

1.4 Lugares donde se produce la comunicación no verbal.

En los apartados anteriores, hemos podido ir observando que es muy complicado que la comunicación no verbal desaparezca, a diferencia de la comunicación verbal. Pero lo cierto es, que muchas veces debes saber localizar este tipo de lenguaje, y para ello, debes saber dónde detectarlo o en qué momento utilizarlo. Al movernos por nuestros entornos sociales, estamos comunicando de forma constante información sobre nosotros mismos y simultáneamente recogemos información de los demás. De ésta manera inconsciente, comunicamos continuamente de forma no verbal nuestros mensajes. La comunicación no verbal la podemos encontrar en cualquier momento, en las personas y los animales, teniendo en cuenta numerosos componentes entre los cuales algunos son destacables. Por ejemplo, más allá de las señales corporales, el tipo de mobiliario y su disposición también indica poder y estatus. Una mesa grande e imponente mantiene a los subordinados a mayor distancia del jefe, especialmente si la silla del visitante está situada justo enfrente al otro lado de la mesa. Esta disposición cara a cara también es menos amigable que una colocación en diagonal a uno de los lados de la mesa. A veces, el asiento de las visitas es incluso más bajo, de forma que el subordinado tiene que levantar la cabeza para mirar a su jefe (Patterson Miles 2011 “El poder de la comunicación no verbal”).

La apariencia física o el lenguaje corporal son claves a la hora de localizar la comunicación no verbal o comunicar mensajes con ella. Por ello, me extenderé más en este componente de la comunicación no verbal diciendo que:

A través de la información que nos transmite el componente físico, podemos detectar dónde tomaría presencia la comunicación no verbal en nuestra interacción. Tanto las impresiones directas como aquellas que formamos con el tiempo son importantes porque invariablemente nos conducen a otros juicios evaluativos sobre las personas, y afectan a la forma en que interactuamos con ellas. Lo que quiere decir que no podemos parar de buscar y tener en cuenta éste lenguaje para evitar los prejuicios y estereotipos y buscarlos también en componentes distintos a pesar de que la apariencia constituye un primer paso, muy importante, para saber cómo son las otras personas y cómo podemos relacionarnos con ellas (Vygotski, 2010 “Pensamiento y Lenguaje”)

La comunicación no verbal la podemos encontrar también en componentes como el de la conducta. Se puede obtener mucho de una persona basándose en muestras de su conducta. Se puede profundizar más o menos en ésta, pero lo cierto es que evaluar “pequeñas porciones de conducta”, que oscilan entre unos pocos segundos y algunos minutos de duración, son suficientes para elaborar una amplia variedad de juicios relativamente precisos sobre las personas. En la vida diaria, estos pequeños juicios son muy comunes.

La mirada también es muy destacable ya que ha sido el elemento molecular no verbal que más frecuentemente se ha utilizado en la literatura sobre las habilidades sociales. La mirada aparece en el 78% de los estudios que han empleado componentes conductuales. Muchísimas (por no decir casi todas) de las interacciones de los seres humanos dependen de miradas recíprocas. La mirada se encarga fundamentalmente de sincronizar,

acompañar o comentar la palabra hablada. Según datos aportados por Caballo (2005 “Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales”) la cantidad media de tiempo que la gente se pasa mirando, en una conversación social de dos personas, es la siguiente:

Mirada individual - 60%

Mientras escucha - 75%

Mientras habla - 75%

Duración de la mirada - 3 segundos

Contacto ocular (mirada mutua) – 30%

Duración de la mirada mutua – 1,5 segundos

Comprender las emociones es algo clave para el bienestar personal, relaciones íntimas o también para tener éxito en muchas profesiones en lo que se refiere al ámbito laboral (ámbito muy importante). Existe una gran evidencia de que la cara es el principal sistema de señales para mostrar emociones. Numerosos estudios corroboran que la expresión facial es un área de las más importantes y complejas de la comunicación no verbal. Entre otras funciones, la expresión facial nos aporta información no verbal muy importante como, por ejemplo, mostrar el estado emocional del interactivo aunque éste trate de ocultarlo con su lenguaje verbal. Esto proporciona retroalimentación continua sobre si la otra persona comprende, se encuentra sorprendida, está de acuerdo, etc.; indica también actitudes hacia los demás o por ejemplo puede modificar, apoyar o comentar lo que se está diciendo con el lenguaje verbal de manera simultánea.

Con todas éstas aportaciones sobre algunos de los elementos en los que podemos encontrar lenguaje no verbal, se llega a la conclusión de que el dominio del lenguaje corporal resulta de especial utilidad en muchas funciones de la socialización. Y que esto no quiere decir que la comunicación no verbal se ubique únicamente en los aspectos físicos y lenguajes corporales, ya que el sistema de comunicación no verbal implica algo más que el “cuerpo” porque intervienen también muchos otros aspectos.

Debemos aprender a observar todo lo mencionado para saber dónde encontrar, observar y analizar los diferentes aspectos de la comunicación no verbal.

1.5 Los seres humanos y la comunicación no verbal.

Tras todo lo analizado en el apartado anterior, sabiendo que el lenguaje no verbal aparece en las interacciones sociales del día a día de las personas, es más probable pensar que todas ellas se encuentren afectadas por éste tipo de comunicación. La interacción con otros individuos inevitablemente afecta la comunicación no verbal y ésta a su vez, altera nuestro mensaje cuando es incongruente con la comunicación verbal y viceversa.

En el momento en el que una persona interactúa con nosotros, nos vemos afectados por la comunicación no verbal, ya sea de manera consciente o inconsciente. En éstos dos tipos de afectación es en lo que me extenderé en éste apartado.

Según aporta Diego (2014) “los seres humanos, transmitimos el mensaje no verbal de manera **consciente** a través de la razón, de forma que el uso de ésta nos beneficie o aporte ayuda en nuestra comunicación. Es cierto que solemos aproximarnos a las técnicas de comunicación no verbal con un objetivo egoísta y manipulador como por ejemplo con la idea de influenciar en el otro o para intentar averiguar sus pensamientos, opiniones, mentiras, etc. Pero lo también cierto es que un simple buen uso y aprovechamiento de ésta comunicación en el momento que nos afecta nos puede dar más facilidad para transmitir el mensaje deseado o ayudar a dominar la situación.” Por ejemplo, si nos encontramos en un ámbito laboral como puede ser con un entrevistador, con tu jefe o con un cliente, debemos ser conscientes de lo que transmitimos de manera no verbal para que esto nos beneficie y nos ayude a conseguir lo que nos propongamos. Según señala Ganuza (2014), la comunicación no verbal consciente está muy influenciada por la cultura e incluso por la herencia familiar. Por este motivo, apunta el especialista, continuando con los ejemplos en ámbito laboral, cuando se realiza una entrevista de trabajo, lo que aprecia el responsable de selección será distinto si su origen es oriental, americano o mediterráneo, ya que sus gestos y corporalidad están marcados por su cultura.

