Zoran Tomić

EL ARTE DE LA COMUNICACIÓN

Prof. dr. sc. Zoran Tomić

EL ARTE DE LA COMUNICACIÓN

Editorial
SYNOPSIS d.o.o., Zagreb
Bunićeva 22, Zagreb

SYNOPSIS d.o.o., Sarajevo
Maršala Tita 32

Para la editorial
Ivan Pandžić

Editor
Dr. sc. Nino Ćorić

Reseñadores
Dr. sc. Marijan Primorac, Universidad de Mostar
Dr. sc. Davorka Topić Stipić, Universidad de Mostar
Dr. sc. Siniša Kovačić, Universidad de Mostar

Corrección y revisión
Josipa Šunjić

Ilustraciones
Dr. art Svetislav Cvetković, prof. asociado

Diseño de la portada
Prof. asociado de art. dr. sc. Robert Geček

Imprenta
PRESSUM

COPYRIGHT © dr. Zoran Tomić
Ninguna parte de este libro puede duplicarse,
fotocopiarse ni reproducirse de ninguna otra manera
sin el permiso por escrito del autor y editor.

Zoran Tomić

EL ARTE DE LA COMUNICACIÓN

Índice

Itroducción **11**

En lugar de prefacio **13**

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL **19**

Comunicación interpersonal
– definición y principios 20

Desarrollar la competencia comunicativa 23

Comunicación efectiva 23

Comunicación adecuada 24

ESCUCHA ACTIVA **29**

La importancia de escuchar 29

Capacidad de escuchar 30

Razones para una mala escucha 31

Conviértete en un mejor oyente 32

Cómo escuchar activamente 34

COMUNICACIÓN VERBAL **39**

El miedo en la comunicación 39

Símbolos 41

Funciones de la comunicación verbal 41

Problemas de idioma 45

Estilos de habla 47

La comunicación verbal en un contexto internacional 49

- Elogios 50
- Características de la voz 50
- Silencio 51

Estudio de caso 1.
Japón: hablemos en silencio 51

COMUNICACIÓN NO VERBAL **57**

Perspectiva y clasificación de la comunicación no verba 58

- Entorno de comunicación 58
- Características físicas del comunicador. 59
- Movimiento y posición del cuerpo 59

Funciones de la comunicación no verbal 62

- Transmitir significado 62
- Expresión de emoción 63
- Presentándose 63
- Gestión de interacciones 64
- Definición de relaciones 64

Entorno de comunicación 65

- Entorno propio 65

Tiempo....66
El uso de objetos en la comunicación - diseño arquitectónico....68
Color....69
Efecto de color rojo....70
Efectos móviles y diseño....71
Entorno de comunicación....73
Entorno....73
Estudio de caso 2. Psicología del espacio....74
Espacio personal....75
Zonas de distancia....76
Territorio....77
Señales de propiedad....83
Sentados a la mesa....84

LENGUAJE CORPORAL 91

Estudio de caso 4. Los lobos son maestros de la comunicación....92
Prof. Mehrabian....93
Estado socioeconómico/imagen y lenguaje corporal....96
Lenguaje corporal cerrado/abierto....98
El mensaje eres tú....99
Incertidumbre....100
Expresión facial....101
Contacto visual....103
Señales oculares....106
Mirada....107

Parpadeo 109
Asintiendo con la cabeza 109
Contacto con las manos 110
Palmas 114
Estrechar las manos 116
Sosteniendo el hombro,
la parte superior del brazo y el codo 121
Manteniendo una mano encima de la otra 121
¿Quién es el primero en extender la mano? 122
Pulgar 123
Victoria o signo V 123
Circulo 124
Estado, jerarquía, dominio 125

Estudio de caso 5.
Cameron i Clegg: ¿Qué dice realmente su lenguaje corporal? 125

Reverencia 127
Piernas 128
Sonrisa 128
Engaño, duda, mentira. 131
Tacto 133
Voz 135
Pausas 138
Elogios 139
Estornudos 139
Molestias digestivas 140

VESTIR Y COMUNICACIÓN **143**

Funciones de la ropa 144

Uniforme....145
Apariencia profesional....146
Tus colores y patrones....147
¿Qué dice la etiqueta?....149
Pautas de vestimenta para mujeres....150
Pautas de vestimenta para hombres....151
Vestimenta – negocios y diplomacia....152

TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EFICACES 169

1. SÍ - NO comunicación....169
2. Comunicación personal y temática....170
3. Estableciendo contacto visual....171
4. Mencionar el nombre de la persona....172
5. Elogia a la gente....174
6. Dar crédito a otras personas....175
7. No critique....176
8. Desacuerdo de terceros....177
9. Desarrolle la autoestima en otras personas....178
10. Ad Hominem (hacia el hombre) en un sentido negativo....179
11. No use el sarcasmo y el cinismo....179
12. Diriga - gestione la comunicación....180

Endnotes 183

LITERATURA 191

Itroducción

¡Aprendiendo, siempre y en todas partes!

El arte de la comunicación nace como reflejo de la necesidad de acercar los principios y habilidades comunicativas al público en general, quien, a su vez, tiene el deseo y la intención de mejorar la calidad de su comunicación. En 25 años de su carrera académica y a partir de numerosos encuentros en congresos, seminarios, hasta reuniones personales interpersonales y grupales fui testigo de preguntas frecuentes sobre si nacemos como comunicadores exitosos o si lo aprendemos.

Incluso Aristóteles convenció a sus contemporáneos de que "la retórica es una habilidad que se puede aprender y cualquiera puede aprenderla". Cuando decimos que es posible aprender a comunicar, estamos empezando del hecho de que la comunicación implica la transmisión de un mensaje de una parte a otra. Tiene sus propios principios, es decir, reglas que deben aprenderse y aceptarse para que podamos aplicar con precisión numerosas habilidades y técnicas en la comunicación.

Entonces, para mí, la comunicación exitosa comienza con el conocimiento sobre los elementos del proceso de comunicación y los principios para comunicarse exitosamente interpersonalmente. La comunicación interpersonal es la unidad básica de comunicación. Es comunicación entre al menos dos personas. También es la interacción o interacción de dos o más personas cara a cara, con posibilidad de retroalimen-

tación inmediata. Incluye comportamientos verbal y no verbal, así como espontáneos, programados y planificados. Debido a la importancia de la comunicación interpersonal en la vida, comenzamos este libro con ella.

No hay comunicación exitosa sin capacidad de escuchar. La capacidad de escuchar activamente es la habilidad comunicativa más importante, pero también la más difícil. Quienes mejoren esta capacidad se acercarán a quienes consideramos comunicadores eficaces, comunicadores con éxito en la comunicación.

No dejamos de lado lo verbal, y especialmente lo no verbal en la comunicación. La importancia del lenguaje corporal en el deseo de tener éxito y ser eficaz en la comunicación es inmensurable. Por eso te presentamos un repaso de los signos no verbales más importantes de nuestro cuerpo. Y, por último, traemos doce técnicas de comunicación exitosa. Podríamos haber presentado muchos más. Pero dominar estas técnicas desde cero puede cambiar la forma de comunicarse y brindarle nuevas posibilidades.

El texto contiene una serie de ejemplos de buenas prácticas, estudios de casos y los mejores pensamientos de grandes hombres. Este es un libro para todos aquellos que quieran convertirse en excelentes comunicadores. Nadie es un comunicador tan perfecto que no pueda aprender algo nuevo y así mejorar su comunicación personal.

Autor

En lugar de prefacio

Fe en el futuro y ganas de vivir

El famoso neurólogo y psiquiatra vienés Viktor E. Frankl (1905 – 1997) describe su experiencia personal en los campos de concentración y cómo, a pesar de la humillación y el sufrimiento, logró decir "sí" a la vida. El fundador de la logoterapia/análisis existencial, que pasó a ser conocida como la "tercera escuela vienesa de psicoterapia".

Una vez fui testigo de una demostración dramática de la fuerte conexión entre la pérdida de fe en el futuro y esa peligrosa renuncia. F----, mi gerente de bloque senior, un compositor bastante famoso y libretista, un día me confió: " Quería decir algo, doctor. Tuve un sueño extraño. Alguna voz me dijo que podía desear algo, que bastaba con preguntar lo que me interesaba y que todas las preguntas tendrían respuesta. ¿Qué crees que pregunté? ¿Cuándo terminará la guerra para mí? Ya sabe lo que quiero decir, doctor: ¡para mí! Me pregunto cuándo seremos liberados nosotros, nuestro campo, y cuándo terminará nuestro sufrimiento.

"¿Cuándo soñaste eso?", le pregunté.

"En febrero de 1945", respondió. Ya era principio de marzo.

"¿Qué te respondió la voz en tu sueño?"

Me susurró en secreto: "El treinta de marzo" (30 de marzo).

Cuando F---- me contó sobre su sueño, todavía estaba lleno de esperanza y convencido de que la voz de su sueño sería correcta. Pero a medida que se acercaba el día prometido, las noticias sobre la guerra que llegaron a nuestro campamento no daban indicios de que seríamos liberados en la fecha prometida.

El veintinueve de marzo (29.3.) F---- de repente se enfermó y tuvo fiebre alta. El triente de marzo (30. 3.), día para el cual se le profetizó que la guerra y el sufrimiento terminarían para él, cayó en el delirio y perdió el conocimiento. Murió el treinta y uno de marzo (31 de marzo). Según todos los signos externos, murió de tifus.

***

Quienes son conscientes de la fuerte conexión entre el estado de ánimo de una persona (su coraje y esperanza, es decir, su ausencia) y la inmunidad de su cuerpo, comprenderán que una pérdida repentina de esperanza y coraje puede tener un efecto desastroso. Lo que finalmente causó la muerte de mi amigo fue el hecho de que el lanzamiento esperado no llegó, por lo que quedó muy decepcionado. Esto repentinamente redujo la resistencia de su cuerpo y lo expuso a una infección tifoidea latente. Se convirtió en su víctima, y al final la voz de su sueño tenía razón.

[...] medida que se acercaba la fecha límite y no había noticias alentadoras, los prisioneros del campo perdieron el valor y se sintieron abrumados por la decepción. Esto tuvo un efecto peligroso en su capacidad de recuperación y un gran número de ellos murieron.

***

... Todo intento de restaurar la fuerza interior del hombre en el campo de concentración tenía que comenzar dirigiéndolo con éxito hacia alguna meta en el futuro. Las palabras de Nietzsche: " Aquél que tiene un *porqué* para vivir, puede soportar casi cualquier *cómo*", pudiera ser la motivación que guía todas las acciones psicoterapéuticas y psicohigiénicos con respecto a los prisioneros. Siempre que se presentaba la oportunidad, era preciso incluirles un *porqué* -una meta- de vivir, a fin de endurecerles para soportar el terrible *cómo* de su existencia.

***

Desgraciado de aquel que ya no viera ningún sentido en su vida, ninguna meta, ninguna intencionalidad y, por tanto, ninguna finalidad en vivirla Ése estaba perdido.

V. E. Frankl:
El hombre en busac del sentido,
Planetopija, Zagreb, 2010.

En el centro de todos los logros está el crecimiento personal

Isaac Mashman

COMUNICACIÓN INTERPRESONAL

Todos NOSOTROS somos únicos,
todos NOSOTROS lo que tenemos en común,
todos todos NOSOTROS nos COMUNICAMOS.

1.
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

A menudo nos preguntamos qué es una comunicación exitosa. ¿Naciste siendo un comunicador excelente y exitoso o te convertiste en un buen comunicador? ¿La comunicación se puede aprender? Como ocurre con todo, la verdad está en algún punto intermedio. Es cierto que algunas personas nacen y a lo largo de la vida se inclinan más hacia los ámbitos sociales de la vida, por no hablar de las ciencias sociales. Otros son naturalistas, personas con inclinaciones más técnicas. Algunos tienen don para una, dos y tres áreas. Pero sea la primera, la segunda o la tercera razón, es bueno saber que a comunicarse con éxito se puede aprender. Esto significa que todos nosotros, como individuos, podemos dirigir con éxito nuestra vida social aplicando lo mejor de la ciencia de la comunicación.

Y una cosa más, lo que PENSAMOS es importante. "Una vez en la radio me pidieron que dijera en tres frases qué mensaje considero el más importante de mi vida. Les dije esto: El mensaje más importante de mi vida es darme cuenta de lo importante que es lo que pensamos. Si supiera lo que piensas, sabría lo que eres, porque los pensamientos nos hacen quienes somos. Al cambiar nuestra forma de pensar, también podemos cambiar nuestra vida."[1]

Te has fijado el objetivo de aumentar la confianza y mejo-

rar la comunicación. De ahora en adelante, debes pensar de manera positiva, no negativa, en tus posibilidades de tener éxito en ese camino. Para tener éxito en tu camino, además de habilidades de comunicación, necesitarás: DESEO, que crece hasta convertirse en éxtasis, VOLUNTAD, que puede rodar colinas, y FE firme en el éxito.

„Cuando Julio César zarpó de la Galia en su campaña canal y desembarcó con legiones en la actual Inglaterra, ¿Qué hizo para asegurar el éxito de su ejército? Algo muy inteligente: detuvo a los soldados en los acantilados blancos de Dover para observar desde una altura de sesenta metros por encima de las olas cómo las llamas envolvían los barcos en los que habían navegado. En el país enemigo, cuando se cortó el último vínculo con el continente, ardió el último medio de regreso, sólo les quedó avanzar, conquistar. Eso es lo que hicieron. "[2]

Comunicación interpersonal – definición y principios

Para aprender los conceptos básicos de una comunicación exitosa, es importante comprender y reconocer la importancia de la comunicación interpersonal. La comunicación interpersonal es una forma dinámica de comunicación entre dos (o más) personas en la que intercambian mensajes que afectan significativamente sus pensamientos, emociones, comportamientos y relaciones.

Como se puede ver, la comunicación interpersonal es dinámica y debe entenderse como tal. Dinamismo significa que la comunicación interpersonal está en constante movimiento y cambia con el tiempo. Debe saberse que la comunicación interpersonal crea ***influencia***. Cambia los pensamientos, emociones, comportamiento y relaciones de los participantes. El impacto en las relaciones es uno de los efectos más profundos y

destacados de la comunicación interpersonal.

De todas las implicaciones que surgen de la comunicación interpersonal, es más importante enfatizar un principio: La comunicación interpersonal también transmite la información de contenido y la información de relación.[3]

Durante cada encuentro interpersonal, las personas intercambian simultáneamente dos tipos de información. La información del contenido es el significado real de las palabras que dices. La información de la relación contiene señales que muestran cómo cada uno de ustedes ve su relación.[4] Estas señales pueden indicar si te consideras superior, igual o inferior a la otra persona, y si ves la relación como íntima, familiar o distanciada. Usted transmite información de contenido verbalmente a través de palabras habladas; sin embargo, comunica información de relación principalmente a través de signos no verbales. Estas señales pueden incluir tonos vocales, tono y volumen de la voz, expresión facial y contacto visual; gestos con las manos; altura en relación con el oyente; y postura corporal. La información sobre las relaciones influye fuertemente en cómo las personas interpretan la información del contenido. En el ejemplo anterior, tu compañero de cuarto observará mucho más tus acciones que tus palabras para decidir cómo te sientes acerca de él y la relación. Durante la mayoría de las relaciones interpersonales, las personas no son conscientes de la información de la relación que se transmite. Por lo general, no te sientas ahí y piensas: "Dios mío, ¿qué está tratando de transmitirme esta persona sobre cómo ve nuestra relación?". Por ejemplo, un nuevo conocido te dice algo demasiado íntimo o un colega empieza a darte órdenes como si fuera tu jefe. Cuando ocurren tales eventos, a menudo experimentamos angustia o ansiedad ("¡¿Qué se cree que es?!"). Por eso es importante comunicar la información sobre la relación de manera sensible y mostrar respeto por las impresiones de los demás en la relación, y al mismo tiempo permanecer fiel a sus propias relaciones.[5]

Para llevar a cabo una comunicación exitosa y tener éxito en la comunicación interpersonal, es importante comprender

cómo la comunicación interpersonal puede ser intencional y no intencional. Durante los encuentros interpersonales, las personas le dan significado a casi todo lo que dices y haces, ya sea que tengas la intención de enviar un mensaje o no. Los científicos expresan esto como un axioma: "No se puede no comunicar".[6]

Con una comunicación exitosa queremos transmitir nuestras ideas, actitudes, actitud, contenidos y, en definitiva, tener éxito y ser reconocidos como excelentes comunicadores. Pero hay otra razón muy importante por la que es necesario comunicarse con éxito. ***La comunicación interpersonal puede mejorar nuestra salud.***

La Organización Mundial de la Salud definió la COMUNICACIÓN como una de las CINCO habilidades necesarias para una vida sana y feliz. La comunicación tiene un impacto directo sobre el optimismo y el pesimismo. La comunicación también está relacionada con el bienestar físico; hay estudios que demuestran que las malas habilidades de comunicación contribuyen a la aparición de enfermedades coronarias y que la probabilidad de un desenlace fatal aumenta cuando muere el cónyuge.

Ya hemos enfatizado la importancia de la comunicación en salud usando el ejemplo de la Organización Mundial de la Salud. Nos comunicamos para satisfacer nuestras necesidades físicas de contacto social. Las relaciones personales estrechas son muy importantes para nuestra salud. Varios estudios han demostrado, por ejemplo, que las personas casadas viven vidas más largas, más sanas y más satisfechas que las personas solteras, divorciadas o viudas. Según las investigaciones, incluso tener amistades cercanas y otras relaciones de apoyo nos ayuda a controlar el estrés y mantenernos saludables. La comunicación interpersonal no tiene por qué ser cara a cara para que nos sea de utilidad. Un estudio realizado en 2010 entre más de 35.000 personas de todo el mundo concluyó que la capa-

cidad de interactuar con otros a través de la tecnología en línea estaba significativamente relacionada con la salud mental, la felicidad y el bienestar. El acceso a la interacción interpersonal a través de la comunicación mediada por computadora ha beneficiado a las personas independientemente de su edad y ha sido particularmente positivo para las mujeres, las personas con poca educación y quienes no tienen recursos económicos.

Desarrollar la competencia comunicativa

Para ser un comunicador exitoso, es importante desarrollar competencias comunicativas. Como se destacó, no nacemos comunicadores competentes. Conducir un coche, tocar instrumentos musicales o escribir programas de ordenador requieren conocimientos y competencia. La comunicación competente requiere habilidades que debemos aprender y practicar. Esto no significa que la naturaleza no haya dado una ventaja a algunas personas. Las investigaciones muestran que algunos de nuestros rasgos de comunicación, como cuán sociables, agresivos o tímidos somos, están determinados en parte por nuestros genes. Sin embargo, independientemente de los rasgos con los que nazcamos, todavía tenemos que aprender a comunicarnos de manera competente.

Piensa en cinco personas que creas que son realmente buenos comunicadores. ¿Quién está en tu lista? ¿Tienes familiares o amigos? ¿Maestro? ¿Colega de trabajo? ¿Político o celebridad? ¿Tú? Probablemente reconozca que identificar a buenos comunicadores significa preguntarse qué es un buen comunicador. La mayoría de los académicos parecen estar de acuerdo en que la competencia comunicativa significa comunicarse de manera efectiva y apropiada en una situación determinada. Por lo tanto, consideraremos una comunicación efectiva y adecuada.

Comunicación efectiva

La eficacia o eficiencia describe qué tan bien nuestra comunicación logra sus objetivos. La complejidad en la comunicación también existe porque una

persona suele perseguir más de un objetivo al mismo tiempo. No es fácil lograr un entendimiento mutuo y una situación en la que uno sea eficaz, pero también aceptado por la otra parte.

Ser un comunicador eficaz significa utilizar comportamientos y métodos que cumplirán sus objetivos en el contexto específico en el que los tenga y, al mismo tiempo, satisfarán el interés de los demás en el proceso de comunicación. Sólo la satisfacción mutua con el proceso de comunicación puede considerarse comunicación eficaz. Es cierto que la comunicación puede resultar eficaz para usted si logra sus objetivos a expensas de los demás. Es eficaz, pero no es lo mejor para ti a largo plazo.

Comunicación adecuada

Además de ser eficaz, la comunicación también debe ser adecuada. Esto significa acercarse a las reglas y expectativas que se aplican en una sociedad o situación social. La comunicación se rige por reglas. Un comunicador competente tiene en cuenta estas reglas a la hora de decidir cómo actuar, por ejemplo, cuando te encuentras con un conocido y te pregunta "¿Cómo estás?", lo apropiado es decirle: "Bien, ¿y tú, cómo estás?" El conocido probablemente no espera una descripción larga y detallada de cómo es tu día Si empiezas de esa manera, él encontrará la respuesta inapropiada

Comunicación adecuada puede ser especialmente desafiante cuando se interactúa con personas de otras culturas, ya que muchas reglas de comunicación son específicas de cada cultura. Lo que podría ser perfectamente apropiado en una cultura podría parecer inapropiado o incluso ofensivo en otra. Por ejemplo, si estás visitando a una familia canadiense y tus anfitriones te ofrecen comida, es apropiado aceptar la comida si tienes hambre.

Sin embargo, en muchos hogares japoneses no es apropiado aceptar comida, incluso si se tiene hambre, hasta que se niega dos veces y los invitados se la ofrecen por tercera vez. Incluso dentro de una cultura específica, las expectativas de una comunicación adecuada pueden variar según la situación social. Por ejemplo, un comportamiento que es apropiado en casa

puede no serlo en el trabajo y viceversa. Además, un comportamiento que es apropiado para una persona poderosa no necesariamente lo es para individuos menos poderosos. Por lo tanto, puede que no sea inaceptable que su jefe llegue tarde a una reunión, aunque su participación en el mismo comportamiento sería inapropiada.

Por lo tanto, la competencia comunicativa implica tanta eficacia como idoneidad. Recuerde que estos son aspectos de la comunicación, no aspectos de las personas.

Ser un comunicador exitoso y eficaz y tener la capacidad de dirigir y gestionar la comunicación requiere una serie de otros rasgos, conocimientos y habilidades. Uno de ellos es la escucha activa o buena, para luego desarrollar habilidades de comunicación verbal. Dado que el hombre se comunica predominantemente de forma no verbal, la comunicación no verbal es la clave para el éxito de la eficacia de la comunicación. Dentro de estas capacidades cabe destacar la capacidad del lenguaje corporal. Vestirse apropiadamente no le quitará tiempo libre, así que preste atención a eso también en el camino hacia el desarrollo de la competencia comunicativa y la eficiencia de la comunicación.

ESCUCHA ACTIVA

De lo que no sabemos hablar,
debemos saber callarlo.

