedo*, la sangre va a los músculos esqueléticos grandes, como los de las piernas, y así resulta más fácil huir, y el rostro queda pálido debido a que la sangre deja de circular por él (creando la sensación de que la sangre “se

hiela”). Al mismo tiempo, el cuerpo se congela, aunque sólo sea por un instante, tal vez para que el tiempo determine si esconderse sería una reacción adecuada. Los circuitos de los centros emocionales del cerebro desencadenan un torrente de hormonas para la acción, y la atención se fija en la amenaza cercana, lo mejor para evaluar qué respuesta ofrecer.

- *Felicidad*, hay un aumento de la actividad en un centro nervioso que inhibe los sentimientos negativos y favorece un aumento en la energía disponible, y una disminución de aquéllos que generan pensamientos inquietantes. Pero no hay un cambio determinado de la fisiología salvo una tranquilidad. Esta configuración ofrece al organismo un descanso general, además de buena disposición y entusiasmo para cualquier tarea que se presente y para esforzarse por conseguir una gran variedad de objetivos.
- El levantar las cejas en expresión de *sorpresa* permite un mayor alcance visual y también que llegue más luz a la retina. Esto ofrece más información sobre el acontecimiento inesperado, haciendo que resulte más fácil distinguir con precisión lo que está ocurriendo e idear el mejor plan de acción.
- La expresión de *disgusto* es igual en el mundo entero y envía un mensaje idéntico: algo tiene un sabor o un olor repugnante, o lo es en sentido metafórico. La expresión facial de disgusto- el labio superior torcido a un costado, mientras la nariz se frunce ligeramente- sugiere, como señaló Darwin, un intento primordial de bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o de escupir un alimento perjudicial.
- Una función importante de la *tristeza* es ayudar a adaptarse a una pérdida significativa, como la muerte de una persona cercana, o una decepción grande. La tristeza produce una caída de la energía y el entusiasmo por las actividades de la vida, sobre todo por las diversiones y los placeres y, a medida que se profundiza y se acerca a la depresión, hace más lento el metabolismo del organismo. Este aislamiento introspectivo crea la oportunidad de llorar, de comprender las consecuencias y mientras se recuperan las energías, planificar un nuevo comienzo.

Con la explicación anterior, se puede comprender que existen comportamientos no verbales que son innatos, por el hecho de pertenecer a la especie humana, y es por esto, que sus significados son casi los mismos para todos, a diferencia de los comportamientos no verbales aprendidos culturalmente.

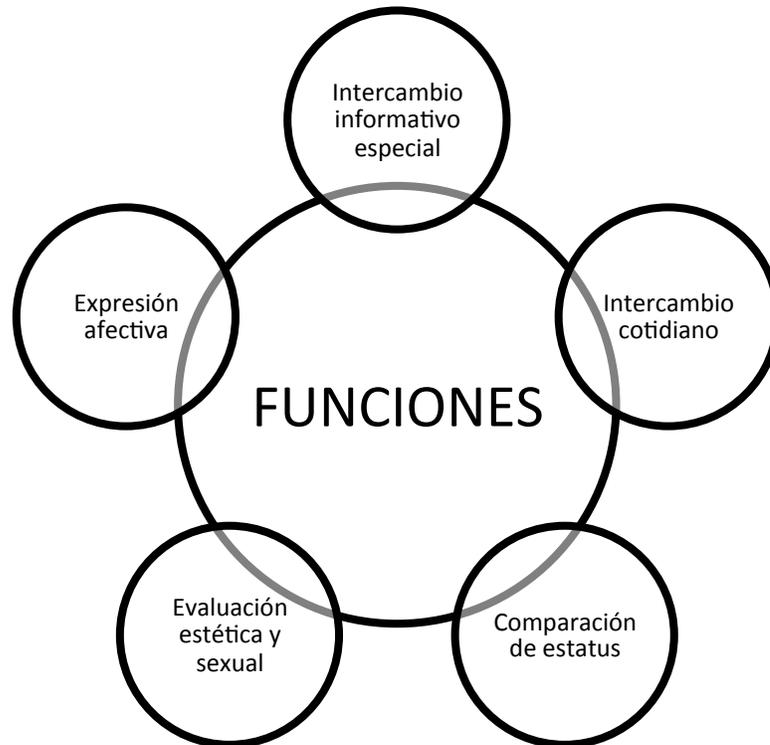
El rol de la Comunicación no verbal en la cultura.

Para poder determinar cuáles son las funciones y las interpretaciones de la comunicación no verbal, se debe comprender que el proceso de la comunicación está íntimamente relacionado con la cultura, ya que es partir de la etnoculturación (proceso mediante el cual se transmite la información) que podemos darle interpretaciones particulares y emplear de distinta manera la comunicación dependiendo de todo lo que abarca nuestra cultura a la que pertenecemos, es decir, a partir de nuestros referentes podremos darle ciertos significados, pero si no los tenemos, simplemente se harán suposiciones pero en realidad no se estará llevando a cabo una comunicación efectiva porque el emisor tendrá ciertos referentes que el receptor no.

Esto mismo, sucede en la comunicación no verbal, para algunas culturas un gesto puede significar mensajes positivos, mientras que para otras, puede representar exactamente lo contrario. Lo anterior, refleja la importancia de aterrizar la comunicación de acuerdo a los contextos, por lo tanto en este trabajo, se intenta centrar la comunicación no verbal en el ambiente de las organizaciones, en donde además de la complejidad de la comunicación humana en ambientes cotidianos, se mezcla el ambiente formal, que se vuelve más amplio ya que cada organización es distinta no sólo por el ramo al que se dedique sino porque se vuelven un conglomerado de distintas culturas que conforman una propia.

De acuerdo con Sergio Rulicki en su Libro de Comunicación no verbal, existe una gran diversidad de funciones de este tipo de comunicación que pueden variar de acuerdo al contexto y la intención, sin embargo, se puede hacer la siguiente clasificación, la cual utilizaré como modelo, adaptándolo a las organizaciones.

(Esquema de construcción propia, basado en la información de Sergio Rulicki, *La Comunicación no verbal*)



a) Intercambio informativo especial

En este caso se emplea mucho más la comunicación verbal debido a que se refiere a utilizar el lenguaje técnico de cada organización, sin embargo, al haber comunicación cara a cara o través de videoconferencias se emplea la comunicación no verbal, usando en ocasiones algunas señas particulares que representan a cada organización.

Esta función se puede encontrar en algunos restaurantes, sobre todo de comida rápida cuando existen algunas barreras y no se pueden comunicar de manera verbal entre los empleados, y con ciertas señas específicas se hacen los pedidos, por lo tanto se está empleando un lenguaje técnico ya que las personas ajenas a esta organización no tendrán el referente para saber cuál es el significado de estas señas.

En algunas ocasiones estas señales funcionarían como emblemas al haber barreras que no permitan la comunicación verbal, una de las principales barreras en este tipo de restaurantes entre los encargados de tomar la orden y los que se encargan de preparar la comida, es el ruido debido a la gran actividad que existe en estos lugares. También otra barrera pueden ser los objetos que dividen entre estas dos áreas como repisas o vitrinas para colocar la comida, de amplias dimensiones.

Pero en ocasiones, estas señales no verbales funcionan como ilustradores porque refuerzan el mensaje que se realiza de forma verbal, debido a que los emisores saben que estas barreras mencionadas pueden evitar que no llegue de manera completa o clara el mensaje emitido hacia el receptor, así que se emplean estas señales, creando más posibilidades de que el mensaje emitido se comprenda.

Existen muchos ejemplos de comunicación no verbal con la función de intercambio informativo especial en las organizaciones, ya que siempre existen aspectos particulares que sólo los miembros de éstas conocen de acuerdo a sus referentes. Por ejemplo, cuando existe servicio de comedor en una empresa, y los empleados suelen ir a determinada hora, si uno de ellos le hace señales a otro que está ocupado hablando por teléfono, señalando con la mano y el dedo índice hacia la dirección donde se encuentra el comedor, el significado sería que le está avisando que va a ir comer por si alguien lo busca, o por si desea alcanzarlo. Esto puede entenderse debido a que este comportamiento de ir hacia el comedor se vuelve una rutina, en cambio si alguien ajeno a la empresa observa estas señales, tal vez puede interpretarlas de manera incorrecta por no tener los referentes necesarios.

b) Intercambio cotidiano

Se refiere a la transmisión de mensajes de la vida cotidiana, en donde se da a conocer nuestro estado de ánimo y nuestro carácter, y hasta es posible dar a conocer nuestro estado de salud por muestras físicas de cansancio, de malestar, entre otras. La mayoría de las veces realizamos este intercambio de manera

inconsciente y sin intención, pero es algo que no siempre podemos evitar, aunque en ocasiones es posible ocultarlo.

En este tipo de comunicación no verbal intervienen los factores del contexto, es decir, factores de género y edad del emisor hacia el receptor y viceversa, ya que no en todas las culturas se les puede tratar de la misma forma a las personas mayores. Por ejemplo, en las culturas orientales es común que se les tenga que mostrar mucho respeto a las personas mayores, sin ser necesariamente personas ancianas, sino que si el receptor es de mayor edad que el emisor, incluso por unos años, se deben mostrar ciertas formas de respeto por medio del lenguaje no verbal, como bajar la mirada al hablar, o incluso hacer reverencias. Sucede algo parecido en las culturas árabes donde las mujeres no pueden ver a los ojos a los hombres mientras se mantiene una conversación porque suele significar una grave falta de respeto.

Asimismo, esta función de la comunicación no verbal incluye gestos o movimientos que provocan la persuasión, lo que hace que la persona receptora actúe de alguna manera en particular o siga un camino específico. Un ejemplo es cuando en una pareja de novios, el novio mira a la novia como para pedir la aprobación al momento de tomar una decisión, y la novia sólo con la mirada le da su respuesta ya sea positiva o negativa, es posible combinar la mirada con algún gesto como levantar la ceja o incluso mover la cabeza, y sin necesidad de expresar nada de manera oral o escrita se realiza todo este proceso comunicativo, de forma cotidiana.

En el caso de una organización, si un compañero te ofrece asistir a una plática que está dentro de tu horario de trabajo, y te lo dice frente a tu superior, tratas de hacer contacto visual con tu jefe para buscar su aprobación.

c) Comparación de estatus

El estatus varía de acuerdo a la cultura, en ocasiones el ser de un género o la edad del individuo determina su posición. Como en las sociedades orientales que como ya se había mencionado anteriormente, se les tiene que respetar a los

mayores aunque la diferencia de edad no sea tan marcada. Y en el caso de las sociedades machistas, las mujeres a veces no tienen ni siquiera derecho a la expresión.

De acuerdo con Sergio Rulicki, el prestigio personal es el aspecto del estatus social relacionado con la ubicación de una persona en la jerarquía de la organización a la que pertenece y también con aspectos tales como la profesión, la religión, la ideología, e incluso el atractivo físico. El prestigio grupal es el estatus que otorga a un miembro de una organización el hecho de pertenecer a ella

Respecto a la comunicación no verbal, la forma para expresar este estatus es cuando una persona tiene una posición más erguida que las demás, demuestra su “poder” o “seguridad” y los otros tienden a bajar la cabeza, hundir el pecho y encoger los hombros.

En una organización el empleado puede que salude al jefe con una inclinación de la cabeza, a menos que la relación entre ellos sea mucho más cercana. Asimismo, cuando miembros de una organización con mayor prestigio se encuentran frente a una organización de su competencia, los primeros se notarán más seguros que los otros, ya que a través del sentido de pertenencia se crea este prestigio grupal.

d) Evaluación estética y sexual

La comunicación no verbal también implica la expresión de los indicadores corporales de atracción y rechazo. Y por lo tanto, incluso entre desconocidos pueden darse algunos contactos visuales a través de esta función. Así que una persona que sea bella para determinada cultura siempre recibirá miradas distintas de quien no lo es, e incluso el trato en ocasiones puede ser diferente, teniendo mayores ventajas los que son atractivos.

Si la vestimenta en una organización determinada es muy formal, si alguien trata de pertenecer a ella y se viste mal e incluso es sucio, lo normal es que reciba miradas de desprecio y desaprobación.

e) Expresión afectiva

Como seres humanos hemos creado signos para comunicar amor y odio. De tal forma, que el amor suele expresarse con sonrisas y el odio mediante gestos agresivos.

Así que en una organización podemos distinguir mediante los comportamientos no verbales quiénes son sólo compañeros y quiénes son amigos, ya que con los amigos suelen ser más afectivos, guardan menos distancia, etc.

Desde otra perspectiva los usos más comunes de la comunicación no verbal son los siguientes (cabe aclarar que algunos autores también los llaman funciones):

(Esquema de construcción propia, basado en la información de Knapp en su libro *La Comunicación no verbal.*)

Usos / funciones					
Repetición	Contradicción	Sustitución	Complementar	Acentuar	Regular

- Repetición

Como su nombre lo indica, repite lo que se dijo verbalmente.

- Contradicción

Cuando no coinciden los mensajes verbales con los comportamientos. Por ejemplo, si hay nuevos ingresos a una organización y se les habla sobre la limpieza extrema, y en realidad, observan gran suciedad en sus instalaciones.

- Sustitución

Se aplica cuando no es necesario el uso de comunicación verbal, sobre todo para expresar estados de ánimo.

- Complementar

Sirven para añadir información adicional a los mensajes verbales, son señales de las actitudes e intenciones de una persona respecto a la otra.

- Acentuar

Se enfatiza sobre lo que se está hablando, con la intención de crear un mayor impacto.

- Regular

Se refiere a las pautas que marcan o limitan los espacios y tiempos en una conversación. Por ejemplo, para terminar una conversación, después de alguna frase nos alejamos de nuestro interactuante, o nos volteamos hacia un lado para buscar que se rompa el contacto visual. En ocasiones para pedir la palabra o intervenir en la conversación levantamos un poco la cabeza, o un movimiento ya establecido es cuando un estudiante levanta la mano.

1.2.1.- Distribución de espacios en las organizaciones

Este apartado servirá para profundizar con respecto a la proxémica que se abordó brevemente en la parte de perspectivas en donde se mencionó el significado de la kinésica y la proxémica como parte del estudio de la Comunicación No Verbal.

- a) Percepción del entorno

Whorf en su obra *Language, thought and reality* (1956) indica que:

“todo lenguaje desempeña un papel de suma importancia en el moldeamiento efectivo del mundo perceptual de las personas que lo emplean...ningún individuo

es libre de describir la naturaleza con absoluta imparcialidad y nos vemos obligados a ciertos modos de interpretación, aunque al hacerlo nos creamos enteramente libres”¹⁴

Por lo tanto, la percepción del entorno siempre será algo relativo ya que cada persona tendrá la capacidad diferente para captar a través de los sentidos todas las señales que recibimos, ya que influye nuestra capacidad biológica, es decir, la efectividad de funcionamiento de cada órgano receptor, así como nuestra capacidad interpretativa en donde se incluye nuestro marco de referencia que se va conformando con nuestras experiencias.

A partir de esto se puede clasificar en:

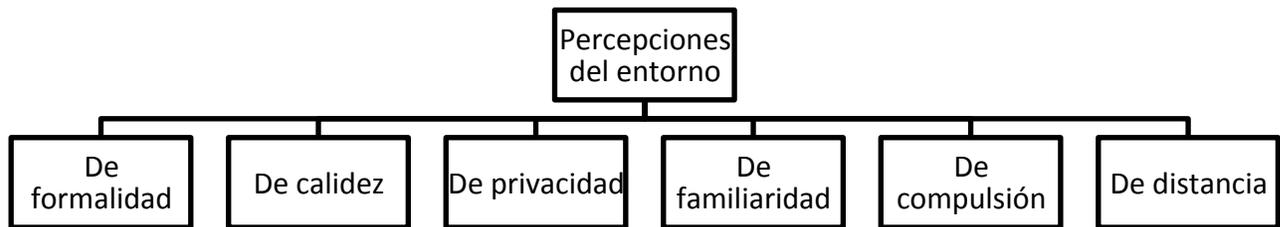
- Espacio térmico
- Espacio táctil: tacto activo (exploración) tacto pasivo (roce)
- Espacio visual
- Espacio olfativo
- Espacio auditivo

Cuando ya hemos percibido nuestro medio que nos rodea, a través de nuestros sentidos y los órganos que se encargan de ello, interpretamos los mensajes que hemos recibido a partir de estos estímulos, a partir de esto, nosotros creamos nuestros propios mensajes, lo que a su vez altera la percepción de las otras personas que se encuentran en el mismo medio. De esta forma, recibimos la influencia de nuestro medio e influimos en él.

A partir de lo anterior, se puede hablar de la existencia de varios entornos que menciona Mark Knapp en su libro de *La comunicación no verbal*:

(Esquema de construcción propia a partir de la información de Knapp)

¹⁴ Cruz, Luis. *El comportamiento no verbal humano: una aproximación a la kinesis y la proxémica*. CONEICC. México, 1999. P. 76



De formalidad: el comportamiento tenderá a ser más superficial, estirado y estereotipado.

De calidez: es sentir calor psicológico, lo que nos hace permanecer por más tiempo en ese sitio, sentirnos relajados y cómodos.

De privacidad: los entornos cerrados proveen mayor privacidad, en especial si la capacidad de personas es menor.

De familiaridad: los rituales, normas y estereotipos se reducen casi al mínimo.

De compulsión: relacionada con el espacio disponible, la privacidad del espacio y el tiempo que permanezcamos en un medio determinado.

De distancia: distancia física real (obstáculos que impidan el contacto físico) o distancia psicológica (barreras que sólo delimitan pero no obstruirían el contacto físico si se deseara)

El medio natural: la iluminación, la presión atmosférica, la temperatura y hasta la contaminación.

b) Componentes del entorno

Ya hemos visto que existen muchos factores que pueden intervenir en la comunicación no verbal que se encuentran en el entorno, sin embargo, falta resaltar que no sólo son objetos, sino que también puede ser por la cantidad de personas que se encuentran en algún mismo lugar, se trata del concepto

densidad. Y dentro de éste se encuentra otro concepto que se le puede traducir como aglomeración:

*“Crowding is a perception experience by an individual when that person becomes aware of spatial restrictions”*¹⁵

Esto no siempre significa que las personas se sientan incómodas en una aglomeración porque depende de la actividad que estén realizando y de cada individuo, según su espacio personal.

Cuando ya se afecta el estado de ánimo debido a las situaciones de alta o baja densidad, se le puede llamar hacinamiento, ésta sensación puede verse afectada por factores: ambientales (espacio disponible, ruido, acceso y disponibilidad de recursos), personales (experiencias previas, personalidad) y sociales (frecuencia, tipo y duración del contacto).

En el libro *Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations*, se menciona que otros factores que afectan la comodidad en una aglomeración pueden ser: la vigilancia (el sentirse observados), reducción en la libertad de movimientos, y el bombardeo de sensaciones al mismo tiempo, éstos dos últimos entrarían en la clasificación de factores ambientales ya mencionados.

En ocasiones buscamos gran densidad en algún lugar, pero en ocasiones estas concentraciones de gente nos provocan estrés. Por ejemplo en un ambiente laboral, si el espacio es muy pequeño y hay muchas personas, lo más seguro es que se genere un ambiente con mayor estrés debido al ruido y la falta de disponibilidad de recursos. Sin embargo, siempre habrá personas que no estén cómodas en un ambiente de trabajo amplio y extremadamente silencioso.

c) Espacio personal

Tiene mucha relación con lo que hemos visto como territorialidad que es:

¹⁵ Richmond, Virginia. McCroskey, James. Payne, Steven. *Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations*. Prentice Hall. Estados Unidos, 1991. P.136

“La conducta cuya característica es un tipo de identificación con un área determinada que indique la propiedad y la defensa de este territorio ante quienes pueden invadirlo”¹⁶

La diferencia es que la territorialidad se refiere a un área en específico de un espacio determinado, es decir, un área de la cual nos apropiamos por alguna razón, y el espacio personal es algo que se encuentra todo el tiempo con nosotros a cualquier lugar que vayamos. A continuación se muestra una cita sobre la definición de este concepto:

“Personal Space refers to an invisible bubble that surrounds us and that expands or contracts depending upon personalities, situations, and types of relationships. Furthermore, personal space is portable, we take ours with us everywhere we go”¹⁷

Los dos aspectos que se deben considerar en relación al uso del espacio personal son:

1) que la apropiación de la distancia personal que consideramos como nuestro espacio personal es aprendida socialmente a partir de intercambios comunicativos dentro de nuestra cultura.

2) que decidimos la distancia que abarcará nuestro espacio personal con respecto al tipo de relación que mantenemos con nuestro interlocutor.

Por lo tanto, las dimensiones del espacio personal de cada individuo serán siempre distintas, ya sea por la cultura a la que pertenezca o por sus propias decisiones de acuerdo con el receptor con el que se esté interactuando. Así que si en una organización, por medio del aprendizaje sus miembros reducen las dimensiones de su espacio personal porque se sienten más cómodos, de todas formas, cada individuo por sus propias decisiones y de acuerdo con el receptor que esté interactuando tendrá dimensiones distintas sobre su espacio personal.

¹⁶ Knapp, Mark. *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. Ed. Paidós Comunicación. México, 2008. P. 114.

¹⁷ Richmond, Virginia. McCroskey, James. Payne, Steven. *Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations*. Prentice Hall. Estados Unidos, 1991. P.130

Y cuando se llega a romper este límite invisible de nuestro espacio personal, solemos reaccionar negativamente e incluso es posible que reaccionemos de manera violenta porque se está invadiendo, así que relacionado con la territorialidad es un comportamiento no verbal biológico y aprendido.

En cuestión de jerarquías en alguna organización, el comportamiento más común será: entre mayor jerarquía, mayores serán las distancias que delimiten el espacio personal. No es lo mismo llegar a abrazar a un compañero de trabajo que llegar a abrazar a un jefe como comportamiento cotidiano, a menos que como ya se señaló anteriormente, la relación que se lleve con el jefe sea muy cercana, es decir, sea de mayor importancia la relación de amistad que la relación jerárquica por el trabajo que se desempeña. O también puede variar porque el jefe sea quien tenga distancias muy pequeñas que delimiten su espacio personal y por lo tanto, no se sienta incómodo con el contacto físico de un abrazo.

Mark Knapp también menciona otros aspectos que pueden influir en nuestras distancias sobre nuestro espacio personal:

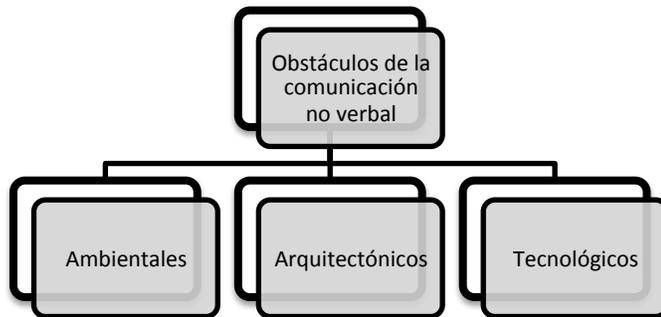
- Sexo y edad: cuando se llega a un lugar donde no se conoce a nadie pero es necesaria la interacción con alguien más, generalmente, se elige un receptor que sea de nuestra misma edad. Asimismo, es más común que los hombres se dirijan primero hacia las mujeres que hacia otros hombres. Al llegar a un nuevo trabajo, cualquier duda que tengamos la intentaremos expresar con alguien que sea de nuestra edad porque sentimos que puede ser más comprensible por haber pasado casi por el mismo tipo de experiencias.
- Tema o asunto: si se trata un tema que nos interesa o es de nuestro agrado, reduciremos las distancias, al igual que si se nos está tratando de manera positiva, en cambio si estamos en contra del tema o el asunto, tenderemos a alejarnos de tal forma que expresamos nuestro rechazo, o si se nos está insultando.

- Características físicas: el tamaño corporal de nuestro interactuante también influye ya que si es alguien de gran grosor, aunque nuestra intención sea acercarnos más, su dimensión no nos lo permitirá. O si alguien es muy alto se intentará buscar un ángulo o distancia adecuados para poder hacer contacto visual.
- Orientación actitudinal y emocional: en ocasiones nuestras predisposiciones hacen que mantengamos diferente distancia, si vamos en una actitud positiva será menor, pero si nuestra actitud es negativa incluso por nuestros cambios de humor, la distancia será mucho mayor.
- Ambiente para la interacción: en los ambientes formales que existen en las organizaciones, las distancias serán mayores que en los ambientes que nos son familiares.

1.2.2.- Obstáculos que intervienen en la comunicación no verbal

La comunicación no verbal puede ser distorsionada o interrumpida debido a obstáculos que puedan interponerse en la comunicación interpersonal. Los obstáculos pueden ser muy diversos tanto ambientales, arquitectónicos, tecnológicos e incluso psicológicos, en este trabajo nos centraremos en los tres primeros dejando un poco de lado los psicológicos porque eso ya depende de cada persona y de su propia percepción y referentes.