Por otro lado, transmitimos de manera **inconsciente** en muchas más ocasiones. La emoción, controla normalmente éste canal. Todos somos expertos “inconscientes” en lenguaje corporal, es innato, los seres humanos estamos preparados genéticamente para observar las señales del lenguaje no verbal y en muchas ocasiones tratar de entender su significado. La neurociencia, a lo largo de los años ha ido realizando avance respecto a la comprensión de éste tipo de comunicación. En la actualidad, se puede decir que conocemos mucho mejor cómo el cerebro procesa la comunicación verbal y la no verbal.

Pons (2015) nos explica como el cerebro consta de tres partes: el cerebro reptiliano, el neocórtex y el límbico.

El cerebro reptiliano es el más antiguo, y se encarga de controlar las funciones vitales del cuerpo humano como por ejemplo la respiración, la temperatura de éste o incluso la sensación de hambre y sed entre otros, por tanto, tiene un comportamiento automático y no consciente.

El neocórtex, la parte del cerebro más reciente, es la responsable del pensamiento consciente, se encarga del lenguaje, la lógica, el análisis, la respuesta meditada. Ésta parte del cerebro racionaliza las emociones ya que lo hace en un tiempo muy breve después de las reacciones no conscientes y lo expresa finalmente con la palabra.

Por último, el cerebro límbico (la clave de la comunicación no verbal) se encarga de gestionar las emociones que, como hemos apuntado antes, tienen un papel muy importante en el dominio de la inconsciencia de nuestro lenguaje no verbal. Se encarga de recibir la información de los sentidos y reacciona de forma inmediata, ante cualquier estímulo decidiendo si éste será negativo o positivo y actuando en consecuencia. El 90% de las decisiones se generan en ésta parte del cerebro.



2. CASO DE ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN DOS ORGANIZACIONES.

2.1 Información de las organizaciones.

Las organizaciones que van a ser objeto de estudio en este trabajo, son dos tipos de organizaciones diferentes. Se trata de una empresa manufacturera (industrial) y una empresa de moda (servicios).

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (FACTORÍA DE TRENZADO DE PIEL)

La empresa industrial basada en el trenzado de piel, está ubicada en un edificio de dos plantas en el polígono de Carrús de Elche (Alicante). Se trata de una empresa familiar fundada el año 1950. Su labor principal es el trenzado de la piel además de realizar ribetes, grabados, tiras forradas, etc. Su objetivo, es el de vender estas pieles a clientes para que ellos terminen el producto que se lanzará a los comercios para su venta, como pueden ser por ejemplo calzado, bolsos, accesorios, etc. En la planta baja del edificio, podemos encontrar el taller de elaboración y trenzado de la piel (integrado por 3 operarios y 2 operarias) y en la primera planta las oficinas (integradas por el empresario y el administrador). Ésta organización cuenta con una edad media de 52,8 ya que los trabajadores no han variado mucho con el paso de los años, lo que la caracteriza en ese aspecto como una organización estable.

ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS (MODA MUJER)

La segunda organización, dedicada a la moda, tiene su sede en el polígono industrial de Torrellano (Elche, Alicante). Ésta también es una empresa familiar creada en 1987 cuya fundadora sigue al mando de la organización y ha delegado en su hijo y su hija los puestos de jefe administrador y asesora-responsable de moda respectivamente. En los últimos cinco años, la organización ha superado los cien establecimientos (tiendas). Tiene alcance internacional y es una cadena de referencia en el sector. El objetivo de ésta empresa de servicios orientada a la moda, es responder a las necesidades de la mujer cosmopolita que busca comodidad, estilo y elegancia. Por lo que se trata de una organización orientada al público femenino, y en Elche, en sus dos tiendas (que son las que vamos a tener en cuenta para realizar éste estudio), se encuentran actualmente 5 dependientas con una edad media de 43,2 ya que dos de las dependientas rondan los 55 años y las otras tres rondan los 35-40.

2.2 Encuesta Comparativa.

En julio de 2018, se pasa una encuesta a varios de los trabajadores de 2 organizaciones.

La encuesta es pasada concretamente a 1 superior y 4 trabajadores de una organización y a 5 trabajadoras de la segunda. El objetivo de esta encuesta es que expresen el nivel de comunicación no verbal que aprecian en cada una de sus organizaciones a través de diferentes cuestiones, para encontrar: diferencias entre éstas y desajustes entre la perspectiva individual y grupal junto con la posterior observación de la comunicación por parte de la autora de este trabajo.

La encuesta fue elaborada basándose en información sobre el sistema de evaluación conductual de habilidad social que aporta Caballo 1987 en “Evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales: una estrategia multimodal”, centrándose en los componentes no verbales (9 cuestiones) y paralingüísticos (7 preguntas). Se añadieron 4 cuestiones más que englobaban el término de la comunicación (2 tipo test y 2 abiertas).

Una vez respondidas, se decidió evaluarlas de manera ponderativa, dónde la apreciación del sujeto se puntuaría del 1 al 5 según su nivel de satisfacción (como se aprecia en ésta tabla):

TABLA PONDERATIVA DEL NIVEL DE AGRADO				
Muy Desagradable	Desagradable	Normal	Agradable	Muy Agradable
1	2	3	4	5

(Fuente: Elaboración propia)

2.3 Resultados de Encuesta en Empresa I.

*Los resultados obtenidos de cada trabajador en ésta organización fueron los siguientes:

EMPRESA I. FACTORÍA DE TRENZADO DE PIEL

RESULTADOS CUESTIONARIO:

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL						
Componentes No Verbales						
EMPLEADO/A	Nº 1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	TOTAL CUESTION
Exp. Facial	4	4	3	3	4	18
Mirada	3	3	3	3	4	16
Sonrisas	3	3	3	3	3	15
Postura	2	2	2	2	2	10
Orientación	5	4	4	1	3	17
Distancia	3	3	3	2	3	14
Gestos	3	3	4	2	3	15
Apariencia	4	3	3	2	3	15
Apoyos	2	4	3	2	3	14
Componentes Paralingüísticos						
Volumen	4	3	3	3	3	16
Entonación	4	3	3	2	3	15
Tímbr	2	3	2	1	3	11
Fluidez	4	4	2	4	2	16
Velocidad	2	3	3	3	3	14
Claridad	3	3	3	3	3	15
Tiempo Habla	4	4	3	4	3	18
Cuestiones Comunicación						
Cuestión 17	3	3	3	3	3	15
Cuestión 18	5	5	3	5	3	21
TOTAL	60	60	53	48	54	

(Fuente: Elaboración propia)

*A continuación podemos observar una representación en tabla y gráfico de cuánto se acerca cada cuestión, según el componente que trate, a un mayor o menor nivel de agrado de 1 a 5:

MEDIA DE RESPUESTA DE CADA CUESTIÓN	
Componentes no Verbales	
Exp. Facial	3,6
Mirada	3,2
Sonrisas	3
Postura	2
Orientación	3,4
Distancia	2,8
Gestos	3
Apariencia	3
Apoyos	2,8



(Fuente: Elaboración propia)

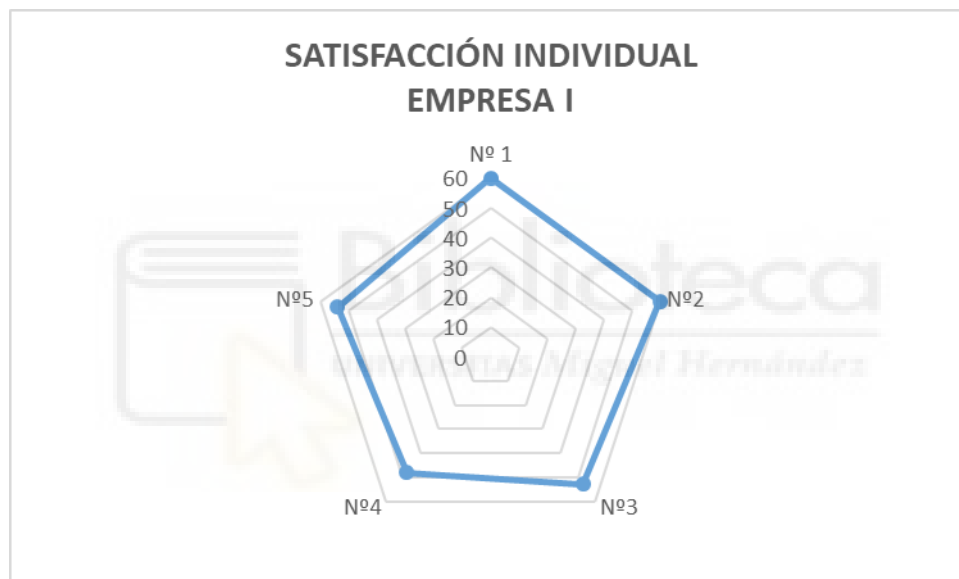
MEDIA DE RESPUESTA DE CADA CUESTIÓN	
Componentes Paralingüísticos	
Volumen	3,2
Entonación	3
Timbre	2,2
Fluidez	3,2
Velocidad	2,8
Claridad	3
Tiempo Habla	4



(Fuente: Elaboración propia)

* En ésta tabla y gráfico podemos observar los resultados individuales por trabajador según su encuesta, donde se puede apreciar su nivel de agrado general según el parámetro de puntuación de 0 al máximo.

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL					
EMPLEADO/A	Nº 1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5
TOTAL	60	60	53	48	54



(Fuente: Elaboración propia)

2.3.1 Análisis de Resultados de Empresa I.

Factoría de Trenzado de Piel (Empresa I):

****Total horizontal de la cuestión:***

- Como podemos observar, en lo que se refiere al total por cuestión en la tabla de resultados de ésta organización, se aprecia como en las cuestiones referentes a los componentes no verbales, la Cuestión 1 es la que más puntuación ha recibido. Ésta, hace referencia a la expresión facial, quiere decir que todos los trabajadores marcaron en sus encuestas que al comienzo del día laboral se saludaban con una expresión facial agradable o normal. Por el contrario, la cuestión menos valorada por éstos ha sido la 4, ya que todos ellos indicaron que mientras se encontraban trabajando, en muchas ocasiones lo hacían en una postura de tensión.

En la representación gráfica en forma de araña podemos observar que, según la media de nivel de agrado, efectivamente, la expresión facial es la que más se acerca a tener un nivel de agradable, y por el otro lado, podemos ver como el componente de la postura es el más cercano a la valoración número 2 (desagradable).

- En cuanto al análisis del resultado de cuestiones referentes a los componentes paralingüísticos de ésta organización, la cuestión que más respuestas positivas ha recibido es la nº 16. Ésta cuestión trata sobre el tiempo de habla de los componentes de la organización en el momento en el que se comunican. La respuesta de 3 de los 5 trabajadores fue un tiempo de habla normal y bueno, mientras que para los 2 restantes fue un tiempo de habla normal. Contrariamente, se puede observar como la menor cifra del total horizontal de las cuestiones, corresponde a la nº12, con una puntuación de 11. Dicha cuestión, hace referencia al timbre de la voz. En ésta, hubieron 2 de los 5 trabajadores que señalaron que el timbre de las personas que integraban su organización a la hora de comunicarse, era en ocasiones o muy agudo o muy grave, mientras que otros 2 indicaron que era un timbre normal. Hubo 1 de los 5 que indicó que era siempre o muy agudo o muy grave, lo que quiere decir que le resultaba muy desagradable.

En la representación gráfica de los componentes paralingüísticos de ésta organización, podemos ver como se confirman los datos de la tabla de resultados, ya que, rozando el nivel 2 de desagrado encontramos el componente del timbre, y justo en el nivel 4 de agrado se encuentra el componente del tiempo de habla.

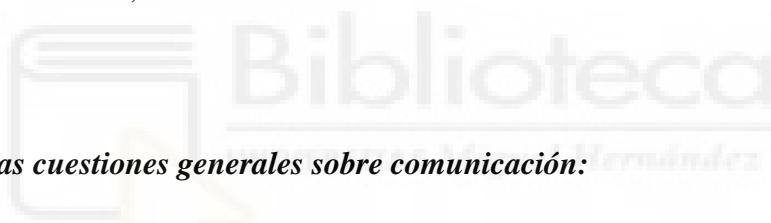
****Total vertical (opinión individual):***

En éste tipo de análisis de resultados, vamos a comparar al trabajador más satisfecho y menos satisfecho con la comunicación no verbal de su organización y concretamente los componentes más o menos valorados por éstos.

Observando la tabla, podemos detectar que, en éste caso, son 2 los trabajadores más satisfechos de la organización, concretamente el N°1 y el N°2. Pero éstos, no han escogido dar la misma valoración a los componentes no verbales y paralingüísticos, sino que presentan algunas diferencias. Las puntuaciones máximas del trabajador N°1, han sido para componentes como la orientación a la hora de comunicarse (componente al que le ha dado la puntuación de muy agradable), ya que este trabajador considera que cuando se comunica con los componentes de su organización, siempre lo hacen cara a cara. Otros componentes que ha calificado como agradable son por ejemplo la expresión facial, el volumen o la fluidez y tiempo de habla. Por su lado, el trabajador N°2 ha decidido valorar como agradables componentes como las expresiones faciales, los refuerzos o apoyos entre compañeros o la fluidez y tiempo de habla.

De forma opuesta, el trabajador menos agrado con la comunicación no verbal de su organización es el N°4, ya que ha valorado solo dos componentes no verbales como agradable, y ha calificado como muy desagradables los componentes de la orientación y el timbre a la hora de la comunicación con otras personas de la organización.