2
ESCUCHA ACTIVA

El arte de escuchar es una de las habilidades comunicativas más importantes. Las investigaciones muestran que los mejores comunicadores no son aquellos que saben hablar bellamente. En cambio, los maestros de la comunicación son personas que tienen el don o la disciplina de escuchar. ¿Conoces a alguien que tenga dos lenguas y un oído? No, no lo conoces. Todos estamos biológicamente armados de la misma manera. Pero todavía a la gente le gusta más hablar que escuchar. ¿Por qué? Porque escuchar es más exigente que hablar. Requiere concentración total.

Un estudio muestra que de las cuatro habilidades de comunicación (hablar, escribir, escuchar y leer), la escucha ocupa el segundo lugar después de la lectura como la actividad menos emocionante. Por otro lado, según otra investigación realizada entre 1.000 directivos, escuchar ocupa el primer lugar entre las habilidades más deseables para los directivos. Hay un proverbio árabe: *Si yo escucho, yo tengo la ventaja; si yo hablo otros la tienen.*

La importancia de escuchar

No se nace siendo un gran oyente, se llega a serlo. Escuchar es una habilidad que cualquiera puede adquirir y se presenta en muchas formas, donde los seres humanos traducen el sonido en significado. Hoy en día, se

considera que muchas profesiones e individuos descuidan la habilidad de escuchar. Por ejemplo, se dice que los médicos no escuchan a los pacientes y dependen inmediatamente de ecocardiogramas y otros instrumentos complejos para determinar anomalías cardíacas, aunque la capacidad humana de escuchar puede revelar muchos diagnósticos complejos. El comportamiento de escucha puede determinar el éxito social y profesional. Tus habilidades para escuchar pueden ser un factor clave para que tú u otra persona consigan el trabajo.[7]

Se realizó un estudio sobre la escucha para probar las hipótesis de varios estudios previos relacionados con las habilidades de escucha y cómo se relacionan con el asesoramiento académico. La investigación abordó el nivel de confianza de los estudiantes creado por su visión o la impresión de que el profesor escucha, así como la forma en que esto conduce a la satisfacción y a la creación de una relación con el profesor. Los resultados mostraron que existe una fuerte correlación entre escuchar y benevolencia percibida, escuchar y competencia, escuchar y confiabilidad, escuchar y simpatía, así como escuchar y sinceridad. En general, la investigación ha dado credibilidad adicional a la opinión de que escuchar es una habilidad de comunicación exitosa.[8]

Capacidad de escuchar

La capacidad de escuchar se define como: adquirir, procesar y retener información en la comunicación verbal con otras personas. Puede parecer extraño, pero escuchar es una habilidad, es decir, una destreza (aunque sea una actividad pasiva). Tus oídos nunca te meterán en problemas. Simplemente se aprende escuchando.[9]

Hay una historia famosa sobre Dale Carnegie, autor de varios libros "La psicología del éxito". Carnegie fue invitado a Nueva York a una fiesta con motivo del regreso de una mujer muy rica de África. Cuando llegó a la fiesta, a Dale Carnegie le presentaron a una

mujer rica. Al inicio de la conversación, ella le dijo que había oído que él era uno de los interlocutores más agradables. Carnegie agradeció a la señora y dijo que se había enterado de que acababa de regresar de un viaje a África. Él le preguntó por qué decidió viajar a África. Cuando la señora le contó los motivos de su visita a África, Carnegie le preguntó: "¿Y a quién llevaste a África? ¿Cuándo fuiste realmente a África? ¿Cuándo regresaste? ¿Qué lugares visitaste en África?" Los dos hablaron durante más de 20 minutos. Durante este tiempo, ella habló el 95% del tiempo para responder las preguntas de Carnegie. Al día siguiente, en algunos periódicos de Nueva York aparecieron citas de la rica dama: "El señor Carnegie es sin duda uno de los interlocutores más agradables de Nueva York."[10]

Es un error pensar que sólo se escucha con los oídos. De hecho, escuchas con tu cerebro, ojos, cuerpo e intuición. Si realmente no quieres entender a la otra persona, nunca podrás escucharla. A menudo salimos a la caza de hechos. En lugar de escuchar el tema principal o los puntos generales del argumento, nos concentramos en los hechos detallados y podemos perder de vista el mensaje general. Concéntrate en tu interlocutor.[11]

Razones para una mala escucha

Los expertos señalan cuatro razones clave para escuchar mal. Estos son: 1) falta de concentración, 2) escucha excesiva, 3) sacar conclusiones de antemano y 4) concéntrese en la interpretación del habla y la apariencia del hablante.[12]

Falta de concentración. El cerebro es increíblemente eficiente. Aunque hablamos entre 120 y 150 palabras por minuto, el cerebro puede procesar entre 400 y 800 palabras por minuto. Esto facilita la escucha, pero en realidad tiene el efecto contrario. Dado que podemos escuchar las palabras del hablante y al mismo tiempo tener suficiente "tiempo de escucha" libre, nos sentimos tentados a interrum-

pir nuestra escucha pensando en otras cosas. Este proceso se llama enfoque insuficiente.

Escucha excesiva. Hemos visto que un problema es no prestar suficiente atención a lo que escuchamos. Pero a veces prestamos demasiada atención. Nos convertimos en esponjas humanas, absorbemos todas las palabras del hablante como si cada palabra fuera lo suficientemente importante. Intentamos recordar todos los nombres, fechas y lugares. En este proceso, a menudo pasamos por alto el punto principal del orador. Peor aún, podemos mezclar los hechos. En lugar de memorizar todo de lo que habla el orador, los oyentes eficaces tienden a centrarse en las ideas principales.

Sacar conclusiones de antemano. En el presagio, las palabras se ponen en la boca del hablante. Ésta es una de las razones por las que a veces nos comunicamos mal con las personas cercanas a nosotros. Como estamos convencidos de que sabemos lo que piensan, no escuchamos lo que realmente dicen. Desechar prematuramente las ideas del orador por considerarlas aburridas o erróneas es otra forma de conclusión inevitable. Podemos juzgar desde el principio que el hablante no tiene nada importante que decir.

Concéntrese en la interpretación del habla y la apariencia del hablante. A veces juzgamos a las personas por su apariencia o por su forma de hablar y no escuchamos de qué hablan. El oyente puede distraerse fácilmente con el acento, la apariencia o el estilo del hablante y puede perder de vista el mensaje. Centrarse en la ejecución del habla o en la apariencia es una de las principales fuentes de ruido en el proceso de comunicación y algo de lo que debemos saber protegernos.

Conviértete en un mejor oyente

Para convertirse en un mejor oyente, primero debe considerar varias situaciones que no deben realizarse mientras se escucha al interlocutor.:[13]

- *No juegue con lápiz o papel y evita cualquier movimiento que te distraiga mientras escuchas*. Puede que estés impaciente, pero escóndelo. No sacuda el pie ni suelte

monedas. Mantén la calma y controla los movimientos de tus manos y cuerpo.

- *No relacione todo contigo mismo*. Las cosas les pasan a otros, no a ti.
- *No mire constantemente tu teléfono móvil u otros dispositivos.* Estos gestos interrumpen el contacto visual y le dicen a su interlocutor que es menos importante que la persona que le habla a través de la red móvil.
- *No interrumpa a los demás mientras hablan.* Esta es una de las peores prácticas en la conversación.
- *No cambie repentinamente de tema mientras alguien está hablando si no es necesario.* Es posible sentir que no estás interesado en el tema y la conversación.

Y recuerde, pensamos mucho más rápido de lo que podemos halar. El resultado es que podemos pensar entre cuatro y cinco veces más rápido de lo que alguien habla, tendemos a pensar en otras cosas y no escuchar lo que se dice.[14]

Hay muchos elementos que podemos utilizar para convertirnos en mejores oyentes.[15]

- *Tómese el escuchar en serio.* Dar importancia a la escucha es el primer paso para escuchar mejor. Los buenos oyentes no nacen como tales. Trabajaron para aprender a escuchar con eficacia. Escuchar bien no viene acompañado de inteligencia, educación o posición social. Al igual que otras habilidades, se consigue con práctica y autodisciplina.
- *Sea un oyente activo.* ***Los oyentes activos prestan total atención al hablante en un esfuerzo por comprender su punto de vista.***
- *Resista las distracciones.* En un mundo ideal, podríamos eliminar todos los obstáculos físicos y mentales. Pero en el mundo real no podemos. Como pensamos mucho más rápido de lo que podemos hablar, es fácil dejar que nuestros pensamientos divaguen. Pero cuando esto te suceda, intenta centrar tus pensamientos en lo que estás escuchando, en la esencia del asunto. Luego oblígate a mantenerte concentrado.
- *Liberase del juicio.* Además de no sólo escuchar a personas que piensan como nosotros, escucharemos cosas con las que no estamos

de acuerdo. En tales situaciones, tendemos a discutir mentalmente con el hablante o rechazar todo lo que dijo. Pero ninguna de las reacciones es correcta y en ambos casos rechazamos cualquier oportunidad de aprender o tranquilizarnos.

- *Concéntrese en la escucha esencial.* Como hemos visto, los oyentes expertos no necesitan absorber cada palabra del orador. Es importante no centrarse en determinados pensamientos del discurso. Más precisamente, es necesario escuchar la idea principal, luego la evidencia y los métodos.
- *Desarrolla habilidades para tomar notas.* Aunque existen varios sistemas, la mayoría de los buenos oyentes consideran que el concepto de palabra clave es el mejor método para escuchar conferencias y discursos formales. Este método resalta brevemente las ideas principales del hablante y la evidencia que las respalda en una forma conceptual aproximada. Si mejora sus habilidades para anotar las palabras clave principales, se convertirá en un mejor oyente.

Cómo escuchar activamente

Un oyente activo no sólo presta atención a lo que dice la otra persona, sino que también hace preguntas, comenta y reacciona verbal y no verbalmente a lo que se dice. Una forma de mejorar las habilidades de escucha es adoptar un papel activo. En lugar de sentarnos o pararnos solos, con los oídos abiertos, actuemos según los siguientes consejos:[16]

- *Mire al interlocutor.* Una de las formas de mostrar interés es el contacto visual, pero no exageres. No te límites a mirar a los ojos. Mirar con mirada social (ver: Comunicación no verbal - Tipos de mirada).
- *Muestre* el *interés con expresiones faciales.* Sonríe o expresa preocupación, según corresponda.
- Muestre al interlocutor que está siguiendo la conversación *asintiendo o haciendo gestos.*
- *Haga las preguntas sobre lo que se dijo.* Puedes volver a contar lo que escuchaste:

"Entonces, hasta donde tengo entendido, el asunto es...", o tal vez hacer preguntas específicas sobre temas específicos. Esta técnica no sólo te permite aclarar temas posiblemente poco claros, sino que también te permite mantenerte concentrado y prestar toda tu atención a la conversación y al interlocutor.

- *Parafrasea.* Repite el significado de la palabra.
- *No interrumpa al interlocutor.* Una pausa no debe ser una señal para que empieces a hablar. Espere.
- *Retire los papeles de la mesa.* Tus ojos volarán hacia papeles y documentos.
- *No se relaje demasiado.* Este movilizado.
- *No piense en lo que vas a decir.* A lo largo de la conversación, concéntrate en la presentación de la otra persona.
- *Escuche compasivamente con empatía.* Escuche tanto con el corazón como con la cabeza. Intenta sentir lo que sienten los demás cuando hablan. Sumérgete en su papel. Escuchar con verdadera empatía es una de las claves para conquistar a la gente con éxito.[17]

Además de lo dicho anteriormente, en la literatura mundial reciente se pueden encontrar otras recomendaciones para la escucha activa.:

- céntrese en el mensaje que se comunica
- obtenga información completa y precisa sobre la comunicación de la otra persona
- evalúe críticamente lo que dicen los demás
- esté atento a las señales no verbales
- transmita intereses, preocupaciones y atención a la otra parte
- fomenta una expresión amplia, honesta y justa de información
- esforzarse por lograr el entendimiento mutuo, etc.

Para estimular su propio diálogo interno, es decir, escuchar, debe preparar su cerebro creyendo que "esta persona tiene algo importante e inteligente que decir". Está pensando:

- ¿Qué quiere señalar el hablante?
- ¿Qué tan útil es eso?
- ¿Cómo puedo utilizar la información que me da el hablante?
- ¿Cuál es el significado?

- ¿Estoy obteniendo toda la historia?
- ¿Qué relación tiene esto con lo que ya sé?

Puede mostrar su apoyo a la escucha mediante comunicación no verbal, como contacto visual u otros gestos. Es importante mantener su juicio sobre lo que quiere decir hasta que el orador haya terminado. Escuche las ideas principales, concéntrese en la sustancia, no en el estilo. Luche contra cualquier distracción y controle cualquier sentimiento de ira si se siente enojado. Lea los sentimientos entre líneas. Haga preguntas para aclarar. Espere a que la persona termine, no la interrumpa. Al final del diálogo, parafrasea lo que entiendes de lo que te dijo la persona. También le muestra a la persona que has estado escuchando y ayuda a evitar que la gente se repita.

Toda victoria comienza en la cabeza. Decídete a desarrollar habilidades y a convertirte en un buen oyente y, por tanto, en un buen comunicador.

COMUNICACIÓN VERBAL

Si no puedes comunicarte,
ni siquiera puedes mandar.

3

COMUNICACIÓN VERBAL

Una buena comunicación comienza con una buena conversación. Esto significa que es necesario saber transmitir tu mensaje como una idea o un sistema de ideas, desde las afirmaciones y enunciados más simples hasta las construcciones de pensamiento más complejas. Cada uno de estos mensajes debe tener su propio contenido y forma. El contenido del mensaje suele ser algunas declaraciones, promesas, conclusiones, explicaciones y muchas otras ideas. La forma del mensaje es la expresión externa mediante la cual se transmite algún contenido. Aparte de los mensajes escritos, el más importante es el mensaje verbal que se transmite mediante palabras, es decir, el habla.

El miedo en la comunicación

Las principales investigaciones mundiales muestran que el miedo a la vergüenza pública es el número uno en la lista de los mayores temores. En segundo lugar está el miedo a las alturas, en tercer lugar el miedo a los insectos, luego el miedo a los problemas económicos, a las aguas profundas, a las enfermedades, a la muerte, a volar, a la soledad, a los perros, etc. Para transmitir el miedo a las apariciones públicas, lo mejor es recordar la llamada Efecto Androklos. Veamos de qué se trata.[18]

Androklos, dice una antigua historia, era un esclavo, arrojado a la arena con leones. En el momento del fatídico encuentro en la arena romana, Androklos le dijo al león que después de la comida tendría que dar un discurso al regimiento presente. Al oír estas palabras, el león se asustó, dobló la cola y huyó a su jaula sin comerse al pobre esclavo.

En el libro *Psicología del éxito III. - Cómo ganar confianza en uno mismo y dominar la habilidad para hablar* D. Carnegie aconseja analizar el fenómeno del miedo a hablar en público a través de cuatro pasos:[19]

En primer lugar, *no eres el único que tiene miedo de hablar en público*. Las encuestas realizadas en las facultades muestran que entre el 80 y el 90 por ciento de los estudiantes sufren miedo escénico en el primer año de estudios. El miedo es natural a esa edad y, a menudo, un reflejo de responsabilidad.

En segundo lugar, *es útil que una persona se sienta un poco nerviosa*. Temblar es una forma natural de prepararse para enfrentar los desafíos inusuales que se presentan en la línea. No entres en pánico cuando sientas que tu cuerpo late más rápido y estás empapado de sudor.

En tercer lugar, *muchos oradores profesionales nos aseguran que nunca pierden por completo el miedo escénico*. Casi siempre lo tienen justo antes del discurso. Éste es el precio que la gente paga por su excepcionalísimo.

Cuarto, *tenemos miedo de hablar en público porque no estamos acostumbrados a hablar delante del público*. El miedo es un híbrido de ignorancia e inseguridad.

Desde un punto de vista práctico, el miedo en la comunicación se elimina mediante: 1) una buena preparación para un discurso o actuación; 2) por práctica y 3) por experiencia.

Es bien conocida la historia del famoso orador, abogado, redactor de discursos y estadista ateniense griego Demóstenes, considerado uno de los mejores oradores de la época antigua. Al principio estaba nervioso y tímido. Constantemente se sentía

incómodo porque tartamudeaba y tenía problemas en el habla. Pero Demóstenes estaba decidido a convertirse en un excelente orador. Para superarse a sí mismo y superar las dificultades, se metía grava en la boca y hablaba en voz alta al mar todos los días. Con el tiempo, logró superar su tartamudez y deshacerse de su impedimento del habla. Su voz era cada vez mejor, más fuerte y más fiable. Se convirtió en uno de los más grandes oradores de la historia.[20]

Así, para comprender los mensajes verbales es necesario considerar temas como los símbolos, la denotación y connotación, la semántica, el diferencial semántico, los significados personales y compartidos.

Símbolos

Un símbolo es un medio directo del proceso de comunicación. Los símbolos se han utilizado a lo largo de la historia para resumir y transmitir mensajes complejos a las masas. Se utilizan o se ven como representativos de otra cosa, por ejemplo, la imagen de un león puede servir como símbolo de valentía. El corazón puede ser un símbolo de un órgano humano, pero también del amor. Algunos autores definen los símbolos como representantes de eventos, actividades, objetos, personas o lugares que se utilizan para comunicar sobre el evento, actividad, objeto, persona o lugar. Los símbolos pueden tener muchas formas, incluidas palabras.

Funciones de la comunicación verbal

A lo largo de la historia de la humanidad, muchas culturas han sido analfabetas. Desarrollaron una lengua hablada, pero no una lengua escrita. Las creencias, valores y tradiciones en dichas culturas se transmiten de generación en generación más a través de la comunicación oral que a través de notas escritas.

A lo largo de toda la historia de la humanidad, ninguna cultura conocida ha carecido de una lengua hablada. El uso del lenguaje durante la comunicación verbal cumple seis funciones importantes, todas las cuales influyen fuertemente en nuestra comunicación y relaciones interpersonales.[21]

1. Compartir significado

La comunicación verbal nos permite compartir significado con otros durante encuentros interpersonales. Cuando una persona utiliza el lenguaje para comunicarse verbalmente, comparte dos tipos de significado. El primero es el significado literal de una palabra, según lo acordado por los miembros de la propia cultura, conocido como significado denotativo.[22]

Pero cuando las personas se comunican verbalmente, también intercambian significados *connotativos*: comprensiones adicionales del significado de las palabras basadas en la situación y el conocimiento que comparten con sus interlocutores.

2. Formación del pensamiento

Además de permitirnos compartir significado durante los encuentros interpersonales, la comunicación verbal también da forma a nuestros pensamientos y percepciones de la realidad. Lo que vemos en el mundo que nos rodea depende en gran medida del nuestro idioma.

La idea de que el lenguaje da forma a nuestra manera de pensar sobre las cosas fue propuesta por primera vez por el investigador Edward Sapir, que estaba realizando un estudio intensivo de las lenguas de los Indios Americanos. Sapir argumentó que el lenguaje, al ser nuestra forma principal de compartir significado con los demás, influye fuertemente en cómo percibimos a los demás y nuestras relaciones con ellos. Casi 50 años después, Benjamin Lee Whorf amplió las ideas de Sapir hasta convertirlas en lo que se conoció como la hipótesis de Sapir-Whorf. Whorf afirmó que el lenguaje determina completamente el conocimiento del hablante y define literalmente los límites de nuestro pensamiento. Esta visión se conoce como determinismo lingüístico. Como señalan los estudiosos modernos, el determinismo lingüístico propone que nuestra capacidad de pensar está “a merced” del

lenguaje. Estamos mentalmente "limitados" por el lenguaje a pensar sólo en ciertas cosas, y no podemos interpretar el mundo de manera neutral, porque siempre lo vemos a través de la lente de nuestros idiomas.[23]

La dramática influencia que la cultura tiene sobre el lenguaje fue reconocida por E. Sapir y B. L. Whorf. Debido a que el lenguaje determina nuestros pensamientos, y diferentes personas de diferentes culturas usan diferentes idiomas, Sapir y Whorf coincidieron en que las personas de diferentes culturas percibirán y pensarán sobre el mundo de maneras muy diferentes, un efecto conocido como relatividad lingüística.

3. Asignar un nombre

La siguiente función importante de la comunicación verbal es la asignación de nombres, es decir, la creación de símbolos lingüísticos para los objetos. El proceso de denominación es una de las habilidades más profundas y únicas de la humanidad. Cuando asignamos nombres a personas, lugares, objetos e ideas, creamos símbolos para representarlos. Luego usamos estos símbolos durante nuestras interacciones con otros para comunicar el significado de estas cosas. Debido a la poderosa influencia que el lenguaje tiene en nuestros pensamientos, las decisiones que tomamos sobre cómo llamar a las cosas determinan en última instancia no sólo los significados que comunicamos sino también nuestras percepciones de las personas, los lugares y los objetos sobre los que comunicamos.

4. Realizar acciones

La comunicación verbal nos permite actuar, hacer peticiones, emitir invitaciones y órdenes, o incluso maldecir. Además, intentamos influir en el comportamiento de los demás. Queremos que nuestros oyentes cumplan con nuestras demandas, acepten nuestros llamados, obedezcan nuestras órdenes o sufran nuestras maldiciones. Las acciones que realizamos con la lengua son actos/hechos de habla. Durante los encuentros interpersonales, la estructura de nuestro diálogo se basa en las acciones de habla que realizamos.

5. El arte de conversar

Los significados lingüísticos, pensamientos, nombres y acciones no ocurren en abstracto,

sino dentro de la conversación. Hablar o conversar es el tipo más común de actividad lingüística. Aunque cada uno de nosotros sabe intuitivamente qué es una conversación, los científicos sugieren cuatro características fundamentales para la conversación.[24]

La primera es que las conversaciones son *interactivas*. Al menos dos personas deben participar en el intercambio de discursos para que se produzca una conversación. Los participantes deben turnarse para intercambiar mensajes, y el intercambio debe realizarse en tiempo real (inmediatamente de uno a otro). Esto significa que la conversación en las *chatrooms* (salas de chat) y los mensajes instantáneos puede considerarse una conversación, pero el correo electrónico tradicional, en el que hay un retraso entre los mensajes que se envían, no puede considerarse.

Otra es que las conversaciones se gestionan localmente, lo que significa que tomamos decisiones sobre quién habla, cuándo y durante cuánto tiempo, cada vez que cambiamos de turno. Alternativamente, las personas simplemente terminan su turno y luego esperan a que su compañero o socios "escojan" quién será el siguiente. Esta característica se llama "administración o gestión local" porque el cambio de turno se administra localmente hasta el final del turno de cada orador. Esto hace que la conversación sea diferente de otros intercambios conversacionales, como un debate en el que el orden y la duración de los turnos se deciden antes de que comience el evento, y un evento dramático o drama en el que las personas pronuncian palabras escritas de antemano.

La tercera es que la conversación sea *general o universal*. La conversación forma la base de la mayoría de las formas de comunicación interpersonal y organización social en general. Nuestras relaciones y nuestros lugares en la sociedad se crean y mantienen a través de conversaciones.