(Esquema de construcción propia)



a) Obstáculos Ambientales

Se refieren a todos los obstáculos que se puedan encontrar en determinada situación en tiempo-espacio específicos. En ocasiones pueden existir distracciones como lo son la temperatura extrema, exceso de personas en un mismo lugar (hacinamiento), o incluso las grandes distancias entre emisor y receptor.

Así que si en una organización existe grandes distancias y se quieren comunicar de un edificio a otro de manera no verbal, es posible que varios gestos no sean identificados debido a que no se alcanzan a observar, por lo que no llega la información completa y/o eficazmente. También si nos encontramos en un lugar con muchas personas es posible que no podamos comunicarnos de manera no verbal, adecuadamente porque el movimiento de nuestro cuerpo se ve afectado por la proximidad de otra persona.

A su vez son considerados como obstáculos ambientales el exceso de mensajes porque si enviamos demasiados mensajes no verbales al mismo tiempo, lo más probable es que no sean todos percibidos por el receptor, y éste se encargará de seleccionar los más importantes o los que se resaltaron más durante la interacción.

b) Obstáculos Arquitectónicos

Es muy común que las organizaciones estén divididas por mobiliario para definir los espacios de cada integrante. A veces se hacen estas divisiones de acuerdo a la jerarquía de cada uno, otras veces según la actividad que realice tratando de

que se le facilite todo lo más que sea posible, y casi nunca se realiza pensando en los flujos de comunicación.

Cuando se ven afectados los flujos de comunicación, ya sea porque provocan intrusión o contaminación en el espacio personal, o porque están prohibiendo el desarrollo de la comunicación, solemos manipular los objetos que están a nuestro alcance para solucionar la incomodidad.

Si en una organización se comparte una mesa o un escritorio, alguno de los integrantes intentará marcar su espacio o límite a través de filas de documentos, libros o lo que tenga que le pueda servir para este fin.

La división de espacios en una organización, cuando se realiza por medio de la jerarquía, significa la siguiente relación:

Mayor puesto=Mayor tamaño de oficina.

Por lo anterior, es que los jefes suelen tener hasta sala de juntas dentro de su oficina, tienen mayor privacidad y los accesos para llegar a ellos cada vez se complican más, para que tengas que pasar por muchas personas antes de llegar a sus oficinas.

Esta distribución cumple con su objetivo de comunicación, ya que únicamente si es muy urgente y necesaria la intervención de los jefes o directivos, entonces tendrás que recorrer el camino que te lleve a su oficina, saltando los obstáculos que se te interpongan, es decir, las demás personas por las que debes de pasar antes de llegar a la oficina del jefe. Todo este cansado proceso sirve para que pienses bien si es necesaria la intervención de cierto jefe o director, antes de dirigirte personalmente y que sea sólo para quitarle el tiempo.

c) Obstáculos Tecnológicos

Son los que más nos interesan en este proyecto, porque se trata de todos los inventos tecnológicos que sirven para comunicar, y en las organizaciones modernas se han convertido en una gran necesidad para su trabajo y

comunicación. Sin embargo, aún no se han perfeccionado para poder expresar tal cual todo lo que se expresa de manera no verbal a través de una interacción cara a cara, por lo que se pierde mucha información y se crean muchos malos entendidos justo porque aún no se transmite de forma adecuada la información que complementa la comunicación no verbal.

Por ejemplo, se suelen usar las mensajerías instantáneas para no tener que levantarse del lugar de trabajo y gastar tiempo en el traslado para buscar a la persona que se necesita. Esto funciona cuando se debe enviar un mensaje pequeño y sencillo, pero cuando se intenta tener una conversación en donde se implican sentimientos, lo más seguro es que terminen enojados porque no sabrán identificar todos los elementos del ambiente y de los gestos y posturas de la cada persona de la interacción, por lo que se dará otro significado a cada mensaje.

Incluso con los iconos de “caritas”, aunque ayudan mucho a reforzar los mensajes, no llegan a cumplir por completo la información que podría obtenerse y proporcionarse a través de un encuentro cara a cara.

Otros medios que también pueden ayudar a reforzar los mensajes no verbales, pero no pueden emplearse como sustitutos de la comunicación personal, porque todavía ni las videollamadas logran cumplir con la transmisión de los mensajes tan eficazmente, pues aún no transmiten olores, temperaturas, ni sensaciones, ni sentimientos.

1.2.3.- Apariencia y vestido dentro de las organizaciones

Dentro de la comunicación no verbal también debe considerarse una parte muy importante de forma de expresión, que es la forma en que nos vestimos y por lo tanto la apariencia que damos. Esto es algo inevitable ya que desde la tela, los terminados, los colores, los tamaños de cada prenda o accesorio entre muchas otras características, comunican sobre nuestra manera de pensar, quienes somos,

nuestra relación con los demás, actitudes, preferencias, metas e incluso en ocasiones hasta a lo que nos dedicamos.

Por lo anterior, es que la mayoría de las personas nos tardamos tanto en elegir alguna prenda o accesorio, y probar si va con nosotros o no, de esta forma estamos comprobando, a veces de manera consciente y otras no, si este objeto que usaremos comunicará lo que deseamos, así que en realidad gastamos mucho tiempo en esta acción de elegir a pesar de que parezca insignificante.

A partir de esto, es que se utilizan los uniformes para reforzar la identidad en las organizaciones, de esta forma se crea la pertenencia de cada individuo a cierto grupo y a la vez lo limita a no pertenecer a otro.

Al principio se pensaba que la ropa se usaba sólo por comodidad y protección de las condiciones del medio ambiente pero Morris demostró que más bien depende de la cultura, ya que hay grupos humanos en donde no se usa ropa a pesar de que las condiciones climáticas donde habitan no son muy favorables. Así que, concluye diciendo que es imposible usar ropa sin transmitir señales sociales, entonces la ropa es un importante curso de información sobre nosotros porque comunica nuestro estatus, nivel socioeconómico, moral, educación, nivel de sofisticación, nivel de éxito, etc.

A su vez la ropa puede demostrar nuestra personalidad, a través de los colores que portemos, si se suele usar colores saturados significa que son más sociables y despreocupados. Y las personas que prefieren ser más discretas están más interesadas en crear una buena impresión.

Otro aspecto que modifica la vestimenta es nuestro estado de ánimo, si vestimos de manera cómoda y que cumpla con lo que queremos comunicar, nos sentiremos más seguros de nosotros mismos, incluso algunas veces se viste de alguna forma determinada para aumentar la popularidad.

La ropa al reflejar estatus, se vuelve muy importante con relación a las jerarquías dentro de una organización, ya que si un jefe viste de manera informal frente a sus

subordinados que visten de manera formal, su estatus podría verse afectado en gran medida, pues no se tomaría en serio, y por lo tanto, sus órdenes serían desobedecidas o incluso ni se intentaría llegar a cumplirlas.

Para garantizar que una persona sea vista como poseedora de poder y éxito debe considerar entre su vestimenta y accesorios, cosas de lujo o de marcas muy reconocidas que más que por su calidad, sean reconocidas por su nombre.

Ya se tiene confirmado que la ropa y los accesorios comunican pero además la forma en que se usen también mandarán un mensaje específico que puede llegar a contradecir el primer mensaje, es decir, la primera impresión.

De acuerdo con Knapp las funciones de la ropa y los accesorios pueden ser los siguientes:

- Decoración
- Protección (tanto física como psicológica)
- Atracción sexual
- Autoafirmación
- Autonegación
- Ocultamiento
- Identificación Grupal
- Exhibición de Estatus o Rol

Un tipo de vestimenta o una sola prenda puede cumplir varias funciones al mismo tiempo. Por ejemplo si a las asistentes o secretarias de una organización se les pide que utilicen minifalda como uniforme, se está cumpliendo la función de identificación grupal, de atracción sexual, decoración para la organización para que todas se vean parejas e incluso un poco de protección. A su vez la ropa

puede tener un función específica de acuerdo a la labor de cada persona como el casco de un minero para proteger la cabeza y para alumbrar el camino.

Recientes estudios han demostrado que la vestimenta en las organizaciones tienen grandes efectos tanto en las relaciones entre colaboradores como en la producción y eficiencia de cada uno de ellos.

Por ejemplo, si en una organización se acostumbraba a vestir de manera formal y de un momento a otro se cambia a ropa informal, es posible que el ambiente laboral pierda su equilibrio, a menos que haya límites muy bien establecidos y haya una estructura bien definida.

En una organización farmacéutica, se acostumbra a vestir de manera formal, sin embargo, para una campaña de salud se les pidió a todos los empleados, ir vestidos con ropa cómoda para tomar actividades físicas en algún momento libre de toda su jornada. El solicitarles que fueran vestidos con ropa deportiva creó que los empleados con menos responsabilidades y por lo tanto con menos jerarquías, gastaran más su tiempo en este tipo de actividades, abandonando casi por completo sus tareas laborales. La mayoría de los empleados se sentían mucho más relajados pero al mismo tiempo se sentían como si fuera viernes o no estuvieran en un ambiente de trabajo.

Con el anterior ejemplo, podemos comprobar que el ambiente y la actitud de los empleados hacia el trabajo en alguna organización pueden verse afectados por la forma de vestir., entre más informal sea la vestimenta, menos seriedad se le tomarán a los asuntos laborales.

Se puede confirmar que para poder dar un mensaje a cierta parte de una organización, se debe de cuidar el aspecto, la vestimenta y los accesorios, ya que de esta manera, será mucho más eficaz el mensaje ya que no sentirán ajeno al interlocutor. Por ejemplo, si en una fábrica el director general quiere dar un mensaje de integración, lo más recomendable es que utilice el mismo uniforme que sus empleados con las mismas normas de seguridad e higiene, y ya vestido de esta forma poder dar su mensaje. Ya que los empleados se sentirán más

incómodos si el director llega vestido de traje porque es resaltar la diferencia de jerarquías y estatus que existe entre ellos.

La geografía también puede determinar la forma de vestir, si una empresa tiene muchas sucursales, y se les solicita cierto uniforme para cada temporada del año, sería injusto que para invierno se les pida a todas las sucursales usar el mismo traje de tela gruesa, si es que algunas de éstas se encuentran en zonas costeras donde hace demasiado calor y sería imposible soportar el uso de este tipo de traje. Por lo tanto, la vestimenta también debe adaptarse a la zona de trabajo.

Por último, se debe aclarar que es muy difícil determinar reglas sobre cómo vestir en las organizaciones, porque incluso dentro de una misma organización pueden existir distintos modos de vestir de acuerdo al área. No se vestirán igual los de Recursos Humanos que los que laboran dentro del comedor o de la planta de fabricación, así que sólo la interacción y la observación con mucha atención serán las herramientas más efectivas para determinar cómo se debe vestir dentro de una organización.

1.2.4.- Gestos y posturas dentro de las organizaciones

En esta apartado se destaca lo que es la empatía y la asertividad debido a que la expresión de nuestras emociones se da principalmente a través de gestos y posturas, así que si nos dejamos llevar por ellas, lo más seguro es que tengamos muchos problemas dentro de las organizaciones de las que formemos parte, para esto debemos desarrollar nuestra inteligencia emocional y a partir de esto, saber expresarla a través de nuestros gestos y posturas.

Nuestro rostro tiene un gran potencial comunicativo en la interacción cara a cara, ya que damos respuesta inmediata a los mensajes que estamos recibiendo, la mayoría de las veces lo hacemos de manera inconsciente. Por lo anterior, es que resulta realmente importante destacar el papel que tiene en la comunicación no

verbal, y lo que implica el no saber comunicar de manera de adecuada con esta parte de nuestro cuerpo, no sólo dentro de las organizaciones sino en con todas las personas que tengamos interacción cara a cara.

Actualmente, con el uso de distintas mensajerías instantáneas se ha intentado crear pequeñas caras que expresen las emociones universales, sin embargo, cada individuo de acuerdo a su cultura y aprendizajes particulares suele expresar cada emoción de manera distinta. De esta forma, resulta aún más difícil el saber “leer” el rostro de una persona que acabas de conocer que una que ya es familiar para ti.

El rostro tiene tres funciones principales de acuerdo con Knapp:

(Esquema de construcción propia a partir de información del libro Comunicación no verbal de Knapp)



El control de canales se refiere a decidir si se quiere abrir o cerrar los canales de comunicación, ya que a través de los gestos se puede expresar si estamos en la disposición o no, de continuar con la comunicación cara a cara. Por ejemplo si evitamos el contacto visual y nos ocupamos en otra actividad, lo que pensará el receptor es que ya no deseamos continuar hablando con él o que se apure para terminar la comunicación. En cambio, si en una reunión alguien respira y abre la boca es un intento por abrir los canales de comunicación, ya que desea expresar algo.

Una sonrisa amable y alejarnos lentamente también marca el término de una interacción cara a cara, dando a entender que ha quedado entendido o

solucionado el asunto a tratar. Y por lo tanto, se quiere cerrar el canal de comunicación.

Complementación o cualificación de otras conductas, sirve para hacer énfasis en algo que nos agradó demasiado o lo contrario, que nos disgustó mucho, de tal forma que se haga notar nuestra actitud ante algo. Si algún suceso nos causa sorpresa, solemos abrir más los ojos, pero si es muy grande la sorpresa que nos causó, levantamos más las cejas e incluso llegamos a abrir la boca.

El reemplazo de los mensajes verbales se lleva a cabo a partir de los emblemas faciales, que en ocasiones se expresa verbalmente una emoción y con el rostro se está expresando lo contrario. Asimismo, funcionan cuando se está escuchando atentamente a alguien y no se quiere interrumpir pero estamos dando una respuesta a través de nuestros gestos.

En las organizaciones el saber expresar de manera adecuada y hasta tratar de omitir sentimientos es fundamental para mantener las relaciones entre compañeros, ya que algunas veces nos enojamos de más, pero debemos trabajar en equipo y seguir adelante viendo la posibilidad de que todos salgan ganando. También se trata de guardar las apariencias, por ejemplo si tu jefe llega y te pregunta sobre su vestimenta o sobre un proyecto que él realizó, por más que a ti te moleste no puedes expresar un gesto de gran disgusto, sino que se tiene que buscar la forma de expresar tu opinión pero de una forma menos directa y más amable.

El rostro puede dividirse en varias partes para su mejor análisis, sin embargo, no existe una zona que revele mejor las emociones sino que para cada emoción hay una zona concreta que es la que produce mayor información. Por ejemplo, la zona nariz/mejilla/ boca es esencial para el disgusto, para el miedo la zona clave es la de los ojos/párpados. Pero siempre habrá personas que utilicen más una zona que otra o que las combinen.

Las posturas corporales también comunican demasiado, y aunque el individuo que las adopta no suele percatarse de ellas, las personas a su alrededor sí lo hacen.

Incluso una postura puede determinar la forma en que un emisor se dirige hacia alguien.

Una postura es cuando un gesto se mantiene básicamente inalterado durante más de unos segundos, y su intensidad emocional es mucho mayor que la de un gesto. En cambio, una actitud es la repetición de cierto tipo de gestos y posturas, aunque diferentes entre sí. Por último, si alguien manifiesta la misma actitud no verbal en situaciones diferentes, se está hablando de un estilo.

No será lo mismo dirigirse hacia una persona que tiene postura erguida porque demuestra su seguridad y confianza en sí mismo, que dirigirse a alguien que tiene una postura de sumisión, es decir, con la cabeza agachada y hasta con la espalda un poco encorvada.

Nosotros mismos creamos la forma en que las personas se dirigen hacia nosotros, incluso a veces, las jerarquías llegan a importar menos que las posturas. Este tipo de comportamientos da como resultado que un subordinado parezca más el jefe que el que en realidad tiene ese puesto, porque hasta se llegan a asumir papeles a partir de lo que comunicamos de forma no verbal y entre esto, van incluidas las posturas, actitudes y por lo tanto, también los estilos.

Y en ocasiones, las jerarquías determinan nuestras posturas, por ejemplo, si un subordinado le habla a un superior tendrá la postura más tensa y es más común que baje la cabeza. En cambio si un superior se dirige a un subordinado, se puede notar la postura de poner las manos en la cintura, demostrando su autoridad, y su postura será más relajada y expansiva, y tenderá a fijar más la mirada.

Las posturas también comunican emociones, valoraciones y estados biofísicos, ya que no será la misma postura cuando estamos sanos que cuando estamos enfermos o tenemos algún malestar físico y/o emocional.

Asimismo, existen posturas que indican si se invita o se rechaza el ingreso a la conversación, pues los brazos, las piernas y el torso se pueden posicionar de tal forma que los demás lo interpreten, entre más se aleje el receptor del emisor, será

mayor el rechazo. O si se le da la espalda a alguien, a pesar de estar a una distancia estrecha, se le está comunicando rechazo. En cambio, si el torso se inclina más hacia la persona con quien se mantiene comunicación, se le está invitando a continuar o profundizar, porque demuestra atención o interés.

Cuando se consideran en conjunto los estilos de los miembros de la organización, se puede comprobar la existencia de un estilo no verbal común, es decir, un estilo no verbal cultural, que puede ser étnico, o a niveles mayores, hasta nacional.

En las organizaciones, el estilo no verbal de cada uno de sus integrantes surge desde el proceso de selección, pues los candidatos son elegidos de acuerdo a un prototipo delimitado o marcado por los propios intereses y necesidades de la organización, o se les elige porque son suficientemente maleables para adaptarlos al estilo que conviene.

1.3.- Importancia de la comunicación no verbal

Para tener conciencia de los significados de las conductas no verbales, primero es necesario conocerlas y entre más conocimientos tengamos sobre las emociones, valorizaciones, intenciones y procesos cognitivos que experimentamos, será más sencillo el análisis y la producción de estas conductas no verbales de manera espontánea.

Es cierto que las habilidades para leer y para expresar la comunicación no verbal, no son las mismas en todas las personas, algunas las tienen más desarrolladas que otros, puede ser por dos razones: la primera por haber nacido con esta habilidad y la segunda por haberlas desarrollado con la práctica.

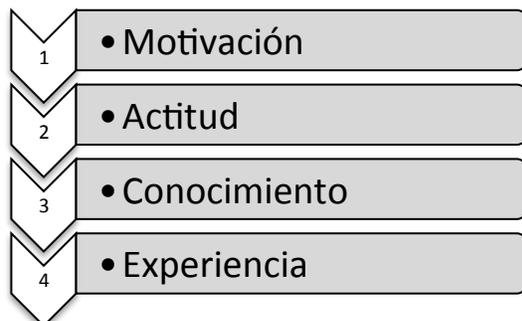
Lo que se suele aprender sobre las conductas no verbales es cómo se ejecutan, con quién, en dónde, en qué circunstancias y sus consecuencias; sin embargo, hay que diferenciar que hay algunas personas que tienen esta habilidad más

desarrollada porque son más sensibles a los estímulos, y es cuando se refiere a que se nace con ella, pero siempre irá acompañada por las experiencias.

Uno de los procesos que más nos ayuda a desarrollar esta habilidad de leer y expresar la comunicación no verbal, es la retroalimentación de las personas que nos rodean. Es normal que tratemos de interpretar las conductas no verbales de los demás, y también es común que lo hagamos de manera errónea, pero al preguntárselo a la otra persona, nos podrá afirmar si estábamos o no en lo correcto y lo guardaremos en nuestro marco de referencia para aplicar mejor esta habilidad en la siguiente ocasión.

Existen varios factores que pueden influir en el desarrollo de esta habilidad, las cuales son mencionadas por Mark Knapp en su libro de *Comunicación no verbal*:

(Esquema de realización propia)



1) Si una persona tiene alguna razón en particular para desarrollarla más, tanto profesional como emocionalmente.

2) Sin embargo, aunque una persona tenga un motivo en particular para aprender, necesita tener una actitud positiva para que sea mayor productivo este proceso, en caso contrario, los conocimientos se encontrarán con esta barrera.

3) Primero debemos comprender la capacidad que tenemos para adquirir nuevos conocimientos, pero al estar consciente de que en cada experiencia de observación, se pueden adquirir conocimientos, ayuda a poner mayor atención, y

poder compararlos con la información que se adquiere cuando se lee o se oye al respecto.

4) Entre más variedad de experiencias tengamos, y mayor retroalimentación recibamos, serán mayores nuestros aprendizajes, por lo tanto, lo peor sería aislarse de todo contacto no verbal.

Cabe destacar que esta habilidad de decodificar las conductas no verbales y de saber expresarlas, no tiene ninguna relación con el coeficiente intelectual, de hecho se ha comprobado que para tener una comunicación efectiva, se debe desarrollar esta percepción, que algunos autores lo nombran como inteligencia emocional, ya que se deben saber expresar las emociones en el momento y contexto adecuado, lo cual hacemos por medio de la comunicación no verbal.

Cuando mantenemos una conversación cara a cara, es necesario también poner atención a la comunicación no verbal: gestos, posturas, etc. Pero también debemos estar atentos a nuestra comunicación no verbal. Así que para iniciar debemos analizarnos y conocernos con respecto a nuestras conductas no verbales cuando tenemos una interacción cara a cara, y después hacerlo con la otra persona, para finalmente desarrollar la habilidad de analizar ambas conductas no verbales (emisor-receptor), simultáneamente.

De acuerdo con Sergio Rulicki, al alcanzarse este estado psíquico de atención intencional, el cuerpo se comporta naturalmente de manera asertiva, de acuerdo con la personalidad de cada uno. Por lo tanto, la conciencia de la comunicación no verbal depende del grado de autopercepción en el momento que actúa la persona, y en el momento de evaluarla, y por supuesto considerando las variantes del contexto: lugar, ambiente, cantidad de personas, vestido, decoración, entre muchos aspectos más, que serán los determinantes para saber cómo actuar ante cada persona, incluyendo el tipo de relación que se mantenga con ésta.

Al considerar todo lo anterior, estaremos creando toda una estrategia de comportamiento no verbal, ya que cada escenario y cada receptor, hacen que cada interacción sea única e irrepetible, y de aquí surge la dificultad de ser

asertivo. Para esto, lo primero que se debe hacer es centrarse en el objetivo comunicacional.

Rulicki menciona que existen cinco aspectos que se deben considerar en la interpretación de la comunicación no verbal:

1) Contexto, el cual se divide en situacional y cultural

Un contexto situacional se refiere a que cuando estás con tus familiares en tu casa, no sueles expresarte de la misma manera que cuando estás con tus jefes en una sala de juntas, y esto se debe a que el primer contexto es un ambiente más cómodo, y en el segundo contexto es un ambiente formal.

Con respecto al contexto cultural, cuando se viaja al extranjero, tenemos que adaptarnos a todos los aspectos culturales que son ajenos a nosotros, y por lo tanto, tratar de comprender a los demás, de acuerdo a su propio marco de referencia cultural. También sucede con personas con distintas creencias religiosas a las nuestras.

2) Secuencialidad, es el orden de los comportamientos no verbales que cambian el significado.

No será lo mismo que hagamos un comportamiento no verbal primero y después el otro. Por ejemplo, si queremos reforzar un mensaje de aprobación antes de algún pequeño disgusto, deberemos iniciar expresando el mensaje no verbal positivo, antes del negativo; en caso contrario, resaltaremos más el mensaje negativo, perdiendo nuestro objetivo central.

3) Variabilidad, nunca podremos repetir gestos ni posturas exactamente.

Nuestros gestos provocados por alguna emoción siempre serán distintos porque nuestras valoraciones serán distintas, ya sea por nuestro estado de ánimo, el contexto, etc., así que algunas veces nuestros gestos serán más acentuados que otros, y otras veces serán acompañados por alguna postura y u otro gesto.

- 4) Relevancia, determinar lo que realmente es importante en una interacción comunicativa.

En ocasiones el tiempo o la situación son los responsables de que debamos elegir los mensajes que son más importantes y tratar de omitir los restantes que tienen menor relevancia.

- 5) Sincronicidad verbal y no verbal, se refiere a analizar qué actos no verbales corresponden con lo que se dice verbalmente.

El poder expresar lo mismo que se dice con lo que se hace, es aún más complicado, porque además de desarrollar autopercepción y evaluación del otro, debemos poder expresar verbalmente de manera coherente. Y es aquí donde se suele perder la autopercepción y evaluación de las conductas no verbales. Pero si no lo hacemos de esta manera, lo más seguro es que creemos disonancia cognoscitiva, lo cual a su vez crea desconfianza en nuestro receptor.

Ya vimos, cómo desarrollar la habilidad de autopercepción y cómo evaluar al mismo tiempo los comportamientos no verbales, pero ¿Con qué sentido? ¿En qué nos beneficia?