En la representación gráfica por trabajador, podemos ver como el trabajador N°1 y N°2 se encuentran con una puntuación que toca el 60 y como, el trabajador N°4 es el que más alejado está del máximo, rozando el 50.



****Análisis de las cuestiones generales sobre comunicación:***

Las cuestiones nº 17 y 18, trataban sobre la apreciación general de la comunicación en la organización por parte de los trabajadores. Es importante dejar constancia de que todos señalaron apreciar una normal preocupación por la comunicación y mejora de ésta en su organización y, que la mayoría consideraron que se debería de tener más en cuenta tanto la comunicación interna como externa de la empresa, así como su importancia en todos los actos que ésta realice.

2.4 Resultados de Encuesta de Empresa II.

EMPRESA II. EMPRESA DE SERVICIOS DE VENTA DE MODA

RESULTADOS CUESTIONARIO:

ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS (MODA)						
Componentes No verbales						
EMPLEADO/A	Nº 1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	TOTAL CUESTIÓN
Cuestión 1	4	4	5	3	5	21
Cuestión 2	3	3	3	3	1	13
Cuestión 3	3	3	3	3	4	16
Cuestión 4	4	3	2	4	2	15
Cuestión 5	5	4	4	5	5	23
Cuestión 6	4	4	3	5	3	19
Cuestión 7	5	3	4	4	3	19
Cuestión 8	4	4	4	4	3	19
Cuestión 9	4	3	3	3	2	15
Componentes Paralingüísticos						
Cuestión 10	4	3	3	3	3	16
Cuestión 11	5	3	3	3	3	17
Cuestión 12	4	3	3	3	2	15
Cuestión 13	2	4	4	2	5	17
Cuestión 14	3	3	3	4	3	16
Cuestión 15	4	3	4	3	3	17
Cuestión 16	5	2	4	5	4	20
Cuestiones Comunicación						
Cuestión 17	3	2	3	2	1	11
Cuestión 18	5	5	5	5	5	25
TOTAL	71	59	63	64	57	

(Fuente: Elaboración propia)

*Representación de resultados por cuestión:

MEDIA DE RESPUESTA DE CADA CUESTIÓN		
Componentes no Verbales		
Exp. Facial		4,2
Mirada		2,6
Sonrisas		3,2
Postura		3
Orientación		4,6
Distancia		3,8
Gestos		3,8
Apariencia		3,8
Apoyos		3



(Fuente: Elaboración propia)



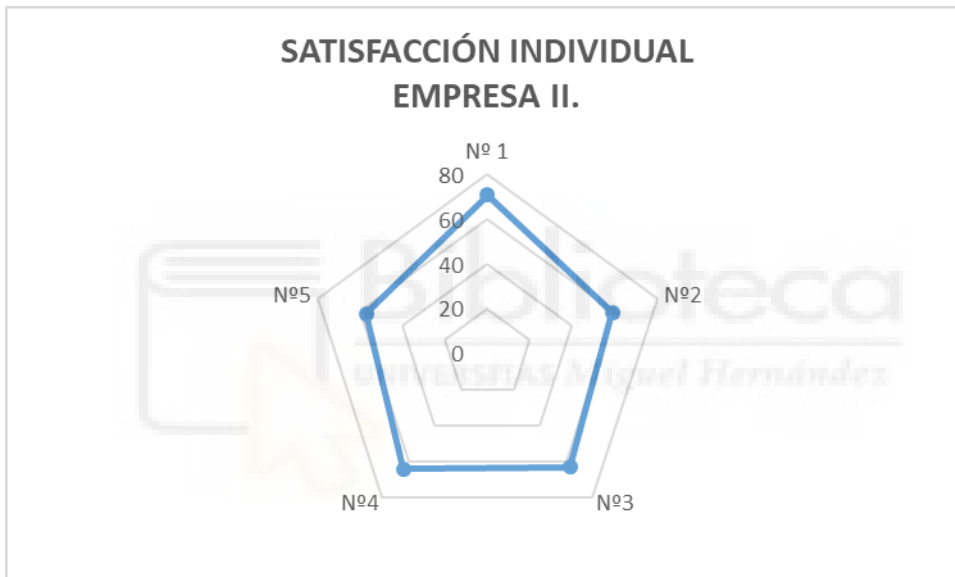
MEDIA DE RESPUESTA DE CADA CUESTIÓN		
Componentes Paralingüísticos		
Volumen		3,2
Entonación		3,4
Timbre		3
Fluidez		3,4
Velocidad		3,2
Claridad		3,4
Tiempo Habla		4



(Fuente: Elaboración propia)

*Representación de resultados por trabajador:

ORGANIZACIÓN SERVICIOS (MODA)					
EMPLEADO/A	Nº 1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5
TOTAL	71	59	63	64	57



(Fuente: Elaboración propia)

2.4.1 Análisis de Resultados de Empresa II.

Servicios de Moda (Empresa II):

**Total horizontal de la cuestión:*

- En las cuestiones referentes a los componentes no verbales, la cuestión 1 (expresión facial), es la mejor valorada. De forma general los trabajadores que han realizado la encuesta opinan que al comienzo del día se saludan siempre con una expresión facial agradable o muy agradable. La cuestión 2, la cual hace referencia a las miradas que se cruzan al cabo del día laboral) los componentes de la organización (no solamente cuando se comunican), es la que menos puntuación ha recibido, ya que 4 trabajadores han contestado que se cruzan miradas normales, y 1 ha contestado que se cruza miradas muy breves, lo que le puede generar una impresión negativa.

En la representación gráfica de éstos componentes no verbales, podemos ver como ciertamente el componente de la mirada se encuentra por debajo de lo normal, rozando casi el nivel 2 de desagrado. Por el contrario, podemos apreciar como el componente de la orientación tiene una valoración muy positiva, acercándose al nivel de muy agradable (5).

- En los componentes paralingüísticos de la empresa II, podemos ver como la cuestión 16 (el tiempo de habla) ha sido también la mejor valorada por parte de los trabajadores de ésta empresa, ya que han sido 2 de los 5 los que han dado una valoración de ‘muy agradable’ considerando que el tiempo de habla cuando se comunican es muy bueno. Por otro lado, la cuestión 12 que se refiere al timbre de voz, ha sido la peor valorada como en la otra organización, pero ésta vez con una puntuación de 15, la mayoría han opinado que el timbre de voz mientras se comunican es normal, ni agradable ni desagradable.

En la representación gráfica de éstos componentes podemos comprobar como el tiempo de habla se encuentra en el nivel 4 (Agradable) y como el componente del timbre es el que se acerca al nivel más bajo pero aun así, no llega al nivel de desagradable.