La cuarta es que las conversaciones a menudo se ajustan a *guiones o escenarios*, es decir, patrones de conversación estrictamente estructurados. Esto es especialmente cierto en los primeros encuentros en los que intentas reducir la incertidumbre

de otras personas. Los guiones o escenarios de comunicación nos permiten intercambiar saludos de manera relevante y efectiva, responder preguntas y respuestas simples, intercambiar impresiones agradables y conocer gente sin invertir muchos pensamientos activos en nuestra comunicación. Esto nos salva del esfuerzo mental y nos permite centrar nuestra energía en encuentros interpersonales más complicados o importantes.

6. Gestión de relaciones

El propósito más profundo de la comunicación verbal en nuestra vida es ayudarnos a establecer, mantener y finalizar relaciones. Nuestras relaciones personales y profesionales se definen principalmente por la información verbal que intercambiamos en línea o en Internet, por teléfono y cara a cara. Las personas que se comunican frecuentemente con sus parejas, amigos y familiares de sus parejas experimentan menos incertidumbre en sus relaciones y tienen menos probabilidades de terminarlas que aquellas que se comunican con menos frecuencia.

También es importante el contenido del lenguaje intercambiado en las relaciones. Las parejas que dan más cumplidos, garantías de su afecto y comentarios de apoyo emocional, y que generalmente son optimistas en su comunicación verbal, tienen más probabilidades de sobrevivir que aquellas que no lo hacen.

Problemas de idioma

Hay más problemas de lenguaje en la comunicación verbal, y destacaremos el lenguaje abstracto, la conclusión, la dicotomía, los eufemismos, el lenguaje ambiguo, el lenguaje sexista y la metacomunicación.

Lenguaje abstracto. Cuando las personas usan lenguaje abstracto, a menudo causa dificultades de comunicación relacionadas con la ambigüedad de las palabras. A medida que un término se vuelve más vago o abstracto, resulta cada vez más difícil decodificar el significado pretendido. En general, cuanto más abstracto es un término, mayor es la posibilidad de malinterpretarlo, como se puede ver en el siguiente ejemplo: *Padre*: "Que lo pases bien y no vuelvas tarde". *Hijo*: "Gracias,

lo haré. No te preocupes. Volveré temprano." Padre e hijo no tenían por qué querer decir lo mismo cuando usaban las palabras "temprano" y "tarde".

Conclusión. Es una valoración o juicio realizado sobre la base de pruebas o supuestos, o un procedimiento en el que se llega a un nuevo juicio (conclusión) a partir de dos o más juicios (premisas). En lógica, una conclusión válida es un juicio que se obtiene cuando todos los juicios, que son premisas, con la ayuda de un término conector (medio) *(terminus medius)* conducen necesariamente a un nuevo juicio como conclusión: Todos los hombres son mortales - Sócrates es un hombre - Sócrates es mortal. Una conclusión es lógicamente válida si se ajusta a las reglas lógicas de inferencia.

La dicotomía es una división en dos, generalmente en dos partes mutuamente excluyentes, opuestas o contradictorias; dualidad; oposición. En la comunicación verbal, se trata de palabras opuestas, por ejemplo, "éxito" y "fracaso", "bueno" o "malo".

Los eufemismos son mitigaciones, el uso de palabras con buen significado. Es una palabra o expresión inofensiva, menos directa y de menos gusto que la que representa la realidad, por ejemplo, evitar la verdad = mentir. Los buenos comunicadores deben utilizar palabras positivas y apropiadas para transmitir un mensaje, pero también tienen la responsabilidad moral de no utilizar palabras que oculten información o engañen al público. Más peligrosos son los eufemismos que cambian el significado o la acción de palabras o conceptos. El uso de eufemismos con fines de ocultamiento o manipulación es contrario a las normas profesionales de la comunicación pública y al interés público.

El lenguaje ambiguo es un lenguaje, palabra, frase u oración que tiene dos o más interpretaciones posibles. Se diferencia del lenguaje inequívoco que tiene un solo significado.[25]

Lenguaje sexista. Los términos lingüísticos que incluyen a todas las personas pero que, inadvertida o intencionalmente, excluyen a un género son términos sexistas. Los científicos de la comunicación han investigado que los problemas de comunicación entre hombres y mujeres a

menudo surgen de diferencias de género en el estilo de comunicación. Durante años, algunos lingüistas, especialmente muchas feministas, han argumentado que el idioma inglés es sexista, que refleja prejuicios que afectan la forma en que los demás perciben y tratan a las mujeres y, a veces, cómo se ven a sí mismas. Algunas palabras en el idioma inglés indican un estatus inferior para las mujeres. Se trata, por ejemplo, de "señora" y "señorita", que indican si una mujer está casada o no. Por otro lado, para los hombres sólo se utiliza "Mr.", lo que no hace referencia al estado civil. Los eufemismos se utilizan con mucha más frecuencia para las mujeres que para los hombres.

La metacomunicación es comunicación sobre comunicación. El término está estrechamente relacionado con el nivel de relaciones en los encuentros humanos. La metacomunicación ocurre cuando las personas comunican sobre su comunicación, cuando dan instrucciones verbales y no verbales sobre cómo deben entenderse sus mensajes. No siempre es explícito, incluso cuando es verbal. A veces las conversaciones que comienzan a nivel de contenido se convierten en formas de metacomunicación.

Estilos de habla

Cuando hablamos de estilo de habla nos referimos al pensamiento vestido de palabras, es decir, estilo significa una hermosa expresión del pensamiento usando palabras. Los estilos de habla también son diferentes en cuanto a espacio y tiempo. Podemos hablar de tres tipos de estilos: 1) estilo sencillo (simple), 2) estilo medio (rico, suave, pintoresco) y 3) estilo alto (sublime, poético, exuberante).

Estilo sencillo sirve al orador para presentar y demostrar cuando necesita presentar hechos y argumentos de la forma más clara posible, sin adornos ni adornos. *El estilo medio*, como lo llama Cicerón, pertenece a los estilos ya pintorescos. Este estilo también se utiliza en discursos políticos, estatales, parlamentarios, judiciales y otros. *Estilo alto* es el más cercano a la poesía. Está decorado con figuras, expresiones sonoras y bellas.

La tarea de ninguno de los estilos mencionados anteriormente es expresar sólo el estado de ánimo y los sentimientos del hablante, sino más bien intentar evocar esos sentimientos en el oyente. Al utilizar el estilo oratorio, el propósito del tipo de estilo, y esto es lo que busca el orador, es lograr la máxima comprensión de los oyentes. El hablante elegirá un estilo dependiendo del tipo de oyente.[26]

Un buen estilo de hablar, que interesa a todo orador público, debe tener tres cualidades básicas al hablar: 1) gramatical, 2) lógica y 3) estética.

Regularidad del habla. La regularidad del habla significa principalmente regularidad gramatical, que es una de las condiciones importantes del habla. Conocer las reglas gramaticales brinda una oportunidad real de lograr un buen estilo en el habla. Cualquier error gramatical, incluso el más mínimo, puede perjudicar una buena expresión estilística. Estos errores pueden aparecer en el énfasis (énfasis), en la forma (error gramatical) y en la estructura de la oración (error sintáctico).

La pureza del habla también asegura la belleza de la expresión en el habla. Para lograr esta belleza, el hablante debe evitar:

- *arcaísmos* – el uso de palabras antiguas y obsoletas
- *provincialismos* – el uso de palabras de una determinada región
- *palabras extranjeras* – el uso de palabras extranjeras, especialmente cuando hay expresiones para esas palabras en nuestro idioma.

La claridad de expresión está en la estructura correcta de la oración que transmite un determinado pensamiento, así como en la mejor elección de las palabras que expresan con mayor precisión un determinado concepto. El hablante debe esforzarse, si es posible, en evitar oraciones suplementarias insertas y extensas. Al elegir ciertas palabras que denotan exactamente un concepto, el hablante debe evitar la ambigüedad (anfibología) de las palabras, la redundancia (pleonasmo) y los sinónimos.

Las palabras ambiguas son aquellas que podrían tener más de un significado y podrían cambiar el significado de la oración. En este caso, las palabras del hablante se pueden interpretar de manera diferente.

La redundancia de palabras se produce cuando, además de una palabra que transmite un determinado concepto, se utiliza otra palabra que transmite el mismo concepto. *El sinónimo* es dos o más palabras que tienen el mismo significado o muy similar y no tiene sentido usarlas juntas.

Rasgos estéticos del habla. La elección de las palabras elegidas es la primera base de la expresión estética. Un mismo pensamiento siempre puede expresarse de dos, tres o incluso más formas, pero el hablante siempre elegirá aquella que se distinga por una palabra bien elegida y bellamente compuesta en una oración.

Características tonales del habla. Sólo un buen conocimiento de las reglas de dicción y modulación puede hacer posible conseguir música hablada. Una de estas reglas de sonoridad es evitar la acumulación de palabras con sonidos iguales o muy similares, por ejemplo: "El primer ejemplo de la historia pertenece al pasado". No es agradable escuchar una palabra que comienza con el mismo sonido con el que terminó la palabra anterior. No es bueno para la belleza tonal del habla acumular las mismas palabras en una oración, luego acumular varias palabras monosilábicas ("entonces cuando lo haría", "ya pensó en eso"), así como acumular consonantes.

El embellecimiento del habla se suele utilizar en un estilo de habla elevado; ornamentación, decoración, embellecimiento de estilo se componen de figuras, símiles alegres y epítetos pintorescos que se colocan antes de los sustantivos para describirlos y decorarlos mejor. Debe tener mucho cuidado con dicha decoración y no debe imponerse ni solicitarse especialmente.[27]

La comunicación verbal en un contexto internacional

La comunicación oral eficaz requiere comprensión cultural. Aprender los conceptos básicos del idioma del país donde planeas trabajar te ayudará de varias maneras. En primer lugar, aprender un idioma le dará una idea un tanto superficial de la cultura. En Inglaterra,

por ejemplo, dicen que el reloj funciona. Los franceses dicen *il marche* - literalmente anda. En segundo lugar, aprender el idioma de alguien le ayudará a satisfacer sus necesidades diarias de búsqueda de alimento. Si sabe lo suficiente, podrá ver los lugares de interés y aprovechar las oportunidades únicas que brindan los viajes de negocios. Finalmente, en las negociaciones comerciales, conocer el idioma te da más tiempo para pensar. Captará parte del significado mientras su colega habla y podrá empezar a pensar incluso antes de la traducción. Si no estás del todo seguro del significado de una palabra, lleva tu propio traductor cuando viajes por trabajo.[28]

Elogios

Los tipos de declaraciones que la gente interpreta como elogios y las formas socialmente correctas de responder a los elogios también difieren entre culturas. La frase: "Debes estar muy cansado" en Japón es un cumplido porque una persona reconoce que la otra ha estado trabajando duro. La respuesta correcta es: "Gracias, pero estoy bien". Un estadounidense que se siente halagado al recibir un elogio por haberse presentado bien (verbalmente) probablemente diga: "Gracias". Los japoneses, en cambio, se disculparán: "No, no estuvo muy bien".

Declaraciones que parecen halagadoras en un contexto pueden resultar inapropiadas en otro. Por ejemplo, las mujeres en el trabajo suelen sentirse avergonzadas si los hombres o sus superiores las felicitan por su apariencia. Esto puede indicar que las mujeres son tratadas a través de adornos visuales y no como trabajadoras que contribuyen al éxito de la empresa. Roger Ailes escribe que estos trucos varían mucho. A ese tipo de comunicación lo llama *desviación*.[29]

Características de la voz

El tono de la voz se refiere al aumento o disminución de la modulación de la voz. Indica si el hablante se siente confiado o inseguro y si la expresión es sincera o sarcástica. Cuando el tono de la voz y el significado de las palabras entran en conflicto, la gente cree en el tono de la voz. J. Davis cree que una persona es

amiga cuando se le pregunta "¿Cómo estás?" Respondió con las palabras: "Me estoy muriendo, ¿y tú?", la mayoría de los amigos responderían: "Bien". Como el tono era alegre, no escucharon el contenido de las palabras. El tono anula las palabras habladas. Por eso el tono de voz puede ser causa de numerosos conflictos en la comunicación entre adultos. Como otros elementos de la comunicación, el tono de voz es fiable y puede interpretarse de diferentes maneras. Tu voz es parte de la imagen que los demás tienen de ti.

El tono mide voces bajas o altas. Un tono de voz más bajo suele percibirse como más autoritario, más sexy y más agradable de escuchar. La mayoría de las voces se vuelven más fuertes cuando el hablante está enojado o emocionado.

Silencio

El silencio también tiene diferentes significados en diferentes culturas y subculturas. Durante la tensión militar entre Grecia y Egipto, los controladores aéreos griegos reaccionaron con silencio cuando los aviones egipcios pidieron permiso para aterrizar en Grecia. Los griegos pretendían expresar su rechazo mediante el silencio. Los egipcios interpretaron el silencio como un permiso. Varias personas murieron cuando los griegos abrieron fuego contra los aviones que se acercaban a la pista.[30] El silencio puede ser profundo y poderoso, pero también inapropiado y amenazador.

Estudio de caso 1. Japón: hablemos en silencio [31]

En Japón, el silencio es parte del carácter nacional y tan esencial para la cultura que su uso y abuso determina en gran medida la forma en que las personas se tratan entre sí, tanto en privado como en el trabajo. El silencio o el silencio como valor cultural en Japón se remonta al pasado antiguo. "¿Te imaginas a un hombre bien educado hablando con la autoridad de un sabelotodo, incluso si se trata de algo muy cercano a él? Una persona grosera que aparece de la nada, de la nada, responde a una pregunta con el máximo desparpajo en todos los ámbitos... Es impresio-

nante cuando una persona tiende a tardar en responder, incluso en temas que conoce muy bien, y cuando generalmente no dice nada hasta que se lo preguntan. “

... En Japón, es importante conocer la cultura y las reglas. Sepa que en el tren no se habla, no se hacen ruidos fuertes, quítese los zapatos cuando esté parado en el tatami, lávese antes de entrar a un baño caliente, es mejor escuchar y observar en lugar de ofrecer sus opiniones, no pregunte demasiado. muchas preguntas, diga “gracias”, “por favor” con frecuencia, “disculpe”. No muestres mucha emoción, siéntate quieto....

El silencio transmite mucho más que las palabras. El silencio es la posición que hemos tomado para observar, escuchar y establecer cercanía. El silencio también es una forma de establecer autoridad social a través de la moderación y el autocontrol, una forma de mostrarte que no tienes que reaccionar ante una provocación y una señal de que prefieres abordar las cosas de manera reflexiva en lugar de confiar en las emociones en tus decisiones.

... Los conceptos de respeto, silencio y aceptación tienen un impacto en todas las cuestiones importantes de Japón.

... El respeto mostrado a los demás es una forma de mostrar respeto por uno mismo. El respeto por uno mismo genera confianza en uno mismo... Así que siempre inclínate, muestra paciencia, acepta que los demás están bajo estrés, OBSERVA Y ESCUCHA EN SILENCIO.

... El juego entre el vencedor y el vencido queda aquí al margen. La mayoría de las veces no está claro quién es el ganador y quién el perdedor. Ambas partes se sienten bien en tal intercambio, y esto se logra principalmente a través del SILENCIO. La decisión consciente de permanecer callado y respetuoso conlleva beneficios. Lo mejor de ellos es ganar fuerza para los momentos en los que necesitarás hablar.

... Mostrar respeto es ser parte de tu entorno, no usar tu voz para distinguirte o separarte. Esto tiene un efecto calmante e inclusivo.

... Las palabras contribuyen a la interacción no verbal, pero no están en el centro de la misma. Podemos transmitir prejuicios, juicios y actitudes con palabras, eso lo sabemos todos, y los malentendidos son tan comunes como la lluvia en otoño. Es mejor no levantar barreras, a veces es mejor establecer conexión con la ayuda de gestos matizados. Podemos intentar relacionarnos entre nosotros mientras ESCUCHAMOS EN SILENCIO y observamos la postura, la expresión facial y el tono de voz.

... En Japón: haga una pregunta; esperar una respuesta; no interrumpas; no ofrezcas tu opinión; no expresar su acuerdo o desacuerdo; no menciones una experiencia de tu propia vida; SÓLO ESCUCHA; ESPERA.

... Quién eres es menos importante que dónde estás y tu opinión no es tan importante como el entorno.

En Japón, lo que no se dice suele ser más importante que lo que se dice.

Es bien conocida la regla de la mafia: "LA MEJOR PALABRA ES LA QUE NO SE HABLA ".

COMUNICACIÓN NO VERBAL

La persona común mira, pero no ve, escucha,
pero no oye, toca, pero no siente,
ella camina, pero no se da cuenta y habla,
y no piensa.

Leonardo Da Vinci

4

COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal permite la transmisión de un mensaje sin el uso de palabras, habladas o escritas. Los movimientos corporales, las expresiones faciales y los gestos reemplazan las palabras que dominan la comunicación verbal. Los medios de comunicación no verbal son todo lo que se intenta abarcar en el concepto de *lenguaje corporal* como la forma más antigua de comunicación mutua. Para la mayoría de las personas, el término comunicación no verbal se refiere a la comunicación que tiene lugar a través de medios distintos de las palabras.[32]

Aunque podemos citar muchas definiciones de comunicación no verbal, y la sociedad es rica en literatura de este tipo, se debe enfatizar que separar el comportamiento verbal y no verbal en dos categorías separadas y distintas es prácticamente imposible. Tomemos, por ejemplo, los gestos con las manos que componen el lenguaje de signos (el lenguaje de los sordos). Estos gestos son principalmente lingüísticos (verbales), pero los gestos con las manos a menudo se consideran un comportamiento "diferente de las palabras".[33]

Perspectiva y clasificación de la comunicación no verba

Otra forma de definir la comunicación no verbal es observar lo que la gente estudia. La teoría y la investigación relacionadas con la comunicación no verbal se centran en tres elementos básicos: 1) estructuras y condiciones ambientales dentro de las cuales ocurre la comunicación; 2) características físicas de los propios comunicadores y 3) diferentes comportamientos manifestados por los comunicadores.[34]

Entorno de comunicación

a) ***Entorno físico.*** Aunque la mayor parte del énfasis en la investigación no verbal está relacionada con la apariencia y el comportamiento de las personas que se comunican, cada vez se presta más atención a la influencia de factores extrahumanos en las transacciones humanas. Las personas cambian de entorno para lograr sus objetivos comunicativos y, a la inversa, los entornos pueden influir en nuestros estados de ánimo, elección de palabras y acciones o acciones. Los factores ambientales incluyen muebles, estilo arquitectónico, decoración interior, condiciones de iluminación, colores, temperatura, ruido o música adicional y similares durante el evento de interacción. Las variaciones en la disposición, materiales, formas o superficies de los objetos en el entorno de interacción pueden ser extremadamente influyentes en el resultado de las relaciones interpersonales. Esta categoría también incluye lo que podrían denominarse huellas procesales/de acción. Por ejemplo, mientras observa colillas de cigarrillos, cáscaras de naranja y papel usado que deja una persona con la que pronto interactuará, se forma una impresión que eventualmente afectará su encuentro. *Las percepciones de selección de tiempo y momento* forman otra parte importante del entorno de comunicación. Cuando

sucede algo, con qué frecuencia sucede y la cadencia o ritmo de las acciones/hechos son parte del mundo comunicativo, aunque no sean parte del entorno físico en sí mismos.

b) ***Entorno espacial.*** La proxémica es el estudio del uso y percepción del espacio social y personal. Estudia la disposición de los asientos y el espacio en relación con el liderazgo, el flujo de comunicación y la tarea. La orientación del espacio personal a veces se estudia en el contexto de la distancia conversacional y cómo varía según el género, el estatus, los roles, la orientación cultural, etc. El término ***territorialidad*** también se utiliza a menudo en el estudio de la proxémica para mostrar la tendencia humana a marcar un territorio personal (o espacio intocable), como lo hacen los animales y las aves salvajes.

Características físicas del comunicador.

La categoría de características físicas del comunicador incluye cosas que permanecen relativamente sin cambios durante el período de interacción. Son señales no verbales influyentes que no están visiblemente vinculadas al movimiento. Se incluyen el físico o la forma del cuerpo, el atractivo general, la altura, el peso, el cabello, el color o tono de la piel, etc. Los olores (corporales o del aliento) asociados con una persona generalmente se consideran parte de su apariencia física. Además, los objetos relacionados con los participantes de la interacción también pueden afectar su apariencia física. Estos se denominan ***artefactos*** e incluyen cosas como ropa, lápiz labial, gafas, pelucas y otros postizos, pestañas postizas, joyas y accesorios como bolsos, maletines.

Movimiento y posición del cuerpo

El movimiento corporal y la postura suelen incluir gestos, movimientos corporales (extremidades, brazos, cabeza, pies y piernas), expresiones faciales/expresiones faciales (sonrisas), comportamiento ocular (parpadeo, dirección y duración de la mirada fija y dilatación de la pupila) y postura corporal. El arrugamiento de las cejas, la caída de

los hombros y la posición inclinada de la cabeza se consideran movimientos y posiciones del cuerpo. En particular, las áreas principales son los gestos, la postura corporal, el comportamiento táctil, la expresión facial y el comportamiento ocular.

Gestos. Existen muchos tipos diferentes de gestos (y sus variaciones), pero los más estudiados son:

- *Gestos independientes.* No están relacionados con el habla, pero tienen una traducción verbal directa o una definición de diccionario y generalmente constan de una palabra, dos o una frase. Existe un gran acuerdo entre los miembros de una cultura o subcultura sobre la "traducción" verbal de estas señales. Los gestos utilizados para representar "A-OK" o "peace/paz" (también conocido como el signo "V de victory/ victoria") son ejemplos de gestos de libertad de expresión en algunas culturas occidentales.
- *Gestos relacionados al habla.* Estos gestos están directamente relacionados con el habla o lo acompañan, y a menudo sirven para ilustrar lo que se dice verbalmente. Estos movimientos pueden enfatizar una palabra o frase, esbozar un camino hacia el pensamiento, indicar la presentación de un objeto, describir una relación espacial, mostrar el ritmo o tempo de un evento, dibujar una referencia, describir una acción/ acción corporal, o servir como comentario sobre la regulación y organización de un proceso interactivo.

Postura corporal. La postura corporal se estudió junto con otras señales no verbales para determinar el grado de atención o participación, el grado de estatus en relación con el otro compañero de interacción o el grado de afecto por el otro compañero de interacción.

Tacto. El tacto puede ser egocéntrico o centrado en los demás. Sólo las manipulaciones específicas, que generalmente no se realizan con el propósito de comunicar, pueden reflejar una condición o hábito particular de una persona. Muchos se conocen comúnmente como **manierismos nerviosos**. Algunos de estos procedimientos/ acciones son huellas de una época anterior de la vida: cuan-

do aprendemos por primera vez a gestionar nuestras emociones, desarrollamos contactos sociales o llevamos a cabo alguna tarea de instrucción. A veces realizamos estas manipulaciones a medida que nos adaptamos a tales experiencias de aprendizaje y permanecen con nosotros cuando enfrentamos situaciones similares más adelante en la vida, a menudo como parte del movimiento original.