El aprender a decodificar gestos y posturas, hacen que pongamos mayor atención a otros aspectos que antes pasábamos por alto, y que nos estaban brindando gran cantidad de información. El conocimiento de la comunicación no verbal, tiene la capacidad de liberarnos de los prejuicios que tenemos cuando conocemos a una persona, y por lo tanto, permite que tengamos interpretaciones fundamentadas, que nos llevan a tener un estilo abierto y empático con las demás personas.

Cuando ya tenemos una gran cantidad de conocimientos sobre la comunicación no verbal, nos damos cuenta de los significados de manera automática, y podemos reaccionar de manera acorde, Sergio Rulicki, lo nombra como inteligencia no verbal.

El objetivo de la inteligencia no verbal, es la resolución de problemas de la manera más eficaz posible, y a su vez evitar problemas que puedan surgir por malos

entendidos en la comunicación, por lo tanto se actúa de manera estratégica, obteniendo mayores beneficios de cada interacción cara a cara, y mejorando las relaciones entre los miembros de las organizaciones.

Entre algunas de las ventajas del desarrollo de la inteligencia no verbal dentro de las organizaciones, se encuentra el definir las jerarquías y por lo tanto el tipo de liderazgo que se requiere: líder agresivo, servicial o empático. De acuerdo al tipo de organización y a la situación en la que se encuentre ésta, se podrá decidir qué tipo de liderazgo se requiere para cumplir determinados objetivos y alcanzar cierta estabilidad.

Si se elige el liderazgo agresivo o servicial, se debe tener muy en cuenta que tendrá que ser sólo por un periodo de tiempo muy pequeño, pues está comprobado que el mejor es el empático porque ayuda a transmitir que todos son parte importante de la organización, por lo tanto se está agregando valor a los mensajes.

A su vez, el tener inteligencia no verbal nos permite desarrollar el carisma, característica que permite ser percibidos como personas más asertivas, empáticas y con mayor poder de persuasión dentro de las organizaciones. Los individuos más hábiles en las relaciones sociales, aquéllos cuyas cualidades como comunicadores superan el promedio, exponen conductas no verbales que crean una especie de “halo” de acuerdo con Sergio Rulicki, que siendo parte del equipo de comunicación en una organización se convierte en una tarea esencial, debido a que debemos tener trato con todos los integrantes, sin excepción alguna, y cuidar esta imagen carismática y por lo tanto empática. De esta forma estaremos transmitiendo siempre que cada uno de los integrantes es importante para nosotros, lo que crea mayor confianza de ellos hacia nosotros.

Una persona asertiva, no necesitará ser agresiva, ya que se caracteriza por su percepción intuitiva, su habilidad en la toma de decisiones y su entereza para la resolución de problemas, tratando de mantener una relación ganar-ganar.

Es cierto, que al principio podrá parecer extraño tener en una organización a personas empáticas, carismáticas y asertivas, ya que de acuerdo a nuestros referentes culturales no estamos acostumbrados a tratar con este tipo de personas, sin embargo, poco a poco cada uno de los integrantes de la organización podrá notar los beneficios de tratar con personas que sepan manejar y expresar sus emociones en cada situación, sobre todo de manera no verbal que es lo más complicado por ser generalmente un proceso inconsciente, pues se podrá crear un ambiente con mayor confianza. Para esto, será necesario que nos comprometamos a desarrollar esta inteligencia no verbal para posteriormente ir transmitiéndola y crear mejores relaciones sociales, y por lo tanto laborales dentro de las organizaciones.

2.-NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA ORGANIZACIÓN MODERNA

2.1.- Las nuevas tecnologías

Existen muchas nuevas tecnologías, sin embargo, en este trabajo sólo me enfocaré en las que intervienen en la comunicación dentro de las organizaciones, y que producen algún impacto en la comunicación no verbal, es decir, en la comunicación cara a cara.

Se mencionarán como nuevas tecnologías: las pantallas, el internet, la intranet, el correo electrónico, los programas de mensajería instantánea y las videoconferencias. Y como medio de comunicación tradicional: el teléfono, que ha ido evolucionando en diseño y funcionalidad.

Un medio o nueva tecnología es un simple artefacto que manipula información, permitiendo con facilidad su acumulación y traslado. La información se puede codificar a través de la escritura, la imagen, el sonido o una combinación de éstas.

Estas nuevas tecnologías han dado paso a una revolución en el mundo de la información y con ella a la era de la información, de acuerdo con Lucas Marín en su libro *La nueva comunicación*.

Aunque los medios personales, como el teléfono, han influido en esta gran transformación, ninguno de éstos ha causado tanto impacto como lo es la computadora u ordenador, que ha sido el protagonista de la revolución tecnológica. Desde que apareció el primer ordenador personal o PC en los años ochenta, los cambios han sido asombrosamente rápidos.

Las nuevas formas de mediación de la información están relacionadas, en la actualidad, con el desarrollo de los ordenadores y su interconexión. Éstas han estado cambiando la forma de comunicación y de trabajar dentro de las organizaciones. Incluso, se podría decir, que en ocasiones, pueden crear cierta dependencia, lo cual hace que se utilicen cuando no es necesario.

Desde tiempos muy antiguos, el ser humano buscaba la forma de simplificar las tareas, construyendo máquinas que pudieran ayudar a tal fin. Esta necesidad llevó al surgimiento de máquinas sencillas que fueron la base de lo que hoy son los complejos sistemas de tratamiento de información, principalmente los ordenadores.

Se instaló la primera red de ordenadores, desde 1960, y actualmente vía Internet tenemos la capacidad de conectarnos con todo el mundo, siendo el correo electrónico la herramienta más utilizada, pues nos permite tener conversaciones con otra persona aunque se encuentre físicamente en otro lugar y no se tenga la respuesta de manera sincrónica.

El correo electrónico es simplemente un mensaje de un ordenador a otro, de esta manera el usuario recibe y envía mensajes cuando lo desea, cuando está disponible para hacerlo, y mientras no lo está, se tiene la capacidad de almacenaje.

A continuación se muestra una línea del tiempo sobre la evolución del ordenador. (Tabla de realización propia, a partir de información de los siguientes sitios web: <http://www.compuclasico.com/articulos.php?Enlace=evolucion/EvolucionHC>,

<http://1kbjaneth.blogspot.com/2011/09/linea-del-tiempo-de-la-computadora.html> y <http://www.paralibros.com/passim/p20-tec/drcalc.htm>)

AÑO	SUCESOS/ CREACIONES
1823	Charles Babbage: Máquina analítica
1938	John Atanasoff: ABC (Computador digital programable)
1943	Alan Turing: Colossus (Computadora digital electrónica)
1944	Howard Aiken: Mark I (Calculadora automática)
1946	John Mauchly: ENIAC (Máquina que calcula trayectorias)
1947	Se desarrolla el transistor en los laboratorios de Bell Telephone

1951	Mauchly y Eckert: UNIVAC I (Computadora comercial de propósito general)
1952	Primer compilador
1953	IBM fabrica su primer ordenador para aplicaciones científicas
1954	IBM desarrolla el IBM 650, el primer computador producido en serie
1956	Primer ordenador con transistores/ IBM presenta el IBM 305 Ramac, con la primera unidad magnética en discos de almacenamiento de cerca de 4MB de capacidad.
1958	Jack S. Kilby desarrolla por primera vez un circuito integrado de varios transistores en un chip. Inicia la tercera generación.
1964	Gordon Moore: INTEL (chips de silicio)
1966	Hewlett-Packard: Lenguajes de programación (BASIC, ALGOL y FORTRAN)
1971	Intel introduce el primer microprocesador comercial
1973	Protocolo de internet
1975	Bill Gates funda la empresa Microsoft/ Primer ordenador personal
1977	Apple 1
1979	Atari 400
1981	Sinclair ZX81/ Commodore Vic 20/ IBM PC
1984	Lanzamiento de Macintosh, por Apple Computer / IBM PC AT
1992	Olivetti Quaderno 33
1993	Apple Mac Color Classic / Intel Corporation crea el primer microprocesador PENTIUM
1995	Apple Power Mac 9500/ Microsoft lanza su sistema operativo Windows 95 y la primera versión de Internet Explorer 1.0
1997	Compaq Contura 410
2004	PC CLON Pentium IV 1Ghz

Con esta tabla se puede comprobar la velocidad con la que la tecnología va desarrollándose y por lo mismo, es necesaria la constante actualización de las

organizaciones para estar siempre a la vanguardia en los procesos de comunicación, siempre y cuando la adquisición de estas nuevas tecnologías contribuya a mayores beneficios y no sólo representen un gasto innecesario.

A continuación se tendrá un apartado en el que se hace la clasificación de lo que representa una organización moderna, al compararla no sólo a través de sus adquisiciones tecnológicas, sino también de su propia organización y distribución como tal, en los procesos productivos y de comunicación.

Por lo que se abordarán las características de una organización Fordista y las de una organización Posfordista, que en este trabajo se empleará como la organización moderna, y que será la que se estudie, con respecto al impacto que tienen las nuevas tecnologías sobre la comunicación no verbal. Sin embargo, es necesario resaltar las características de la organización arcáica u organización Fordista, para poder resaltar los aspectos de la organización moderna que interesan en esta investigación.

2.2.- Organización moderna

Antonio Lucas Marín señala que las sociedades más avanzadas han sido llamadas sociedades informacionales y también sociedades de las organizaciones. Primero, por la importancia social y económica del traslado de la información y la diversificación y extensión de las formas de comunicación. Y sociedades de las organizaciones por la generalización de las organizaciones para resolver problemas básicos.

Los seres humanos hemos tenido que adaptarnos a estos cambios de ritmo de vida en donde se involucran grandes cantidades de gente, de información, de medios, de responsabilidades, de actividades simultáneas para poder sobrevivir en estas sociedades modernas, y por lo tanto en cada organización a la que pertenecemos.

Es por esto, que debemos coordinar actividades conjuntamente para poder alcanzar nuestros objetivos ya que de manera individual es casi imposible en este tipo de sociedades. Entonces se debe persuadir a la gente para alcanzar estos objetivos y para esto, la mejor herramienta es la comunicación. La comunicación entre las personas e instituciones es el modo fundamental de acción social.

Una organización es una agrupación de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad. Los fines que se propone la organización están determinados con precisión y definen el tipo de relación dominante entre las personas que la componen. Ésta es la definición que propone Lucas Marín.

De acuerdo con Annie Bartoli en su libro *Comunicación y Organización*, una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen. En realidad se refiere a una organización desde la noción de sistema, siendo:

- Un conjunto de elementos unidos entre sí.
- Está, el mismo, inmerso en un entorno
- Se adapta y evoluciona, conservando una cierta continuidad a través de las modificaciones constantes.

Se debe considerar que la organización que representa una empresa o asociación, ya sea de carácter privado o público, es un sistema conformado por subsistemas interconectados compuesto por:

(Esquema de realización propia, hecho a partir de información de Annie Bartoli en *Comunicación y Organización*)



A partir de lo anterior, es decir, a partir de los cambios del ambiente actual de la sociedad moderna, tanto en el contexto económico como cultural y por lo tanto a partir de las necesidades de adaptar las nuevas tecnologías a las organizaciones. Éstas últimas, también han tenido que adaptarse para lograr su funcionamiento.

Para esto, una organización requiere de programas y dispositivos de comunicación en los cuales pueda crear coherencia entre sus objetivos y sus acciones. Por lo tanto, una organización moderna debe ser flexible y proactiva, así que una organización con estas características sólo puede ser comunicante. La comunicación requiere organización sin dejar de lado el espacio para lo informal, las ventajas de este espacio se verán con mayor detalle en el capítulo 3.

Se refiere a que una organización debe ser flexible, debido a que tiene que estar dispuesta a modificar sus procesos y estructuras como sea necesario, como consecuencia de los constantes cambios del entorno económico, social, cultural y tecnológico, si es que quiere sobrevivir. Y al referirme a una organización proactiva, quiere decir que debe planear con anticipación los sucesos que puedan presentársele y cómo reaccionaría ante ellos, mucho antes de que sucedan, se trata de reaccionar de manera anticipada y con fundamentos, para esto sirve la creación de escenarios. De nada servirá ser reactivo, porque no siempre se podrán conseguir los recursos o herramientas necesarias para poder actuar, justo

por los cambios tan drásticos y rápidos a los que nos enfrentamos en la actualidad.

Según Annie Bartoli, para que una organización sea proactiva debe:

- Planificar, a corto y a mediano plazo, de acuerdo con los fines últimos alcanzar.
- Organizar los procedimientos formales e informales de la comunicación y coordinación
- Asignar los recursos disponibles
- Animar y activar
- Controlar, que permite prevenir y anticipar disfunciones.

En cualquier organización moderna los principales problemas que se enfrentan son:

-La necesaria armonización de los individuos que la componen.

-El objetivo de resultados y competencia, de acuerdo con sus actividades o rubros.

En la primera problemática es donde se utilizará el manejo de la inteligencia no verbal, la cual a su vez es necesaria para poder enfrentar positivamente la segunda problemática, ya que si no existe un trabajo en equipo efectivo, no se podrán alcanzar los objetivos de toda la organización, de ahí surge la importancia del desarrollo de la inteligencia no verbal, y por lo tanto la necesidad del conocimiento y evaluación de los comportamientos no verbales.

Dentro de la organización moderna surge la necesidad de que sea una organización comunicante con comunicación organizada, para esto, trataré de explicar lo más claro posible, la diferencia entre estos conceptos que suenan muy parecidos pero tienen un significado muy diferente, a pesar de que siempre deben ir de la mano para mantener la coherencia y alcanzar los objetivos en conjunto.

La organización que pretende ser comunicante debe ser: abierta, evolutiva, flexible, con finalidad explícita, responsabilizante y energética. Este tipo de

organización debe favorecer la integración y el enriquecimiento del trabajo en equipo y tener una administración participativa, no puede ser taylorita, en donde el trabajador se convierte en fuerza bruta, ni puede ser burocrática en donde hay una racionalidad costo-beneficio.

En cambio, cuando me refiero a comunicación organizada quiere decir que debe tener las siguientes características:

- Tener una finalidad
- Ser multidireccional
- Debe estar instrumentada y valerse de herramientas
- Debe estar adaptada de acuerdo a los públicos
- Debe ser flexible (formal e informal)

Las organizaciones que funcionan mal son aquéllas en las que cada uno recibe la información que quiere y en el momento que ya no es el adecuado, es por esto, que una organización moderna debe ser comunicante y a su vez tener una comunicación organizada.

A continuación, se muestra una tabla de realización propia comparando las características de la organización moderna, que es a la que me referiré en este trabajo, contra las características de las organizaciones anteriores, basándome en el Fordismo.

ORGANIZACIÓN FORDISTA	ORGANIZACIÓN POSFORDISTA (MODERNA)
Jerarquizada, piramidal	Aplanamiento, modelos complejos
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Producción en serie, en masa	Especialización flexible y de calidad
Trabajo formal	Trabajo flexible
Tarea específica	Trabajo multifuncional
Supervisión	Control de calidad
Unidirección de la comunicación	Comunicación Global

Pasiva y receptiva	Valoración de la capacidad
Explotación física	Explotación intelectual

El Fordismo se puede definir como un modelo productivo que tuvo gran auge durante el siglo XX, y gran cantidad de empresas llegaron a adoptarlo como su forma de organización. De acuerdo con Antonio Serra Ramoneda en su libro *Mercados, Contratos y Empresa*, el fordismo se encargaba de llevar a cabo el máximo principio de especialización, en el que un obrero si se dedicaba sólo a atornillar tuercas, no podía aprender ni dedicarse a ninguna otra actividad, por lo que todos los trabajos eran monótonos y sin esfuerzo intelectual alguno. A su vez, cada actividad tenía determinado cierto tiempo, por lo que debían realizarlo a la misma velocidad.

En realidad, los obreros eran tratados como máquinas productoras, no como seres humanos, lo importante era obtener mayores ganancias a través de la reducción de costos con la producción en masa. Es por esto, que al principio, llamó mucho la atención de la mayoría de los empresarios, pues podían obtener más ganancias a través de la explotación de los obreros.

Este modo de producción debe su nombre a Henry Ford, quien vivió en el periodo de 1863 a 1947, fue un fabricante de automóviles en Estados Unidos, quien en su empresa utilizó este método de la especialización, a través de cadenas de montaje, con salarios más elevados y con bastante personal que pudiera manejar la maquinaria tan especializada.

En este apartado se describe a la organización moderna en la que se centra este trabajo, para hacer la evaluación del impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación no verbal, ya que sólo en este tipo de organizaciones es donde se podrían aplicar los beneficios de la comunicación no verbal al desarrollarse como inteligencia no verbal, ya que su estructura y forma de trabajo así lo permiten, a diferencia de las organizaciones más enfocadas en el modelo Fordista.

Más adelante se mostrarán algunas encuestas realizadas al personal de una organización moderna, con respecto al uso y contenido de la información de las nuevas tecnologías mencionadas en este trabajo.

Esta organización tiene su matriz en la ciudad de Ingelheim, Alemania. Pero tiene varias sedes alrededor del mundo, en donde, se elige la ciudad más importante para que maneje a las demás. En el caso de México, la principal es la que se encuentra en el Distrito Federal, dedicada a la salud humana, desde donde se realiza toda la comunicación para la sede de la ciudad de Guadalajara, llamada Vetmédica, y que únicamente se dedica a la salud animal.

Por lo tanto, la comunicación se da en el siguiente sentido: Ingelheim da los lineamientos para México, y la sede del D.F. los manda a Guadalajara. Entonces, todos los medios de comunicación son manipulados desde el D.F. para Guadalajara.

Dentro de cada sede, la organización está dividida por direcciones y áreas, y existe personal que labora fuera, como los representantes médicos; personal administrativo que se encuentra dentro de las instalaciones con acceso a computadoras y personal que no cuenta con este tipo acceso tecnológico a la información. (Para mayor información sobre la organización, se agregó a esta investigación un anexo al final que la describe con mayor detalle.)

Lo importante de resaltar este caso de estudio es verificar cómo funcionan las nuevas tecnologías en relación con el uso de comunicación no verbal, y saber qué beneficios o desventajas le traen a la organización y a sus integrantes. Esto se logrará al investigar el uso de cada nueva tecnología que utilizan, y la forma en que se debe adaptar el mensaje de acuerdo a cada uno.

A continuación se desarrollará la relación entre los avances tecnológicos y los cambios en las organizaciones, para poder continuar con los usos de las nuevas tecnologías en las organizaciones.

2.3.- Las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas

Debido a las expansiones de las organizaciones, a las demandas del entorno, y a los propios cambios de las organizaciones modernas, éstas también se han visto en la necesidad de actualizarse, con respecto a la adquisición y a la capacitación para el uso de nuevas tecnologías.

Una tecnología provee elementos para registrar, almacenar, procesar y exponer la información, sin embargo, es necesario el conocimiento para lograr que su funcionamiento sea eficaz y realmente se aproveche. Se podrá contar con los equipos más actualizados y potentes pero si no sabemos cómo usarlos, sólo se estarán gastando recursos económicos en vano.

Asimismo, se estará gastando tiempo si se compara con la interacción cara a cara, ya que a mayor cantidad de errores, mayor cantidad de reenvíos de información, que dependiendo el medio, puede representar otro gasto económico.

Entonces, el gasto excesivo de tecnología aunado al uso ineficaz de ella, impacta en los costos relacionados con los resultados, es decir, con las ganancias totales, si se habla de una empresa como organización, generando pérdidas económicas o limitando el servicio brindado.

En ocasiones, se emplea la comunicación mediada por costumbre o para evitar un pequeño desgaste de energía física, es decir, cuando no es realmente necesaria. Y si retomamos la idea de: a mayor cantidad de errores, mayor cantidad de reenvíos de información. Entonces, se podrá determinar que al hacer uso innecesario de la tecnología, se crean mayores problemas de comunicación, que llevan consigo pérdida de tiempo, y al final, de recursos porque se presta mal servicio o hay demora en los procesos ya planificados.

¿Cuántas veces se ha observado que en una oficina, un colega se dirige a otro, a través de la comunicación mediada, teniéndose a unos pasos de distancia física? Cuando podrían evitar demoras si el emisor se dirigiera a él por medio de una

interacción cara a cara, ya que obtendría mayor información en menos tiempo, y con menos errores comunicativos.

Si existen obstáculos para la interacción cara a cara, la opción ideal sería emplear un medio que ayude a superar ese obstáculo comunicativo, (pero sólo en esos casos), o que sirva para complementar la información que se obtiene de una interacción cara a cara, como el envío de un archivo.

Las nuevas tecnologías también deben responder a todas las necesidades de la organización, incluso en los procesos de planeación, gestión y control de la organización. En la actualidad, la mayoría de los sistemas de información que se utilizan en las organizaciones, incorporan los procesos, reglas, objetivos, políticas y estrategias de organización, ya que se suele contar con personal que los configura de esta manera.

Para poder hacer la elección de las nuevas tecnologías que se van adquirir en una organización, debe haber una justificación que avale que ese gasto económico tendrá mayores beneficios. Y al principio, podrá ser un gasto de tiempo, por la necesidad de instruir al personal sobre su uso, pero que a largo plazo, se obtendrán muchas ventajas o ayudarán a solucionar problemas que antes de la adquisición, se tenían en el rubro de la comunicación. En caso contrario, esta adquisición de nuevas tecnologías sólo representará un gasto innecesario para la organización.

Entre los principales beneficios que se pueden encontrar con la adquisición de nuevas tecnologías se encuentran:

- Mantener el contacto con las demás personas y/u organizaciones a través de nuevos procesos de comunicación (actualización)
- Optimizar procesos dentro de la organización, a partir de la mejora en los procesos de comunicación
- Ahorro en tiempo y recursos al evitar traslados, permitiendo romper las barreras geográficas

Se debe considerar que las tecnologías siguen evolucionando y muy rápidamente, por lo que se tiene que pensar en los beneficios a largo plazo, o cómo pueden seguir siendo útiles estas nuevas tecnologías cuando ya existan otras más avanzadas. De esta forma, se estarán aprovechando lo más que sea posible. Algo que no sucede con la comunicación cara a cara, ya que es muy difícil que los códigos cambien tan radicalmente en tan poco tiempo, y las actualizaciones que hacemos en el lenguaje son paulatinas y constantes, además es un proceso que hacemos sin darnos cuenta, con cada interacción que tenemos con otra persona.

2.4.- Usos de las nuevas tecnologías

En este apartado se describirán los usos de cada una de las nuevas tecnologías que se emplean dentro de las organizaciones, y que son relevantes para este trabajo, iniciando desde las más sencillas hasta las más sofisticadas y recientes.

El teléfono es una tecnología o medio de comunicación que se ha utilizado por más tiempo que las demás, ya que no ha habido competencia que lo reemplace por completo, desde su invención en 1875 por Alexander Graham Bell, hasta la actualidad, ha tenido un gran desarrollo, aumentando funciones como las conferencias al unir varias llamadas al mismo tiempo, como el altavoz, como el correo de voz para guardar mensajes, avisos de llamada en espera, entre otras.

De acuerdo con datos del libro *La nueva comunicación* de Lucas Marín, se calculó que en 1990 el número de teléfonos en el mundo era de 400 millones, de los cuales 155 millones se habían instalado en Estados Unidos. Ahora, la telefonía móvil está superando a los teléfonos fijos, lo cual inicio en el siglo XX, debido a que logró ampliar la flexibilidad de su empleo y cubrir mayores distancias y lugares.

Es por esto, que las organizaciones además de tener su línea, deben dividirla a través de números de extensiones para contactar de manera directa a cada persona, sin que sea necesario que ésta acuda al lugar donde se recibió la

llamada originalmente. Asimismo, algunas de ellas extienden su comunicación, proporcionando a los empleados teléfonos móviles para facilitar su localización en todo momento.

La mayor ventaja de este medio es característica de transmisión de forma inmediata y sencilla, con *feedback* sincrónico. Aunque no llega a ser tan completo como la interacción cara a cara.

Entre sus desventajas se encuentra: la falta de rastro físico sobre lo que se dijo, (no se puede volver a consultar, a menos que sea grabada la conversación), pero este tipo de dificultades están siendo superadas por los avances tecnológicos que mejoran cada vez más estos medios.