**Total vertical (opinión individual)*

En la empresa II, ha sido el trabajador N°1 el que se ha encontrado notablemente más agradado con la comunicación que se genera cuando se encuentra trabajando. Éste, ha decidido darle el mayor nivel de agrado a componentes como las orientaciones corporales durante la comunicación, los gestos que utilizan para apoyar sus verbalizaciones o el tiempo de habla que utilizan al comunicarse. De manera distinta, ha sido la opinión del trabajador N°5, cuyo nivel de agrado ha sido el menor respecto al de sus compañeros, y ha decidido valorar desagradablemente componentes como el de la mirada o la fluidez de las conversaciones.

En el gráfico, podemos apreciar como efectivamente el N°1 roza casi el 80 de nivel de agrado, y el N°5 se encuentra muy alejado del máximo, por bajo del nivel 60.

***Análisis de las cuestiones generales sobre comunicación:**

El resultado de la cuestión n° 17 no ha sido nada positivo por parte de los trabajadores, la mayoría han considerado que su organización (altos mandos, sobre todo) se apreciaba poca o más bien nada de preocupación por la comunicación y su mejora. Sin embargo, sus deseos son todo lo contrario, ya que en la pregunta n° 18 de forma unánime han considerado que se debe tener más en cuenta tanto la comunicación interna como externa y darle a ésta la importancia que se merece en todos los actos que la organización realice.

3 LAS ORGANIZACIONES Y SU COMUNICACIÓN.

Tras una revisión teórica de la Comunicación No verbal, y una vez aportado el punto de vista de los componentes de cada una de las 2 organizaciones anteriores, en éste trabajo se va a realizar una observación bajo el punto de vista de la autora sobre la afectación de éste tipo de comunicación en dichas organizaciones.

Las organizaciones están integradas fundamentalmente por personas, lo que quiere decir que el funcionamiento y el éxito de éstas depende en gran medida de la interacción, comunicación y relación entre dichas personas.

En la imagen podemos observar cuatro tipos de comunicaciones que pueden darse en la organización:



(Fuente: Elaboración propia con referencia en ONGALLO 2007)

-Comunicaciones verticales, representadas por **A**; son aquellas en las que la información fluye entre los subordinados y sus superiores dentro de la organización.

-Comunicaciones horizontales, representadas por **B**; que fluyen lateralmente dentro de la organización e involucran a personas del mismo nivel.

-Comunicaciones oblicuas, representadas por **C**; generadas como explica la imagen, entre un alto mando y un administrativo o técnico de la organización sin pasar necesariamente por los mandos intermedios (se suele dar sobre todo en situaciones de urgencia).

-Comunicaciones externas, representadas por **D**; abarca la comunicación generada entre el interior de la organización y su exterior (entidades externas, clientes, proveedores, etc).

4 OBSERVACIÓN DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LAS DOS ORGANIZACIONES.

4.1 Comunicación Factoría del trenzado de piel.

En ésta organización, según la observación realizada acudiendo los días 11,12 y 13 de julio de 2018 por la tarde, durante un total de 9 horas, he podido detectar:

- Una comunicación vertical:

Escasa, pero que cuando se producía, era directa. Esto es, debido a la forma en la que se encuentra orientada la organización, ya que está ubicada en dos plantas y los técnicos o personas ejecutantes se encuentran separados de los altos mandos. Por ello, he observado que cuando éstos se querían comunicar, uno debía acudir al lugar del otro (generalmente acudía el trabajador al despacho de los superiores).

Respecto a cómo se ha considerado la comunicación, sobre todo la no verbal, diría que tanto el superior o administrativo como el subordinado, cuando se comunicaban entre ellos mostraban una gran voluntad porque su mensaje fuese comprendido perfectamente, y se apoyaban de varios componentes no verbales como por ejemplo los gestos y también de componentes paralingüísticos como el volumen de la voz, el timbre, la claridad, etc.

Aunque es cierto que utilizaban componentes no verbales y paralingüísticos, no todos estaban usados de la mejor manera posible.

También se ha podido detectar que con el paso de los días, como ambos no eran muy conscientes de lo que transmitían de manera no verbal o no querían darle importancia. Aunque al inicio de la mañana se saludaban con cara agradable o más bien normal, se ha de decir que tanto la expresión facial de los operarios como las de los superiores era en la mayoría de ocasiones con expresiones negativas a lo largo de la jornada; aunque se comunicaban de manera directa, casi no se apreciaban miradas en ese proceso y casi ninguna sonrisa. Las posturas mientras escuchaban lo que el contrario decía solían ser cerradas, aunque es cierto que la orientación corporal era normal, algunas veces uno orientado frente al otro, y en otras ocasiones uno al lado del otro, por lo que la distancia no era excesiva. Además, empleaban muchos gestos como he apuntado anteriormente para asegurarse de que su mensaje fuese comprendido. En cuanto a los reforzamientos recibidos por el trabajador de parte del superior, no aprecié ninguno.

Por otro lado, se ha podido detectar unos componentes paralingüísticos generalmente excesivos. Por ejemplo, el volumen de la voz era demasiado alto, lo que puede ser desagradable para el contrario, al igual que el timbre, que era o muy agudo o muy grave. La velocidad y fluidez del habla variaba según la situación, ya que en ocasiones había más urgencia por transmitir rápido el mensaje, lo que generaba una velocidad no muy adecuada y a su vez una fluidez poco comprensible. En otras ocasiones, la velocidad era normal y la fluidez sin perturbaciones ni pausas embarazosas. Por último, se ha calificado un tiempo de habla con buena duración la mayoría de veces, la comunicación duraba lo necesario hasta que el mensaje era comprendido y cada uno volvía a su puesto.

- Comunicación horizontal:

Respecto a la comunicación entre los mandos intermedios, bajo el punto de vista de la autora ha sido más abundante que la anterior. Debido a que todos se encontraban trabajando en la misma planta, se ha podido observar cómo se generaba mayor comunicación no verbal entre ellos.

Las expresiones faciales eran generalmente serias mientras cada uno se encontraba en su puesto de trabajo, pero lo cierto es que en el proceso de comunicación no variaban mucho de lo anterior. El rango de miradas que intercambiaban al día era normal pero las sonrisas eran muy poco frecuentes. La postura y orientación corporal cuando se comunicaban casi nunca era uno frente al otro sino orientadas hacia otro lado. Según la autora, esto era debido a que el recinto no era muy grande y en muchas ocasiones no consideraban necesario moverse de su lugar para comunicarse por lo que la distancia física y contacto físico, era poco (aspecto no muy positivo). Se han apreciado pocos gestos en los momentos que tenían las manos ocupadas, en los otros momentos (que no eran muchos) existía una buena utilización de éstos. Las apariencias personales de los hombres eran algo desaliñadas y la de las mujeres normales ya que llevaban su bata de trabajo. No se apreció ningún tipo de reforzamiento entre ellos.