Una de las formas más poderosas de comunicación no verbal ocurre cuando dos personas se tocan. El tacto puede ser casi eléctrico, pero también puede resultar irritante, condescendiente o reconfortante. El tacto es un tipo de comportamiento muy ambiguo cuyo significado a menudo deriva más del contexto, la naturaleza de la relación y la forma en que se realiza que de la configuración del tacto en sí.

Expresiones faciales. La mayoría de los estudios de rostros abordan configuraciones que muestran diferentes estados afectivos, porque el rostro es la principal fuente de afecto. Los seis afectos principales que más se han estudiado son la ira, la tristeza, la sorpresa, la felicidad, el miedo y el disgusto. Las expresiones faciales también pueden funcionar como gestos reguladores, proporcionando retroalimentación y dirigiendo el curso de la interacción.

Mirada. Dónde mira alguien, cuándo mira y durante cuánto tiempo mira durante una interacción son los focos principales de los estudios de la mirada. La mirada se refiere al movimiento de los ojos que hacemos en la dirección general del rostro de otra persona. *La mirada mutua* ocurre cuando los participantes de la interacción se miran a los ojos. La dilatación y constricción de las pupilas también es de interés para quienes estudian la comunicación no verbal porque a veces es un indicador de interés, atención o implicación.

Conducta vocal. La conducta oral o vocal tiene que ver con la forma en que se dice algo, no con lo que se dice. Se ocupa de la gama de señales vocales no verbales que rodean el comportamiento normal del habla. La mayoría de las investigaciones sobre el comportamiento vocal y sus efectos en la interacción humana se han centrado en el nivel y la variabilidad del tono; duración de los sonidos (acorta-

dos o prolongados); pausas dentro del flujo del habla y latencia/período de espera de respuesta durante el intercambio de turnos; nivel de volumen y variabilidad; resonancia; articulación precisa o poco clara; velocidad; ritmo; y un sonido insertado durante el habla como "huh" o "hum"".

Funciones de la comunicación no verbal

Todos hemos visto un partido de fútbol importante, la final del Mundial o de la Liga de Campeones de Europa o campeonatos nacionales. El ganador se decidió mediante tiros penales. ¿Qué comunican los ganadores? Los puños cerrados y levantados, las expresiones faciales eufóricas y los abrazos extasiados intercambiados entre los jugadores comunican claramente alegría, júbilo y el estatus de un ganador. Pero más que eso, su comunicación no verbal revela el sentido de pertenencia del equipo, la pronunciada cercanía que compartían como amigos y compañeros de equipo.

Como ilustra este ejemplo, la comunicación no verbal puede servir para una variedad de propósitos: desde transmitir significado y expresar emociones hasta presentarse ante los demás, gestionar interacciones y definir relaciones. Así como usamos palabras para denotar significados únicos, a menudo usamos la comunicación no verbal para transmitir significados directamente.[35]

Transmitir significado

En algunas ocasiones, utilizamos la comunicación no verbal de forma más indirecta como una forma de enfatizar o potenciar los significados de la comunicación verbal. Hacemos esto de *cinco* maneras.[36]

La primera forma es la ***repetición***. La comunicación no verbal se utiliza para repetir o repetir mensajes verbales una y otra vez, como cuando dices "¡Arriba!" y luego señalas hacia arriba.

En segundo lugar, ***contradecimos*** nuestros mensajes verbales con nuestra comunicación no verbal. Por ejemplo, un amigo puede preguntarte si

estás enojado, pero tú respondes frunciendo el ceño y gritando enojado: "¡No, no estoy enojado!".

En tercer lugar, utilizamos la comunicación no verbal para ***reforzar*** el significado de los mensajes verbales, como cuando le dices "te amo" a alguien mientras sonríes y le ofreces un toque suave para enfatizar el significado.

En cuarto lugar, a veces utilizamos la comunicación no verbal para ***reemplazar*** las expresiones verbales, por ejemplo, cuando sacudes la cabeza en lugar de decir "no".

Y quinto, utilizamos la comunicación no verbal para ***enfatizar*** ciertas partes de los mensajes verbales, por ejemplo, cuando aumentas el volumen de una sola palabra "STOP".

Considerando las funciones de la comunicación no verbal, señalaremos la importancia de expresar emociones, presentarse, gestionar la interacción y definir las relaciones como funciones más importantes.

Expresión de emoción

Comunicamos emociones a través de **manifestaciones afectivas** no verbales (*affect displays*) - comportamientos no verbales intencionales o no intencionales que muestran emociones reales simuladas. Las manifestaciones de afecto se presentan principalmente a través del rostro y la voz. El uso intencional de la cara para comunicar emociones comienza en la infancia, cuando los bebés aprenden a comunicar facialmente enojo y felicidad para conseguir lo que quieren. Las manifestaciones involuntarias de afecto comienzan incluso antes. Los bebés en las primeras semanas de vida muestran instintiva y reflexivamente expresiones faciales de angustia, disgusto e interés. Y como adultos, comunicamos cientos, si no miles, de estados emocionales reales y falsos con nuestros rostros.[37]

Presentándose

La comunicación no verbal puede ayudarnos a presentar diferentes aspectos de **nosotros mismos** a los demás. Todos utilizamos códigos de comunicación no verbal para crear nuestras identidades durante los encuentros interpersonales. Y una parte importante de ser un comunicador no verbal eficaz es reconocer la necesidad de cam-

biar rápidamente nuestra comunicación no verbal para presentarnos de diferentes maneras cuando la situación lo requiera, por ejemplo, un empleado dedicado en un momento, un colega preocupado, un humano al siguiente.

Gestión de interacciones

La comunicación no verbal también nos ayuda a gestionar las interacciones interpersonales. Por ejemplo, durante una conversación, utilizamos el contacto visual, el tacto, sonreír, asentir y cambiar de postura para indicar quién debe hablar y durante cuánto tiempo. Mientras hablas con un amigo, probablemente lo mires entre el 30 y el 50 por ciento del tiempo que hablas. Luego, cuando se acerque al final de su turno de conversación, invite a su amigo a hablar bajando el tono y el volumen, deteniendo cualquier gesto y centrando su mirada en la otra persona. Cuando tu amigo comienza a hablar, miras a tu compañero durante casi el 100 por ciento de su tiempo de conversación y asientes con la cabeza para demostrar que estás escuchando.[38]

Durante la conversación, también leemos la comunicación no verbal de nuestros socios para comprobar su nivel de interés en lo que decimos, prestamos atención a señales como el contacto visual, sonreír y asentir.[39]

Definición de relaciones

La función de la comunicación no verbal define la naturaleza de nuestras relaciones interpersonales. Utilizamos especialmente nuestra comunicación no verbal para crear intimidad y definir dominio o sumisión en nuestras relaciones.[40]

Una de las funciones importantes de la comunicación no verbal es crear **intimidad**, un sentimiento de conexión emocional o unidad entre nosotros y los demás. El tacto, la proximidad física, la mirada compartida, las voces tranquilas, la postura corporal abierta, compartir objetos personales y, por supuesto, pasar tiempo juntos: cada uno de estos comportamientos nunca vistos enfatiza y mejora la intimidad. Una sonrisa y una mirada fija se asocian con la intimidad. Los individuos comparten más espacio perso-

nal con amigos íntimos y otras personas que les agradan que con extraños y utilizan la proximidad para transmitir afecto.

En general, las relaciones más íntimas, especialmente las románticas, muestran mayores niveles de participación no verbal en todos los códigos (más contacto visual, más caricias, más sonrisas, mayor distancia/distancia, etcétera).[41]

Dominio y sumisión o obediencia. La dominancia se refiere a los comportamientos interpersonales que utilizamos para afirmar poder e influencia sobre los demás. Uso del espacio mayor al observado; acceso al espacio, tiempo y propiedad de otras personas; uso unilateral del tacto (dar más, recibir menos); orientación indirecta del cuerpo; mirada directa y fija; ceño fruncido y mirada enojada; y silencio: todos estos signos indican el dominio de quien los usa. Estos comportamientos se perciben como dominantes cuando los muestran tanto hombres como mujeres.

Por el contrario, la sumisión/obediencia es la voluntad de permitir que otros ejerzan poder sobre nosotros. Transmitimos sumisión a los demás al participar de forma no verbal en comportamientos opuestos a aquellos que expresan dominancia, como ocupar menos espacio; permitir que otros controlen nuestro tiempo, espacio y propiedad; más risas y dejar que otros nos interrumpan.

Entorno de comunicación

El entorno de comunicación indica la influencia del entorno en la comunicación humana. Cuando las personas se comunican entre sí, siempre hay características del entorno que las rodea que influyen en su interacción. En su entorno, las personas perciben su propio entorno (percepción de formalidad, calidez, privacidad, familiaridad, limitaciones, distancia) y el tiempo (el tiempo como ubicación, duración, intervalo, disposición de intervalos), así como el diseño arquitectónico (color, sonido, sensaciones, objetos).

Entorno propio

El número de lugares donde nos comunicamos con los de-

más es ilimitado - casas, autobuses, oficinas, restaurantes, parques, hoteles, escuelas, lugares de trabajo, teatros, etc. Una vez que percibimos el entorno de cierta manera, podemos incorporar estas observaciones en los mensajes. nosotros enviamos. Y una vez que se envían esos mensajes, cambia la forma en que la otra persona percibe ese entorno. De esta manera, nosotros influyamos en el medio ambiente y el medio ambiente nos influye a nosotros.[42]

Hay seis dimensiones más importantes de lo que percibimos y de cómo enviamos y recibimos mensajes.[43]

Percepción de formalidad es una de las dimensiones relacionadas con el continuo formal-informal**.**

Percepción de calidez - los entornos en los que sentimos calidez emocional nos alientan a permanecer, relajarnos y sentirnos cómodos.

Percepción de privacidad - los espacios cerrados a menudo sugieren una mayor privacidad. Cuando la privacidad es mayor, suele haber menos distancia entre las personas y los mensajes son más personales.

Percepción de familiaridad. Con los extraños, nuestras reacciones suelen ser más cautelosas, deliberadas y convencionales. En un entorno desconocido, los temas iniciales serán más generales que personales.

Percepción de limitaciones. Parte de nuestra reacción general ante el medio ambiente se basa en si percibimos si podemos (y con qué facilidad) abandonarlo.

Percepción de distancia. En ocasiones nuestras reacciones ante determinadas circunstancias se ven influenciadas por la proximidad o distancia con la que tenemos para comunicarnos con otras personas.

Tiempo

El tiempo es parte del entorno de comunicación. Cuando estudiamos la forma en que las personas se comunican y comprenden el uso del tiempo, nos ocupamos de la cronémica. La idea de lo que es “temprano” o “tardío” varía de una cultura a otra. Por eso el tiempo es extremadamente importante para nosotros. Afecta cuándo comeremos y dormiremos y, a menudo, determina cuánto nos pagan en el trabajo. El tiempo juega

un papel clave en la interacción social. Afecta cómo percibimos a otras personas, por ejemplo, las personas responsables llegan "a tiempo", las personas aburridas hablan "demasiado tiempo" y los buenos amigos nos dan "tiempo para ellos mismos". La capacitación en "Gestión del tiempo" es esencial para cualquiera que desee ascender en la escala organizacional.

La gente interactúa constantemente. Cuando evaluamos nuestros contactos sociales, hay cuatro principios fundamentales por los cuales vemos el tiempo: 1) como un lugar de eventos; 2) según la duración del evento; 3) como intervalo entre eventos; 4) como la distribución de eventos.

El tiempo como lugar. Algunas de nuestras experiencias del tiempo se refieren al momento en que sucede algo, al momento de los acontecimientos. El comienzo de algunos eventos se considera oportuno, por ejemplo, "Me abrazaste exactamente cuando más lo necesitaba". A veces puede percibirse como inoportuno, por ejemplo, "No me gusta cenar a las 10 en punto". 'reloj de noche." A veces nuestra comprensión del momento en que algo sucede con precisión, a veces formando un marco de tiempo general.

El tiempo como duración. Nuestra percepción del tiempo incluye cuánto dura un evento. Desarrollamos expectativas sobre la duración típica e inapropiada de los eventos, pero la duración percibida no siempre es un reflejo del tiempo real.

El tiempo como intervalo. Los períodos entre eventos también moldean la forma en que percibimos el tiempo. El ritmo al que sucede algo es en realidad la experiencia del tiempo transcurrido desde la última vez que sucedió. Es probable que el ritmo percibido de nuestras vidas sea un reflejo de cuánto o poco tiempo separa cada una de nuestras actividades. La frase "Hace mucho tiempo que no te veo" sugiere que existe una norma sobre el intervalo entre contactos en relaciones cercanas, que en este caso se ha superado.

El tiempo como horario de intervalos. A medida que observamos series periódicas de intervalos, comenzamos a sentir el ritmo social, la regularidad/irregularidad, el orden/desorden, lo que crea una secuencia de nuestras acciones y hábitos.

De todas nuestras observaciones relacionadas con el tiempo, la disposición de los intervalos es la más compleja y la más difícil de describir a los demás. Comprender el cronograma de intervalos es crucial para comprendernos a nosotros mismos, así como para comprender nuestra interacción con otra persona.[44]

El uso de objetos en la comunicación - diseño arquitectónico.

La objetología es la ciencia de cómo seleccionamos y utilizamos objetos físicos en la comunicación no verbal. Se ocupa de todo tipo de objetos físicos, desde la ropa que usamos hasta los muebles que elegimos o el coche que conducimos. El uso de soporte visual de la marca es cada vez más expresivo.

La arquitectura y los objetos de nuestro entorno se pueden caracterizar como un espacio con características fijas o semifijas. ***Una característica fija*** se refiere a un espacio organizado por límites inamovibles (habitaciones de una casa). ***Una característica semifija*** se refiere a la disposición de objetos móviles como mesas o sillas. Ambos pueden tener un fuerte impacto en nuestro comportamiento comunicativo.[45]

En un momento de la historia de Estados Unidos, ***los bancos*** fueron diseñados deliberadamente para dar la impresión de fortaleza y seguridad. El diseño se caracterizaba a menudo por grandes columnas de mármol, muchas rejas y puertas de metal, suelos y paredes desnudos. Este estilo solía transmitir una imagen fría e impersonal a los visitantes. Más tarde, los banqueros vieron que necesitaban cambiar su entorno, crear un lugar amigable, cálido y "hogareño" donde la gente pudiera disfrutar sentándose y discutiendo sus necesidades y problemas financieros. El interior del banco empezó a cambiar. Se agregaron alfombras y sillas más cómodas, la madera reemplazó al metal, etc. Este es solo un ejemplo de cómo reconocer que el interior en el que tiene lugar la interacción puede influir significativamente en la naturaleza de la interacción.

La forma en que las personas organizan sus ***habitaciones*** también puede predecir el comportamiento futuro. En un estudio, se registraron ochenta y tres habitaciones de estudian-

tes de primer año. Cuando se analizaron las fotografías de las habitaciones de los estudiantes que abandonaron la escuela un año y medio después, se observó que sus habitaciones tenían más decoraciones que recordaban a la escuela secundaria y al hogar, y menos relacionadas con la comunidad universitaria y la vida universitaria.

En ocasiones recibimos mensajes muy claros del entorno familiar sobre una persona o una pareja. Las formas de decorar un hogar pueden decirnos mucho sobre la naturaleza de la relación de pareja. Podemos ser influenciados por el ambiente creado por el papel tapiz, la simetría y/o el orden de los objetos expuestos, los cuadros en las paredes, la calidad y el precio probable de las cosas colocadas en la casa.

Color

La gente cree que los colores pueden influir en el comportamiento. Algunos creen que la "mala conducta de los prisioneros" variará dependiendo de los colores que los rodean. Por ejemplo, las paredes de la cárcel de la ciudad de San Diego supuestamente estaban pintadas de rosa, azul suave y melocotón, suponiendo que los colores pastel tendrían un efecto calmante sobre los reclusos. En Salem, Oregón, las rejas de las celdas de la Institución Correccional de Oregón estaban pintadas de verdes suaves, azules y amarillos brillantes. El gerente de las instalaciones dijo que los esquemas de colores cambiarán constantemente para mantener un "lugar emocionante para trabajar y vivir".[46]

Un grupo de investigadores de Múnich, Alemania, estudió la influencia de los colores en el desarrollo mental y las relaciones sociales. Los niños que fueron evaluados en habitaciones que pensaban que eran hermosas obtuvieron de dos a diez puntos más en la prueba de coeficiente intelectual que los niños que fueron evaluados en habitaciones que pensaban que eran feas. El azul, el amarillo, el amarillo verdoso y el naranja se consideraban hermosos; el blanco, el negro y el marrón se consideraban feos. Se ha demostrado que las habitaciones bellamente pintadas también estimulan la atención y la creatividad.

Prof. A. Mehrabian (1976) dice que los tonos de color ***más agradables*** son el azul, el verde, el violeta, el rojo y el amarillo.

Sugiere que el tono de color ***más interesante*** es el rojo, seguido del naranja, el amarillo, el morado, el azul y el verde.[47]

Una serie de estudios sobre el color de las camisetas que usan los jugadores de fútbol y de hockey establecieron con precisión diferentes formas en que los colores pueden influir en el comportamiento. Los investigadores demostraron esta afirmación entre los estudiantes. Los estudiantes consideraron que las camisetas negras tienen más connotaciones de mezquindad y agresión que las de otros colores. Luego estudiaron las estadísticas de juegos profesionales reales y descubrieron que los equipos de fútbol y hockey que vestían camisetas negras eran penalizados más que los equipos que vestían otros colores. Se ha demostrado que los colores también influyen en la percepción de los jueces.[48]

Efecto de color rojo

Cuando tengas un dilema, viste de rojo – Bill Blass

El color rojo en todo el mundo animal juega un papel clave a la hora de expresar la fertilidad en las hembras y la dominancia en los machos. El color rojo en determinados contextos también afecta a las personas. El color rojo afecta la impresión de dominancia en los hombres, quizás debido a la asociación común entre la ira y una cara roja que indica agresión, a diferencia de una cara blanca que indica miedo.[49]

En los Juegos Olímpicos de 2004, a los competidores de boxeo, taekwondo, lucha estilo grecorromano y estilo libre se les asignaron al azar camisetas (o escudos) rojos o azules. Según la clasificación de los resultados de las peleas, resultó que los competidores que vestían de rojo obtuvieron un número estadísticamente significativo de victorias. Un estudio longitudinal de los resultados de los clubes de fútbol ingleses durante un período de 56 años confirmó este efecto en los deportes de equipo.[50]

Aún no se sabe si la persona que viste de rojo es más agresiva, si tiene un efecto intimidante sobre un oponente que no viste de rojo, si distorsiona la percepción del árbitro a favor de la persona de rojo o si es una combinación de factores. entendido completamente.

El efecto del color rojo se enfatiza en la publicidad y el diseño de productos. Las mujeres vestidas de rojo llaman la atención y aumentan su atractivo sexual. Los hombres vestidos con "llamadores de atención" rojos (por ejemplo, una corbata) dan la impresión de poder y autoridad. Pero es importante saber que el efecto del rojo depende del contexto.

Efectos móviles y diseño

Si sabemos que la disposición de ciertos objetos en nuestro entorno puede ayudar a estructurar la comunicación, no sorprende que a menudo intentemos manipular objetos para provocar ciertos tipos de respuestas. Las veladas especiales e íntimas suelen destacarse con velas, música suave, bebidas favoritas, almohadas suaves en el sofá y la eliminación de platos sucios, basura y otros materiales impersonales asociados con la vida cotidiana.[51]

Los empleados suelen utilizar ***objetos*** para personalizar sus oficinas. Estas señas de identidad personal hacen que el empleado se sienta más satisfecho con su vida laboral y proporcionan a los visitantes información para iniciar una conversación.

Los objetos en nuestro entorno de trabajo también se pueden organizar para reflejar ciertos roles relacionales para demarcar límites o fomentar una mayor pertenencia. El interior de la sala del director puede indicar claramente la percepción del estatus de quienes se alojan en ella, como cuadros caros, un gran escritorio, sofás y sillas lujosos, cortinas y cosas por el estilo.

El podio que separa al portavoz del presidente de los periodistas durante las conferencias de prensa de la Casa Blanca también se percibe como conveniente y como una barrera para una comunicación efectiva. Durante la administración de Nixon, las conferencias de prensa eran formales, con el portavoz detrás del podio. Ron Nessen, portavoz del presidente Ford, consideró que el podio contribuía a una sensación improductiva de división "nosotros y ellos", lo que le animaba a celebrar conferencias sin barreras.

Si deseas mantener una relación formal distanciada, un escritorio puede ayudarte a crear esa impresión o sentimiento. La disposición de otros elementos del mobiliario puede facilitar o dificultar la comunicación.

Los propietarios de hoteles y diseñadores de aeropuertos aparentemente ya son conscientes del fenómeno "demasiado agradable". Es posible que hayas notado que las sillas en algunos restaurantes de comida rápida están ligeramente inclinadas hacia adelante en un ángulo de diez grados. Esto anima a los invitados a comer rápidamente y seguir adelante cuando hay espacio para otros.

La dirección de la principal estación de autobuses de Nueva York ha sustituido sus viejos asientos de madera por asientos plegables de plástico, de sólo veinte centímetros de profundidad, que "requieren tanta concentración para mantener el equilibrio que dormir o incluso sentarse durante largos periodos de tiempo es imposible". Esto se hizo para que las personas sin hogar no durmieran en la calle. Algunos entornos parecen tener un código no escrito que prácticamente prohíbe la interacción.[52]

Pasamos la mayor parte de nuestro tiempo en edificios. La arquitectura de esos edificios puede determinar con quién te encuentras, dónde y, quizás, durante cuánto tiempo. Los edificios de oficinas estadounidenses suelen construirse según un plano estándar que refleja una organización piramidal. Un gran número de personas supervisan a unos pocos altos directivos. Estos directores suelen tener la mayor cantidad de espacio, la mayor privacidad y las ubicaciones de oficina más deseables, es decir, en el piso más alto del edificio. Alcanzar una altura por encima de las "masas" y ocupar una cantidad significativa de espacio son sólo dos indicadores de poder. Las oficinas situadas en las esquinas, los grandes ventanales con vistas y los ascensores personales también se asocian con estatus y poder. La oficina al lado de un director importante también puede ser una base de poder muy importante.

Existe un patrón similar en entornos académicos, ya que los profesores con títulos superiores suelen tener más es-

pacio, ventanas, privacidad y la posibilidad de elegir la ubicación de su oficina.