Algunos autores como DeFleur en 1993 y Bell en 1992, han redactado algunos consejos sobre el uso de esta tecnología, los cuales surgen de la necesidad de adaptación social, pues se han ido generando ciertas normas o reglas sociales de uso. A continuación se muestra un cuadro al respecto:

(Cuadro de la página 224 de *La nueva comunicación*, Lucas Marín)

CONSEJOS PARA UNA COMUNICACIÓN TELEFÓNICA EFICAZ

1. No grite, ni susurre: el amplificador del equipo telefónico está preparado para un tono medio, a pesar de poder modificar un poco su volumen.
2. Repita la llamada si la conexión no es buena: de nada servirá si el receptor no escucha correctamente.
3. No interrumpa a la persona con la que habla, espere a que haga una pausa, o de lo contrario, ninguno se escuchará.
4. No se quede totalmente callado: demuestre que está atento a la conversación, asintiendo con algunas expresiones. (algo que no sería necesario si fuera una interacción cara a cara, porque se podría asentir con un movimiento o gesto)
5. Modifique cuando sea necesario su tono de voz para que su conversación no sea monótona, a su vez, utilice estos cambios para demostrar su estado de ánimo.
6. Mantenga conversaciones cortas, sea directo.
7. Evite hablar en ambientes muy ruidosos
8. Sea amable
9. Hacer una llamada para interrumpir algún asunto más importante, resulta de muy mal gusto.
10. Identifíquese siempre al llamar para que el receptor tenga mayor confianza y disponibilidad para escuchar.
11. No se deje invadir por el teléfono. No lo considere el único medio de comunicación y puede resultar molesto.
12. Tenga en cuenta la hora de la llamada, poniéndose en el lugar del receptor, especialmente en llamadas de larga distancia, que pueden suponer cambios de horarios.
13. Una conversación telefónica no debe considerarse estrictamente privada, por el lugar donde se encuentren los interlocutores y por el propio proceso de mediación. Sea discreto en los temas que trata.

Otro medio que se utiliza en algunas organizaciones modernas son las pantallas que sirven para transmitir imágenes con movimiento con mensajes muy cortos, muy específicos, que se refuerzan mayormente con imágenes que con texto, ya que llaman más la atención de los receptores por tener las características

similares a una televisión. En una televisión no nos agrada ver anuncios con muchas letras porque para eso existen los libros o la misma computadora, nos agrada ver más las imágenes y videos con mayor calidad.

Se emplean para enviar mensajes al personal interno de la organización, por lo tanto, son una gran herramienta para crear o reforzar la identidad, para esto es importante el uso del lenguaje incluyente en los anuncios, que se proyecten fotografías de su gente en diferentes actividades, no sólo laborales, que se proyecte el logo oficial. Cada organización tiene un objetivo específico con el uso de este medio, por lo cual, el contenido será diferente, a veces puede emplearse para mensajes urgentes, y en ocasiones pueden emplearse como un medio de información adicional.

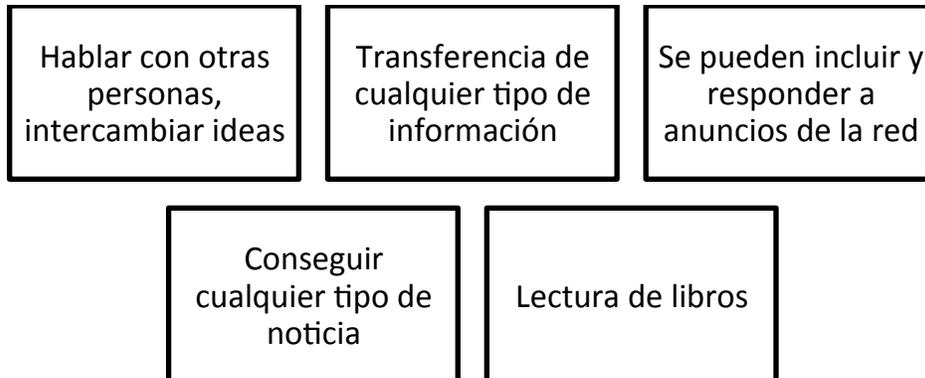
Entre los software que comprenden las nuevas tecnologías y que son usados en las organizaciones son los procesadores de texto como Word, planilla de cálculos como Excel, presentaciones como Power Point, administradores de bases de datos simples como Access, navegadores para internet como Internet Explorer, Google Chrome, entre otros.

Entre los usos de estas nuevas tecnologías se encuentran:

- Documentación: puede realizarse de forma manual o dictada, cuyo objetivo es almacenar y presentar en forma ordenada la información.
- Integrabilidad: poder incorporar elementos de algún documento o aplicación a otro.
- Compatibilidad: poder compartir archivos generados por otras personas y con otras aplicaciones.
- Organización: por medio de carpetas de almacenaje.

Algunas de las actividades más comunes que se pueden realizar en internet son las siguientes:

(Esquema de realización propia a partir de la información de Antonio Lucas Marín en su libro *La nueva comunicación*)



Este mismo autor menciona que internet es una red internacional de ordenadores que se conectan los unos a los otros utilizando unos protocolos específicos para acceder y participar en dicha red. Actualmente, tiene la capacidad de conectar con casi todo el mundo. El medio universal que empezaba a ser el teléfono ha multiplicado sus posibilidades hasta extremos antes inimaginables, siendo el correo electrónico uno de los mayores usos de internet.

El correo electrónico es una de las nuevas tecnologías que más se utilizan en las organizaciones, (coloquialmente “*e-mail*”, abreviatura tomada del inglés “*electronic mail*”). La Doctora Anahí Mansur, en su artículo *La Comunicación Mediada Tecnológicamente*, publicado en el sitio electrónico de la Universidad de Buenos Aires, expresa que más que intentar imitar una “conversación o diálogo”, el e-mail nos invita a la elaboración de textos de presentación, anuncio, explicación o solicitud de hechos, en general breves, a los que se les puede adjuntar documentos (con extensiones y formatos variados: texto, planillas de cálculos, dibujos, fotos, etc.)

Dentro de esta herramienta, la que se emplea más comúnmente en las organizaciones, es dentro Microsoft Office, el programa Outlook, que permite utilizarse no sólo como un organizador de correo electrónico sino también como agenda donde se pueden planificar y convocar a reuniones a varios usuarios simultáneamente, poniendo el lugar, la hora, la duración y el asunto de la reunión.

Algunas de las ventajas en cuestión al uso del correo electrónico son:

- El ahorro de tiempo en la preparación del mensaje
- La transmisión casi instantánea e independiente de la distancia
- La posibilidad de mensaje multidestino
- Permite al usuario controlar el momento de la entrega
- Reduce la factura telefónica
- Mejora las comunicaciones entre las diversas zonas horarias
- Almacena toda la información enviada y recibida, lo que facilita la consulta

Uno de los problemas que se suscitan con el envío de correos electrónicos es querer utilizarlos para la persuasión, porque generalmente no contienen los elementos necesarios para estimular este tipo de respuesta.

Algunas sugerencias para el uso adecuado del correo electrónico son las siguientes:

(Cuadro extraído de *La nueva Comunicación*, Lucas Marín, página 227)

- 1.- Identificar el tema o asunto a tratar. Esto le permitirá al receptor reconocer el asunto y decidir si lo lee inmediatamente o posponerlo.
- 2.- Ser breve y claro en el mensaje.
- 3.- Hay que ser cautelosos con la información que se transmite porque los mensajes pueden durar para siempre.
- 4.- Utilizar el estilo piramidal con respecto a la importancia de la información. Los detalles al final.
- 5.- Pensar antes de responder: la información transmitida puede causar en el receptor determinados sentimientos o creencias a veces equivocados por no haber sabido explicar con claridad lo que realmente queríamos decir.
- 6.- Revisar cuidadosamente el nombre del receptor.
- 7.- Verificar la transmisión. No se debe asumir que el mensaje ha llegado simplemente porque se ha enviado.

Los programas de mensajería instantánea también son utilizados en las organizaciones, no sólo para comunicarse entre distintas áreas, sino incluso poseen el alcance para poder comunicarse de una sede a otra, rompiendo las barreras geográficas.

Este medio también permite la transmisión de documentos, imágenes y sonidos, así como la capacidad de expresarse a través de los emoticones (iconos que tratan de comunicar las emociones, principalmente con dibujos de caras con diferentes expresiones), lo cual también es posible en el correo electrónico.

La gran diferencia entre este medio y el correo electrónico, es la inmediatez en el envío de información y en la respuesta, aunque no se puede hablar de comunicación totalmente sincrónica, debido al tiempo que emplea el emisor en escribir el texto, y lo que tarda el receptor en leerlo. Sin embargo, el envío es inmediato, es decir, en tiempo real.

Una característica que parece muy sencilla pero que es de gran ayuda para la comunicación, es que estos programas de mensajería instantánea, en su mayoría cuentan con las funciones de “aviso de presencia” y de notificar cuando la otra persona está respondiendo al mensaje, por lo que se tiene la seguridad de haber sido recibido el mensaje. Esto crea confiabilidad en el medio, para ambos participantes, porque durante esos segundos de espera cuando el emisor está escribiendo el texto, se tiene la seguridad de que se obtendrá una respuesta en poco tiempo. En cambio, con el correo electrónico es más incierto, porque no sabemos si llegó, por falta de espacio de almacenamiento del receptor o por haber escrito mal la dirección, entre otros problemas de envío y recepción.

Una de las herramientas más interesantes a nivel interno es la intranet, que es el conjunto de redes que posibilitan la comunicación, la colaboración, el intercambio de recursos, y la obtención de información, actividades indispensables en las organizaciones. Se puede decir, que estas redes disfrutan de todos los servicios de Internet pero dentro de un límite menor que es la organización. Este concepto

fue creado por Forrester Research, en 1996 (Dato publicado en *Informe Mundial sobre la Comunicación*, de UNESCO / CINDOC)

Algunas de las ventajas de esta herramienta son las siguientes:

- Permite que los empleados dispongan de forma inmediata de la información que va generando la empresa.
- Agiliza la comunicación entre las distintas áreas.
- Representa un ahorro económico en papel, y en la impresión de materiales como avisos o revistas internas.
- Mayor seguridad porque existe un administrador que regula quiénes de los empleados tienen acceso a determinado contenido de información.
- Facilidad de uso (Hipertexto)
- Flujos de información multidireccionales.
- Permite la interacción entre los empleados mediante el correo electrónico y los recursos compartidos.
- Almacenamiento y consulta de información simultánea como las bases de datos de los integrantes de la organización

Generalmente, el tipo de información que se maneja en la intranet son: políticas, información sobre la organización, promociones para los integrantes, anuncios, información personal sobre los integrantes/empleados, organigramas, y toda la información del corazón ideológico de la organización: historia, filosofía, valores/normas y hasta productos o servicios. Es posible que no todos los integrantes de la organización, tengan acceso a la misma información, debido a que lo ideal es que sólo tengan acceso a la información que utilicen para sus labores según el puesto que desempeñan, justamente para cuidar la privacidad de la información.

En algunas organizaciones, la intranet tiene un mal uso por lo que deja de ser interesante para los miembros, ya que tratan de reemplazar la información que se recolecta de las interacciones cara a cara, de forma no verbal, a través de la saturación de imágenes.

Y una de las grandes desventajas de la intranet es que la organización debe contar con personal especializado o con los servicios de una empresa de informática para que esté actualizando la información y pueda solucionar cualquier problema que se presente.

Las videoconferencias tienen la ventaja de envío y recepción de imágenes y sonidos en tiempo real, a menos que la velocidad del internet sea muy reducida. Pero tiene la ventaja de poder enviar y recibir mensajes que a través del sentido de la vista, con respecto a la comunicación no verbal, se pueden percibir: el vestido y el ambiente, aunque sea de manera reducida, lo cual está determinado por lo que se alcance a transmitir por medio de las imágenes.

Este tipo de medio, es el más cercano a una interacción cara a cara, por el envío y recepción sincrónicos de: mensajes e imágenes.

2.5.- Uniones intragrupales e intergrupales a través de las nuevas tecnologías

En las organizaciones se deben compartir espacios en común, en donde conviven diferentes roles, perfiles, intereses y grupos de trabajo, de esta manera se crean las relaciones formales y las informales, a través de la interacción con las distintas áreas y con las personas que las componen.

Sucede lo mismo con el uso de las nuevas tecnologías, existen recursos con los que se puede interactuar tanto de manera formal como de manera informal, que en algunos casos refuerzan las relaciones que se habían formado a partir de las interacciones cara a cara, o llegan a ser el primer contacto, a partir del cual surge el interés por conocer a la persona con la que se está interactuando a través de estos medios.

Así como se pueden hacer las conexiones entre personas de la misma área, aunque se encuentren físicamente a unos pasos de distancia, también se pueden hacer conexiones entre distintas áreas, a través de la creación de ciertos grupos.

Por ejemplo, a través del correo electrónico, al realizar dentro de los directorios, ciertos grupos que engloben a todas las personas que pertenecen a una misma área, o a un mismo rango jerárquico. Y de esta manera se pueden enviar correos electrónicos a un solo grupo que contenga a todas estas personas, sin importar si se encuentran ubicados en distintas zonas geográficas, ya que gracias a la tecnología, en este caso el internet y la intranet, es posible crear estas conexiones.

Otro de los recursos que son de los más ricos en relación a la creación de uniones entre las personas, sin importar si pertenecen a la misma área o no, son los programas de mensajería instantánea, porque funcionan no sólo para comunicar asuntos oficiales o laborales de la organización, sino para comunicar información personal, reforzando las relaciones y creando mayor confianza entre ellos.

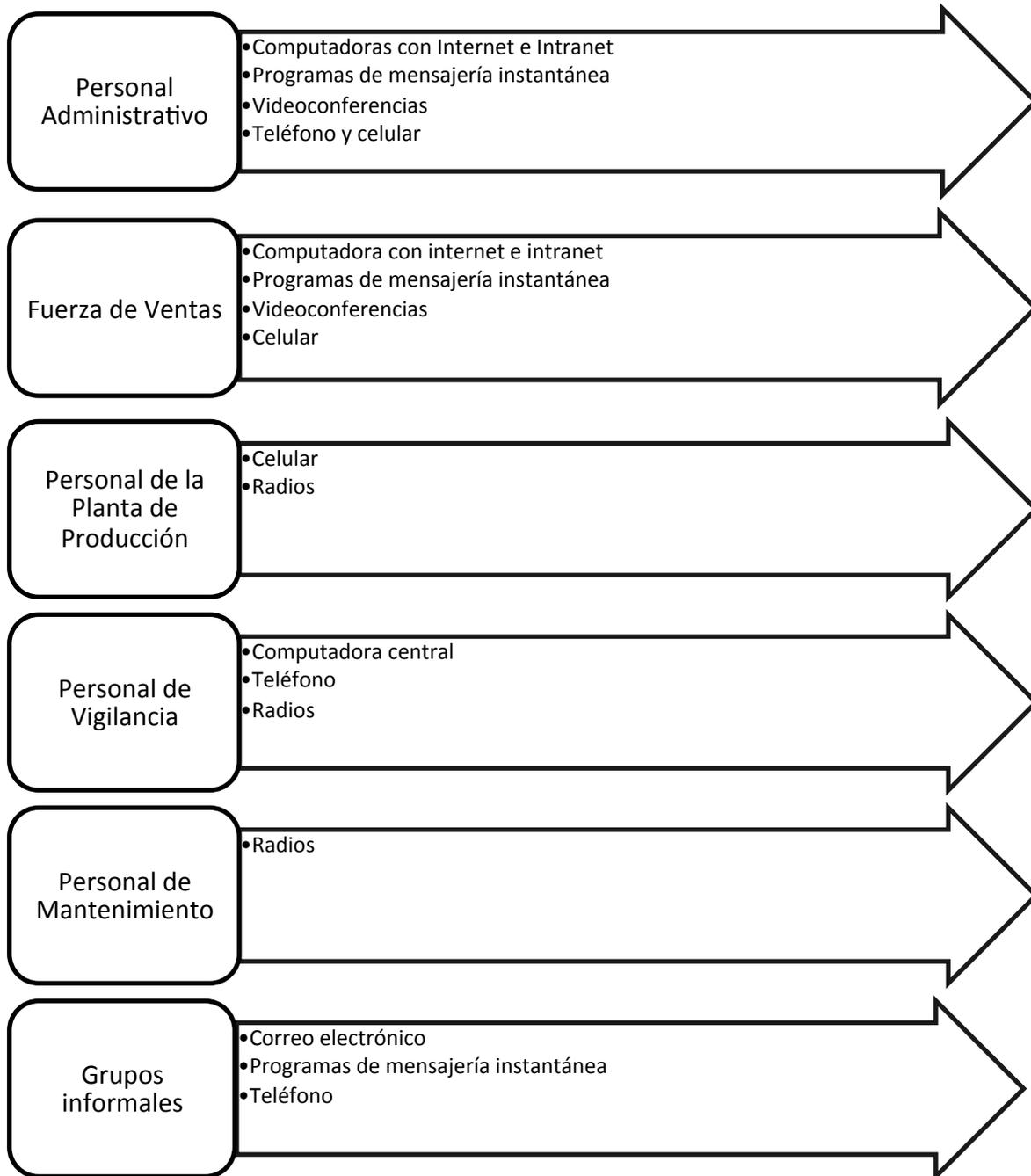
Las videoconferencias también son un medio que funciona para unir a grupos que se encuentren a una distancia considerable, lo cual trae consigo grandes beneficios en relación a reducción de costes en traslados y hospedajes, así como en relación de ahorro de tiempo. Con tan sólo reunir ambos grupos cerca de un dispositivo tecnológico que sea capaz de transmitir la señal de video, será suficiente para crear esta conexión intergrupala.

A continuación, se dará un ejemplo de cómo se llevan a cabo las comunicaciones de manera intergrupala e intragrupal dentro de la organización Boehringer-Ingelheim, ya que es una organización que cuenta con los medios tecnológicos para hacer esta comparación.

Primero se mencionarán los grupos, después las nuevas tecnologías con las que cuenta cada grupo o área, para finalmente, mostrar cómo se realizan las conexiones y a través de qué medios.

- Personal Administrativo: Empleados que se encuentran laborando en oficinas dentro de las instalaciones de la organización.
- Fuerza de Ventas: Personal que no labora dentro de las instalaciones de la organización.
- Personal de la Planta de Producción: Se encuentran laborando dentro de las plantas de producción, tanto de líquidos como de sólidos, con rigurosas normas de higiene y seguridad, por lo que es casi imposible que salgan de esas instalaciones, a menos que sea su hora de comida o de salida.
- Personal de Vigilancia: cuentan con una pequeña oficina desde donde dirigen.
- Personal de Mantenimiento: sólo cuentan con pequeñas bodegas.
- Grupos informales: los que se forman de distintas áreas a partir de intereses comunes.

(Esquema de realización propia, a partir de información obtenida de la observación participante y de preguntar a las fuentes directamente)



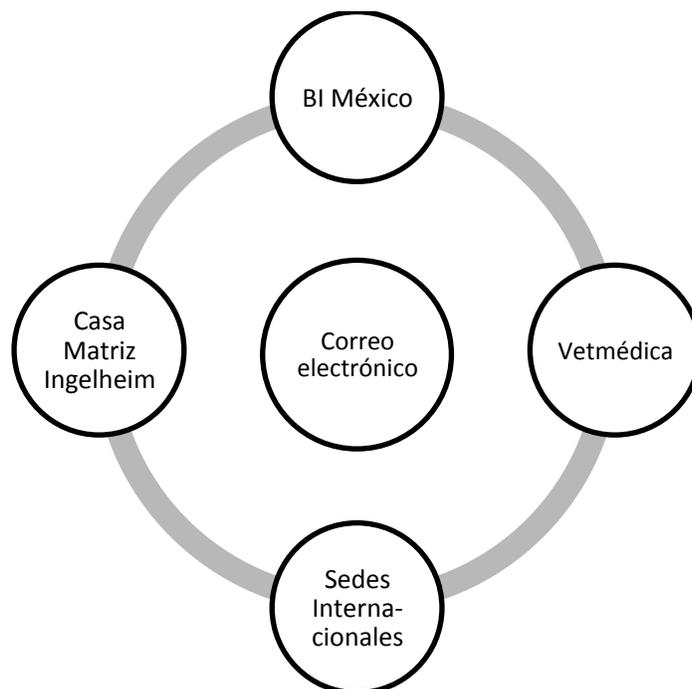
En estos grupos se emplean indistintamente todos los medios de los que disponen para comunicarse, haciendo la selección adecuada del medio de acuerdo a la intención u objetivo. Por lo tanto, los flujos de comunicación en su mayoría se convierten en horizontales, multidireccionales y no existe un control de la información tan estricto, razón por la cual se da la oportunidad de la existencia de los grupos informales.

Las nuevas tecnologías a las que se están trasladando las organizaciones modernas, son las redes sociales oficiales, en donde habrá mayor expresión, participación y transparencia en la comunicación, y se podrán crear distintos grupos, ya sea por áreas o grupos informales, pero en donde sólo se manejen temáticas oficiales.

Ya observamos los distintos grupos dentro de la organización de México, pero también existe la comunicación con la sede en Guadalajara llamada Vetmédica, con la que se unen a través de videoconferencias, teléfono, correo electrónico y en general, a través de internet e intranet.

Asimismo, se debe considerar la comunicación de estas sedes en México con otras sedes internacionales, y con la casa matriz en Ingelheim, Alemania. Esta comunicación se realiza principalmente por correo electrónico y únicamente asuntos de gran relevancia deben tratarse en interacciones cara a cara.

A continuación se muestra otro esquema de realización propia, a partir de información que la empresa proporciona y la observación participante, sobre la comunicación entre los grupos mencionados.



Además de que las nuevas tecnologías pueden crear estas uniones entre las personas del mismo grupo y personas de distintos grupos, ayudan a la transferencia y a compartir archivos, así como a traspasar los obstáculos geográficos, sin embargo, aún tienen muchas desventajas, si se compara con la comunicación cara a cara, las cuales se verán en el siguiente apartado.

3.- LA COMUNICACIÓN NO VERBAL Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES.

3.1.- Acercamiento de las nuevas tecnologías a la comunicación no verbal

Cada persona interpreta los mensajes de acuerdo a lo que logra percibir a través de sus sentidos: vista, olfato, tacto, y en ocasiones gusto (no se menciona oído, por referirse a la comunicación no verbal). Por lo que, el entendimiento de un mensaje de manera correcta, dependerá de la calidad de la recepción de cada uno de estos sentidos, así como de la capacidad de traducir estas señales a mensajes, de acuerdo a sus funciones cerebrales y su marco de referencia.

Pero entonces si se depende de los sentidos para poder realizar la interpretación, ¿qué sucede con las nuevas tecnologías que no tienen la capacidad de enviar y recibir mensajes a través de todos los sentidos, que estamos acostumbrados a utilizar en la comunicación cara a cara?

Las tecnologías se han ido perfeccionando con la intención de llegar a transmitir los mensajes de manera correcta y con toda la información que recogemos de una interacción personal a través de nuestros sentidos.

Sin embargo, aún no hay un medio que se haya creado con la capacidad de transmitir toda esta información. Los emoticones (caras pequeñas que intentan reflejar emociones a través de dibujos con expresiones), han ayudado a las computadoras a complementar un poco la información, ya que estos dibujos de caras con emociones se pueden enviar por mails o por programas de mensajería instantánea, pero aún no logran ser tan reales como lo son los gestos humanos.

Cada ser humano tiene la capacidad de expresar sus emociones de manera individual, aunque todos nos enojemos o estemos tristes, y hagamos casi los mismos gestos, tenemos detalles que hacen que nos expresemos de una manera muy particular. Algo que los emoticones no tienen aún, que sería la personalización de cada dibujo. Además, estas caras expresivas sólo tienen una o

dos formas de cada expresión, entonces si estás enojado, siempre será con la misma intensidad. Cuando en realidad, nuestro nivel de enojo, tristeza, o felicidad depende del suceso, la información y nuestro estado de ánimo, por lo que no siempre será con la misma intensidad ni de la misma manera.

En cambio, las videoconferencias han superado a los emoticones y por ahora es el medio que más información transmite, debido a que por medio de la vista se pueden identificar muchos aspectos sobre los gestos, las posturas, y el ambiente.

Por lo tanto, se puede asegurar que las nuevas tecnologías modifican las interpretaciones de la comunicación no verbal, justo porque estos medios no logran transmitir toda la información que se reciben a través de los sentidos. Aún no hay un medio de comunicación que sea capaz de transmitir información que perciben los sentidos, las videoconferencias no permiten transmitir olores ni tocar a la persona que está del otro lado de la pantalla.

En la actualidad, existen salas en los cines que se llaman 4D en donde las imágenes son transmitidas en 3D, (un efecto visual que aún no llega a ser táctil), además, los asientos tienen movimiento y para cumplir con la percepción de los sentidos del tacto y el olfato, de los asientos delanteros sale brisa, que en ocasiones tiene algunos olores, pero estos olores no están planeados para transmitir un mensaje relacionado con las imágenes, sino que son producto de las sustancias que se utilizan para los efectos de agua y viento.