En lo que concierne a los elementos paralingüísticos, tanto el volumen de la voz, la entonación y el timbre eran muy elevados debido a la distancia entre ellos mientras se comunicaban y al ruido de las máquinas. La fluidez, velocidad y claridad del habla eran muy malas, tenían que repetirse algunas cosas varias veces. El tiempo del habla generalmente era escaso, se comunicaban para lo necesario, aunque existía un poco más de comunicación en el rato de descanso.

- Comunicación oblicua:

La comunicación entre el superior y su administrativo-contable que se ubican en la misma planta no ha sido muy positiva según las observaciones. Cada vez que se comunicaban las expresiones faciales eran muy serias sobre todo por parte del superior. Las miradas muy poco frecuentes y por supuesto sonrisas totalmente ausentes. La postura del superior era cerrada y la orientación en algunas ocasiones cara a cara y en otras parcialmente ladeadas. El contacto físico era escaso ya que en muchas ocasiones ninguno se movía de su mesa para comunicarse. Se podían apreciar algunos gestos, pero escasos. No se presencié ningún reforzamiento y, por último, lo único bastante positivo que se ha percibido han sido sus apariencias personales, vestimenta muy adecuada al puesto.

En cuanto a los componentes paralingüísticos; volumen entonación y timbre elevadísimos. Fluidez del habla sin perturbaciones por parte del superior, y con algunas perturbaciones y pausas embarazosas por parte del administrativo. La velocidad del habla era bastante deprisa y en algunas ocasiones no se entendían a la primera y faltaba claridad (lo que generaba más tensión entre ellos). Por último, el tiempo de habla entre ellos era normal por parte del administrativo y en exceso por parte del superior.

- Comunicación externa:

De la comunicación externa de la organización, sólo se analizó la que se produjo en una reunión con el superior y un cliente (proveedor). Aquí, todo fue bastante positivo. Tanto el cliente como el vendedor tenían una expresión facial agradable, una frecuencia de mirada buena (ni mucha ni poca) y unas sonrisas escasas, pero no ausentes. La postura y orientación de éstos era abierta y cara a cara durante toda la reunión. La distancia física que apreció no fue mucha ya que les separaba la mesa, pero sí se saludaron al inicio y al fin del encuentro. Observó varios gestos para apoyar sus explicaciones y varios reforzamientos relacionados con las labores de cada uno. La apariencia personal pareció excelente.

En cuanto a los elementos paralingüísticos, todo bastante normal y positivo. Un buen volumen de voz, una buena entonación y timbre, así como una buena fluidez, velocidad y claridad del habla. El tiempo de habla fue continuo y equitativo para ambos.

4.2 Comunicación Organización de servicios (Moda)

A ésta organización en concreto se ha acudido durante una semana (16-20 de Julio) todas las tardes durante 2 horas a las dos tiendas ubicadas en el centro de elche y se ha analizado la comunicación fundamentalmente entre las dependientas, aunque se ha podido obtener algo de información de cada tipo de comunicación.

- Comunicación vertical:

Esta comunicación, en el caso de ésta organización solo se generaba si el superior acudía a las tiendas (lo que sucedía una-dos veces por semana) o si alguna de las subordinadas era llamada para acudir a la sede central.

Las expresiones faciales que he podido apreciar entre ellos eran normales por parte de las dependientas y en algunas ocasiones negativas por parte de los superiores o encargados. Las miradas eran cortas y no muy abundantes, lo que da una impresión poco positiva de su comunicación. Las sonrisas también eran pocas. Las posturas que he podido apreciar han sido algo cerradas y la orientación siempre cara a cara. Las distancias y contacto físico eran muy escasas, siempre con el mostrador de por medio. Los gestos no se daban con mucha frecuencia y pude apreciar algún que otro reforzamiento aunque muy pocos y la mayoría fuera de lugar.

De los componentes paralingüísticos he observado un volumen de voz normal, pasable. Una entonación poco expresiva y en ocasiones sarcástica. Un timbre normal, ni agradable ni desagradable. Una fluidez de habla también normal al igual que la velocidad y claridad. Por último, he apreciado como el tiempo de habla era en muchas ocasiones muy continuo para el superior y un habla poco frecuente por parte de las dependientas.

- Comunicación horizontal:

Éste tipo de comunicación es la referida a la que se produce entre las dependientas, y lo cierto es que transmitió muy buenas sensaciones ya que en lo que se refiere a lo no verbal, se observó como la expresión de sus caras era parcialmente agradable a no ser por algún problema surgido y sus miradas se producían con una frecuencia muy buena al igual que las sonrisas. Sus posturas eran bastante abiertas y su orientación y contacto físico muy bueno (lo que denotaba gran confianza entre ellas). Se apoyaban de muchos gestos para comunicarse y se reforzaban mutuamente en sus labores. Por último, su apariencia personal pareció perfecta y muy adecuada al puesto (muy bien maquilladas, peinadas y aseadas).

En cuanto a los componentes paralingüísticos que se observó en su comunicación el volumen de la voz así como la entonación y el timbre eran muy agradables excepto cuando se producía algún desacuerdo entre ellas, lo que hacía que éste se elevase parcialmente. La fluidez y velocidad del habla eran buenas, aunque a veces demasiado

rápida lo que dificultaba un poco la claridad del mensaje, pero generalmente era apropiada. Por último, el tiempo de habla entre ellas era bastante continuo y frecuente.

- Comunicación oblicua:

Éste tipo de comunicación hace referencia a la que se produce entre el alto cargo y un puesto medio como puede ser el de algún coordinador/a de departamento. En éste caso, se pudo observar la comunicación entre la jefa del departamento de recursos humanos y el director de la empresa un día que se reunieron con las dependientas en una de las tiendas.

En éste caso, las expresiones faciales parecieron más relajadas que las de las dependientas cuando se comunicaban con dicho superior. Las miradas eran más frecuentes, pero tampoco excesivas. Las sonrisas se apreciaron no fueron totalmente ausentes, pero sí escasas. Sus posturas parecieron normales, pero en algunas ocasiones un tanto cerradas por parte del director. La orientación fue constantemente cara a cara y en algunas ocasiones orientadas hacia otro lado para referirse a las dependientas que allí se encontraban. Se observaron algunos gestos, pero escasos y ningún reforzamiento por parte de nadie. Las apariencias personales de todos resultaron adecuadas a sus puestos en ese momento, pero no me gustaría dejar sin destacar que un día, el superior acudió a la tienda en chándal y con su mascota (información que me ofrecieron las trabajadoras y que no da una impresión muy positiva de parte del superior).

Comunicación paralingüística: Volumen de la voz parcialmente elevado por parte de ambos, entonación expresiva en algunas ocasiones y en otras ocasiones nada expresiva. Fluidez, velocidad y claridad del habla bastante buena, nivel de comprensión entre ambos instantáneo. El tiempo de habla era mayor para el director que para la jefa de departamento y en algunas ocasiones esporádicas hablaban las trabajadoras que allí se encontraban.