Es común que las personas en los niveles más bajos de diversas escalas organizacionales se encuentren en una gran "arena" abierta. Estas "oficinas" (escritorios) tienen poca o ninguna privacidad. Algunos proyectos recientes de viviendas para personas mayores han tenido en cuenta la necesidad de contacto social. En estas unidades de vivienda, las puertas de los apartamentos de cada piso se abren a una entrada común.

Los restaurantes de comida rápida también parecen diferir en cuánto fomentan la participación interactiva de sus clientes.[53]

Arquitectos y científicos sociales incluso han experimentado con nuevos diseños de prisiones. El diseño, por su propia naturaleza, puede fomentar o desalentar ciertos tipos de comunicación, es decir, la estructura puede determinar cuánta interacción tendrá lugar y cuál será el contenido general de esa interacción.

Varios estudios muestran una relación entre la distancia que separa a los posibles cónyuges y el número de matrimonios. La proximidad nos permite obtener más información sobre otra persona. La conclusión ineludible es que, al aumentar la proximidad, probablemente aumentará el atractivo. Numerosos estudios han demostrado que la proximidad también afecta a las amistades.

Entorno de comunicación

Entorno

El lenguaje corporal también se define por la forma en que utilizas el espacio que te rodea. El espacio físico que te rodea es una metáfora del espacio mental que utilizas. Al dar una conferencia, trate de evitar pararse detrás de la silla. Esto crea una barrera física entre usted y su audiencia. La silla puede simbolizar su medio de comodidad, el apoyo para perseverar, pero aun así sirve como una barrera física entre usted y su audiencia. Si eres físicamente capaz, camina frente a tu audiencia. Siempre que sea posible, minimice el espacio entre usted y su audiencia

para crear la mayor proximidad y ayudarlo a construir amistades de manera más rápida y efectiva.[54]

La psicología del espacio es extremadamente importante. Un responsable de entrevistas nunca recibirá candidatos en una sala pequeña. Lo más probable es que organice estas conversaciones en un espacio o salón más grande. "Harán" que los candidatos caminen diez metros hasta la mesa. En esos pocos segundos valorarán el lenguaje corporal, la confianza en uno mismo, etc.

Estudio de caso 2. Psicología del espacio

Una de las mejores historias sobre la psicología del espacio fue descrita por Albert Speer, arquitecto de Hitler y más tarde Ministro de Armamento. Albert Speer fue condenado a veinte años de prisión en los juicios de Nuremberg. En sus memorias tituladas Memoria del Tercer Reich, describió cómo diseñó la nueva oficina del criminal Adolf Hitler. Según él, el líder nazi dio al arquitecto Speer un plazo para construir dentro de un año un nuevo y magnífico edificio en el que se ubicará su oficina.

Speer escribe: "El largo terreno para la construcción me impulsó a alinear una serie de habitaciones a lo largo de un eje longitudinal. Este es el plan que le mostré a Hitler: a través de la gran puerta de entrada, el visitante pasaría desde Wilhelmplaz al patio. A través de las escaleras situadas delante del edificio llegaba primero a una sala de recepción más pequeña, desde donde unas puertas dobles de casi cinco metros de altura daban paso a un vestíbulo decorado con mosaicos. Luego subía una pequeña escalera, cruzaba una sala abovedada de medio punto y se encontraba frente a una galería de **145 metros** de largo.

Mi galería causó una impresión particularmente fuerte en Hitler porque tenía más del doble de longitud que la Galería de los Espejos de Versalles. ¡Los profundos nichos de las ventanas estaban destinados a iluminar la habitación indi-

rectamente y lograr un efecto agradable como el que vi al contemplar el Gran Salón del Castillo de Fontainebleau![55] En total, se trata de una serie de estancias con diversos materiales y combinaciones de colores, con un total de **220 metros** de longitud. Sólo entonces se llegó a la sala de recepción de Hitler. Fue, sin duda, el esplendor de la arquitectura representativa y ciertamente el "efecto del arte", que también se encontraba en el Barroco, lo que siempre impresionó a Hitler: "Ya en el largo camino sentirán algo de su poder y grandeza". desde la entrada al salón de recepción - el gato Reich."[56]

Espacio personal

Se han escrito muchos libros y artículos sobre cómo los animales, aves, peces, crustáceos y primates marcan y defienden su territorio, al igual que los humanos. El espacio personal se centra en el cuerpo y puede considerarse el territorio portátil, que cada persona lleva consigo allá donde va. Se llama zona con un borde invisible que rodea el cuerpo de una persona, donde otras no pueden entrar sin permiso. Por tanto, el espacio personal es la distancia que alguien quiere entre él mismo y otras personas en un intercambio regular e informal de ideas y pensamientos. La observación y los experimentos limitados muestran que la mayoría de los ciudadanos de América del Norte, el norte de Europa y Asia quieren una mayor distancia personal que los latinoamericanos, franceses, italianos y árabes. Las personas a las que les gusta tener más espacio personal a menudo se ven obligadas a aceptar un contacto cercano en un ascensor o metro lleno de gente.[57]

Incluso dentro de una cultura, a algunas personas les gusta más el espacio personal que a otras. Un estudio estadounidense encontró que los hombres ocupan más espacio personal que las mujeres. En muchas culturas, las personas de la misma edad y género ocupan menos espacio personal que las personas de diferentes edades o géneros. Los latinoamericanos estarán más cerca de las personas del

mismo sexo que los norteamericanos, pero por lo tanto los norteamericanos estarán más cerca de las personas del sexo opuesto. Las personas del mismo sexo de Laos se sientan muy juntas, casi como una multitud, según las normas estadounidenses de espacio personal. Pero las personas del sexo opuesto se sientan a mayor distancia entre sí.[58]

Zonas de distancia

Los investigadores enumeran *cuatro zonas de distancia diferentes*.[59]

1. ***La zona íntima entre 15 y 45 cm es la más importante porque es la zona que protege a la persona. En esta zona sólo pueden entrar aquellos que están emocionalmente cerca de nosotros: pareja, padres, hijos, amigos cercanos. También existe una subzona que se extiende hasta quince cm del cuerpo e implica un contacto físico íntimo.*** Es una zona íntima cercana
2. ***La zona personal*** es de 46 cm a 1,22 m de distancia, donde nos mantenemos alejados de las personas que están con nosotros en cócteles, en conversaciones de oficina, en reuniones sociales, reuniones de amigos, etc.
3. ***La zona social está*** entre 1,22 y 3,6 m. A esta distancia nos mantenemos alejados de extraños y personas que no conocemos bien.
4. ***La zona pública e***s superior a 3,6 m. Cuando se dirige a un grupo de personas, ésta es una buena distancia.

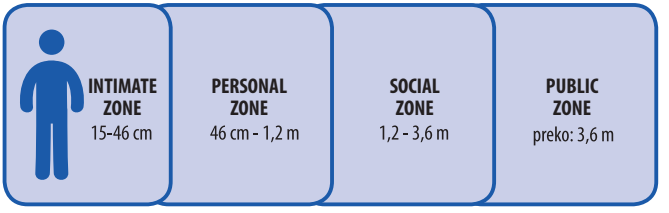


Figura 1. *Zonas de distancia*

Territorio

El término territorialidad se utiliza en estudios desde hace años

Comportamiento de los mamíferos. Generalmente se refiere a "comportamiento caracterizado por identificarse con algún área física de una manera que sugiere posesión y defensa de ese territorio contra percibidos como" invasores ". La mayoría de los científicos que estudian el comportamiento coinciden en que, además de los animales, también existe territorialidad en el comportamiento humano. Ayudan a regular la interacción con los demás y también pueden ser una fuente de conflicto con ellos. Como ocurre con otros animales, los humanos, que son más fuertes y dominantes, parecen tener control sobre un territorio más amplio.

La propiedad que uno posee o el espacio que uno utiliza habitualmente constituye un territorio privado y luchará por defenderlo. El hogar, la oficina y el automóvil representan ese territorio, y cada uno de ellos tiene límites claros en forma de paredes, entradas, vallas y puertas. Cada territorio puede tener varios subterritorios. Por ejemplo, el territorio personal de alguien en la casa puede ser la cocina, y se resentirá si alguien entra sin ser invitado mientras esa persona está en ella. Las personas tienen sus lugares favoritos donde se sientan en cafés, bibliotecas, etc. Saben cómo marcar estas áreas dejando objetos personales en ese lugar o usándolos con frecuencia. La gente también tiene su propio asiento en los coches y lo considera su territorio.

El territorio es importante para todas las personas, pero también para los animales. Los animales de todas las especies ocupan y mantienen territorios para defenderse, proteger a sus crías y salvaguardar su suministro de alimentos. La gente ocupa y defiende el territorio aproximadamente por las mismas razones. Usamos una elaborada serie de señales defensivas para defender nuestro territorio. Algunos utilizan advertencias verbales como "Prohibido entrar en propiedad privada", "cuidado con el perro".

Otros defienden su territorio con barreras como portones, vallas, muros, portones y cerraduras. Estas barreras a veces están *bordeadas por marcado-*

res.[60] Las investigaciones sugieren que las personas rara vez utilizan la comunicación verbal para defender el espacio temporal. En cambio, utilizan objetos físicos como marcadores, como dejar gorras en las butacas del teatro, mantas en las gradas de los partidos de fútbol, carteras o mochilas en los asientos de las aulas o en las mesas de la cafetería. Estos tipos de marcadores a veces se denominan *marcadores centrales* porque están ubicados en una ubicación central dentro del territorio. El territorio se convierte en símbolo de estatus y se defiende contra la intrusión.[61]

Prof. A. Hehrabian en su obra *Silent Messages* también señala que los animales dominantes tienden a mantener una mayor distancia física personal que aquellos que ocupan posiciones inferiores en la jerarquía social, mientras que se ha observado que los animales subordinados ceden espacio a los animales dominantes.[62]

[...] Se sabe, por ejemplo, que los chimpancés de un mismo grupo comprenden muy claramente su mundo social y sus capas jerárquicas. Saben qué es importante y quién tiene acceso privilegiado. Entienden todo esto como si su supervivencia y reproducción dependieran de ello, y así es.[63]

El profesor australiano Glen McBride hizo observaciones detalladas sobre el espaciamiento mutuo de las aves de corral en función de la dominancia. El elemento principal de su teoría sobre la "organización y el comportamiento social" es la gestión del espacio. Esta correlación entre distancia personal y estatus parece ocurrir de una forma u otra en todo el reino de los vertebrados. Se han investigado aves y muchos mamíferos, incluida una colonia de monos terrestres del Viejo Mundo en el Centro Japonés de Monos cerca de Nagoya.

Estos hallazgos se pueden resumir en principio: *las personas de mayor estatus de un grupo social tienen acceso a más lugares y tienen más poder para aumentar o limitar la franqueza en relación con los demás que los miembros de menor estatus.*

Hay ejemplos más relevantes de nuestro entorno cotidiano. Por ejemplo, entre personas de diferente estatus en una misma institución, como una escuela, empresa u hospital, a las personas de mayor estatus se les asignan espacios más grandes y privados.

Las langostas que excavan en el fondo del océano tienen un conflicto territorial pronunciado. Si atrapas unas cuantas docenas de ellos y los transfieres a una nueva ubicación, podrás observar sus rituales y técnicas utilizadas para determinar su estado. Cada langosta comenzará primero a explorar un nuevo territorio, en parte para mapear sus detalles y en parte para encontrar un buen lugar para descansar. Las langostas aprenden mucho sobre el lugar en el que viven y recuerdan lo que aprenden. ... Una langosta necesita un refugio seguro para descansar, un lugar que esté a salvo de los depredadores y de las fuerzas naturales. A medida que crecen, las langostas mudan, es decir, pierden el caparazón. Esto significa que en determinados momentos se muestran blandos y vulnerables. Un agujero debajo de una roca es un buen hogar para una langosta. En cada nuevo territorio, puede haber sólo un pequeño número de muy buenos refugios o lugares para esconderse. Otras langostas las buscan constantemente. Esto significa que a menudo se encuentran langostas cuando van a explorar. Sus complejos comportamientos defensivos y agresivos están integrados en el sistema nervioso de las langostas. En la lucha por el territorio de la langosta, ésta comienza ritualmente a bailar, como un boxeador, abriendo y cerrando sus pinzas, moviéndose hacia adelante y hacia atrás y de un lado a otro, utilizando boquillas especiales ubicadas debajo de los ojos para lanzar chorros de líquido hacia su adversario. Este spray líquido contiene una mezcla de sustancias químicas que envían un mensaje a otra langosta sobre su tamaño, sexo, salud y estado de ánimo.

A veces, la langosta ve a primera vista que sus pinzas son más pequeñas que las del oponente, por lo que se retira sin luchar. La información química contenida en el chorro puede tener el mismo efecto y convencer a una langosta menos sana o menos agresiva de retirarse. Esta es la resolución de disputas en el **primer nivel**. Si las dos langostas son muy similares en tamaño y habilidades visibles, o si el intercambio de fluidos no proporciona suficiente información, la disputa pasará al **segundo nivel**. Agitando locamente con tentáculos y pinzas hacia abajo, uno avanzará y el otro retrocederá. Entonces la langosta atacada avanzará y el atacante retrocederá. Después de varias rondas de tales actuaciones, la nerviosa langosta siente que no le conviene continuar. Hará un movimiento reflejo con la cola, saltará hacia atrás y desaparecerá para probar suerte en otro lugar. Pero si ninguno se rinde, las langostas pasan al **tercer nivel**, lo que implica una pelea real.

Ahora muy enojadas, las langostas se abalanzan unas sobre otras con fiereza, con las pinzas extendidas listas para pelear. Cada uno intenta poner al otro boca arriba. Una langosta que acaba boca arriba concluirá que su oponente es capaz de infligirle graves heridas. Generalmente se da por vencido y abandona el lugar (aunque está muy amargado incluso después de calumniar al ganador a sus espaldas). Si ninguno logra girar

el ganador, o si uno de ellos no quiere darse por vencido, a pesar de ser derrotado, las langostas pasan al cuarto nivel, lo que implica un riesgo extremo que no se debe tomar sin pensar: una o ambas langostas saldrán del conflicto resultó herido, tal vez incluso mortal.

Las langostas comienzan a moverse cada vez más rápido una hacia la otra. Sus pinzas están abiertas para poder agarrar una pierna, un tentáculo, un ojo o cualquier cosa que esté expuesta y vulnerable. Una vez que ha agarrado con éxito una parte del cuerpo del oponente, el receptor apretará rápidamente las pinzas y tirará bruscamente

la cola hacia atrás, tratando de arrancarla. Al final de las disputas que han llegado a este punto, suele quedar muy claro quién es el ganador y quién el perdedor. Es poco probable que el perdedor sobreviva, especialmente si permanece en el territorio ocupado por el ganador, ahora su enemigo mortal.

Después de perder una batalla, no importa cuán agresivamente se comporte la langosta, pierde la voluntad de seguir luchando, incluso contra otras langostas que haya derrotado previamente. Una langosta derrotada pierde la confianza y esta condición puede durar días. A veces la derrota puede tener consecuencias más graves. Si la langosta dominante sufre una derrota severa, cambia por completo. Obtiene un cerebro nuevo y subordinado, más adecuado a su nueva posición inferior. Su cerebro anterior simplemente no era suficiente sofisticado para manejar la transformación de rey a perdedor sin una completa disolución y remodelación.

Las hembras de langosta (que también luchan ferozmente por el territorio en las fases fuertemente maternales) reconocen rápidamente al macho más grande, que inmediatamente comienza a sentirse irresistiblemente atraído por ellas. Esta es una estrategia utilizada por hembras de diversas especies, incluida la humana. En lugar de dedicarse a la exigente tarea computacional de reconocer al mejor macho, dejan esa tarea al cálculo infalible de la jerarquía de dominancia. Dejan que los machos peleen y luego eligen a sus amantes desde lo alto de la escalera. Cuando la hembra está lista para deshacerse de su armadura y ablandarse un poco, se interesa en aparearse. Comienzan a pulular por el territorio de la langosta dominante, emiten atractivos aromas y afrodisíacos hacia ella, intentando seducirla. Su agresividad le ha hecho triunfar y, por tanto, es probable que reaccione de forma irritable y dominante. Es grande, sano y poderoso. No es fácil desviar su atención de la pelea al apareamiento.

La historia de las langostas es importante porque habla de la lucha por el espacio, el territorio. Pero recordemos que las langostas existen desde hace más de **350 millones de años**. Esto significa que las jerarquías de dominancia eran una característica importante y permanente del entorno al que se adaptaban todas las formas de vida complejas. Hace 350 millones de años, el cerebro y el sistema nervioso eran relativamente simples. Sin embargo, ya tenían la estructura y la neuroquímica necesarias para procesar información sobre el estatus y la sociedad.

Las investigaciones realmente muestran que existe una **ventaja psicológica** al permanecer en el propio territorio. Un animal que lucha en su territorio casi siempre gana. Incluso un animal físicamente más fuerte y más grande se convierte en un luchador menos capaz en el territorio de otra persona. Así, el estatus mejora en el propio territorio, y otros se muestran reacios a entrar en esa zona y son rechazados.[64]

Tenga en cuenta que sólo se rechazan aquellos que amenazan el estatus o el poder del animal en el territorio. Por ejemplo, cuando una *rata* se apoderaba de un corral, los machos más débiles que no interferían con su poder podían permanecer en el área. Entre los babuinos, los muy jóvenes se acercaban y jugaban con machos de alto estatus, pero los adolescentes que comenzaban a entrar en la jerarquía de estatus evitaban ser directos con los machos. Entre las aves, la defensa territorial suele librarse contra aves con necesidades alimentarias similares, no contra especies con necesidades alimentarias diferentes. Por lo tanto, cuando el poder y las prerrogativas no estén amenazados por un animal intruso, éste podrá permanecer en el territorio.

Los científicos han identificado tres tipos de territorio: 1) primario, 2) secundario, 3) público.[65]

Los territorios primarios son exclusivamente el territorio del propietario. Son importantes para la vida cotidiana. Están cuidadosamente protegidos contra intrusos no invitados. El

hogar o el dormitorio a menudo se describen como territorios primarios.

Los territorios secundarios no son tan importantes en la vida cotidiana del propietario, ni se perciben como algo sobre lo que éste reclame un derecho exclusivo.

Los territorios públicos están disponibles para casi todos para la administración temporal, como parques, playas, plazas, calles, asientos de transporte público, cabinas telefónicas.

No toda apropiación de territorio es igual. Los investigadores [66] señalan tres tipos.[67]

1) ***La violación*** incluye el uso injustificado del territorio ajeno. Esto se puede hacer con la mirada (mirar fijamente), la voz u otros sonidos (hacer ruido) o el cuerpo (ocupar dos asientos).
2) ***La intrusión*** es más extensa y permanente. Es un intento de ocupar el territorio de otra persona. Podría ser un ataque armado en otro país o la acción de una mujer que convirtió el estudio de su marido en su sala de ordenadores.
3) ***La contaminación*** es la contaminación del territorio de otra persona no por nuestra propia presencia, sino por lo que dejamos atrás, por ejemplo, el perro de otra persona deja heces en nuestro jardín.

Señales de propiedad

Nos apoyamos en otras personas y objetos para marcar su pertenencia a nuestro territorio. El apoyo se puede utilizar como método de dominación o intimidación si el objeto sobre el que se apoya pertenece a otra persona. Por ejemplo, si fotografía a un amigo con su coche nuevo, su barco o sus pertenencias personales, lo más probable es que se apoye en su nueva posesión, ponga el pie sobre ella o la rodee con sus brazos. Cuando una persona toca la propiedad, ésta se convierte en una parte adjunta de su cuerpo y así les permite a los demás saber que es suya. Los amantes se toman de la mano en público o caminan en brazos del otro para mostrar a sus rivales su derecho a esa persona. Una mujer limpiará el polvo inexistente del hombro de su marido para que otras mujeres sepan que está ocupado.



Figura 2. *Señales de propiedad*

Sentados a la mesa

La disposición de los demás a cooperar con usted depende en gran medida de cómo se sienta usted en relación con ellos. Ciertos aspectos de su actitud hacia ti también pueden detectarse por la forma en que se sientan contigo. Los expertos señalan que aunque existe una fórmula general para interpretar la posición del asiento, el entorno puede influir en la elección. La elección del lugar para sentarse indica el grado de cercanía y de orientación directa. Tiene un significado de estatus, tanto durante la historia como ahora.

La importancia del estatus llevó a discusiones detalladas sobre la forma de la mesa para las conversaciones de paz de Vietnam en París. Los delegados de diferentes naciones y grupos políticos en las conversaciones no querían que se les considerara implícitamente de estatus inferior al ocupar determinados lugares en la mesa. Por lo tanto, las extensas negociaciones preliminares necesarias para decidir la forma de la mesa implicaron los necesarios compromisos de todas las partes con respecto a su situación en la situación. A. Mehrabian: Silent Messages, **1971.**[68]

Veamos ahora las principales posibilidades de sentarse en diversas circunstancias en el trabajo y en la sociedad.

La posición de la esquina (B1) la eligen las personas que participan en una conversación amistosa y relajada. Permite un buen contacto visual y la posibilidad de utilizar numerosos movimientos y comprender el movimiento de otra persona. La esquina de la mesa crea un obstáculo parcial en caso de que una persona comience a percibir a la otra como una amenaza, mientras que al mismo tiempo esta posición evita la división territorial de la mesa. Esta es la posición estratégica más efectiva desde la cual la Persona B puede hacer una presentación, asumiendo que la Persona A está escuchando.

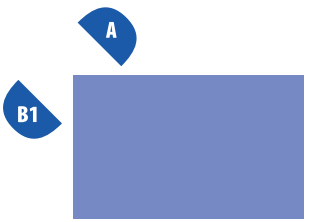


Figura 3. *Posición de la esquina*

La posición colaborativa (B2) suele adoptarse cuando dos personas piensan igual o trabajan juntas en la misma tarea. Se ha investigado que el 55 por ciento de las personas perciben esta posición como la mejor para cooperar o la toman de forma intuitiva cuando se les pide trabajar junto con otra persona.

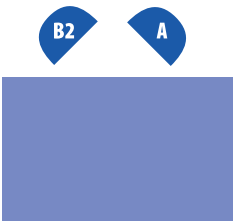


Figura 4. *Posición de asiento colaborativa*

Posición rival/defensiva (B3) - en esta disposición, los oponentes se sientan uno frente al otro, como si fueran pistoleros del Lejano Oeste. Sentarse frente a alguien puede crear una atmósfera defensiva y de confrontación y llevar a una postura obstinada en cada lado, ya que la mesa se convierte en una barrera sólida entre ellos. En las condiciones comerciales, el 56 por ciento de los encuestados considera que esta posición es conflictiva, mientras que en los restaurantes el 35 por ciento la considera conversacional. Esta es la forma más común de sen-

tarse en los restaurantes entre las parejas.