Así que las nuevas tecnologías siguen sin cumplir con la transmisión y percepción de los mensajes cubriendo todos los sentidos, a diferencia de una interacción cara a cara. Aunque no se puede tener duda de que algún día logren construir aparatos que logren hacerlo, aunque tal vez no sea de manera simultánea para cubrir todos los sentidos, es decir, podrá cumplir con enviar información para la vista y el oído como lo hacen las videoconferencias, pero no con la información que se envía al olfato y el tacto. Tal vez se logre construir un celular que transmita olores, pero no logre enviar la información para el sentido del tacto.

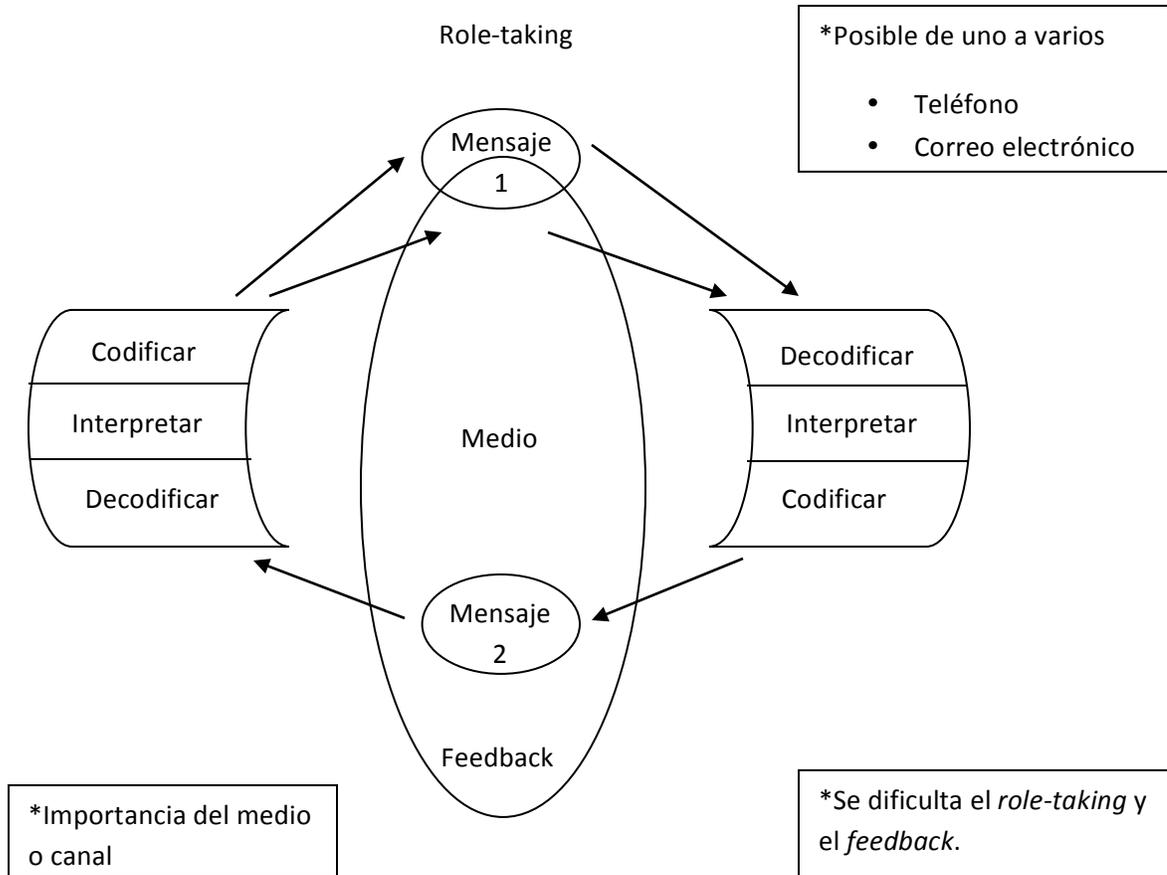
Pero mientras esos inventos se crean, las nuevas tecnologías siguen sin cumplir todas las funciones de la comunicación no verbal, así que dificultan el proceso de la Comunicación, al tener que adaptar el mensaje a cada medio, tema que se abordará en el siguiente apartado. No se deben de dejar de lado las ventajas que tienen las nuevas tecnologías como la reducción de distancias físicas y en ocasiones, la reducción en costos al evitar traslados. Sin embargo, lo que interesa resaltar en este trabajo es que las nuevas tecnologías aún no pueden considerarse como un sustituto de la comunicación cara a cara, ya que no cubren todos los aspectos que la comunicación no verbal sí lo hace.

3.2.- Adaptación del mensaje al medio

Además como lo menciona Lucas Marín en su libro *La nueva comunicación*, el emplear un medio dificulta u oscurece de alguna manera el mensaje emitido, complica el proceso emisor, hace necesario una doble codificación y decodificación. Es decir, el emisor debe codificar su mensaje como lo haría normalmente, después volver a hacerlo pero ya pensando en cómo adaptará ese mensaje según el medio, y después el receptor debe decodificar el mensaje que está en el medio, y posteriormente, decodificar el mensaje como si estuviera en una comunicación cara a cara.

A continuación se muestra un diagrama que explica este proceso:

(Diagrama de realización propia, a partir de la información del libro *La nueva comunicación* de Lucas Marín, página 219.)



Muchos de los problemas de comunicación se dan, debido a que el emisor no logra adaptar adecuadamente el mensaje al medio que va a usar, por lo tanto, el receptor obtiene el mensaje pero con otra intención. O en ocasiones, el emisor adapta correctamente el mensaje de acuerdo al medio, sin embargo, el receptor no lo logra decodificar de manera exacta, porque no está considerando las variables del medio por el que se está transmitiendo el mensaje. Lo anterior, es a lo que se refiere Lucas Marín con no tomar en cuenta la importancia del medio o canal.

Se dificulta el *role-taking*, ya que con la comunicación no verbal sí se tiene esta función de establecer los turnos ya sea con la mirada, con asentir con un movimiento de cabeza, incluso con el típico movimiento de levantar el brazo y el índice de la mano para pedir la palabra. Cuando ya se utiliza la voz, a través de la variación en el volumen de la misma.

El *feedback* se realiza inmediato con una interacción cara a cara, ya que si tenemos a nuestro emisor frente a nosotros, cuando estamos hablando sobre algún tema, sabremos la reacción de éste, sin que sea necesaria su intervención de manera oral, sino gracias a su comunicación no verbal, como lo son los gestos o movimientos corporales. Por lo tanto, se está convirtiendo en emisor al mismo tiempo, ya que nosotros que éramos los emisores también estamos recibiendo *feedback*, sin que el receptor (en un inicio) sea necesariamente consciente de estar enviándonos mensajes.

A partir de estos mensajes el emisor inicial puede ir ajustando su mensaje para llegar a su objetivo, algo que es muy difícil si se realiza a través de un medio o canal, ya que no recibimos respuesta al mismo tiempo que estamos expresando nuestro mensaje, sino hasta después de que el o los receptores obtienen el mensaje, lo decodifican y lo codifican para poder respondernos.

Existen aún más dificultades si se utilizan varios medios, es decir, si se recibe un mensaje a través de un medio, por ejemplo, a través de una llamada, y se intenta transmitir el mensaje entendido, ya con sus deficiencias por haber pasado por este canal, se debe de volver a codificar el mensaje para plasmarlo en otro medio, por ejemplo un correo electrónico. Entonces, si se utilizan dos canales y además distintos para transmitir de una persona a otra, la información que llegue al último destinatario será mínima, ya que la mayoría se perderá entre las codificaciones y decodificaciones, además de las afectaciones del mensaje que sufrirá con cada medio.

3.2.1 Variables de cada medio

Lengel y Daft hicieron una clasificación sobre la riqueza de los medios que se debe a la medida en que permitieran:

- Manejar múltiples tipos de información
- Facilitara un feedback rápido
- Ayudara a establecer un enfoque personal

A partir de esto, la jerarquía establecida de más a menos riqueza se vería reflejada en cuatro niveles:

(Esquema de realización propia a partir de información del libro de Lucas Marín en *La nueva comunicación*, página 229)



Siendo la base de la pirámide, el medio con mayor riqueza, aunque incluso podría dudarse que sea considerado como un medio, debido a la definición proporcionada en este trabajo, y que es empleado como sinónimo de nueva tecnología comunicativa. Sin embargo, lo importante es resaltar que estos autores consideran a la interacción cara a cara, como la forma más completa o rica para la transmisión y recepción de mensajes.

Dentro de los medios interactivos, se encuentran: el teléfono, los programas de mensajería instantánea y las videoconferencias. Los medios estáticos personales serían los mensajes escritos ya sea de manera tradicional o a través de una computadora (internet o intranet). Y por último, los medios estáticos impersonales como: boletines y (según el contenido) pantallas.

También existen otras variables de los medios que deben considerarse como:

- Cantidad de información que puede transmitir
- Tipo de información (voz, imágenes, video, etc)
- Tiempo en que se tarda en enviar el mensaje
- Tiempo en que se tarda en hacer el contenido (necesidad de programación)
- Tipo de público al que se dirige
- Cantidad de personas a las que se dirige
- Tipo de mensaje que se desea transmitir
- Importancia/ urgencia del mensaje
- Simbolismo que aporta cada medio

A partir de la consideración de estas variables, que se puede introducir lo que es la teoría de la selección de los medios, de Smelzer y Leonard, que dice:

“La selección del medio a utilizar deberá ser apropiada para el mensaje que se desea transmitir.”¹⁸

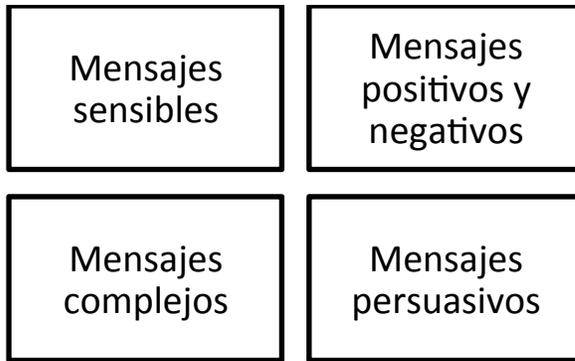
Para poder hacerlo, realizan una clasificación muy general de los tipos de mensajes que pueden ser enviados que se describirán más adelante.

Esta adecuada selección de medios se ha vuelto tan relevante que se ha vuelto una habilidad necesaria que deben tener las organizaciones modernas.

3.2.2 Tipos de mensajes de acuerdo al medio

(Esquema de realización propia, basado en la información de La nueva comunicación, de Antonio Lucas Marín)

¹⁸ Lucas Marín, Antonio. *La nueva comunicación*. P. 228



Los mensajes sensibles son los que provocan una reacción emocional del receptor. En cambio, otros tipos de mensajes, más bien, provocan una respuesta más fría y reflexiva. En este tipo de mensajes, se recomienda la comunicación cara a cara.

Si se va a despedir a un empleado, sabemos por reglas sociales previamente establecidas, que lo más esperado, como una acción de respeto, es que se le comunique en persona, y no por algún otro medio. O si fallece algún familiar o conocido en un hospital, se espera que los responsables de esa organización les comuniquen personalmente, y no a través de alguna carta o boletín, de tal forma que se permita *feedback*, lo más que sea posible.

El determinar si un mensaje es positivo o negativo, puede influir en el medio en que se transmita, sin embargo, cuando son muy extremos los mensajes, es decir, algo muy positivo o muy negativo, se trata de acudir a la comunicación personal, a pesar de que los mensajes negativos se tiendan a esconder en el anonimato de los medios.

Es muy común que, cuando existe algún asunto laboral sin resolver se busque la forma de evadir las explicaciones, entonces el emisor elige enviar el mensaje negativo por algún medio, con la intención de no recibir *feedback*, por lo menos de manera directa, ni inmediata.

En relación a la complejidad del mensaje, se debe de considerar la amplitud y la precisión de la información para disminuirla y que el mensaje se reciba como se tenía pensado. Incluso, se puede reforzar con información enviada por distintos

medios, pero sin saturar porque entonces, la atención del receptor se perderá en asuntos insignificantes.

Por último, en los mensajes persuasivos se debe de tener en cuenta la influencia del emisor (factores afectivos o de confianza), la forma del mensaje y el reforzamiento con distintos medios.

Es muy común, que la gente se auto-medique debido a la confianza que le tiene a sus familiares o amigos que le recomiendan algún medicamento, que si se lo receta un médico.

Sucede lo mismo en las organizaciones, a través de las jerarquías, si alguien de menor posición te envía un mensaje, y alguien de mayor jerarquía envía un mensaje contrario, se le dará mayor credibilidad al último, a menos que el primero, con hechos haya ganado mayor confianza.

Después de haber determinado el tipo de mensaje que se desea enviar y de haber seleccionado el medio de acuerdo a sus variables y la intención que se tenga, se debe iniciar la codificación de éste, es decir, elegir qué tipo de lenguaje se debe emplear.

3.2.3 Tipo de lenguaje (formal/ informal) (anónimo/ personal)

Cada medio implica que empleemos un tipo de lenguaje distinto. Algunos medios dan la posibilidad de expresarnos de una manera menos formal, y otros medios permiten que los mensajes que enviemos sean más personales que otros.

Dentro del capítulo 1 se describió que existía una organización formal y una informal, es de aquí donde surgen los tipos de lenguajes de cada una de ellas.

En donde la comunicación formal es la que está planeada y es propuesta por la dirección de la organización, con el objetivo de contribuir a la eficiencia racional. De manera interna funciona para transmitir mensajes sobre actividades productivas y/o laborales, para anuncios organizacionales, y para la transmisión

de reglas y políticas, también funciona para informar del estado actual de la organización.

El lenguaje que se emplea para este tipo de comunicación suele ser más frío y propio, debe ser empleado muy cuidadosamente para no salirse del objetivo, y por ser dirigido a un público específico deben aclararse los detalles y cuidar demasiado que no se dé más información de la debida. Siempre deberá estar respaldada por alguna autoridad de la organización. A su vez, debe estar muy bien redactado (en caso de los medios escritos) o hablado, para que se cree un ambiente de respeto, seriedad y confianza a los mensajes transmitidos con este lenguaje.

Dependiendo de la organización y del objetivo, puede emplearse un lenguaje incluyente para fortalecer el sentido de pertenencia, o simplemente un lenguaje más sectorial que puede ocasionar un ambiente divisorio.

La comunicación informal surge de las relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a relaciones con mayor confianza y más afectivas. No tiene objetivos muy definidos y las normas son mucho más flexibles porque son las establecidas socialmente. Y las formas de poder o de jerarquía no se encuentran definidas de manera consciente. El riesgo de que este tipo de comunicación sea muy libre, se crea de la producción de rumores, pues los canales de comunicación son muy numerosos e incontrolados.

Pero en estos casos, la comunicación formal debe frenar la expansión de rumores, antes de que se convierta en algo mayor que llegue a afectar seriamente a la organización.

3.3.- Ejemplos de funciones y contenidos de medios en una organización moderna

En este apartado se mostrarán los resultados de una encuesta realizada en una organización moderna, con la finalidad de mostrar la diferencia entre las funciones y los contenidos de cada medio empleado, mencionando a: el boletín interno (distribuido por correo y por intranet) y las pantallas. Las gráficas se encuentran en los anexos.

Al mismo tiempo, se muestra el ejemplo de la preferencia por el uso de las nuevas tecnologías en vez de los medios tradicionales impresos, lo cual estará sustentando que las organizaciones modernas tienen la necesidad de estar actualizándose constantemente, y por lo tanto, el mensaje también tendrá que estar actualizándose de acuerdo con la teoría de selección de medios de Smelzer y Leonard, y con respecto a la idea de adaptar el mensaje de acuerdo al medio, porque cada medio tiene sus propias variables.

Se aplicó una encuesta dentro de Boehringer-Ingelheim para México que fue distribuida a través de su boletín interno, el cual contenía una liga que con un clic, dirigía al receptor a un sitio dentro de la intranet donde estaban todas las preguntas. Se registraban de manera anónima las respuestas que eran graficadas automáticamente, a excepción de las preguntas abiertas que no tenían una clasificación de respuestas definida para poder graficarse.

El boletín interno llamado *Expresso* es enviado al correo electrónico de cada empleado (si tiene una cuenta asignada por la empresa y una computadora con acceso a la intranet) todos los lunes, es decir, aproximadamente a 800 personas. También se publicó esta encuesta dentro de la página principal de la intranet. Cabe destacar que cada quien respondió de manera voluntaria, por lo que hubo un número reducido de participantes.

El objetivo de aplicar estas preguntas fue saber la opinión del personal sobre los medios de comunicación interna y sobre sus contenidos. Y de esta manera, poder

hacer las modificaciones que fueran pertinentes. Pero en la mayoría de los casos, se obtuvieron resultados positivos, por lo que no hubo necesidad de adaptarlos.

Las respuestas sólo fueron divididas en tres grandes grupos de acuerdo al público al que iba dirigida la encuesta: BI México, Vetmédica (Guadalajara) y Fuerza de Ventas. Esto se debe a que no tienen el mismo contenido entre BI México y Vetmédica en relación a las pantallas. Y con respecto a la Fuerza de Ventas, es personal que no labora dentro de las instalaciones de la empresa, por lo que no tiene acceso a las pantallas.

En **BI México**, participaron 168 empleados, de los cuales, la mayoría considera que están **informados** sobre los sucesos de la Compañía, con los medios de comunicación interna con los que cuentan. Ya que un 58.68% (98 personas) seleccionaron esta respuesta. Un 35.93% (60 personas) respondió estar **bien informado** y sólo 9 personas piensan que están **poco informados**.

En relación a *Expresso*, la mayoría piensa que es un medio muy valioso y valioso, con un 51.2% (85 personas) y un 47.59% (79 personas), respectivamente. Este medio suele ser consultado todos los lunes por un 75.3% (125 personas), un 9.04% (15 personas) lo consultan **3 veces por semana** y un 7.23% (12 personas) lo revisan **diario**. Por lo que se puede deducir que las personas que lo revisan a diario, además de estar informados requieren información que se publica en este medio como refuerzo de sus actividades laborales.

La manera en que prefieren conocer la información de *Expresso*, es una combinación de reportajes escritos, videos y galerías de fotos porque la mayoría eligió la respuesta: **cualquiera de los anteriores**, con un 58.18% (96 personas), y aún así hubo cierta preferencia, sólo por la **galería de fotos** con un 21.21% (35 personas).

BI México está en contra de tener un medio impreso, además de *Expresso*, un 74.23% (121 personas), ya que piensan que ocasiona desperdicio de papel y es un gasto innecesario.

Las pantallas siguen considerándose un medio **muy valioso** y **valioso** como medio de información, a pesar de la presencia de *Expresso*, con un 28.31% (47 personas) y un 47.59% (79 personas), respectivamente. Sólo un 22.89% (38 personas) creen que son **poco valiosas**. Únicamente existen seis pantallas en toda la empresa.

La frecuencia con que las revisan varía demasiado: un 42.51% (71 personas) respondió que **una vez por semana**, un 16.77% (28 personas) **una vez al mes**, un 14.97 (25 personas) **diario**, y contrariamente a esto, un 7.79% (13 personas) no las revisa **nunca**.

El contenido que más interesa son los **cumpleaños** con un 14.66% (96 personas), **movimientos organizacionales** (que incluyen: nuevos ingresos y oportunidades de desarrollo) con un 11.45% (75 personas) y **los SOI** (sistema de oportunidades internas) con un 10.99% (72 personas). Los porcentajes y cantidades de esta pregunta varían porque era posible contestar con más de una respuesta.

Ahora se continuará con los resultados de **Vetmédica** que es la sede que se encuentra en Guadalajara, y se encarga de la producción de medicamentos para animales. Y su población es mucho menor, por lo que únicamente contestaron 63 personas.

A diferencia de BI México en donde opinaban que estaban bien informados e informados de manera muy pareja, en Vetmédica consideran estar **informados** con 69.84% (44 personas), y **bien informados** sólo un 20.63% (13 personas). Mucho de esto se debe a que toda la información se centra más en BI México porque el equipo de Comunicación sólo se encuentra en esta sede y en ocasiones les da atención a Vetmédica pero no se actualiza con frecuencia la información y casi todo lo que se publica en *Expresso* va dirigido a BI México.

A pesar de lo anterior, siguen pensando que *Expresso* es un medio: **muy valioso** y **valioso** con un 34.92% (22 personas) y un 55.56% (35 personas). Y la frecuencia con la que lo consultan en su mayoría es **todos los lunes** con una respuesta del 75.81% (47 personas).

Con respecto a la forma en que se transmita el contenido de este boletín, la mayoría está conforme con que sea por medio de: **reportajes escritos, videos y fotografías**. Un 70.97% (44 personas) respondió con esta opción. Y sólo un 12.9% (9 personas) prefirió sólo con **videos**.

Tampoco están de acuerdo en contar con un medio de información impreso, con una negatividad del 79.03% (49 personas), debido principalmente a que ocasionaría desperdicio de papel y prefieren apoyar el medio ambiente.

En Vetmédica se cuenta con 3 pantallas, de las cuales, la principal se encuentra ubicada en el comedor. Ellos opinan que son un medio **muy valioso** con un 22.95% (14 personas) y **valioso** con un 57.38% (35 personas). La frecuencia con que la revisan es mayormente una vez a la semana con un 32.26% (20 personas).

Por último, el contenido que más consultan son los **movimientos organizacionales** con una respuesta del 14.41% (32 personas) y **los SOI** (sistema de oportunidades internas) con un 12.61% (28 personas).

La **Fuerza de Ventas** tuvo una participación máxima de 137 personas, las cuales no necesariamente respondieron a todas las preguntas. Consideran que con los medios de comunicación interna que tienen y con el contenido que reciben están: **bien informados** un 38.69% (53 personas), **informados** 55.47% (76 personas), **poco informados** 5.84% (8 personas). Se puede observar que la mayoría está conforme con los medios y sus contenidos en relación a los sucesos y los temas de la Compañía.

Expresso es un medio **muy valioso** para estar informado sobre los eventos y sucesos de Boehringer-Ingelheim porque respondieron un 59.26% (80 personas) con esta opción, un 39.26% (53 personas) respondieron que era **valioso**, y nadie respondió que fuera nada valioso.

Con respecto a la frecuencia de consulta de este medio, la mayoría respondió que lo **revisa todos los lunes**, un 73.13% (98 personas). Después le siguió un

14.93% (20 personas) que lo consultan **3 veces por semana**. Sólo un 5.97% (8 personas) lo revisan una vez al **mes**. Un 5.22% (7 personas) lo consultan **diario**.

La forma en que prefieren que se transmita el contenido de *Expresso* es indiferente, ya que la mayoría contestó la opción: **cualquiera de los anteriores** con un 57.14% (76 personas). Esta opción incluía: reportajes escritos, videos y galerías de fotos. En cambio, sólo un 20.3% (27 personas), respondieron que sólo por medio de **galerías de fotos**.

La Fuerza de Ventas no considera necesario tener un medio impreso. Un 67.42% respondió negativamente, argumentando que ocasionaba un daño al medio ambiente y era un gasto innecesario.

Podemos concluir, que en todos los públicos existe preferencia por el medio llamado *Expresso* que por las pantallas, esto se puede deber a varios factores:

- 1) La ubicación y la cantidad de pantallas. Únicamente hay seis pantallas en las instalaciones de BI México y tres en Vetmédica, para la cantidad de empleados, son muy pocas. A su vez hay que analizar dónde están ubicadas porque si son lugares donde las personas no pueden detenerse unos minutos para observarlas, entonces, ni siquiera habrá interés por el contenido. Por ejemplo, la pantalla que está dentro de la Planta de Producción, se encuentra en la esquina de un pasillo en donde nadie se detiene. Sucede lo mismo con las demás pantallas, si están ubicadas donde no transitan las personas, no habrá posibilidad de robar su atención por unos minutos.
- 2) Falta de actualización de la información de pantallas. No existe un plan en el que se cambie el contenido con cierta periodicidad como *Expresso*, que cada lunes lo esperan. La información de las pantallas se cambia de acuerdo a las peticiones y un contenido puede durar mucho tiempo.
- 3) El contenido de las pantallas no es muy dinámico, y según las peticiones que haya, en ocasiones, dura mucho tiempo por los efectos de animación.

Así que si no se alcanza a ver un contenido en específico, se debe esperar en ese mismo sitio hasta que vuelva a empezar.

Entonces, ¿cómo se deben adaptar los mensajes de acuerdo a estos resultados?

Primero, debemos considerar al receptor, se sabe que todos son empleados de Boehringer Ingelheim, pero no todos tienen los mismos referentes, ya que a veces un área desconoce lo que hace otra y emplean un lenguaje técnico. Por lo tanto, los mensajes deben adaptarse en un lenguaje sencillo y que sea común para todos. Así que, se estará haciendo una doble codificación, porque la primera se hizo al enviar este mensaje al equipo de Comunicación y ellos son los que tendrán que codificarlo para que sea entendido por todos y de acuerdo a cada medio, porque no será el mismo contenido para *Expresso* que para las pantallas.