- Comunicación externa:

Puesto que ésta comunicación hace referencia a la que tiene la organización con su exterior, yo he analizado la no verbal de las dependientas con sus clientas y he obtenido:

Expresiones faciales generalmente buenas con sonrisas abundantes. Miradas muy frecuentes y buenas, así como posturas muy abiertas y muy buenas orientaciones y contactos físicos (las dependientas se encontraban fuera del mostrador para una atención más cercana hasta que cobraban en caja). Muy buena frecuencia y distribución de gestos y muy buenos reforzamientos tanto de parte del cliente como de la dependienta. Por último, las apariencias personales eran muy buenas por parte de ambos ya que el cliente en la mayoría de ocasiones presentaba un estilo y gusto de vestir muy acorde al de la organización.

Paralingüísticamente daban muy buen uso de los componentes, es decir, el volumen de la voz, la entonación el timbre y la fluidez eran siempre muy adecuados a no ser que surgiese alguna discrepancia por parte del cliente. Siempre se comunicaban con claridad y un tiempo de habla equitativo.



5 CONCLUSIONES

Este trabajo ha pretendido dar una breve introducción teórica sobre la comunicación no verbal y posteriormente, ver su efecto en dos organizaciones.

Una vez que se ha obtenido información sobre el punto de vista que tienen los integrantes de cada organización en cuanto a la comunicación no verbal que en ésta se genera, se han podido apreciar diferencias y similitudes contrastando dicha información con la observación realizada.

Se han podido detectar diferencias entre la opinión de varios trabajadores que realizaron la encuesta y la observación realizada por la autora de éste trabajo. Esto ha surgido, por ejemplo, en el momento en el que varios trabajadores de ambas organizaciones plasmaban en un cuestionario su grado de satisfacción con ciertas situaciones que se le planteaban y que luego, al realizar la observación en primera persona, se apreciaba que no era del todo como habían manifestado en el test. Un ejemplo de ello puede ser el estudio del componente no verbal de la expresión facial en la organización I, ya que en los resultados del cuestionario los integrantes de la organización han calificado las expresiones faciales prácticamente de agradables mientras que cuando se realizó la observación la autora comprobó como las expresiones faciales positivas brillaban por su ausencia a lo largo de la jornada laboral.

Por otro lado, una vez realizado el trabajo, es cierto que se han obtenido más similitudes que diferencias entre la opinión de los integrantes y la observación de la autora. Estas similitudes son más notables en componentes como por ejemplo el de la apariencia personal de los integrantes en ambas organizaciones, donde se ha coincidido en el nivel de adecuación al puesto, ya que éste es un componente más detectable, o, por ejemplo, en el caso de la organización II, en la orientación del cuerpo o tiempo de habla en el proceso de comunicación, los cuales eran calificados de manera positiva tanto por parte de los trabajadores como por la autora.

La realidad es que, en el trabajo, ya sea una vez formes parte de la organización o en lo que puede parecer una simple entrevista, lo que transmitas de manera verbal al superior es crucial. Pero, para éste, debe ser igual de importante o más el cómo transmitas ese mensaje (comunicación no verbal). Esa forma de hacerlo, le llevará a tomar una decisión acertada o no, para que así la organización alcance sus objetivos y crezca en la dirección correcta. Lo mismo debe ser de manera contraria, ya que el subordinado a raíz de la información tanto verbal como no verbal que reciba de los mandos superiores, también ésta puede llevarle a tomar decisiones importantes como, por ejemplo, la de abandonar la organización o no.

Finalmente, la conclusión extraída en relación a la comunicación no verbal que se genera en las organizaciones, es la falta de uso consciente de ésta. Es necesario que tanto las pequeñas y medianas empresas como las grandes multinacionales hagan un uso consciente de la comunicación no verbal para sacar el mayor provecho de ésta y alcanzar

los objetivos de manera más sencilla y eficiente. Un buen uso de ésta, les ayudaría a crecer de forma más rápida.



6 BIBLIOGRAFÍA

- **POYATOS (1993):** *“La comunicación no verbal I. Cultura, lenguaje y conversación”*. Madrid. Istmo.
- **FERNÁNDEZ-DOLS (1994):** *“El comportamiento no verbal, Psicología Social”*. Madrid. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.
- **RICCI Y CORTESI (1980):** *“Comportamiento no verbal y comunicación”*. Barcelona: Gustavo Gili S. A.
- **PATTERSON MILES (2011):** *“El poder de la comunicación no verbal”*. Barcelona. UOC (Universitat Oberta de Catalunya)
- **POYATOS (1994):** *“La comunicación no verbal II. paralenguaje, kinésica e interacción”*. Madrid. Istmo.
- **CABALLO (2005):** *“Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales”*. Madrid. Siglo.
- **CABALLO (1987):** *“Evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales: una estrategia multimodal”*. Madrid. Siglo.
- **RULICKI (2013):** *“Detective de Sonrisas”*. Buenos Aires. Granica.
- **DAVIS (1998):** *“Comunicación no verbal”*. Madrid. Alianza.
- **VYGOTSKI (2010):** *“Pensamiento y Lenguaje”*. Madrid. Paidós.
- **PONS (2015):** *“La comunicación no verbal”*. Barcelona. Kairós.
- **ONGALLO (2007):** *“Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones”*. Madrid. Dykinson.

WEBGRAFIA

-- De **Martín Ovejero (2015)**: Artículo publicado "*Utilidades de la comunicación no verbal*" recuperado de: <https://martinovejero.com/utilidades/>

-- **Diego (2014)**: Artículo publicado en Cantabria TIC "*Como usar el lenguaje no verbal en nuestro día a día*" recuperado de:

<http://www.cantabriatic.com/lenguaje-no-verbal-en-nuestro-dia-dia/>

-- **Ganuzo (2014)**: artículo publicado en el diario Información "*Lo que dicen nuestros gestos*" recuperado de:

<https://www.diarioinformacion.com/vida-y-estilo/salud/2014/12/06/dice-lenguaje-corporal-inconsciente/1575784.html>



ANEXO ENCUESTA

(Cuestionario elaborado a partir de la referencia bibliográfica de Caballo 1987 en “Evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales: una estrategia multimodal”)

ENCUESTA SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS COMPONENTES NO VERBALES EN LA ORGANIZACIÓN

**Conteste éste breve cuestionario de forma personal, anónima, voluntaria y lo más sincera posible en función de su opinión sobre los siguientes temas a tratar:*

- 1. En la organización en la que trabajo, cuando llego por las mañanas todos nos saludamos con una expresión:**
 - Muy agradable.
 - Agradable.
 - Normal.
 - Desagradable.
 - Muy desagradable.

- 2. Las miradas que cruzo al cabo del día laboral con mis compañeros y superiores son:**
 - Miradas muy breves.
 - Miradas con impresión negativa.
 - Miradas normales.
 - Miradas con impresión positiva.
 - Miradas frecuentes.