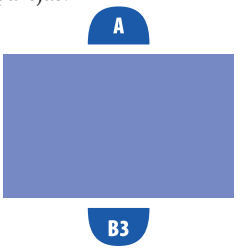


Figura 5. *Posición rival/ defensiva*

La posición independiente (B4) es elegida por las personas cuando no quieren interactuar con los demás. Es común entre extraños en lugares como una biblioteca, un banco de un parque o un restaurante, y esta es la posición a la que nos referimos cuando decimos que estamos "diametralmente opuestos" a una idea.

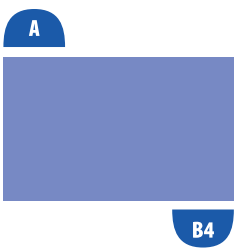


Figura 6. *Posición independiente*

Un pensamiento dice *que no importa lo que alguien diga, sino dónde está sentado.* Las mesas rectangulares crean relaciones de confrontación o defensivas entre las personas, ya que cada persona tiene la misma cantidad de espacio, un frente igual y esquinas separadas. Les da a todos "espacio" para el tema y permite un contacto visual más directo a través de la mesa. Las mesas cuadradas son ideales para conversaciones breves y específicas o para crear relaciones entre superiores y subordinados. Históricamente, la persona de la derecha tiene menos posibilidades de apuñalarte con la mano izquierda, por lo tanto, se prefiere "diestro" y las personas de la derecha inconscientemente reciben más poder que las de la izquierda.

Mesa Redonda del Rey Arturo. El rey Arturo usó la mesa redonda para darle a cada uno de sus caballeros la misma posición y la misma cantidad de autoridad. Una mesa redonda crea una atmósfera relajada e informal y es ideal para fomentar el debate entre personas del mismo estatus, ya que cada persona reclama la misma cantidad de territorio en la mesa. En todo el

mundo, el círculo se ha convertido en un símbolo de unidad y fuerza, y simplemente sentarse en círculo logra el mismo efecto. Desafortunadamente, el Rey Arturo no era consciente del hecho de que si una persona tiene un estatus más alto que otras en el grupo, entonces el equilibrio de poder en el grupo cambia por completo. El rey tiene el mayor poder y esto significaba que los caballeros a su lado tenían tácitamente un mayor nivel de poder que los demás, siendo el de la derecha más poderoso que el de la izquierda. El poder de cada caballero disminuiría en proporción a la distancia del rey.

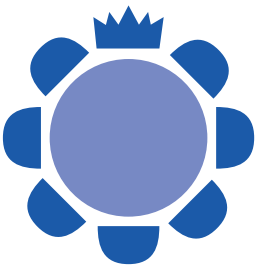


Figura 7. *Mesa redonda del rey Arturo*

Participación de dos personas en la mesa redonda. Supongamos que usted, persona C, va a tener una entrevista con las personas A y B y que está sentado en una mesa redonda en posición triangular. Supongamos que la persona A es comunicativa y hace muchas preguntas, mientras que la persona B guarda silencio constantemente. Cuando la persona A te hace una pregunta, ¿cómo le respondes y continúas la conversación sin que la persona B se sienta excluida? Utilice este método de inclusión simple pero efectivo: cuando la persona A haga una pregunta, mírela cuando comience su respuesta, luego diríjase a la persona B y mire a la persona A nuevamente cuando termine su oración. Gracias a esta técnica, la persona B se siente incluida en la conversación y es de especial utilidad si quieres tener a esa persona de tu lado.

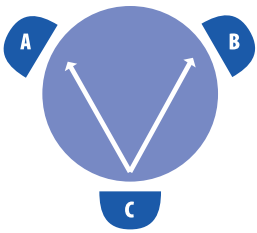


Figura 8. *Participación de dos personas en la mesa redonda*

Mesa de conferencias rectangular. En las mesas rectangulares, parece ser la norma en todas partes que la posición A siempre tiene la mayor influencia, incluso cuando todas las personas en la mesa tienen el mismo estatus. En una reunión de personas de igual estatus, la persona sentada en la posición A tendrá la mayor influencia, pero no debe estar de espaldas a la puerta. Si la persona A está de espaldas a la puerta, entonces la persona B es la más influyente y representa un fuerte rival para la persona A. Las posiciones A y B se consideran orientadas a tareas.

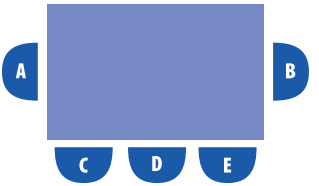


Figura 9. *Mesa de conferencias rectangular*

LENGUAJE CORPORAL

¡Tú eres el mensaje!

5

LENGUAJE CORPORAL

Antes de la invención de la radio, la comunicación se hacía principalmente por escrito, a través de libros, cartas y periódicos, lo que significaba que incluso políticos menos bellos y malos oradores, como Abraham Lincoln, podían tener éxito si eran persistentes y tenían buena letra. La era de la radio dio espacio a personas que poseían habilidades para hablar, como el gran orador Winston Churchill, a quien probablemente le resultaría más difícil hoy en esta era visual y televisiva. Desde la época de J.F. Kennedy (**el primer presidente televisado**), los políticos han entendido que la política se basa en las apariencias, por lo que los más exitosos cuentan con asesores personales de relaciones públicas en lenguaje corporal para ayudarlos a presentarse como comunicadores públicos sinceros, afectuosos y honestos.[69]

El lenguaje corporal es la reacción subconsciente del cuerpo ante un mensaje. El cuerpo reacciona de forma espontánea y, sobre todo, expresa los sentimientos de forma directa. Incluso si un individuo controla conscientemente el lenguaje corporal, quedan señales que no se pueden gestionar ni influir. Las señales corporales son una importante fuente de información para el receptor del mensaje, ya que le facilitan sumergirse en el papel del emisor del mensaje. La estrella de CNN Larry King dice: "Para mí, el lenguaje corporal es como el lenguaje. Es una parte natural de la conversación y la comunicación."[70]

Estudio de caso 4.
Los lobos son maestros de la comunicación

Hablan con su "cuerpo", ojos y oídos, hocico y posición del cuerpo, pero también marcando y aullando. La capacidad de los lobos para comunicarse de forma clara y eficaz es una de las razones por las que rara vez entran en conflicto entre sí. La comunicación construye entendimiento mutuo y crea confianza.

El lenguaje corporal del lobo tiene múltiples capas. Mostrar los dientes, agarrar, bloquear el paso o morder ligeramente tienen como objetivo evitar peleas graves. Las señales calmantes, como girar la cabeza, mirar hacia abajo, ignorar y manosear, ayudan a aliviar el estrés sociológico. Las señales conciliadoras como tocarse, tumbarse juntos mientras se tocan los cuerpos, correr juntos en paralelo, lamer y mordisquear el pelaje sirven para una mejor comunicación y reconciliación.

Los ojos son un importante medio de comunicación entre lobos y humanos. Al igual que los humanos y los lobos, una mirada directa se percibirá como una amenaza. Si mira hacia abajo o gira la espalda, significa que es sumiso o amigable. La cara abierta de un niño se asocia con una invitación a jugar. Los cambios pupilares en ambas especies, tanto humana como de lobo, muestran sentimientos de alegría, miedo e ira.

Los lobos evitan el contacto visual directo porque se tratan con gran consideración. Es cierto que, mientras se comunican, se miran constantemente brevemente, pero evitan las miradas directas y prolongadas.

Cuando dos personas están cerca y se sienten cómodas entre sí, a menudo cierran los ojos cuando se tocan. Los lobos se comportan de la misma manera cuando su pareja les muerde el pelaje. Obviamente disfrutan que los toquen. Esto es especialmente pronunciado cuando la madre o la enfermera cuidan a los cachorros, pero también

durante el período de apareamiento, cuando las parejas se cortejan entre sí. El aseo mutuo en los lobos es una parte importante de la vida social, es una expresión de cuidado y apego a una pareja. Los toques fomentan la cercanía y dan una sensación de seguridad y comodidad.
El cortejo de los lobos dura un año entero. La pareja protagonista se huele y se toca. Se lamen y mordisquean la cara, las orejas, el cuello y los hombros. La hembra pone sus patas en la nuca o los hombros del macho, lo que se asemeja a un abrazo humano. Cuando comienza la temporada de apareamiento a finales de enero, el macho se comporta juguetonamente como un cachorro. Baja la parte delantera de su cuerpo, salta sobre la hembra, mueve la cola e intenta saltar sobre ella por un lado o por detrás. Si la hembra aún no está preparada, se defiende, finge ser "inalcanzable", se sienta. Son pocos los noviazgos que realmente terminan en apareamiento.[71]

Prof. Mehrabian

La investigación de Albert Mehrabian sobre la inconsistencia de los mensajes y los resultados de un experimento sobre la simpatía y la sensibilidad generales confirman la importancia de la comunicación no verbal. Según esta investigación y ecuación, el primer nivel es: visual - ¿Cómo viste el candidato? ¿Está vestido y arreglado adecuadamente para la situación? El segundo nivel es vocal: son voces, sonido claro, color de voz. Y el tercer nivel es verbal: es simplemente el contenido del mensaje. ¿Qué se dice, es decir, se lo dice a la audiencia?[72]

Prof. Mehrabian aseveró el porcentaje de importancia de estas formas de comunicación y su impacto en el mensaje:[73]

VERBAL – (¿Qué decimos?) **7** %
VOZ - (¿Cómo se dice?) **38** %
VISUAL – (lenguaje corporal) **55** %.

El efecto de la expresión visual (facial) es el mayor, seguido por el efecto del tono de voz (o

expresión vocal) y finalmente el efecto de las palabras. Si la expresión visual, es decir, la facial, es inconsistente con las palabras, el grado de simpatía transmitido por la expresión facial dominará y determinará el efecto del mensaje general. Por otro lado, si en un mensaje grabado en audio o en una conversación telefónica la expresión de la voz contradice las palabras, entonces la expresión de la voz determina el efecto general. Puede funcionar de cualquier manera. Las palabras pueden ser positivas y la expresión vocal negativa, en cuyo caso el mensaje sarcástico general es negativo; o la expresión vocal puede ser positiva y las palabras negativas, en cuyo caso el mensaje general es positivo.[74]

Prof. Michael Argyle y sus colegas confirmaron nuestros hallazgos presentados en de las ecuaciones 7 + 38 + 55, señala A. Mehrabian en *Silent Messages* (1971.). En un estudio relacionado, también encontraron apoyo para una relación similar cuando los mensajes eran sobre dominancia. El comportamiento no verbal de una persona supera con creces la importancia de sus palabras cuando utiliza mensajes inconsistentes o contradictorios que muestran dominancia (obediencia/sumisión). Por ejemplo, si la expresión facial y la postura de una persona son dominantes, no importa cuán sumisa las palabras impliquen que es, el mensaje se interpretará de una manera consistente con el dominio revelado por su expresión facial y postura corporal.

Estas investigaciones son importantes para la comunicación pública, pero también para la política.

Me sorprendí cuando vi esos resultados por primera vez. Pensé que no era posible que sólo el 7% pudiera pertenecer al "qué" en comunicación. Sin embargo, con el paso de los años he llegado a aceptar el hecho de que ésta es, de hecho, la parte más pequeña de la comunicación. Si vuelves a mirar los números, te darás cuenta de que en realidad el 93% de la comunicación se basa en algo completamente diferente, es decir, no en las palabras que utilizamos. Por eso, todo aquel

que quiera transmitir sus pensamientos de la manera más completa, clara y precisa posible debe estar constantemente atento a las señales de advertencia que otras personas envían a través del lenguaje corporal, escribe Peter Thomson en su libro El secreto de la comunicación.[75]

Profesor R. Birdwhistel llegó a una valoración similar sobre la representación de la parte no verbal de la comunicación que tiene lugar entre las personas. Estimó que la persona promedio se comunica con palabras durante un total de diez a once minutos al día, y que la oración promedio sólo toma 2,5 segundos. Encontró que el componente verbal directo de la comunicación asciende al 35%, y que el resto del 65% de la comunicación se realiza de forma no verbal.[76]

Teniendo en cuenta estos resultados y su significado, todos los candidatos políticos deberían tener claro a qué deben prestar atención en la campaña. Los candidatos al Senado y al Congreso de Estados Unidos, a gobernador u otros altos cargos, toman cursos sobre cómo utilizar una cámara y cómo hablar en público. Reymon Stroter dice sobre sus experiencias con la sorprendentemente exitosa campaña presidencial de Gary Hart: "Normalmente, primero enviaba a los políticos con los que trabajaba a un graduado en teatro de la Universidad de Yale para ganar confianza y construir un estilo. Luego acompañamos al candidato a la sala de vídeo y le presentamos las preguntas más candentes de la campaña. Allí le enseñamos a ponerse de pie, a dirigirse a la cámara y a responder las preguntas del periodista. Lo principal es que, teniendo en cuenta el precioso tiempo de televisión, aprende a responder cada pregunta en 30 o 40 segundos. Al principio, Hart habló durante demasiado tiempo, sin poder detenerse, pero luego aprendió a ser tan conciso que podía dar una conferencia de prensa en cualquier lugar del aeropuerto, en la pista antes de abordar el avión, en el pasillo.

Thomas Petterson, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de Harvard, dice que la duración promedio del discurso de un candidato es de siete segundos. Mucha gente piensa que escuchan principalmente a los candidatos, pero en realidad, los periodistas hablan seis minutos por cada minuto de candidato.

Si nos quedamos un poco más en la arena política, un ejemplo ilustrativo es el del ex secretario de medios Gordon Brown, ministro de finanzas del gobierno del Reino Unido Charlie Whelan. Afirmó que podía leer el lenguaje corporal de su ex colega Alistair Campbell, secretario de prensa de Tony Blair, el primer ministro del Reino Unido. Whelan sintió que era posible saber cuándo Campbell no estaba diciendo la verdad leyendo su lenguaje corporal, o más precisamente siguiendo sus hábitos de olfateo de manera burlona. "Cada vez que miente, resopla", afirmó Whelan.[77]

Estado socioeconómico/imagen y lenguaje corporal

En teoría, todo el mundo tiene dos niveles socioeconómicos: el nivel real y el nivel de visibilidad. El principal factor para evaluar el nivel socioeconómico es la situación patrimonial, la educación y el origen familiar. Si eliges vivir en un mundo grande donde hay una concentración de poder, en una gran ciudad tu nivel socioeconómico percibido afectará la forma en que te tratan tanto, si no más, que tu nivel real. La forma en que el entorno te percibirá a menudo no depende de la suposición del observador, sino de la información que presentas y de cómo esa información está "empaquetada".

Existe una conexión entre título, imagen y dinero. El nivel socioeconómico también está relacionado con lo que vestimos, lo que vestimos. Las investigaciones muestran que

personas de diferentes niveles socioeconómicos usan diferentes tipos de ropa y que casi la mayoría de la gente los reconoce por eso. Por ejemplo, de cada diez hombres estadounidenses que provienen de la clase media o alta, ocho visten impermeables beige, mientras que de cada diez que vienen y permanecen en la clase media baja, ocho visten de negro. Si usa un impermeable beige, la gente pensará que es más educado, inteligente, culto, confiable y mejor trabajador que cuando usa un impermeable negro.

Según las investigaciones, los miembros de los grupos socioeconómicos superiores poseen en su mayoría cosas que indican riqueza y buen gusto. Viven en casas más caras, conducen coches más caros y usan joyas y ropa más caras. Tienen más dinero. Es más probable que tengan más CD de música clásica originales en sus casas, lo que indica cierto nivel de gusto. Estas personas poseen obras de arte y antigüedades, lo que indica tanto riqueza como gusto. Pero casi todo el mundo está de acuerdo en que el simple hecho de poseer una casa cara o un coche grande no te convierte en un representante del nivel socioeconómico superior. Pero también admiten que es un muy buen primer paso hacia ello.

Por el contrario, las personas de clase media alta tienen señales verbales y visuales claras. Las personas de clase media alta caminan, se paran, se sientan y sostienen la cabeza en ángulos diferentes a los de las clases bajas. Las señales corporales son importantes en la comunicación del estatus socioeconómico. También se dice que podemos controlar la forma en que las personas reaccionarán ante nosotros si controlamos las señales de nuestro cuerpo. Las señales de nuestro cuerpo determinarán si confiarán en nosotros, nos amarán, nos admirarán o nos considerarán competentes.

El comportamiento socioeconómico y la comunicación nos conducen así a una imagen socioeconómica. Tiene que ver con nuestra comunicación general y con nuestra

vestimenta. Los investigadores han llegado a la conclusión de que, si las personas se cambian de ropa, su nivel socioeconómico visible cambiará y el mundo las tratará de manera diferente. Cuando estas personas daban señales no verbales propias de la clase media alta, la mayoría de la gente de todos los medios los consideraba competentes, más intelectuales, más bellos, etc. Se comprendió que el mismo fenómeno ocurre cuando las señales corporales socioeconómicas de alguien cambian. Los hombres de estratos socioeconómicos altos sostienen sus hombros de manera casi militar. A veces tienen el cuello apuntando hacia adelante, pero la cabeza está erguida. Las personas de clase media baja tienen los hombros encorvados hacia adelante y la cabeza gacha, lo que les obliga a caminar como si estuvieran en patines. La zancada de las personas de clase media alta es de aproximadamente 24 centímetros, mientras que la de las personas de clase media baja es larga y desigual.

Las mujeres que provienen de la clase media alta mantienen el cuello echado hacia atrás y la cabeza erguida. Las personas de clase media alta son más propensas a realizar movimientos controlados y precisos. La forma en que usan sus manos y caminan es muy diferente a la de las personas de clase media baja, que tienden a agitar los brazos y mantenerlos alejados del cuerpo.

Lenguaje corporal cerrado/abierto

Nos comunicamos con un ***lenguaje corporal cerrado*** cuando cruzamos brazos y piernas y miramos hacia afuera de la persona con la que estamos hablando. Esto puede indicar que estamos cerrados a cualquier información nueva que recibamos y también puede resaltar nuestra ansiedad. Cuando el cuerpo se cierra, la mente también se cierra, es decir, cuando la mente se cierra, el cuerpo la sigue.[78]



Figura 10. *Lenguaje corporal cerrado*

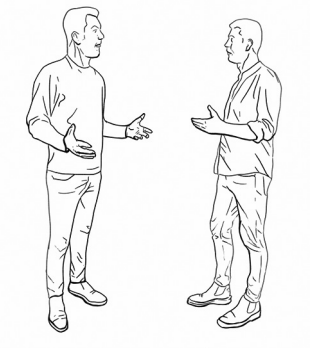


Figura 11. *Lenguaje corporal abierto*

Con un lenguaje corporal abierto, las piernas y los brazos no están cruzados, es decir, abotonados. En una comunicación abierta, dirigimos nuestro cuerpo hacia la persona con la que estamos hablando y, a menudo, hacemos gestos mostrando las palmas. Esto revela apertura a nuevas personas o ideas y deja una buena impresión en el interlocutor. Cuando nos comunicamos, somos sensibles al lenguaje corporal de otras personas, pero también debemos ser conscientes de nuestras propias acciones y de las señales que enviamos.[79]

El mensaje eres tú

A menudo podemos leer las declaraciones de actores famosos sobre cómo son ciertos papeles cinematográficos o teatrales eran muy exigentes. Esto confirma, independientemente de su talento a veces fastuoso, que también les resulta difícil, aunque sea durante una hora, ser otra persona.

En la era cinematográfica actual, todos somos productores de televisión. Transmitimos nuestros propios programas. Registramos un cierto porcentaje de audiencia. Hemos sido absorbidos por el medio de la televisión y ahora somos parte de él. Podemos emitir programas de comedia, drama, in-

formativos y políticos, escribir guiones y actuar, y hacer reír, llorar o aburrir al público. "**El medio es el mensaje**", escribió Marshall McLuhan, y Roger Ailes cree que **cada persona es un mensaje**, independientemente del medio que elija.

"**El mensaje eres tú**", se puede reducir al hecho: si no te ves a ti mismo como un mensaje que camina y habla, no has comprendido lo más importante. Las palabras no tienen sentido si el resto de ustedes no está alineado con ellas. Tu integridad afecta cómo los demás te perciben o reaccionan ante ti. "En los últimos veinte años, he trabajado literalmente con miles de líderes empresariales y políticos, artistas y personas que simplemente quieren tener éxito. He ayudado a muchas personas a aprender a comunicarse de manera más efectiva, controlar el entorno de comunicación, presentar sus posiciones de manera convincente, superar preguntas desagradables de periodistas y accionistas enojados y, en general, navegar las situaciones de comunicación cambiantes en las que nos encontramos todos los días. El secreto de este entrenamiento está en la frase Mensaje - eres tú."[80] Por lo tanto, es importante aceptar el hecho de que usted (todo usted) es el mensaje y que el mensaje determina si obtendrá o no lo que desea en la vida.

Incertidumbre

Los roles públicos traen consigo muchos desafíos. Políticos, actores, músicos y otras figuras públicas y conocidas están constantemente en el centro de atención. Por muy rutinario que pueda ser para algunos, cada acto público, actuación pública y función pública conlleva responsabilidad y por tanto nerviosismo. Por supuesto, todo el mundo quiere encubrirlo. Muchos suelen estar bajo una "máscara".



Figura 12. *Tocar la camisa o el puño*

Ocultar posibles nerviosismo o inseguridad no es tarea fácil. Las señales no verbales son aquellas que nos indican que una determinada persona se encuentra incómoda o nerviosa o insegura. Los hombres a menudo saben cómo tocarse los puños, la parte superior de las mangas de la camisa o el reloj delante del público o de las cámaras. Aunque este gesto puede ayudar a una persona a ganar seguridad adicional, también revela otro estado de la persona. Por otro lado, cuando las mujeres están asustadas o inseguras, pueden agarrar su bolso o, si tienen un ramo de flores, apretarlo contra su cuerpo.



Figura 13. *Sosteniendo un bolso o ramo*

Expresión facial

El rostro es el rasgo más expresivo, irreconocible y memorable de todos los seres humanos. El rostro transmite claramente información y moldea fuertemente la imagen o imagen de una persona. Por eso los ricos y famosos piden que les tomen retratos. Como las personas, los rostros son especiales y diferentes.[81]

El iniciador en el campo de la investigación de la comunicación no verbal, R. Birdwhistell, introdujo el término kinésica para denotar el estudio de los movimientos corporales en la comunicación. "Movimientos

corporales" se utiliza en un sentido amplio y se refiere a movimientos de la cabeza y la cara. Birdwhistell estimó que los movimientos corporales pueden transmitir más de 700.000 posibles signos físicos. Lo poderosa que es la comunicación no verbal, lo demostraremos con un ejemplo.[82]

A finales del siglo XIX se rumoreaba que un caballo alemán llamado ***Hans sabía sumar****. Si le pidieras que sumara, por ejemplo, dos más seis, golpearía el suelo con su casco ocho veces. Es interesante que Hans sólo pudiera añadir en presencia de seres humanos. Su misterioso talento se explicó más tarde de forma muy sencilla: cuando inconscientemente encontraba la respuesta correcta, veía al público relajarse y dejar de rascarse el casco.*[83]

Un ejemplo de gran interés en la comunicación no verbal es la serie *Lie To Me* ("Miénteme"), que se emite en Estados Unidos desde 2009 en la televisión FOX, sobre el Dr. Cal Lightman, experto en interpretar la conducta no verbal. La trama de la serie se basa en la capacidad de este experto para juzgar cuándo las personas mienten y así permitir a la policía resolver casos de delitos. Las investigaciones demuestran que el rostro humano es tan móvil que puede registrar sin esfuerzo aburrimiento, sorpresa, afecto y desaprobación, uno tras otro, en unos pocos segundos. Constantemente leemos las expresiones faciales de los rostros de los demás. De hecho, las señales faciales son la fuente más importante de comunicación no verbal.