En *Expresso*, los mensajes pueden ser cortos en su portada y con muchas imágenes, pero si se quiere ampliar la información se tiene la posibilidad de hacer hipervínculos que lleven a sitios específicos la intranet. Algo que en las pantallas no se puede hacer, se debe de poner información muy concreta y con muchas imágenes o videos que llamen la atención, justo por el medio que tiene esta capacidad de transmisión con mayor calidad, pero a la vez representa mayor trabajo de codificación porque no se puede incluir cualquier imagen, además se tiene que convertir a formatos compatibles con el programa que maneja las pantallas.

No se debe olvidar que siempre hay fallas técnicas y que hay muchos mensajes que sobran para cada público y para cada persona, porque no son de su interés. Así como sucede con Vetmédica, que les llega toda la información de los eventos de BI México o de sus convocatorias, que no son de relevancia para ellos.

Estas dificultades y el tiempo que se gasta en codificar cada mensaje, tanto en el crear y redactar el texto como en el diseño gráfico. Y en el caso de las pantallas, el tiempo que se gasta en grabar los videos o tomar las fotografías, y adaptarlas a los formatos del programa, no sucede en la comunicación cara a cara, porque siguen sin transmitir todo lo que representa la comunicación no verbal, así que no

será lo mismo que hayas estado, de manera física, en el evento a que te informen a través de alguno de estos medios, en donde además ya está incluida, (aunque no siempre de manera explícita) la opinión del equipo de Comunicación porque ellos hicieron la selección del contenido.

También se debe agregar que después de todas las codificaciones hechas para el contenido de los medios, no se tiene la seguridad de que se haya recibido el mensaje correctamente. Entonces se reafirma la siguiente frase que se mencionó en el capítulo 2: *“A mayor cantidad de errores mayor cantidad de reenvíos, lo que da como resultado la pérdida de tiempo y de recursos en comparación con la interacción cara a cara.”*

En los resultados de la encuesta, también se pudo observar que la mayoría estaba en contra de un medio impreso, por dos razones principales: ocasionaría gasto de papel y sería un gasto innecesario.

En ambas razones se menciona el gasto tanto de papel como de recursos económicos, lo que refuerza la frase anterior. Saben que no deben gastar tiempo ni recursos en la creación de estos medios, si ahora existen muchos otros medios en los que se ahorran recursos como en las redes sociales.

A su vez, esto significa que prefieren la actualización, por lo que la organización tendrá que irse actualizando no sólo por la demanda del entorno sino por la propia demanda interna.

Lo anterior, no quiere decir que ninguna organización deba emplear medios de comunicación interna, sino que deben emplearse con cautela para no crear gastos innecesarios de recursos y de tiempo, y para que los mensajes no sean recibidos de manera incorrecta.

Asimismo, deben emplearse como complemento de la comunicación cara a cara, en donde se incluyen los aspectos de la comunicación no verbal. Por ejemplo, si se está enviando un mensaje a través de alguno de estos medios, en el cual se recuerda el uso del uniforme y de tener buena actitud con el cliente, pero los

directivos no lo siguen y lo demuestran con su comportamiento, ese mensaje enviado mediáticamente, no tendrá ningún impacto. Porque aún no llegan a tener la misma credibilidad que un mensaje transmitido en un contacto personal, en donde no sólo se expresa verbalmente sino con todos los comportamientos no verbales.

Además, los medios no pueden realizar las mismas funciones de la comunicación no verbal, y hasta reducen mucho del flujo de la información, lo cual se verá con mayor detalle en el siguiente apartado.

3.4.- ¿Las nuevas tecnologías cambian las funciones de la comunicación no verbal dentro de las organizaciones?

A continuación se mostrarán algunos ejemplos de las funciones de la comunicación no verbal y cómo afectan con el uso de las nuevas tecnologías y sin el uso de ellas, para saber si existe algún cambio y qué mensaje es el que termina transmitiéndose.

Función:	Intercambio informativo especial
<p>Escenario: Dentro de una planta de producción, donde sólo hay una ventana que permite la comunicación no verbal, pero no permite la comunicación verbal porque está la puerta cerrada herméticamente. Existe la posibilidad de comunicarse a través de una computadora con mensajería instantánea. Pero no existe la posibilidad de emplear ambas comunicaciones al mismo tiempo, porque la computadora se encuentra muy lejos de la ventana. Y la persona que se encuentra dentro, con mayor jerarquía, debe explicarle a la persona que va a ingresar cómo ponerse el uniforme que es una norma de higiene muy estricta.</p>	
Con tecnología	Mensajería instantánea
1) Variables:	Medio interactivo, texto, tiempo en que tarda en leer y escribir el receptor, tiempo que tarda en explicar cada parte del uniforme que tiene un nombre específico para que pueda identificarlo la persona ajena a la planta, tipo de público, urgencia

	del mensaje, simbolismo de este medio.
2)Tipo de mensaje de acuerdo al medio:	Mensaje complejo por tratarse de información técnica con los nombres de cada parte del uniforme.
3)Tipo de lenguaje:	Personal y formal por su jerarquía.
Sin tecnología	A través de gestos y movimientos corporales
<p>No es necesaria la recodificación para explicar a qué se refiere cada palabra técnica con cada parte del uniforme, porque puede mostrarse físicamente con tan sólo señalarlo. Tampoco es necesaria la explicación de cómo ponerlo porque a través de los movimientos corporales se puede observar cómo y en qué lugar se pone cada parte del uniforme. No se debe pensar en el tipo de lenguaje si será personal o formal. Se puede verificar que el receptor esté realizando de manera correcta los pasos (<i>feedback</i> más completo e instantáneo).</p>	

Función:	Intercambio cotidiano
<p>Escenario: Se desea comunicar al jefe que te sientes enfermo, y con fiebre. Se tiene la posibilidad de expresarlo por algún medio como: teléfono, mensajería instantánea o por videoconferencia. O se puede elegir comunicarlo personalmente si te diriges a su oficina.</p>	
Con tecnología	Teléfono, mensajería instantánea o por videoconferencia
1)Variables:	Cantidad de información que se puede transmitir, tipo de información: texto, imágenes, etc., tiempo en que se tarda en enviar y recibir el mensaje, tiempo en que se tarda en codificar el contenido, tipo de receptor, importancia/urgencia del mensaje, simbolismo de cada medio.
2)Tipo de mensaje de acuerdo al medio:	Mensaje sensible por provocar una reacción emocional del jefe.
3)Tipo de lenguaje:	Personal y formal

Sin tecnología	A través de la vista se perciben algunos síntomas físicos, como el color de piel, y los gestos de enfermedad. A través del tacto se puede saber si se tiene fiebre.
<p>Cuando el jefe lo vea y perciba su estado físico debido al mal aspecto y falta de fuerza en su postura corporal, color pálido o demasiado rojo del rostro. E incluso, es posible que se atreva a tocarlo en la frente y podrá comprobar tu mal estado debido a la alta temperatura. No será tan necesario usar un lenguaje muy formal, ni explicar todos los síntomas con detalles para levantar la credibilidad.</p>	

Función:	Comparación de estatus
<p>Escenario: Pedir un favor urgente, a un compañero mayor de edad o con mayor jerarquía en la organización, que habla poco español, y que se sabe que es muy poco amable. Se tiene la opción de ir a buscarlo personalmente o enviar un correo electrónico.</p>	
Con tecnología	Correo electrónico
1)Variables:	Cantidad de información, texto, tiempo en que se tarda en enviar y en recibir el mensaje, tiempo de codificación, tipo de receptor, urgencia del mensaje, simbolismo del medio, consideraciones del idioma.
2)Tipo de mensaje de acuerdo al medio:	Mensaje complejo porque es una persona con mayor jerarquía y poco amable, además de ser un asunto urgente.
3)Tipo de lenguaje:	Personal y formal
Sin tecnología	Saludo respetuoso con gestos de simpatía
<p>Desde el principio, el saludo sería respetuoso incluso haciendo cierta inclinación hacia él para demostrar el estatus. Se intentaría demostrar con los gestos y con movimientos corporales simpatía y aceptación, para ganar más su confianza. Y al haber tenido un encuentro presencial, es mucho más probable que acepte</p>	

realizar ese favor y en menos tiempo. A su vez, se está asegurando la comprensión del mensaje, y si hubiera barreras idiomáticas, sería más sencillo aclararlas a través de la comunicación no verbal.

Función:		Evaluación estética y sexual
Escenario: Cuando se va a postular para una vacante en un trabajo muy formal y que se solicita con muy buena presentación. Se puede enviar el currículum y hacer la entrevista por vía correo electrónico, dando con palabras la descripción física. O presentarse personalmente para la entrevista.		
Con tecnología	Correo electrónico	
1)Variables:	Cantidad de información, tipo de información: texto y fotografía, tiempo en que se tarda en recibir el mensaje, tiempo en que se tarda en contestar la entrevista vía correo electrónico, tipo de público al que se dirige, importancia/urgencia del mensaje, simbolismo de cada medio.	
2)Tipo de mensaje de acuerdo al medio:	Mensaje positivo para poder quedarse con el puesto	
3)Tipo de lenguaje:	Anónimo y formal	
Sin tecnología	Comportamiento no verbal: forma de caminar, de saludar, de sentarse. Vestimenta.	
A través del saludo, la forma de caminar, de sentarse, de los movimientos de nuestras manos, los adaptadores, y hasta los gestos, se puede comunicar nuestra seriedad y formalidad sobre el asunto, se puede demostrar nuestra disposición y sobre todo ellos podrán realizar nuestra evaluación estética y determinar si es la que buscan, a través de la vestimenta. Ya que una fotografía puede ocultar muchos detalles sobre todo si se envía sólo de la cara, que es lo que se acostumbra.		

Función:	Expresión afectiva
Escenario: Cuando se va a ascender de puesto a alguien. Si el jefe lo considera de su agrado y quiere felicitarlo. Puede enviarle un comunicado vía electrónica, o llamarle por teléfono. O podría citarlo en una sala de juntas.	
Con tecnología	Comunicado vía electrónica/ telefónica
1)Variables:	Cantidad de información, tipo de información(texto, voz), tiempo en que se tardará en recibir el mensaje, tiempo en redactar el comunicado, tipo de receptor, importancia/urgencia del mensaje y simbolismo de cada medio.
2)Tipo de mensaje de acuerdo al medio:	Mensaje positivo por ser una noticia agradable y con beneficios
3)Tipo de lenguaje:	Personal y Formal
Sin tecnología	Gestos, saludos y abrazo.
Se podrá expresar la felicidad del jefe al comunicarle este ascenso, lo que creará mayor confianza y motivación al receptor, incluso podrá darle un abrazo y un saludo de manos más fuerte que lo acostumbrado para demostrar que lo está felicitando y el compromiso que tiene por delante.	

Con estos ejemplos se puede observar que la comunicación cara a cara trae muchos más beneficios, sobre todo por todo el contenido que se transmite por medio de la comunicación no verbal, ya que estas funciones no son tan sencillas de reemplazar a través de la comunicación mediada. Sobre todo las últimas funciones que son: evaluación de estatus, evaluación estética y sexual, y la expresión afectiva. Éstas funciones incluso llegan a realizarse de manera inconsciente, pero no se debe a la falta de importancia de esta información, sino a que son acciones cotidianas que realizamos en todo momento que tenemos una interacción cara a cara.

En cambio, existen situaciones en donde los usos de la comunicación no verbal, sí pueden complementarse con la utilización de las nuevas tecnologías como lo son:

- La repetición
- La contradicción
- La sustitución
- El complementar
- La acentuación
- La regulación

Podrán completarse mas no podrán sustituirlos. No será lo mismo enfatizar un mensaje verbal con un mensaje no verbal como una sonrisa, un beso o un abrazo, que si se enfatiza a través de un medio.

Entonces, se puede concluir de este apartado que las nuevas tecnologías no modifican las funciones de la comunicación no verbal, sino que intentan que estos medios sean cada vez más completos, tratando de imitar estas funciones.

Mas el problema se presenta cuando las personas tienen esta dependencia con los medios y quieren realizar todo tipo de comunicación a través de ellos, sin pensar en todas las variables que se han mencionando, lo cual, crea como resultado problemas de comunicación que pueden llevar a problemas interpersonales, debido a estos malos entendidos.

Por lo tanto, no se trata de cambiar las funciones, sino que las personas intentan sustituir estas funciones y reemplazarlas con el uso de nuevas tecnologías, lo que aún no es posible, porque los medios no logran cubrir todos estos aspectos, así que la situación se encuentra en saber hacer la elección correcta del tipo de comunicación que conviene emplear: la comunicación cara a cara o la comunicación mediada.

4.-CONCLUSIONES

Ya se observaron todas las funciones, usos e interpretaciones de la comunicación no verbal dentro de las organizaciones, así como los usos y funciones de las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas, y a partir de la comparación de ambas se pueden afirmar los siguientes resultados:

Iniciando con **la comunicación cara a cara**, en donde está incluida la comunicación no verbal, dentro de las grandes **ventajas** se encuentra el trato personal, en el que no sólo los receptores se sentirán más confiados en todo lo que se comunique, sino que el emisor también podrá tener mayor persuasión en su objetivo inicial, además de que podrá obtener una retroalimentación inmediata. Al tener esta retroalimentación se tiene la posibilidad de ir creando las estrategias de persuasión necesarias, al ir adaptándolas de acuerdo a la información que se esté recibiendo, sobre todo de la comunicación no verbal, que puede ser en actitud positiva o negativa.

Se añade valor al mensaje, debido a que el receptor considera que el emisor se tomó el tiempo para crear un contacto directo. Por lo mismo, los mensajes son individuales y personalizados, lo cual se traduce a mayor calidez y crea mayor interés.

Al haber menos barreras de comunicación, existen menos errores de comprensión, que da como resultado mayor eficacia y eficiencia en relación de costes-beneficios en las organizaciones. Al tratar algún asunto con los integrantes de la organización, con las interacciones cara a cara, se obtienen mayor lealtad y confianza con las personas que se realiza este contacto. También se tiene mayor eficiencia en cualquier investigación que se haga dentro de la organización, porque existe mayor atención y mayor discreción, además de que se pueden abordar más temas en menos tiempo.

En la comunicación cara a cara no se necesitan conocimientos técnicos para llevarla a cabo, porque es un acto común del ser humano, sin embargo, se puede

perfeccionar con conocimientos teóricos y prácticos. Se consigue mayor información a través de los sentidos de: la vista, el olfato, el tacto y en ocasiones el gusto, con lo que se establece un porcentaje mayor de asertividad. También es más efectiva para transmitir información sobre jerarquía y relación entre los interlocutores.

Entre las facilidades que brinda la comunicación no verbal están: la transmisión de carisma, la creación de liderazgo empático y la adaptación de filtros de lo que nos interesa. Por último, y la ventaja más importante abordada en el capítulo 3 de este trabajo, es que no es necesaria la doble codificación y decodificación.

En cambio, en **las desventajas de la comunicación cara a cara**, se encuentran:

- Se necesita la disponibilidad en tiempo real de todos los participantes que se requiera que estén presentes en la interacción cara a cara.
- Gasto en traslados y en ocasiones, hospedaje de los miembros de la organización.
- Los mensajes no se pueden enviar a gran cantidad de personas al mismo tiempo y con la misma atención.

Ahora se analizarán las **ventajas de la comunicación mediada**, siendo de las más importantes para las organizaciones: la reducción y/o eliminación de las barreras geográficas, lo cual representa un ahorro en costos de traslados y hospedaje para los miembros de la organización. Al mismo tiempo, se eliminan barreras de estructuras externas (no es necesario que el mensaje pase por varias personas, se llevan a cabo tratos directos, pero menos impersonales).

Los mensajes se pueden enviar a gran número de personas al mismo tiempo, y se pueden clasificar por grupos a las personas para poder adaptar cada mensaje. También se tiene la facilidad de tratar a varias personas en un mismo momento pero no de manera sincrónica.

Si se utiliza algún dispositivo como el ordenador, se puede transmitir gran cantidad de información con especificaciones (archivos adjuntos, imágenes, ligas a sitios de internet o intranet). Y a la vez se tiene la capacidad de almacenaje.

Con respecto a las **desventajas de la comunicación mediada**, se pueden encontrar las siguientes:

Se necesitan de grandes inversiones para que las tecnologías sean eficientes en la organización, se necesita capacitar al personal para poder emplearlas, lo cual representa un gran gasto de tiempo y de recursos, ya que mientras se aprende se habrán cometido muchos errores que pueden resultarle muy caros a la organización. También se necesitará de personal capacitado para resolver los problemas técnicos que puedan presentarse.

En la mayoría de los casos ni son necesarios para los fines que persiguen las organizaciones, por lo que debe haber una estrategia previa, antes de su adquisición, de tal forma que se pueda obtener el máximo beneficio y uso de estas nuevas tecnologías, a partir de los objetivos que se deseen alcanzar. Sin embargo, se debe de considerar que deben estar actualizándose constantemente, de acuerdo a la demanda del entorno en relación al desarrollo de tecnología.

A diferencia de la comunicación cara a cara, existe muy poca interactividad, ya que las respuestas no suelen ser sincrónicas, no son en tiempo real. Tampoco existe privacidad en la información por lo que se pierde la confianza de tener una comunicación mediada para temas delicados. Y sucede lo mismo con temas sentimentales, ya que es imposible determinar la intensidad de las emociones, porque no siempre nos enojamos en la misma medida, ni nos ponemos tristes de la misma forma, pero son aspectos que no pueden transmitirse por la comunicación mediada.

Si se tratan varios asuntos o personas a la vez, habrá pérdida de concentración, lo que ocasionará que se pierda la atención para alguno de ellos, creando mal servicio, por descuido de querer abarcar demasiado.

En relación a los mensajes se obtuvieron las siguientes características de la comunicación mediada:

- Mensajes generalizados crea mayor distanciamiento y menor interés
- Se debe adaptar cada mensaje, de acuerdo al medio, a cada receptor y a cada objetivo
- Cada mensaje debe contener elementos de estimulación
- Es sencillo saturar de mensajes y por lo tanto provoca desinterés y/o desinformación
- Es necesario poner filtros a lo que nos interesa
- Dificultad de transmitir carisma y creación de liderazgo empático

Y finalmente, es necesaria una doble codificación y decodificación que ya se había mencionado, y que ocasiona que se pierda o malinterprete gran cantidad de información, ocasionando graves problemas de comunicación que a largo plazo se convertirán en problemas dentro de la organización. Y se cumplirá la fórmula que se muestra a continuación:

“A mayor cantidad de errores, mayor cantidad de reenvíos de información=Pérdida de tiempo y de recursos”

Esta doble codificación y decodificación, va relacionada con la adecuada selección del medio para transmitir el mensaje, y con la adecuada adaptación del mensaje a códigos aceptables por la nueva tecnología, y después de haber considerado sus variables, las cuales se podrían explotar para aprovechar al máximo este recurso.

Con la comparación de ventajas y desventajas de la comunicación cara a cara y la comunicación mediada, se puede observar que siguen siendo mayores los beneficios de la comunicación cara a cara en donde se incluye la comunicación no verbal. Y que las nuevas tecnologías aunque han tratado de acercarse para cumplir las funciones de esta comunicación, aún no lo han alcanzado.

De esta forma, se puede concluir que las nuevas tecnologías al crear esta dependencia en la vida diaria, obstaculizan el desarrollo de la comunicación cara a

cara, porque se piensa que es más rápida y eficaz la comunicación mediada, sin embargo, se desconoce toda la información que se puede obtener de una interacción personal, con referencia a la comunicación no verbal. Y lo poco que se obtiene se sigue haciendo de manera inconsciente.

Es por esto, que no se le da la importancia debida al estudio y la práctica de la comunicación no verbal, porque aún no se han difundido los beneficios, así que se seguirá pensando que el uso de las nuevas tecnologías es superior a las interacciones cara a cara, algo que es totalmente erróneo.

Es erróneo, porque hasta ahora no es posible recibir, ni transmitir toda la información que percibimos, a través de nuestros sentidos, como: las dimensiones espaciales, la vestimenta, los gestos, las posturas, los olores, las texturas, etc. Aún no es posible codificar toda esta información y mucho menos decodificarla de la manera exacta en que la recibimos de una interacción cara a cara.

Así que las nuevas tecnologías sí modifican a la comunicación no verbal, en relación a su uso, porque se emplea cada vez más la comunicación mediada, sin embargo, no modifica sus funciones, porque son únicas y aún no logran realizarse por medio de la tecnología, por ejemplo: la evaluación estética y sexual o la comparación de estatus.

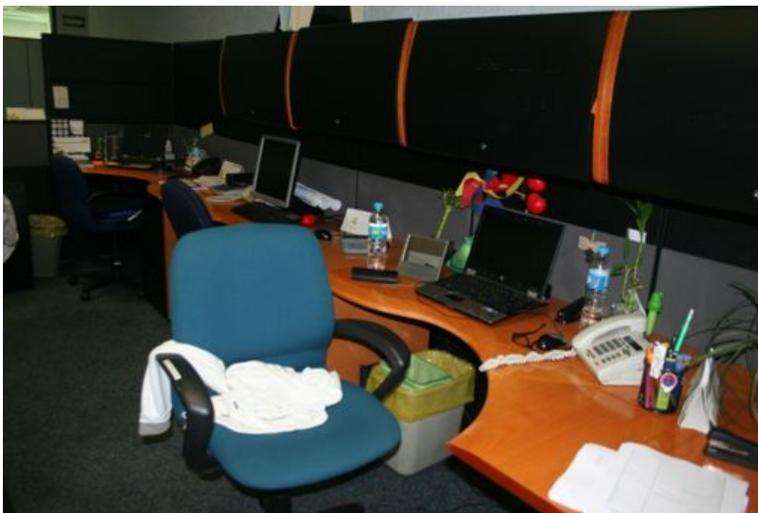
No se está afirmando que las nuevas tecnologías no funcionen para el proceso completo de la comunicación, sino que más bien deben emplearse como un complemento, y no como un sustituto de la comunicación cara a cara, ya que somos seres sociales y necesitamos de esta interacción personal para seguir desarrollándonos, no sólo en relación a la comunicación, sino en la vida diaria.

ANEXOS

1.- ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN NO VERBAL EN BOEHRINGER INGELHEIM

A continuación se hace un pequeño análisis, a partir de la observación participante que se realizó en la empresa Boehringer Ingelheim, en relación a los contenidos mencionados sobre la comunicación no verbal.

- Delimitación de fronteras:



Cada persona necesita su propio espacio, por lo que solemos delimitar nuestras fronteras y si no es posible por medio de puertas, muros y ventanas, buscamos objetos que nos ayuden a hacerlo. En esta imagen se puede observar que con un bote de basura en el piso, una botella de agua y un espejo, la primera persona marca su espacio para no ser invadida por la persona que se encuentra a su lado.

Asimismo, sabe que no debe invadir el espacio de las demás personas con sus objetos, por lo que su suéter únicamente lo pone sobre su silla.

- Invasión:



En este ejemplo, se puede apreciar que hay números marcados en el piso, que se acuerdo a su puesto, son asignados. Por lo tanto, no existe la invasión al estar numerados los lugares de estacionamiento.

A su vez, se demuestra el estatus a través de la asignación de lugares sólo para los miembros de mayor jerarquía, porque además se les proporciona el beneficio de estar más cerca de las oficinas. Mientras que los demás empleados deben estacionar su auto en un espacio sin asignaciones y más retirado.

- Tipos de distancias:



Distancia personal: entre las personas que integran el público

Distancia social o pública: entre el locutor y su público.

Entre ambas distancias se puede apreciar la jerarquía, ya que el Director General, Miguel Salazar, es quien está dando el discurso, por lo que los demás deben tener una distancia mayor, que no invada su espacio. Y entre menor jerarquía se disminuyen los espacios. En la primera fila se observan los demás directores junto con sus asistentes, y en las filas que siguen todos los demás empleados.

- Tipos de espacios:

Fijos:



Semifijos e informales:



- Espacio sociófugo y sociópeto

Sociófugo (Crea mayor distancia física y psicológica, tanto por el mobiliario como por las actividades que se realizan en estos espacios.)



Sociópeto (Crea un acercamiento físico y psicológico, tanto por el mobiliario como por las actividades que se realizan en estos espacios.)



- Comparación de estatus a través de la proxémica: Empleados, Jefes, Gerentes y Directores.