- 3. A lo largo de mi jornada laboral aprecio:**
 - Sonrisas continuas.
 - Sonrisas excesivamente frecuentes.
 - Sonrisas normales y buenas.
 - Sonrisas muy buenas.
 - Sonrisas totalmente ausentes.

- 4. Considero que tanto mi postura como la de mis compañeros mientras estamos trabajando es:**
 - La mayoría del tiempo en tensión.
 - En algunas ocasiones en tensión.
 - Posturas normales.
 - En ocasiones con posturas relajadas y tranquilas.
 - Siempre con posturas muy relajadas y tranquilas.

5. Las orientaciones corporales que observo cuando las personas se comunican en la organización son:

- En el caso de los empleados, orientados cara a cara mientras se comunican.
- En el caso de los empleados, ni siquiera están cara a cara mientras se comunican.
- En el caso de los superiores, cara a cara mientras se comunican.
- En el caso de los superiores, ni siquiera miran cara a cara mientras se comunican.
- Todos nos miramos cara a cara para comunicarnos unos con otros.

6. En cuanto a la manera de relacionarnos que tenemos entre los miembros de la organización, suelo apreciar:

- Un distanciamiento total. Casi nunca existe contacto físico.
- Impresión de cierto distanciamiento.
- Distancia normal y adecuada.
- Distancia oportuna (cuando el momento lo requiere)
- Distancia muy próxima.

7. De todas las personas que integran mi organización, observo que cuando se relacionan:

- No realizan gestos, por ejemplo, dejan las manos inmóviles.
- Observo algunos gestos, pero escasos.
- Observo una frecuencia de gestos normales.
- Sí suelen apoyar gestualmente sus palabras.
- Siempre apoyan sus palabras con gestos.

8. La imagen de apariencia física que aprecio en los componentes de mi organización (en los días laborales) generalmente es:

- Muy desaliñada, no observo que cuiden su forma de vestir.
- Apariencia algo desaliñada.
- Apariencia normal.
- Apariencia adecuada al puesto de trabajo.
- Apariencia muy adecuada al puesto que desempeñan.

9. Cuando los compañeros de mi organización nos estamos comunicando, observo:

- Que no apoyamos nunca una tarea realizada por el compañero o subordinado.
- Apoyamos poco, o los apoyos muchas veces están fuera de lugar.
- Percibo un apoyo normal.
- Apoyos buenos o realizados en el momento oportuno.
- Apoyos muy buenos y la mayoría de ocasiones en el momento oportuno.

10. El volumen de voz mientras nos comunicamos siempre es:

- Excesivamente bajo.
- Ligeramente bajo.
- Voz normal.
- Volumen de voz bastante adecuado.
- Volumen de voz muy adecuado.

11. La entonación que aprecio en el proceso de comunicación es:

- Una entonación nada expresiva.
- Una entonación poco expresiva.
- Una entonación normal.
- Una entonación con voz viva, interesante.
- Una muy buena entonación muy animada y expresiva.

12. El timbre de voz de las personas que integran la organización cuando se comunican generalmente es:

- Muy agudo o muy grave.
- En ocasiones muy agudo o muy grave.
- Timbre normal, ni agradable ni desagradable.
- Timbre agradable que nos genera impresiones positivas.
- Timbre muy agradable.

13. La fluidez que aprecio en las conversaciones que se generan en mi organización es:

- Poca, con muchas pausas.
- Con frecuentes pausas.
- Fluidez Normal.
- Sin apenas pausas en el curso de la conversación.
- Sin ninguna pausa.

14. La velocidad del habla de las personas que integramos mi organización es:

- Una velocidad de habla extremadamente acelerada.
- Una velocidad de habla bastante acelerada.
- Una velocidad de habla bastante normal.
- Una velocidad de habla bastante apropiada.
- Una velocidad de habla muy apropiada.

15. La claridad del habla de las personas de la organización es:

- Siempre hablando con poca pronunciación y claridad.
- Pronunciando con claridad sólo algunas palabras o frases.
- Con una claridad de pronunciación normal.
- Pronunciando las palabras de manera clara.
- Pronunciando siempre las palabras de manera muy clara.

16. En mi organización, considero que el tiempo de habla cuando nos comunicamos es:

- Muy poco, aprecio grandes períodos de silencio.
- Habla poco frecuente.
- Habla en exceso.
- Tiempo de habla normal y bueno.
- Muy buena duración del habla y agradable.

17. En mi organización, aprecio:

- Nada de preocupación por la comunicación y su mejora.
- Poca preocupación por la comunicación y su mejora.
- Normal preocupación por la comunicación y su mejora.
- Buena preocupación, la comunicación y su mejora es una de las prioridades de la organización.
- Extremada preocupación, la comunicación y su mejora es lo que más valora la organización.

18. Considero que todos los que formamos mi organización deberíamos:

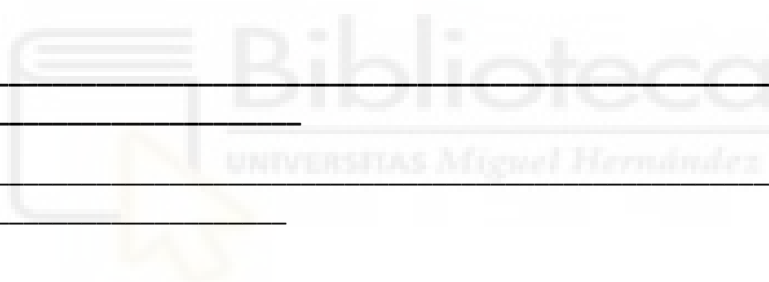
- Tener más en cuenta la comunicación interna y externa de la empresa y su importancia en todos los actos que se realicen en la organización.
- Valorar la comunicación interna y externa de la empresa en su justa medida, si le damos tanta importancia puede ser peor.
- Dejar que la comunicación interna de la empresa fluya, sin tenerla mucho en cuenta.
- Sólo prestar atención a la comunicación externa con los clientes.
- Sólo prestar atención a la comunicación interna de la organización.

19. Lo que más valoro de una buena comunicación en la organización es:

→ _____

20. Para mejorar la comunicación en mi organización propongo:

→ _____



**OPINIONES DE VARIOS TRABAJADORES DE LAS ORGANIZACIONES ESTUDIADAS SOBRE LA VALORACIÓN DE LA COMUNICACIÓN*:*

“Lo que más valoro de una buena comunicación son mensajes claros y fácilmente entendibles por todos los miembros de la organización, comunicación en doble sentido, de trabajadores hacia la dirección y viceversa”

“Valoro que la comunicación sea clara y efectiva”

“El resultado de una buena comunicación, derivará en cosas positivas para ésta”

“Reuniones de los integrantes, y alguna encuesta interna de opinión, mejoraría la comunicación de la organización y su valor”