Usamos información facial por varias razones: 1) para confirmar la categoría social de alguien, 2) para notar los rasgos de personalidad de alguien, 3) para reconocer la dirección de su atención, 4) para medir la sinceridad de su comportamiento verbal, 5) para comprender sus pensamientos y la mente.

Investigaciones en más de treinta culturas diferentes muestran que existe un alto grado de acuerdo en la evaluación de las emociones mediante fotografías de expresiones faciales. Los autores de la investigación afirman que existen pruebas convincentes de la universalidad de la expresión facial de las emociones.

Los investigadores identificaron seis expresiones faciales

generales: 1) disgusto, 2) miedo, 3) felicidad, 4) tristeza, 5) sorpresa, 6) ira. También se pueden encontrar en animales.[84]

Contacto visual

A lo largo de nuestra historia nos hemos preocupado por los ojos y su efecto en el comportamiento humano. El contacto visual dirige la conversación, indica dominio ("Me menospreció") o genera sospecha cuando pensamos que alguien está mintiendo ("Mírame a los ojos mientras me hablas"). El tiempo que pasamos en un encuentro directo con otra persona lo dedicamos principalmente a observar su rostro, por lo que las señales oculares son importantes para la capacidad de interpretar las actitudes y pensamientos de otras personas. Cuando conocemos a una persona por primera vez, hacemos una serie de juicios rápidos sobre el otro, basados en gran medida en lo que vemos. Por eso muchos dirán que el contacto visual es la forma más importante de comunicación no verbal.[85]

*Yevgeny Yevtushenko, un poeta ruso, visitó una vez una casa estadounidense donde se exhibía una magnífica cabeza de alce. "¿Cómo pudiste soportar matar a una criatura tan maravillosa?" preguntó el poeta. "**No me miró a los ojos**", explicó su anfitrión.*

Muchas reglas sobre la observación de los demás que están implícitas en nuestra cultura representan un reconocimiento tácito de que el contacto visual es probablemente la señal facial más importante que utilizamos en la comunicación. Enseñar el papel del comportamiento ocular, como el contacto visual, los movimientos oculares y la dilatación de la pupila en la comunicación, se llama oculopsicología (ingl. *oculesics*).

Lo ideal es establecer contacto visual con la persona con la que se está comunicando en cinco segundos. Es una expresión natural e importante de su interés. Si se está comunicando con un grupo de personas, haga contacto visual con "líderes amigables", personas de la audiencia que sean positivas acerca de usted y que se apresuren

a construir una relación positiva con usted. Nunca frunzas el ceño porque nunca sabes quién se enamora de tu mirada.

Larry King, maestro de la comunicación y estrella del programa de CNN, señala que hay una regla del lenguaje corporal que debes seguir para poder comunicarte exitosamente. Es contacto visual.

Mantener un buen contacto visual, no sólo al principio y al final de su comunicación, sino durante todo el tiempo que habla y escucha, lo convertirá en un orador exitoso dondequiera que esté, sea cual sea la ocasión y sea quien sea la otra persona. "Me inclino ligeramente hacia la persona con la que estoy hablando para enfatizar que me estoy concentrando en ella. La clave es escuchar. Si realmente intentas escuchar lo que se dice, descubrirás que es mucho más fácil mirar a la otra persona a la cara. De hecho, si escuchas con atención, el lenguaje corporal seguirá automáticamente. Puedes asentir con la cabeza para mostrar interés en el tema o girarla ligeramente para mostrar simpatía o escepticismo (incredulidad). Pero, de nuevo, hazlo cuando te apetezca. No se limite a mover la cabeza hacia arriba y hacia abajo porque lo leyó en este libro. Aunque a menudo es importante hacer contacto visual, no es necesario que mires fijamente a los ojos de la otra persona todo el tiempo. Mucha gente se sentirá incómoda con esto, y tal vez tú también lo estés.

Japón.. en restaurantes, hoteles, bares, cafeterías, tiendas, oficinas y locales comerciales, en los mercados, los OJOS se dirigen hacia abajo, y el contacto visual directo, que tanto valora Occidente, se sustituye por la postura corporal, tono de voz, inclinación de la cabeza y fluidez del habla. Todo el cuerpo, de pies a cabeza, expresa lo que siente, se utiliza para transmitir significado, respeto, aceptación y comprensión de la otra persona.[86]

Mantenga el contacto visual cuando su pareja hable y cuando haga una pregunta. Cuando hablas, ocasionalmente puedes apartar la mirada de tu pareja. Sin embargo, no mires al espacio vacío como si hubiera alguien allí. Y si estás en una fiesta, no dejes que tu mirada pase por encima del hombro de tu pareja como si estuvieras buscando a alguien más importante con quien hablar", aconseja L. King, ex estrella de CNN.

Los movimientos oculares tienen al menos cuatro funciones importantes en las relaciones interpersonales:[87] 1) mostrar interés por la otra persona, 2) permitir la retroalimentación, 3) sincronizar el habla, 4) mostrar que algo nos resulta atractivo. Otras funciones del contacto visual son: 1) intimidación mediante miradas largas y expresiones faciales negativas, 2) coquetería/coqueteo, 3) atención y 4) inmediatez.[88]

Hoy en día, la mayoría de las investigaciones indican que el comportamiento visual tiene algo que ver con el contacto visual. En un estudio, se estima que en la comunicación grupal pasamos del 30 al 60 por ciento del tiempo en contacto visual con los demás (del 10 al 30 por ciento de la mirada dura sólo aproximadamente un segundo).

Hay cuatro reglas no escritas sobre el contacto visual.[89]

1) El espectador puede provocar interacción mirando a una persona al otro lado de la habitación. Si el "objetivo" le devuelve la mirada, esto suele interpretarse como una aceptación de la invitación, mientras que mirar hacia otro lado es un rechazo a la petición del observador.
2) Hay más contacto visual mutuo entre amigos que entre otros, y la mirada sincera del observador a menudo se interpreta como un sentimiento positivo.
3) Se considera que las personas que buscan el contacto visual mientras hablan no sólo están muy bien dispuestas hacia el "objetivo", sino también más sinceras y dignas de confianza.
4) Si las habituales miradas breves e interrumpidas durante la comunicación se sustituyen por miradas de mayor duración, el "objetivo" las interpreta como una señal de que la tarea es menos importante que la rela-

ción personal entre las dos personas.

El contacto visual frecuente es realmente una señal de afecto o interés. Por ejemplo, el coqueteo a menudo comienza con una mirada rápida hacia arriba, seguida de una mirada desviada, seguida de otra mirada y una sonrisa amistosa. El contacto visual hace más que señalar disponibilidad. Es una invitación a comunicar.[90]

Señales oculares

Existen numerosas señales que las personas envían con la vista. Consideraremos algunos de ellos.[91]

Levantando las cejas. Es un gesto de saludo a distancia que se ha utilizado en todas partes desde la antigüedad. Ocurre como señal de saludo entre comunes y simios, confirmando que es un gesto innato. Las cejas suben y bajan durante una fracción de segundo. El objetivo del movimiento es llamar la atención sobre el rostro para un intercambio claro de señales. Al bajar las cejas, las personas muestran dominancia o agresividad, mientras que, al levantarlas, muestran sumisión.

Ensanchamiento de ojos. Al levantar las cejas, las mujeres abren los ojos, creando el llamado "cara de niño". Tiene un fuerte efecto en los hombres, porque afecta la liberación de hormonas en el cerebro, fomentando así en los hombres el deseo de defender y proteger a la mujer.

Mirando hacia arriba. Bajar la cabeza y mirar hacia arriba es otro gesto que indica sumisión, resulta atractivo para los hombres porque agranda los ojos y la mujer parece inocente como una niña. La fallecida princesa Diana perfeccionó el movimiento de bajar la cabeza y mirar hacia arriba, dejando al descubierto su vulnerable cuello. Ese gesto inocente despertó las reacciones maternales y parentales de millones de personas. Las personas propensas a los gestos sumisos suelen utilizarlos de forma consciente, pero saben que con ello consiguen los resultados deseados.



Figura 14. *Mirando hacia arriba y hacia un lado*

Mirada lateral. Mirar hacia un lado comunica interés, duda u hostilidad. Combinada con cejas ligeramente arqueadas o una sonrisa, la mirada de reojo comunica interés y, a menudo, se utiliza como una invitación al cortejo (utilizado principalmente por mujeres). En combinación con las cejas bajadas o fruncidas o las comisuras de los labios bajadas, indica duda, hostilidad o actitud crítica.

Parpadea rápidamente. Una frecuencia de parpadeo normal y relajada es de seis a ocho parpadeos por minuto, con los ojos cerrados durante sólo diez a diez segundos. Bajo presión, por ejemplo, cuando decimos una mentira, es probable que la frecuencia de parpadeo aumente dramáticamente. El parpadeo rápido es el intento inconsciente de una persona de sacarte de su campo de visión porque te has vuelto aburrido, poco interesante para ella o te considera superior. Además de cerrar los ojos, las personas dominantes echan la cabeza hacia atrás y dan una larga mirada "hacia abajo", lo que normalmente será utilizado por una persona que siente que no se enfatiza lo suficiente su importancia.

Evitación de la mirada. Una mirada de lado a lado puede parecer como si la persona estuviera comprobando si hay actividad en la habitación, pero el cerebro en realidad está buscando salidas de emergencia (como en los monos y simios), lo que revela que la persona se siente insegura.

Ojos errantes. A menudo podemos ver a personas moviendo los ojos de un lado a otro hasta que la cabeza casi no se mueve. Este fenómeno se llama ojos errantes. Cuando las personas "deambulan", a menudo buscan alguna salida a la situación o alguna ayuda. Parecen nerviosos y agitados. Quizás quieran escapar. La gente que los mira se siente incómoda y confundida.

Mirada

La mirada es extremadamente importante para la comunicación. Esto es especialmente importante en la comunicación internacional e intercultural, donde los tipos de puntos de vista influyen en gran medida en el propósito y efecto de la comunicación. En cuanto a los tipos de vistas, se dividen en:[92]

1) ***mirada íntima.*** Si nuestra mirada recorre todo el cuerpo del interlocutor, midiéndolo de pies a cabeza, somos conscientes de que con esa mirada estamos enviando un mensaje completamente diferente. En una conversación cara a cara, esto puede significar para el interlocutor que no se siente cómodo con su presencia o quiere que termine la historia o, por el contrario, que se vaya si su mirada se centra en el centro de su frente.
2) ***mirada social*** en triángulo va desde los ojos del interlocutor hasta la mitad del pecho. Esa mirada demuestra que la conversación es natural para ti.
3) ***mirada empresarial*** pasa de los ojos a la boca, con la que se mira dentro de la cabeza de la persona. Esa mirada confirma que están hablando oficialmente.

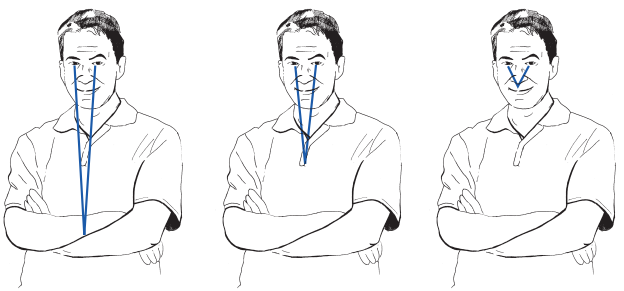


Figura 15. *Tipos de mirada*

Además de los tres tipos de miradas enumerados, consideremos algunos otros aspectos de las vistas.[93]

El tercer ojo. Imagina que la persona que está en medio de la frente tiene un ojo y que estás mirando en la zona del triángulo entre sus "tres" ojos. Esta mirada no sólo crea una atmósfera extremadamente seria, sino que también detiene a todos aquellos que te molestan. Controlarás la situación para que tu mirada no baje del nivel de sus ojos. Nunca uses este tipo de mirada en encuentros amistosos y románticos. Pero es la elección correcta para alguien que quiere asustarte.

Mirada poderosa. Si tu mirada es suave o impenetrable, practica una mirada poderosa para parecer autoritario. Cuando alguien te ataque, intenta no parpadear mientras le sostienes la mirada. Cuando mires a un atacante, entrecierra los párpados y concéntrate intensamente en él. Los depredadores no hacen esto inmediatamente antes de atacar a la presa.

Controlar la mirada. Si desea tener control sobre la apariencia de la persona, apunte con el bolígrafo a lo que desea que vea y al mismo tiempo cuéntele lo que está mirando. Luego levanta el lápiz y mantenlo a la altura de los ojos de ella y los tuyos. Llama tan poderosamente la atención que la persona levantará la cabeza, te mirará y verá y escuchará todo lo que estás diciendo, de modo que transmitirás tu mensaje por completo. Al hablar, mantenga siempre abierta la palma de la otra mano.

Parpadeo

Parpadear es, ante todo, necesario para la salud de nuestros ojos. Ayuda a que los ojos se mantengan húmedos y es una especie de limpiador. No todo el mundo parpadea al mismo ritmo. Existen diferentes datos sobre cuántas veces parpadeamos por minuto. Según algunos indicadores es de 8 a 15 veces por minuto, mientras que otros trabajos señalan que parpadeamos de 15 a 20 veces por minuto, es decir de 900 a 1200 veces por hora o de 14.000 a 19.000 por día.

Se sabe que el parpadeo está relacionado con la presión que siente una persona ante una determinada situación. También pueden estar asociados con mentiras. La velocidad del parpadeo también está relacionada con el estado de confusión de la persona o con el deseo de aclarar algo. Ciertamente el parpadeo está relacionado con la ansiedad por el propio comportamiento, por la incapacidad de expresar la propia opinión en un momento determinado o algo que hemos escuchado.[94]

Asintiendo con la cabeza

En la cultura japonesa, el acuerdo o el desacuerdo no se expresa asintiendo con la cabeza. Pero en muchas culturas occidentales es muy pronunciado en la comunicación interpersonal o grupal. Al

asentir, normalmente confirmamos lo que la otra persona está comunicando. Pero la velocidad del movimiento de cabeza es importante. En ese sentido hay:

- *Asentir lentamente* con la cabeza es como estímulo para seguir hablando. Al mismo tiempo, demostramos que lo escuchamos atentamente.
- *Asentir un poco* más rápido es señal de que entendemos lo que dice nuestro interlocutor.
- *Asentir muy rápidamente* con la cabeza puede significar un acuerdo total que despierta emociones o es una señal para detener la conversación y que la otra parte quiere decir algo.

Para saber qué mensaje es correcto, es necesario comprobar otras señales del lenguaje corporal no verbal.

Contacto con las manos

La mano humana contiene veintisiete huesos diminutos. Los científicos han descubierto que existen más conexiones nerviosas entre las manos y el cerebro que entre el cerebro y cualquier otra parte del cuerpo. Por tanto, el movimiento y la posición de las manos dan una buena idea del estado emocional. Los gestos con las manos permiten a las personas utilizar herramientas y utilizar una amplia gama de gestos para comunicarse. Como forma de comunicación no verbal, los gestos con las manos ocupan el segundo lugar, después de los signos faciales.

En muchos países, las manos han asumido el papel de signos de puntuación, gestionando los turnos en la conversación. El levantamiento de la mano fue adoptado de los italianos y franceses, que utilizan principalmente el "lenguaje de las manos", pero todavía se ve raramente en Inglaterra, porque allí agitar las manos durante un discurso se considera inapropiado y de mala educación.

La comunicación manual puede agregar énfasis, apertura y empuje a su mensaje. Al hablar con el interlocutor, preste atención a las manos. Se mueven con gestos ligeros, naturales pero vivos que apoyan y refuerzan las palabras habladas. El uso relajado de los gestos con las manos le da profundidad y poder a su mensaje. Un movimiento natural también sugiere apertura, confianza y esponta-

neidad de tu parte. Los buenos oradores utilizan dos tipos de gestos: *descriptivos y enfáticos*.[95]

Gestos descriptivos ilustran literalmente su sentido de la postura. Por ejemplo, cuando el entrevistador pregunta: "¿Qué tamaño tenía el pez más grande que pescaste?", tus manos automáticamente se extienden verticalmente para mostrar la profundidad aproximada, incluso cuando lo describes verbalmente: "Medía 50 centímetros de largo". "¿Qué tamaño tenían los granizos?" y el pulgar y el índice forman un óvalo cuando los describe: "Eran del tamaño de huevos de paloma". Es una visualización descriptiva de tamaños con tus manos.

Gestos enfáticos se utilizan para enfatizar o enfatizar ciertos significados en su discurso. Su mano se mueve hacia arriba y hacia abajo como un martillo para transmitir un mensaje de manera persuasiva y efectiva, o su mano se mueve hacia afuera con la palma abierta mientras da explicaciones.[96]

Es importante la elección del momento del gesto.

Consideremos varias situaciones en las que "las manos hablan".[97]

Frotando las palmas. Frotarse las palmas es una forma en que las personas comunican expectativas positivas. El jugador frota los dados con las palmas de las manos, indicando que espera ganar. La velocidad con la que una persona se frota las palmas indica la creencia de que puede esperar un resultado positivo. Frotar lentamente las palmas puede significar exactamente lo contrario. Por eso es importante comprender que el frotamiento de la palma siempre debe considerarse en contexto. Un hombre que se queda en la estación de autobuses en las mañanas frías frotándose las palmas de las manos puede que no lo haga porque espera que el autobús llegue pronto, sino porque tiene las manos frías.



Figura 16. *Frotando las palmas*

Frotando pulgar contra dedo. Frotar el pulgar contra el índice o el pulgar contra la punta de los dedos suele ser un gesto que indica la expectativa de dinero. Simboliza frotar la moneda con el pulgar y la yema de los dedos.

Manos entrelazadas. A primera vista, este gesto puede parecer un signo de confianza en uno mismo, porque la gente suele utilizarlo en combinación con una sonrisa. Juntar las manos es un gesto que muestra moderación, preocupación o un estado de ánimo negativo. Las investigaciones realizadas sobre las manos juntas indican que en las negociaciones, las manos juntas pueden significar frustración, insinuando que una persona está reprimiendo un estado de ánimo negativo o una preocupación. A ella recurrían personas que sentían que no eran lo suficientemente convincentes o que estaban perdiendo las negociaciones. Las manos juntas tienen tres posiciones básicas: 1) manos juntas levantadas frente a la cara, 2) manos juntas colocadas sobre la mesa o en el regazo y en posición de pie, 3) manos juntas bajadas sobre la entrepierna. Los investigadores indican que existe una relación entre la altura a la que se levantan las manos y el grado de frustración. Es más difícil tratar con una persona con las manos en alto que con personas con las manos en posición baja.

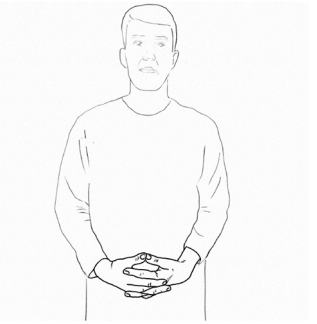


Figura 17. *Manos entrelazadas*

Manos colocadas en una púa (campanario). Colocar las manos en una estaca puede ser una excepción a estas reglas de las manos en alto. Los dedos de una mano se presionan ligeramente contra los dedos de la otra, formando una púa. Las investigaciones demuestran que esta posición de la mano (campana) se utiliza a menudo en las relaciones entre superiores y subordinados y que sugiere una actitud fiable y segura de sí mismo. Los superiores suelen utilizarlo cuando dan instrucciones o consejos a sus subordinados. Este gesto con la mano lo utilizan a

menudo personas autoritarias y seguras de sí mismas para comunicar su fe en sí mismas.



Figura 18. *Manos colocadas en una púa (campanario)*

Una cara en un plato. No es un gesto negativo sino positivo, y sirve para seducir. Lo utilizan principalmente mujeres y hombres homosexuales cuando quieren atraer la atención de un hombre. Las mujeres doblarán una mano sobre la otra y expondrán su rostro al hombre como si estuviera en un plato.

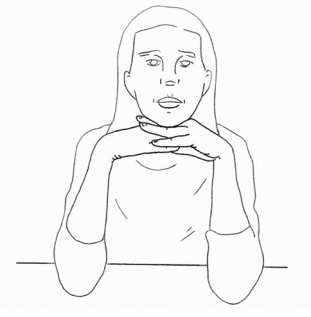


Figura 19. *Una cara en un plato*

Manos en la espalda. Tomarse las manos detrás de la espalda es un gesto común de los líderes estatales y miembros de las familias reales, y también lo utilizan los agentes de policía que patrullan, los directores en los patios de las escuelas, los oficiales militares de alto rango, así como cualquier persona en una posición de poder y autoridad. Este movimiento está asociado con un sentimiento de superioridad, confianza en uno mismo y poder.



Figura 20. *Manos en la espalda*

Mostrando los pulgares. Los pulgares se han utilizado como signo de poder y autoridad durante miles de años. En la época romana, un pulgar apuntando hacia arriba o

hacia abajo significaba vida o muerte para un gladiador. Los pulgares hacia arriba muestran superioridad. En quiromancia, representan la fuerza del carácter y el ego, y en el lenguaje corporal, las señales del pulgar comunican una actitud autoindulgente. Los pulgares muestran dominio, autoconciencia y, a veces, agresividad. Mostrar el pulgar hacia arriba es un gesto positivo que suele ser característico de las personas "*cool*" que lo utilizan para mostrar su superioridad. A ella también recurrirán hombres en compañía de mujeres que le atraigan, personas con ropa prestigiosa o que demuestren una alta posición. Rara vez lo notarás en una persona de bajo estatus, como una persona sin hogar.

Pulgares sobresalen de los bolsillos de la chaqueta. Estos movimientos son igualmente comunes entre mujeres y hombres que se creen mejores que otros. Hay un movimiento regular en el lenguaje corporal del príncipe Carlos.

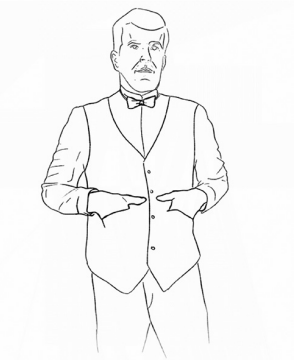


Figura 21. *Pulgares sobresalen de los bolsillos de la chaqueta*

Brazos cruzados. Los brazos cruzados comunican una actitud defensiva o negativa. Son señal de estar cerrados y abotonados. Es un estilo de comunicación defensivo.