Oficina de Empleados (En este espacio se encuentran seis lugares)



Oficinas de Jefes



Oficinas de Gerentes

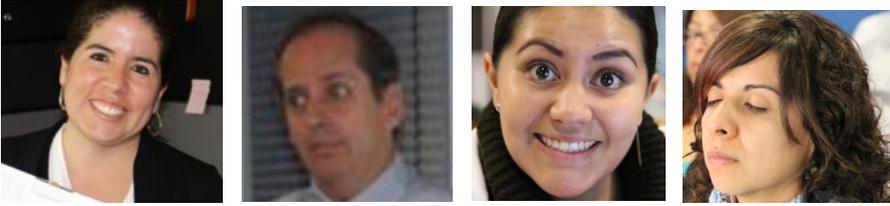


Oficinas de Directores



Entre mayor espacio y objetos para dividir a éstos, significa mayor jerarquía. Incluso en las oficinas de los directores, primero se encuentra la oficina de su asistente, una puerta que divide a ambas y hasta el fondo, la oficina del Director. También cuentan con su propia sala de juntas y una pequeña sala para recepción dentro de sus oficinas.

- Funciones del rostro: (fotos de caras de personas de BI)



Lo que podemos expresar con nuestro rostro, aún no puede ser expresado por otro medio, y mucho menos por la tecnología, a menos que sea a través de una videoconferencia.

- Funciones de posturas



Es muy distinto lo que se expresa en la primera fotografía a través de las posturas, que muestran relajación y concentración, en cambio en la segunda imagen se expresa dinamismo, energía y alegría, incluso sin poner atención a los rostros.

Estos significados tampoco pueden ser transmitidos por medio de la tecnología, sólo se pueden percibir de manera presencial, ya que lo que sucedió entre estos dos momentos se desconoce porque a través de las imágenes fijas no se puede transmitir toda esta información, por lo tanto se pierde gran parte de su significado.

- Funciones de la Comunicación no ver





Con estas tres imágenes se podrán demostrar las funciones de la Comunicación no verbal. Se iniciará con la expresión estética y sexual, se puede apreciar que es un hombre ejecutivo por el tipo de vestimenta formal, pulcra y ordenada.

En relación a la Comparación de estatus, se puede observar que es una persona muy importante para su público, ya que ellos en todo momento dirigen su mirada hacia él, sin importar que se encuentre en movimiento. Asimismo, la atención que le ponen es reflejada en sus rostros y en su postura. También es considerable la expresión de seguridad del locutor, lo cual está demostrando que conoce lo que representa para su público.

Con respecto al Intercambio cotidiano de información, es evidente el buen estado físico del locutor, ya que no se muestran señales de debilidad o enfermedad. Y se nota que está tratando un tema serio porque no hay una expresión de alegría ni tampoco de enojo, por lo que le está dando un sentido de formalidad a su discurso.

Por último, como Intercambio informativo especial, se lleva a cabo a través de la proyección de imágenes de productos específicos de la empresa, Boehringer Ingelheim, que sólo siendo parte de este grupo específico se puede comprender este lenguaje y contenido.

2.- GRÁFICAS DE ENCUESTA DE MEDIOS

Resultados de Encuesta de
Comunicación Interna

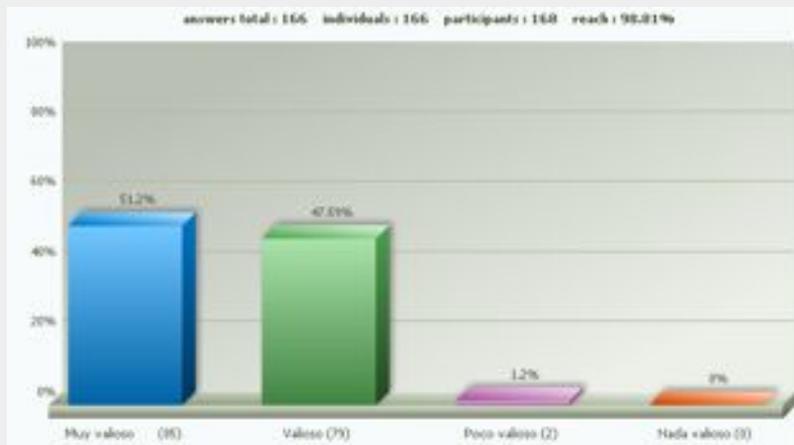
BI México



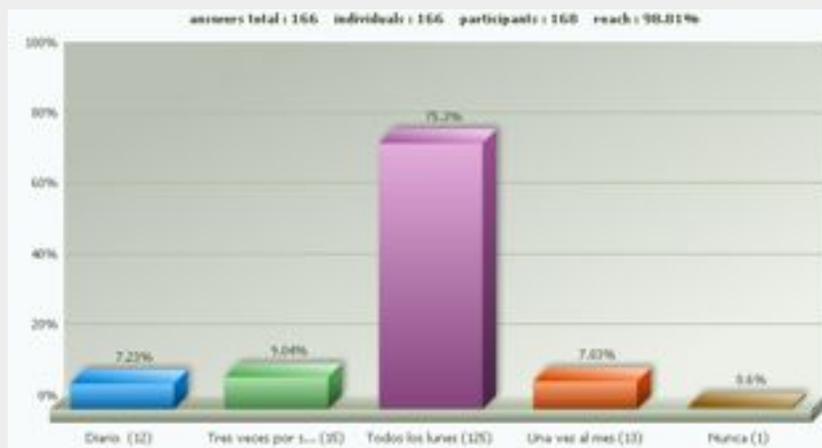
1. Considero que estoy _____ de los
sucesos y temas importantes de la
compañía.



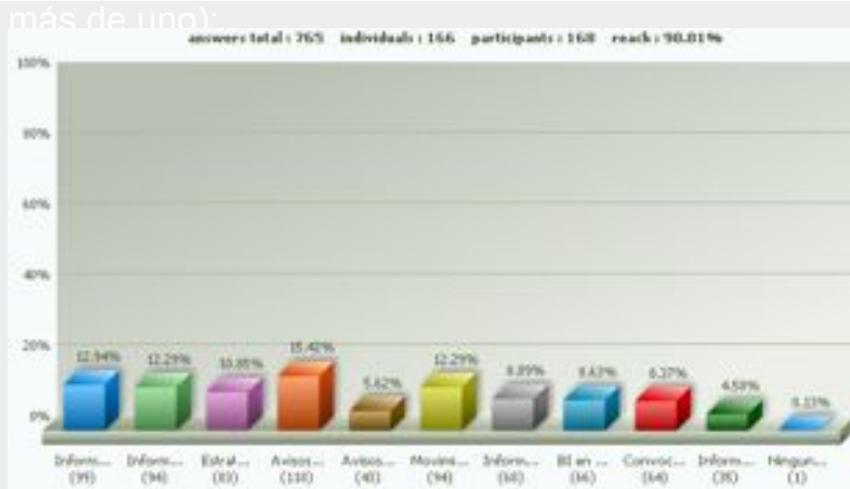
2. Considero que el boletín electrónico *Expresso* es un medio _____ para estar informado de los sucesos y temas importantes de la compañía:



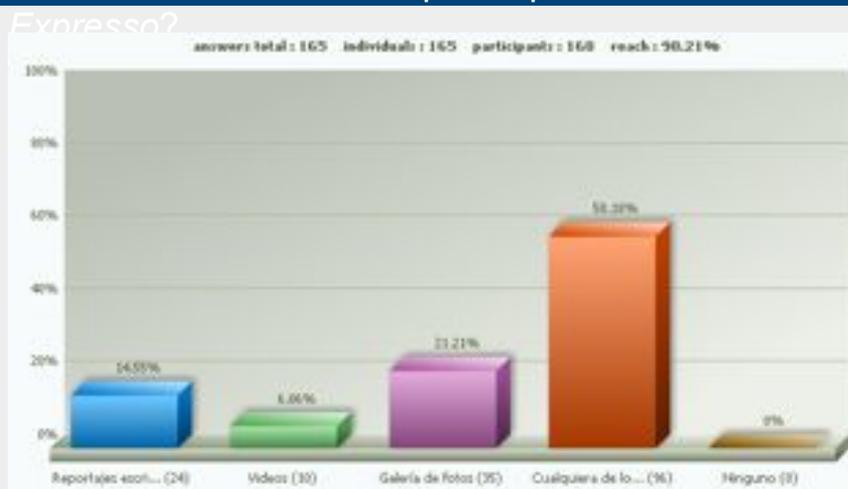
3. ¿Con qué frecuencia consultas algún contenido de *Expresso*?:



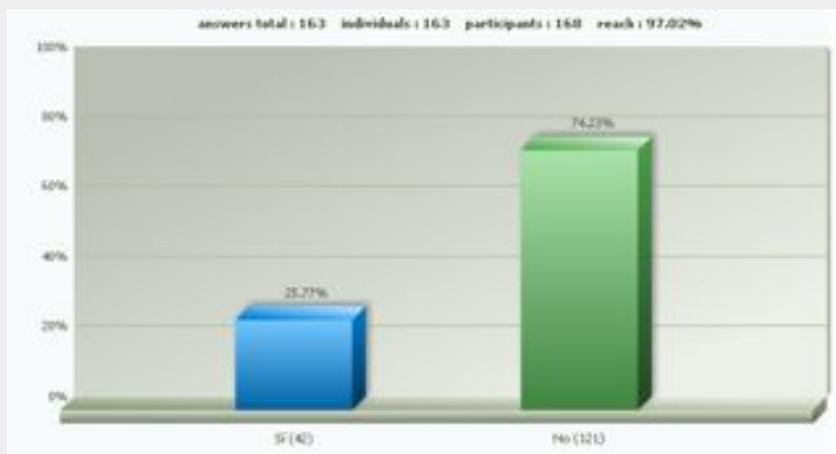
4. ¿Cuáles son los contenidos que más consultas en *Expresso*? (puedes elegir más de uno):



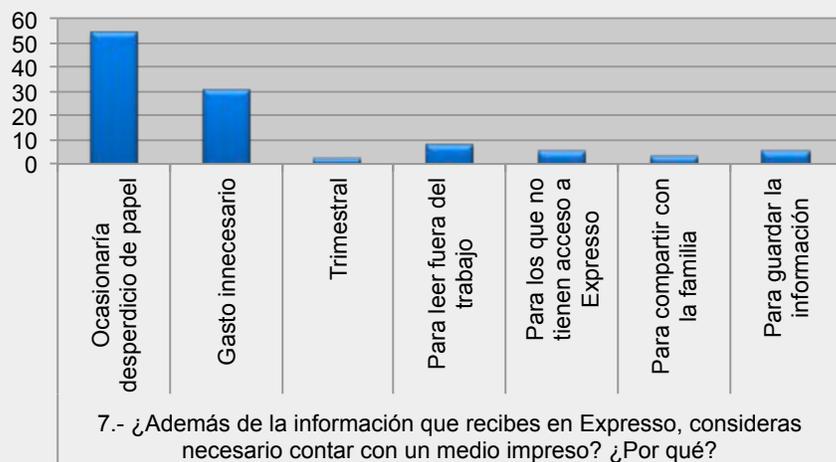
5. ¿De qué manera prefieres conocer el detalle de la información que se publica en *Expresso*?



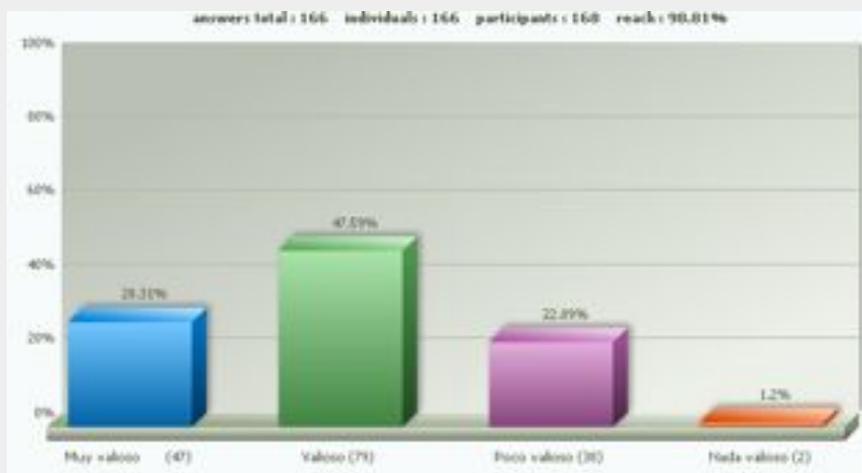
7. ¿Además de la información que recibes en *Expresso* consideras necesario contar con un medio impreso (revista)?



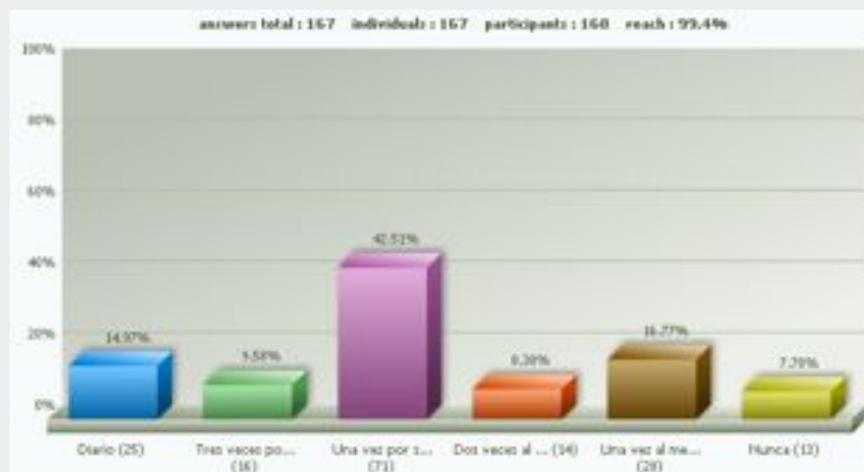
7.- ¿Por qué?



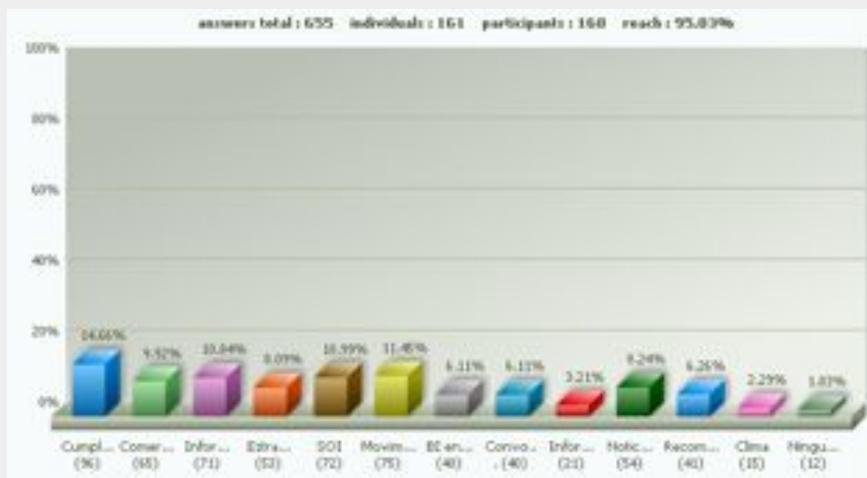
8. Considero que las pantallas son un medio para estar informado de los sucesos de la compañía:



9. Consulto algún contenido de pantallas:



10.-¿Cuáles son los contenidos que más consultas en pantallas (puedes elegir más de uno)?



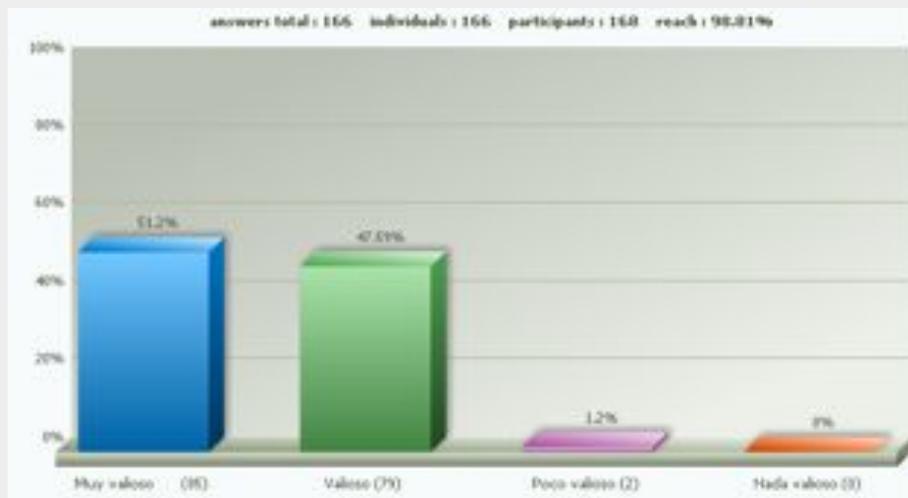
Resultados de Encuesta de
Comunicación Interna
BI México



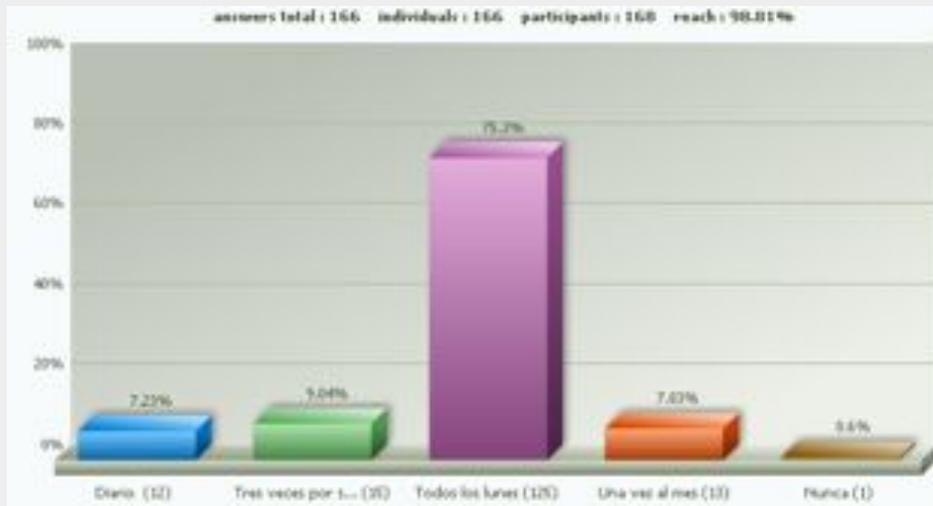
1. Considero que estoy _____ de los sucesos y temas importantes de la compañía.



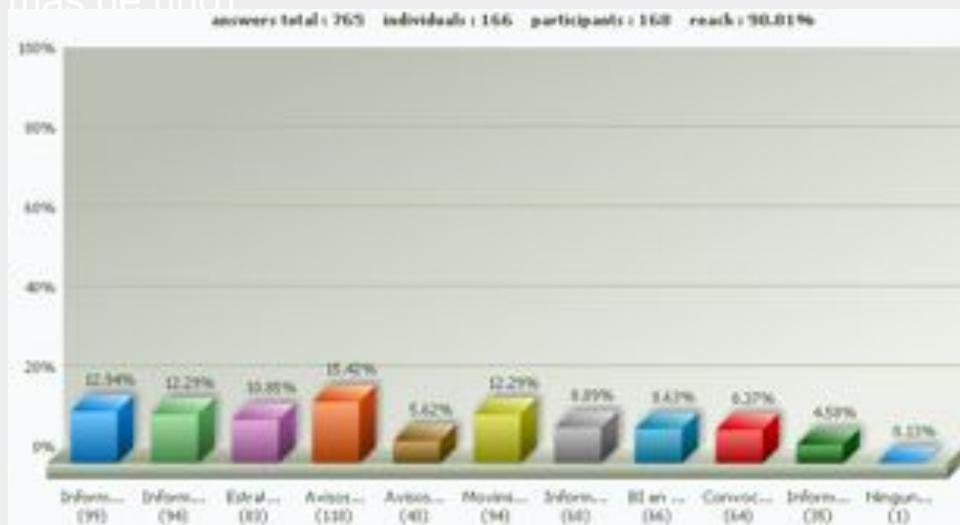
2. Considero que el boletín electrónico *Expresso* es un medio _____ para estar informado de los sucesos y temas importantes de la compañía:



3. ¿Con qué frecuencia consultas algún contenido de *Expresso*?:



4. ¿Cuáles son los contenidos que más consultas en *Expresso*? (puedes elegir más de uno):



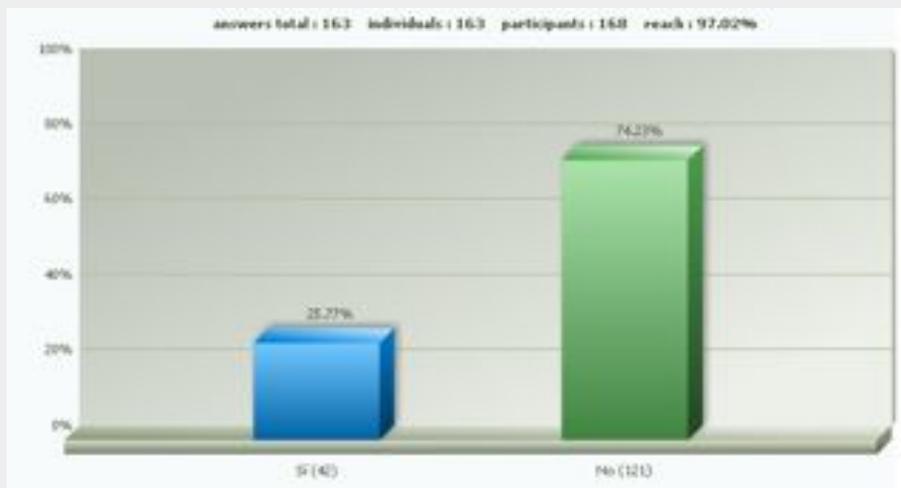
5. ¿De qué manera prefieres conocer el detalle de la información que se publica en *Expresso*?



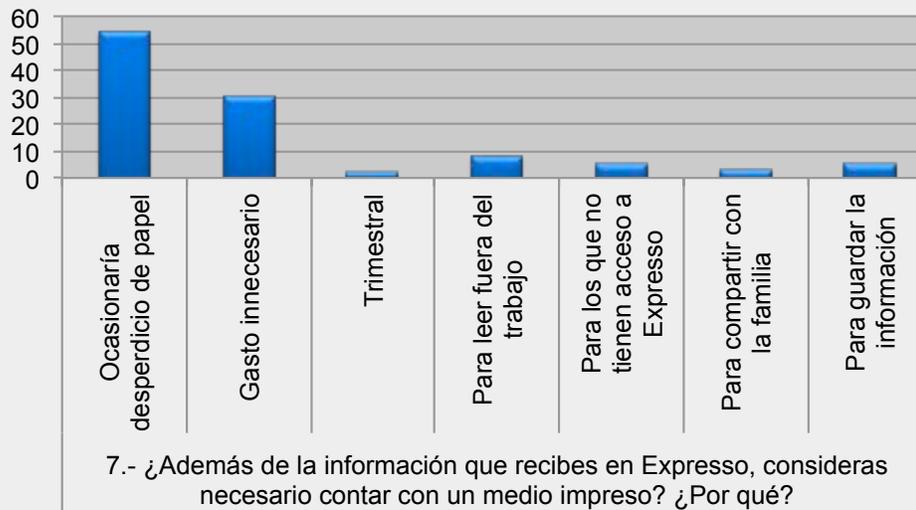
Expresso?



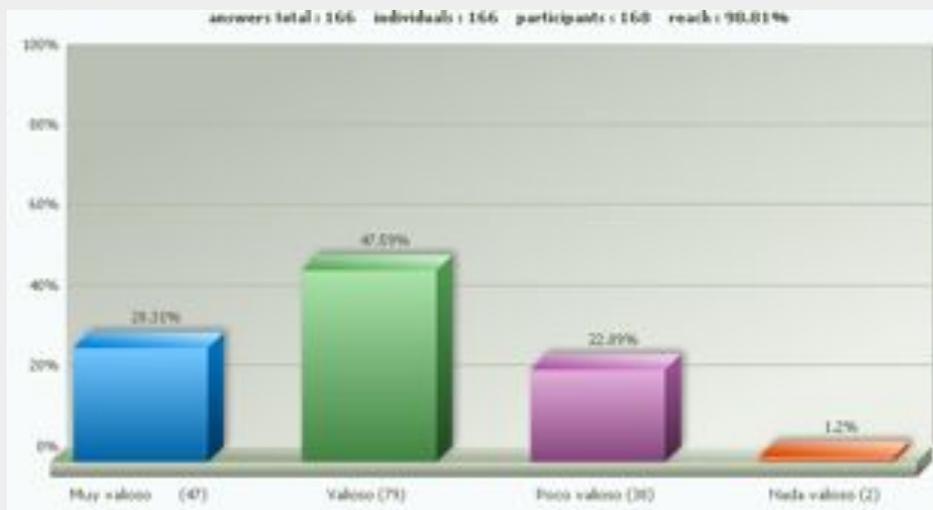
7. ¿Además de la información que recibes en *Expresso* consideras necesario contar con un medio impreso (revista)?



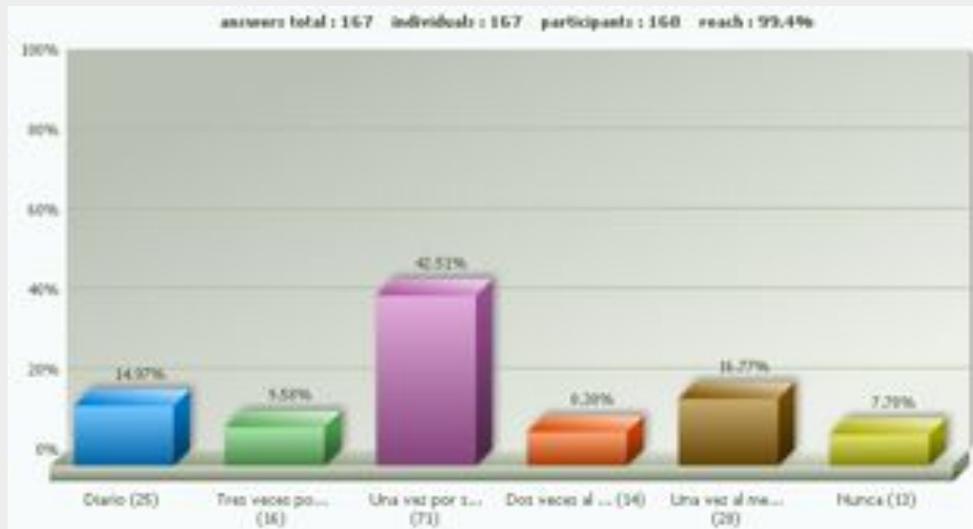
7.- ¿Por qué?



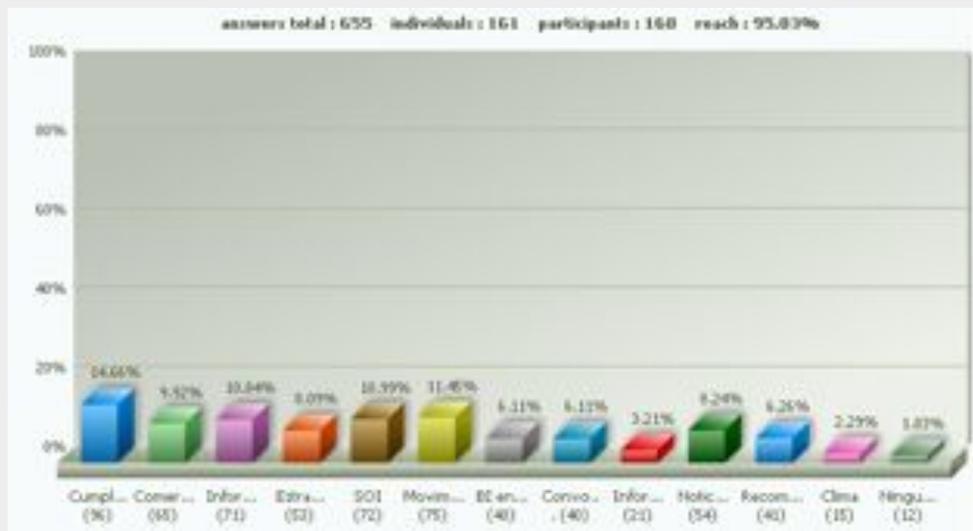
8. Considero que las pantallas son un medio _____ para estar informado de los sucesos de la compañía:



9. Consulto algún contenido de pantallas:



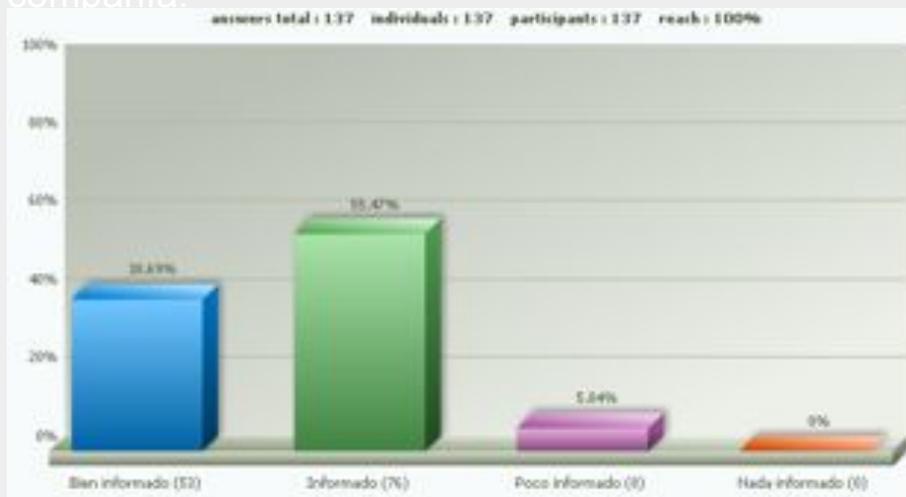
10.-¿Cuáles son los contenidos que más consultas en pantallas (puedes elegir más de uno)?:



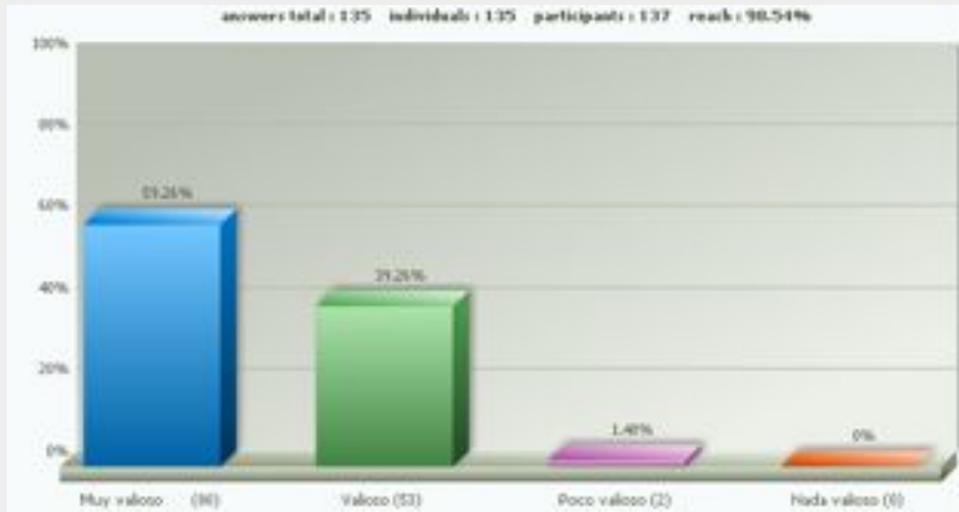
Resultados de Encuesta de Comunicación Interna Fuerza de Ventas



1. Considero que estoy _____ de los
sucesos y temas importantes de la
compañía.



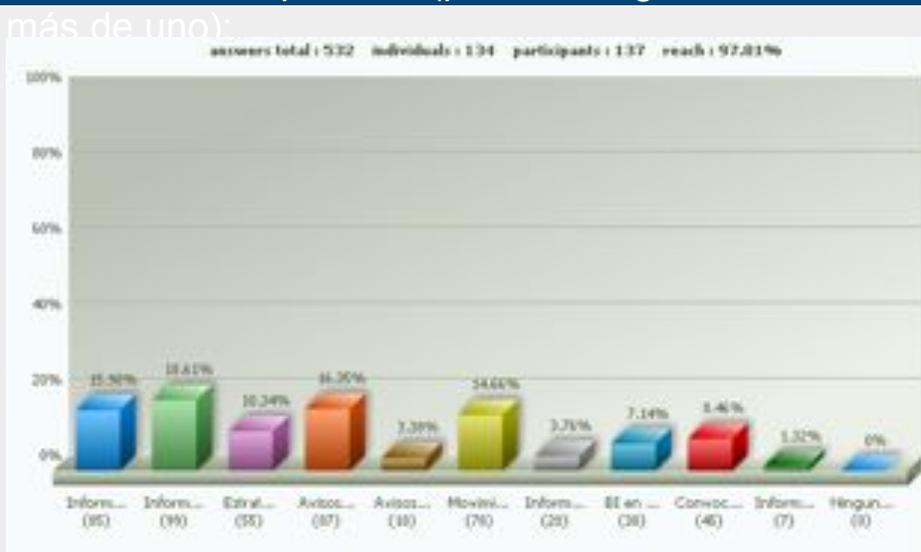
2. Considero que el boletín electrónico "Expresso" es un medio _____ para estar informado de los sucesos y temas importantes de la compañía:



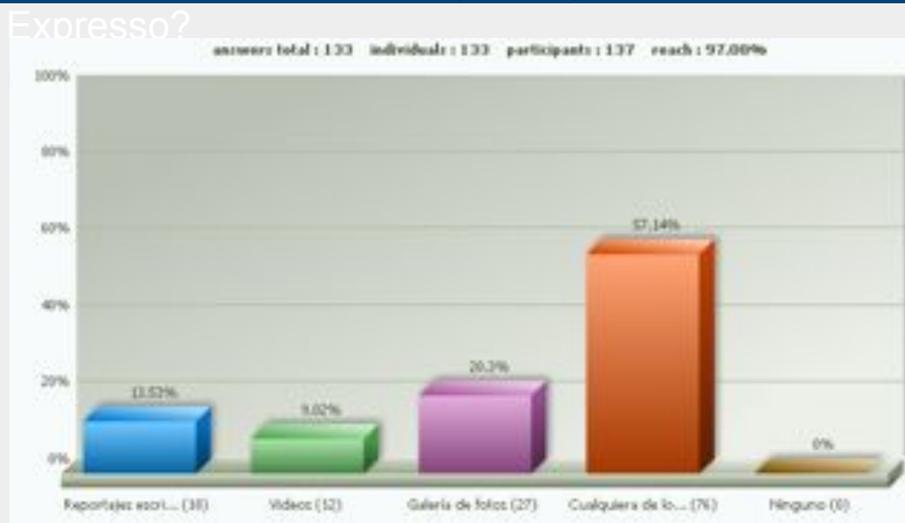
3. ¿Con qué frecuencia consultas algún contenido de Expresso?:



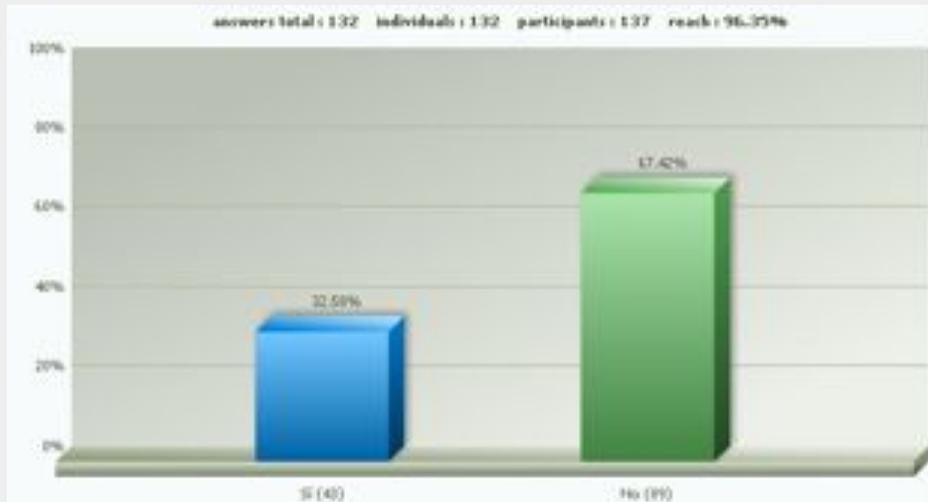
4. ¿Cuáles son los contenidos que más consultas en Expresso? (puedes elegir más de uno):



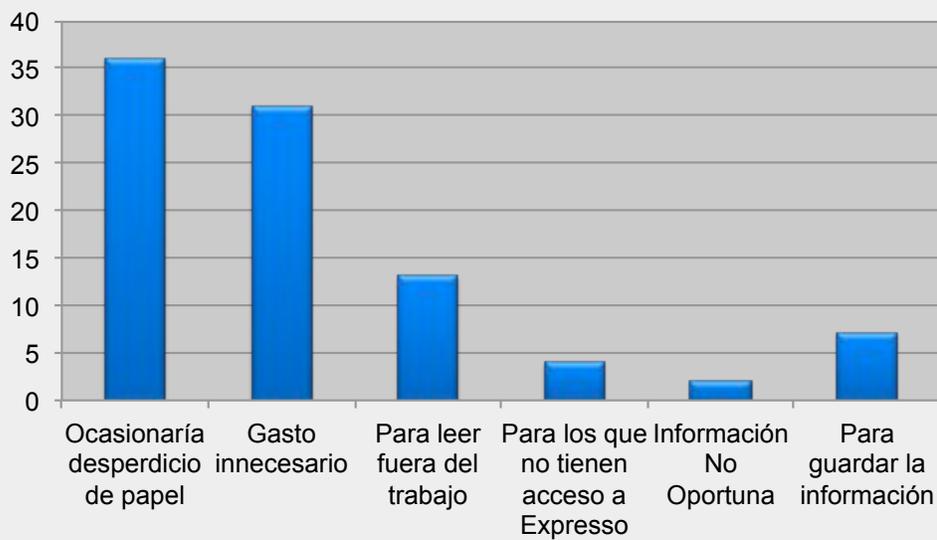
5. ¿De qué manera prefieres conocer el detalle de la información que se publica en Expresso?



7. ¿Además de la información que recibes en Expresso consideras necesario contar con un medio impreso (revista)?:



7.- ¿Por qué?



3.- INFORMACIÓN ADICIONAL SOBRE BOEHRINGER INGELHEIM

BOEHRINGER INGELHEIM

Es una empresa familiar dedicada al área farmacéutica, con más de 125 años de experiencia en el mercado, con casa matriz en Ingelheim, Alemania. Cuenta con alrededor de 44,000 mil empleados en todo el mundo.

En México, existen dos sedes:

- 1) BI México, ubicada en el Distrito Federal, en la delegación Xochimilco, que se encarga de la fabricación de los medicamentos de salud humana. Cuenta con 957 empleados, incluyendo *outsourcing* que son personal administrativo, de limpieza y de vigilancia.

Gran parte de todas las decisiones y planes que se tengan pensados para esta sede se replican en la sede de Guadalajara, y ésta debe reportar todo lo que hace a BI México, ya que ellos son los que tienen contacto con la casa matriz en Alemania.

Sucede lo mismo con las pequeñas sedes que existen en Centroamérica, ellas deben estar en contacto con BI México, incluso existe un departamento que organiza y se encarga de este contacto.

- 2) Vetmédica, ubicada en Guadalajara, que se encarga de la fabricación de los medicamentos de salud animal. Cuenta con 317 empleados incluyendo *outsourcing*.

Dentro de ambas sedes, se encuentra el área de producción de medicamentos y el área administrativa.

HISTORIA DE BOEHRINGER INGELHEIM MÉXICO

Inició su actividad comercial en 1956, a través de empresas distribuidoras representantes. Mexicana de Alcaloides se fundó en 1962 en Orizaba, Veracruz, y

años más tarde, en 1971, adquirieron las acciones de Laboratorios Promeco y construyeron en Xochimilco, una planta de producción estratégica dentro del consorcio.

Algunos de sus productos son:

- Antistax Forte
- Bisolvón
- Buscapina
- Dulcolax
- Isodine
- Lonol
- Micardis
- Mucoangin
- Mucosolván
- Pradaxar
- Pharmaton
- Secotex
- Sifrol
- Spiriva
- Trayenta

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE BI MÉXICO

FÍSICA

Cuenta con 9 edificios, un comedor general (capacidad 188 personas), 5 comedores para juntas (capacidad 10-15 personas), un Comedor Ejecutivo para eventos importantes (capacidad aproximada 50 personas), estacionamiento para empleados (con asignaciones especiales según el puesto del empleado) y para visitas.

Posee 40,000 m² de áreas verdes, en las que se incluye una cancha de fútbol profesional.

ORGANIZACIONAL

Está dividida en –direcciones, las cuales se dividen en las siguientes áreas:

- Presidencia y Dirección General
- Asuntos Regulatorios
- Administración y Finanzas
- Recursos Humanos
- Productos Especiales y Hospitales
- Dirección Médica
- Dirección Producción y Tecnología
- Human Pharma Centroamérica
- Inteligencia de Negocios
- Marketing Consumo y Producto de Establecido
- Marketing Prescripción y Producto Especial
- Promoción y Ventas

Este complejo ubicado en Xochimilco, es un centro de producción para abastecer diversos mercados, principalmente el de América del Norte.

Es la primera planta mexicana que cuenta con la certificación de la FDA (Food and Drug Administration) para exportar medicamentos de prescripción a Estados Unidos.

Otras certificaciones con las que cuenta son: el TPD, de Canadá, y EMEA, de la Agencia Europea de Medicamentos, para exportar fármacos a la Unión Europea.

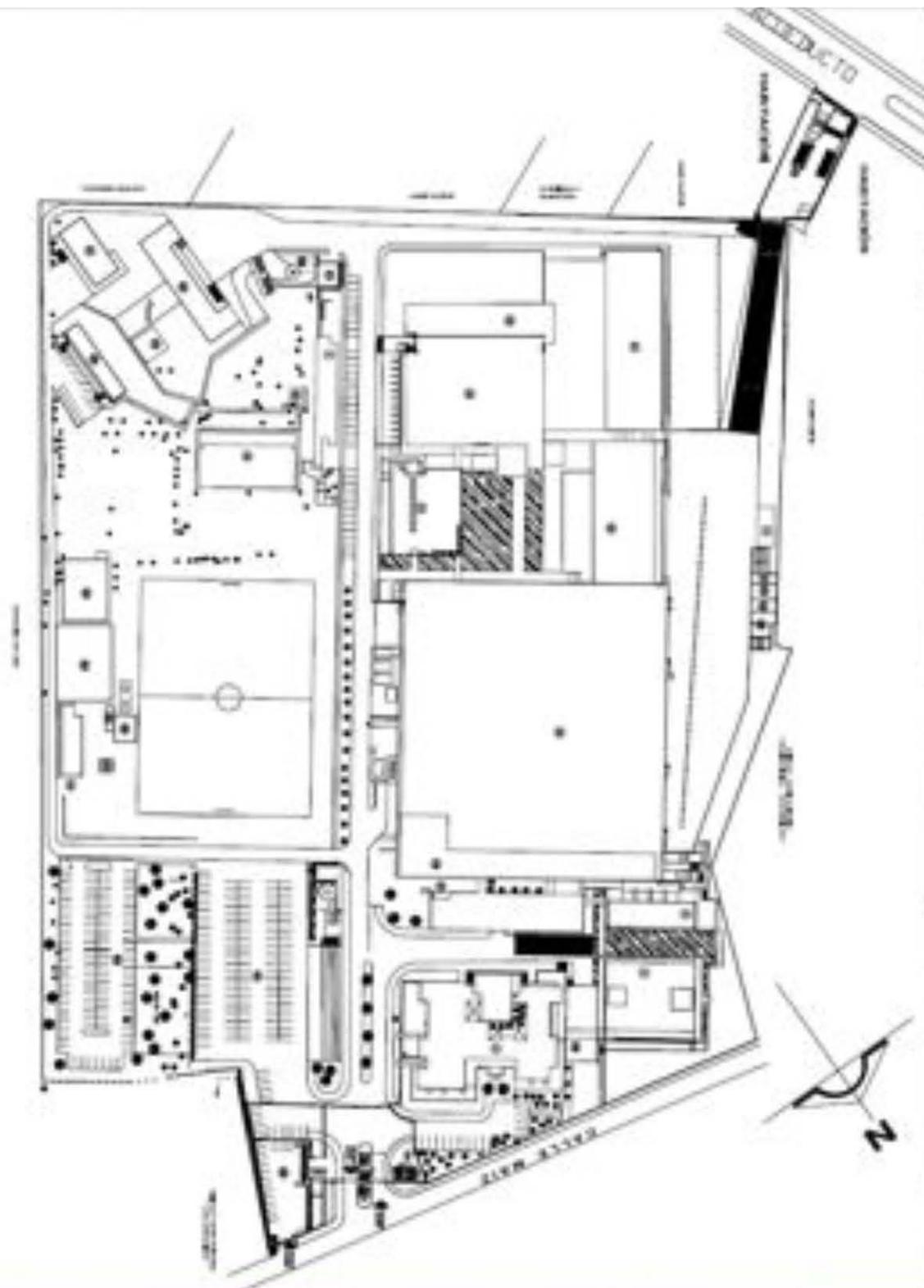
DESCRIPCIÓN DETALLADA DE VETMÉDICA

El negocio de salud animal tiene a su cargo la investigación, producción y comercialización de medicamentos y vacunas para la salud animal.

Cuatro grandes divisiones componen el negocio de salud animal: Animales de Compañía, Aves, Bovinos y Porcinos.

La planta farmacéutica de medicina animal de Guadalajara es la más moderna en su tipo en América Latina; está destinada a la producción de medicamentos biológicos (vacunas y bacterianas) y farmacéuticos (soluciones inyectables y orales, polvos y desinfectantes). En ella se producen más de 100 productos que son exportados a 20 países en Centroamérica, Sudamérica, Medio Oriente, África y el Sureste Asiático.

Plano de BI México



REFERENCIAS

- Adler, Ronald B. *Comunicación Organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. Mc Graw Hill, Estados Unidos, 2005. Octava edición. 462p.
- Álvarez-Gayou Jurgenson, Juan Luis. *Cómo hacer una investigación cualitativa*. Ed. Paidós. México, 2006. 224p.
- Banks, Maracus. *Los datos visuales en investigación cualitativa*. Ed. Morata. España, 2010. 176p.
- Becker, Howard. *Trucos del oficio: cómo conducir su investigación en ciencias sociales*. Ed. Siglo XXI. Argentina, 2010. 296 p.
- Bernal, César Augusto. *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Ed. Pearson Education. Colombia, 2010. 320p.
- Blaxter, Loraine. Huges, Cristina. Tight, Malcolm. *Cómo se hace una investigación*. Ed. Gedisa. Barcelona, 2000. 351p.
- Carvajal Rivera, Julio. *Comunicación informativa y nuevas tecnologías*. Ed. Gran Aldea Editores. Argentina, 2009. 248p.
- Cruz Santacruz, Luis. *El comportamiento no verbal humano: una aproximación a la kinesis y la proxémica*. Ed. Cuadernos del CONEICC. México, 1999.
- Flora, Davis. *La comunicación no verbal*. Ed. Alianza. España, 2010. 320p.
- Gómez Mont, Carmen. *Nuevas tecnologías de Comunicación*. Ed. Trillas. México, 1991
- Hernández Herrarte, María. *Comunicación no verbal y liderazgo: claves para conseguirlo*. Ed. Netbiblo. España, 2010. 100p.
- Lucas Marín, Antonio. *La nueva comunicación*. Ed. Trotta. Madrid, 2009. 442p. Cap. 10. "La comunicación mediada"
- (HM851 N84)
- L. Knapp, Mark. *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. Paidós Comunicación. México, 2008. 360p.
- Luque Parra, Manuel. Rey Guanter, Salvador. *Relaciones laborales y nuevas tecnologías*. Ed. La Ley. Madrid, 2005.
- Mirabito, Michael. *Las nuevas tecnologías de la comunicación*. Ed. Gedisa. Barcelona, 1998.416 p.
- Ricci, Pio y Santa Cortés. *Comportamiento no verbal y Comunicación. Colección Punto y Línea*. Editorial Gustavo Gili S.A., Barcelona, 1980.
- Richmond, Virginia. McCroskey, James. Payne, Steven. *Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations*. Prentice Hall. Estados Unidos, 1991. 130p.

- Rifkin, Jeremy. *El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo, el nacimiento de una nueva era*. Ed. Paidós. España, 2010. 576p.
- Rodríguez Gómez, Gregorio. Gil Flores, Javier. *Metodología de la investigación cualitativa*. Ed. Aljib. Málaga, 1996. 378p.
- Rulicki, Sergio. *Comunicación no verbal: cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos*. Ed. Granica. Argentina, 2007. 189p.
- Urpi, Montse. *Aprender comunicación no verbal: la elocuencia del silencio*. Ed. Paidós. México, 2005. 124p.

Referencias electrónicas

<http://www.compuclasico.com/articulos.php?Enlace=evolucion/EvolucionHC>

<http://1kjaneth.blogspot.com/2011/09/linea-del-tiempo-de-la-computadora.html>

<http://www.paralibros.com/passim/p20-tec/drcalc.htm>