Palmas

Cuando las personas quieren ser abiertas y honestas, a menudo extienden una o ambas palmas hacia la otra persona y dicen: "Lo siento si te lastimé". Como la mayoría de las señales no verbales, palmar es completamente inconsciente y transmite una sensación "intuitiva". sentimiento o corazonada de que la otra persona está diciendo la verdad. Cuando los niños mienten u ocultan algo, suelen esconder

las palmas de las manos detrás de la espalda. A los vendedores se les enseña a observar las palmas de las manos del cliente mientras éste explica o pone objeciones sobre por qué no puede comprar el producto, porque el hombre que da razones válidas suele tener las palmas abiertas. Cuando una persona explica algo honestamente, usa las manos y muestra las palmas, mientras que alguien que no dice la verdad probablemente dará la misma respuesta verbal, pero esconderá las manos. Mantener las manos en los bolsillos es el truco favorito de los hombres que no quieren participar en una conversación. Originalmente, las palmas eran como las cuerdas vocales del lenguaje corporal porque hablaban más que cualquier otra parte del cuerpo, por lo que doblarlas era como mantener la boca cerrada.[98]

Al usar las palmas abiertas al comunicarse con los demás, puede presentarse como más abierto y creíble. Es interesante que cuanto más frecuentes sean los movimientos con las palmas abiertas, menor será la tendencia a decir mentiras. Si un hombre es sincero, expondrá sus palmas, pero el solo hecho de exponerlas le dificultará decir una mentira convincente.

El poder de la palma. Una de las señales corporales menos notadas pero más poderosas se da con la palma de la mano al dar instrucciones, órdenes o estrechar la mano. Utilizado correctamente, el "poder de la palma" da a la persona que lo utiliza poder sobre los demás.

Hay tres gestos de comando básicos con la palma: 1) posición de "palma hacia arriba", 2) posición de "palma hacia abajo", 3) posición de "palma con las piernas cerradas y el dedo índice extendido".

La palma hacia arriba es un gesto sumiso y no amenazante que recuerda a un mendigo callejero pidiendo limosna. Desde una perspectiva evolutiva, demuestra que el hombre no esconde las armas.

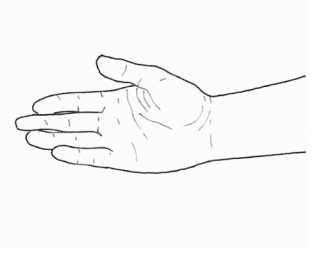


Figura 22. *La palma hacia arriba*

Usar una ***palma hacia abajo*** te hará parecer autoritario instantáneamente. Otros sentirán que les has ordenado que hagan algo. El uso de esta palma se acepta de forma diferente según la escala jerárquica. Si colocas tu palma de esta manera hacia alguien en tu mismo nivel, esa persona puede rechazar la comunicación u orden y enojarse contigo. Si alguien es un subordinado, aceptará órdenes porque tiene que hacerlo. Girar la palma de la mano de una posición hacia arriba a una posición hacia abajo cambia por completo la forma en que los demás te perciben. Durante el Tercer Reich, el saludo nazi con la palma directamente hacia abajo era un símbolo de poder y tiranía.

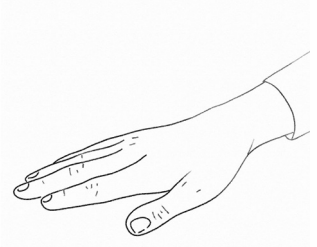


Figura 23. *La palma hacia abajo*

La posición de la palma cerrada con el dedo índice extendido es en realidad un puño, ***y el dedo extendido*** sirve como un garrote simbólico con el que el hablante, en sentido figurado, obliga a los oyentes a obedecerlo. Inconscientemente, esta posición evoca sentimientos negativos, porque es un precursor de un "golpe directo", un movimiento que la mayoría de los primates utilizan para atacar y amenazar. Señalar con el dedo es uno de los movimientos más molestos que alguien puede utilizar mientras habla, especialmente si lo golpea al ritmo de las palabras. En algunos países (Malasia, Filipinas), señalar con el dedo a alguien es un insulto, porque sólo se señala con el dedo a los animales. En Malasia, la gente usa los pulgares para señalar a otras personas o dar instrucciones.



Figura 24. *La posición de la palma cerrada con el dedo índice extendido*

Estrechar las manos

Dar la mano es un ritual común a la hora de conocerse, y algunos

teóricos afirman que se originó como un mensaje de que tenemos las manos vacías (y no un garrote en ellas) y buenas intenciones. Dar la mano también es una rara oportunidad de tocar a otra persona. Al estrechar la mano, inconscientemente transmitimos una de tres actitudes: 1) dominio, 2) sumisión, 3) igualdad. Nunca debemos olvidar que el apretón de manos fue creado como un gesto de saludo o de cerrar un trato, por lo que siempre debe ser cálido, amigable y positivo.

Sin embargo, en la comunicación cotidiana, los comunicadores reconocen varios tipos de apretones de manos: apretón de manos comparativo, apretón de manos interrogativo (apretón de manos bestial y pez resbaladizo), apretón de manos autoritario, apretón de manos fallido, apretón de manos de político, etc.[99]

Manejo comparativo. Construir una relación subconsciente con otra persona es el propósito de un apretón de manos comparativo. Durante tales apretones de manos, uno debe adaptarse a la otra persona siguiendo la velocidad, el agarre, el balanceo y la duración del apretón de manos. Hay ejemplos de cómo se logrará lo anterior. Cuando alguien se acerque a ti, espera una fracción de segundo para sentir con qué fuerza te apretará la mano. Luego ajuste el agarre. Míralo a los ojos, NO mires su mano. Deje que la otra persona se encargue del apretón de manos y ajuste el número de movimientos hacia arriba y hacia abajo, la velocidad de la cereza y la duración del toque. Suelta tu mano tan pronto como sientas que la otra persona la suelta. Necesitas practicar y el efecto será extraordinario.[100]

Manejo cuestionable. El propósito del apretón de manos interrogativo es hacer una pregunta con la mano, sin que la otra persona entienda lo que estamos haciendo. De esta forma se plantean las siguientes preguntas: "¿Me escucharás?", "¿Te resistirás a mí o a mis ideas?", "¿Estás cediendo?".

Manejo autoritario o dominante. Un apretón de manos dominante es un apretón de manos con una posición de "ventaja". Ocurre cuando alguien se acerca a ti de manera autoritaria, es decir, con la palma hacia abajo, obligándote a extenderle la mano con un gesto sumiso, en el que la palma está vuelta hacia arriba. Así se transmite el dominio.

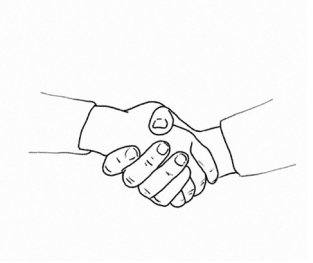


Figura 25. *Manejo autoritario o dominante*

Apretón de manos sumiso. Al contrario del apretón de manos dominante, puedes ofrecer la mano con la palma hacia arriba, entregando simbólicamente el control al otro. Al hacerlo, también comunicas sumisión.

El agarre brutal o aplastamiento de dedos es un tipo de apretón de manos en el que alguien intenta exprimir la última gota de sangre de tu mano.

Un pez resbaladizo o un pez muerto es un manejo repulsivo y fofo. Es la forma en que le das la mano cuando sientes que le estás dando la mano a un pez resbaladizo o a un plátano blando. Se interpreta como una falta de compromiso con la reunión.

Manos sudorosas. Hay más glándulas sudoríparas en las palmas de las manos que en cualquier otra parte del cuerpo, razón por la cual las palmas sudorosas son tan obvias. Al estrechar la mano, muchas personas expresan su estado interior o nerviosismo sudando las palmas. Si no puedes evitarlo, es importante que tengas siempre contigo un pañuelo para limpiarte las manos antes de dar la mano y así eliminar la creación de una mala primera impresión.

Chasquear los dedos es común en los saludos entre hombres y mujeres. Si, al estrechar la mano de otra persona, agarras sólo los dedos, en lugar de aceptar la mano entera, has perdido el apretón de manos. Sin duda es una situación incómoda que se puede remediar tomando con la mano izquierda la muñeca derecha de la persona a la que le estás dando la mano, mientras la miras a los ojos. Mueva lentamente la mano desde los dedos hasta un agarre completo y continúe con el apretón de manos.



Figura 26. *Agarre de los dedos*

Brazo rígido. Las personas agresivas tienden a estrechar la mano con mano rígida y su objetivo principal es mantenerte alejado de ellos y fuera de su espacio personal. También lo utilizan personas criadas en zonas rurales y provincias que tienen más espacio personal y quieren proteger su territorio.

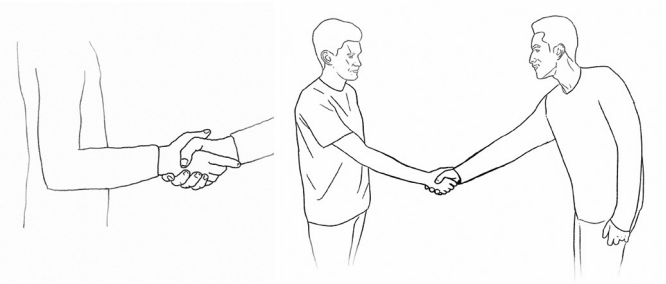


Figura 27. *Brazo rígido*

Sacar la articulación es la opción favorita de quienes gustan de los juegos de poder y una causa común de ojos llorosos y, en casos extremos, rotura de ligamentos. Es un precursor de tirar con la mano doblada, y se realiza agarrando con fuerza la palma extendida de otra persona y al mismo tiempo tirando fuertemente con lo que la otra persona intenta arrastrar a la otra persona al espacio personal del iniciador de el apretón de manos. El resultado es una pérdida de equilibrio y un mal comienzo de la relación.

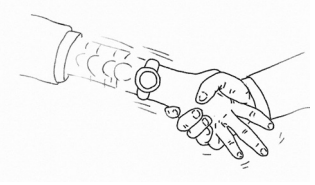


Figura 28. *Sacar la articulación*

Manija de la bomba. Con un fuerte tono rural, el iniciador de este apretón de manos agarra la mano del destinatario y comienza una serie rítmica y enérgica de rápidos movimientos verticales. Aunque son aceptables hasta siete apretones de manos, algunos continúan es-

trechando la mano sin control, como si trataran de sacarle agua a la persona a la que le están dando la mano.

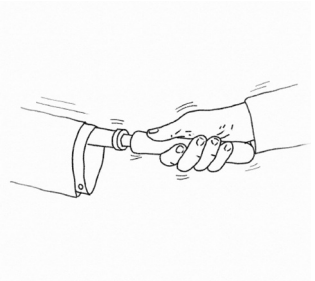


Figura 29. *Manija de la bomba*

Intimidad en el trato. Hay dos características principales para crear intimidad durante el manejo. Primero, asegúrese de que su palma y la palma de la otra persona estén en posición vertical para que ninguno de los dos esté en una posición sumisa o dominante. El segundo es responder al apretón con la misma fuerza del apretón. En otras palabras, si medimos la fuerza de agarre de uno a diez, donde tu fuerza de agarre es siete y el agarre de la otra persona es cinco, debes reducir tu agarre en un veinte por ciento. Si el agarre de la otra persona es nueve y el tuyo es siete, necesitarás aumentarlo en un veinte por ciento.

El apretón de manos de un político o un empresario es un apretón de manos con ambas manos. La persona que se acerca primero intenta darle a la otra persona la impresión de que es honesta y digna de confianza. Se realiza mirando directamente a los ojos y teniendo una sonrisa genuina y relajante y repitiendo con confianza el nombre de la otra persona. Un agarre con las dos manos aumenta la cantidad de contacto físico y se considera un pequeño abrazo. Sin embargo, se recomienda que este método de apretón de manos no se aplique a una persona que conocemos por primera vez, sino a una persona que conocemos bien.[101]



Figura 30. *Apretón de manos de un político o un empresario*

Sosteniendo el hombro, la parte superior del brazo y el codo

Como se destacó, la intención de cualquier apretón de manos con ambas manos es tratar de transmitir la impresión de sinceridad, confianza y profundidad de sentimiento a aquel a quien se le da la mano. Al mismo tiempo, la mano izquierda expresa un sentimiento especial o la profundidad de un sentimiento que quiere transmitir. También la mano izquierda entra en el llamado zona íntima del destinatario.



Figura 31. *Sosteniendo el hombro*

Entonces, estrechar la mano de tal manera que recibamos al interlocutor por el hombro, el brazo o el codo indica una gran cercanía con la otra persona. Un apretón de manos así puede terminar con un abrazo. Tal manejo a este respecto es aceptable cuando las personas tienen una relación cercana o íntima o tienen una relación familiar.

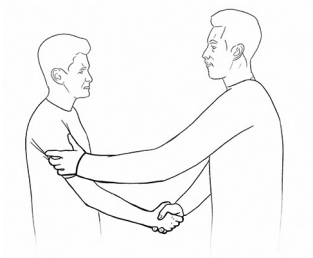


Figura 32. *Sosteniendo el codo*

Cabe destacar que este tipo de apretón de manos entra en el espacio más íntimo de una persona y, por tanto, sólo es posible con personas muy cercanas. De lo contrario, dicho manejo no es apropiado. Recuerde, si no existe una relación cercana entre usted y la persona a la que le está dando la mano, no utilice un apretón de manos a dos manos, y si se lo ofrece alguien con quien no tiene una relación cercana, puede tener intenciones ocultas.[102]

Manteniendo una mano encima de la otra

Existen varias variantes de cómo se expresan ciertos sentimientos con los brazos cruzados. La mayoría de los brazos cruzados reflejan una actitud

defensiva y reactiva. A menudo los utilizamos en compañía de personas desconocidas. Si, por el contrario, tenemos los brazos cruzados y los puños cerrados, comunicamos una actitud hostil y defensiva. Las personas que se sienten inseguras de sí mismas adoptan una postura defensiva cuando acuden al consultorio de un médico o dentista, o a un abogado o fiscal. Los brazos cruzados pueden significar un estado de ánimo negativo. El miedo muchas veces se esconde detrás de los brazos cruzados.

Los brazos completamente cruzados se pueden sustituir por brazos parcialmente cruzados. Una versión ampliamente aceptada de este gesto es poner una mano encima de la otra, característico de las personas que se sitúan frente a un grupo de personas para recibir un reconocimiento o dar un discurso. "Desmont Morris dice que este gesto permite a las personas recuperar la seguridad emocional…"[103]

¿Quién es el primero en extender la mano?

Dado que dar la mano es una señal de confianza y bienvenida, antes de iniciar un apretón de manos es importante hacerse dos preguntas: "¿Soy bienvenido?" "¿Esta persona está feliz de conocerme?". La respuesta a estas preguntas determinará el acto de hacerlo. manejo. Es importante saber que en algunos países estrechar la mano de una mujer es cuestionable (por ejemplo, en muchos países musulmanes se consideraría de mala educación y un leve asentimiento es aceptable).

Ventaja del lado izquierdo. Cuando los dos líderes se paran uno al lado del otro y posan para los medios, intentarán verse iguales en términos de tamaño corporal o vestimenta, pero el del lado izquierdo de la imagen lucirá más dominante. La razón de esto es que es más fácil para esa persona obtener una posición dominante al dar la mano, así que parece que así es.

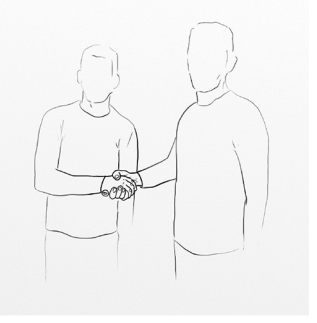


Figura 33. *Ventaja del lado izquierdo*

Pulgar

El pulgar hacia arriba es muy sensible desde el punto de vista intercultural. En algunos países, como Gran Bretaña, Australia y Nueva Zelanda, la trama en relieve tiene varios significados. Los autoestopistas generalmente se reconocen por esto, pero es una señal que confirma que todo está bien. Para los italianos, ese cartel significa el número uno.[104] En Alemania, el visto bueno es algo genial. Un pulgar elevado es un signo de felicidad y representa una actitud, enfoque o valoración positiva. Es un mensaje de esperanza, pero también de vida. Para los gladiadores de las arenas antiguas, el pulgar significaba que sobrevivirían un día más, hasta otra pelea. En Grecia, el pulgar hacia arriba significa "tengo la gorra llena". En algunos países asiáticos y africanos, un pulgar elevado puede significar vulgaridad o abuso sexual.



Figura 34. *Pulgar levantado*

Victoria o signo V

Al igual que el pulgar hacia arriba y el signo V, puede causar problemas si no se ve en las culturas donde se aplica. En general, en Occidente es un signo de victoria, pero también un símbolo de paz. Cuando uno quiere enviar tal mensaje de victoria y paz, la palma está vuelta hacia afuera. Así actuó Winston Churchill, quien popularizó este signo como signo de victoria, triunfo y libertad. En la posición opuesta, es decir, mirando hacia adentro, en Gran Bretaña puede significar "te lo pegaré", en estadounidense significa "dos" y en alemán significa "victoria"

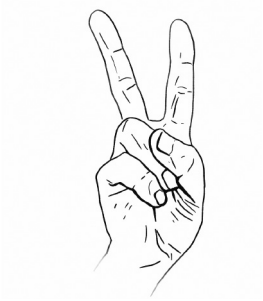


Figura 35. *Victoria*

Circulo

Esa es una buena señal. Existen teorías más extendidas sobre lo que significó este signo con el paso del tiempo. Es obvio que el círculo del signo OK representa la letra O. Su significado es generalmente aceptado en todos los países de habla inglesa y, gracias a la influencia del cine y la televisión, se extendió rápidamente por todo el mundo. Observando interculturalmente este signo veremos que tiene un significado diferente en algunos países. Por eso en Francia y Bélgica significa "cero" o "nada". En Japón, este gesto puede significar "dinero". En Turquía y Brasil, este signo puede significar un insulto. En algunos países mediterráneos, es un signo de apertura que marca a un hombre como homosexual. Si viajas al extranjero, para evitar posibles situaciones desagradables, lo mejor es pedir a los anfitriones que te muestren qué señales se consideran aceptables u ofensivas en su país. Según la conocida regla: cuando vengas a Roma, compórtate como un romano.

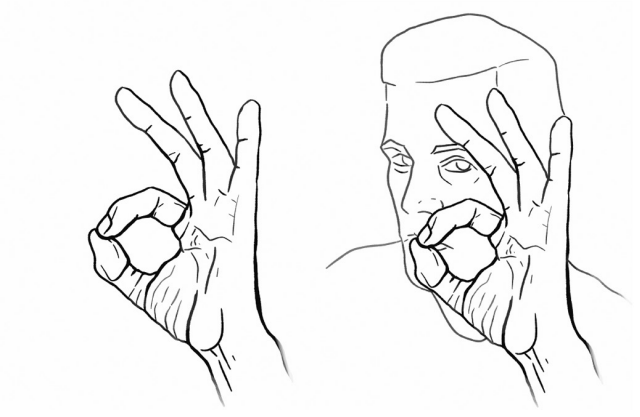


Figura 36. *Circulo o „OK"*

Estado, jerarquía, dominio

En la interacción interpersonal se envían numerosos mensajes y señales. Uno de los mensajes es el estatus de una persona en la sociedad o en relación con un individuo, una relación jerárquica o, por otro lado, una dominancia. Este tipo de relaciones son más comunes se expresan en el entorno laboral y este tipo de mensajes son fáciles de leer. Es similar o incluso más expresivo en el entorno político, académico, etc. Básicamente, la persona que se ve a sí misma en la escala social superior es la que usa sus manos e inicia el tacto.[105] Esto se expresa especialmente en política cuando el líder quiere mostrar con su lenguaje corporal, es decir, la forma en que estrecha la mano, quién está a cargo y es dominante. Tiene la libertad de elegir múltiples opciones no verbales para enviar un mensaje. En las campañas políticas es un contacto cordial que demuestra intimidad, pero se sabe quién manda.

La forma en que usas tus manos también está relacionada con tu personalidad. Se ha observado que los tipos extrovertidos son más propensos a utilizar los movimientos de las manos para apoyar el habla, a diferencia de los introvertidos.

Además del rostro, nuestras manos son la parte del cuerpo más expresiva y comunicativa. Por eso no es de extrañar que los utilicemos constantemente para enfatizar lo que decimos.

Estudio de caso 5. Cameron i Clegg: ¿Qué dice realmente su lenguaje corporal?

David Cameron es el primer ministro británico y Nick Clegg es su adjunto. Para muchos observadores, se trata de personas muy similares y las observan a través de sus hábitos de comunicación. Una rueda de prensa fue analizada por James Borg, autor del libro *Body Language*. ... A primera vista, D. Cameron y N. Clegg se parecen en muchos aspectos: en apariencia, edad, altura, educación y en sus gestos. En mayo de 2010, su lenguaje corporal irradiaba su-

tileza, mientras mantenían en secreto los detalles de sus relaciones reales.

Antes de la conferencia de prensa, posaron brevemente en las escaleras exteriores de la residencia del Primer Ministro en *Downing Street*, un ritual que Cameron casi con seguridad ensayó mentalmente. Probablemente exudaba una sofisticación relajante y una expresión autoritaria en su rostro. En situaciones como ésta, frente a multitud de cámaras, el ganador es la persona que parece natural en un entorno que, en realidad, no es natural. Después del habitual apretón de manos inicial, vimos a dos personas dándose palmaditas en la espalda, y los neuropsicólogos llaman a ese movimiento un gesto "paternal". ¿Qué muestran la mayoría de los padres a sus hijos con este movimiento? Estoy a cargo. Es simplemente una cuestión de estatus y puede ser extremadamente importante en la situación "mejor que mejor" en la que se encuentran actualmente los dos políticos. Pero su lenguaje corporal era mucho más complejo que eso. Cameron le dio unas palmaditas a Clegg primero, quien le devolvió la misma palmadita. Luego, Cameron le dio otra palmada en la espalda y Clegg hizo lo mismo antes de que Cameron acompañara a su ayudante a la residencia para finalmente darle otra palmadita segura con su mano derecha. Esta fue una clásica muestra repetida de cortesía y una lucha apenas disimulada por la supremacía. Fundamentalmente, Cameron demostró con su último movimiento que tiene la última palabra.

La conferencia de prensa que siguió fue una oportunidad para conocer a los recién casados. Cameron parecía mucho más confiado, más "primer ministro" en sus modales y servicial (servil), dando frecuentes recomendaciones a su nuevo socio haciendo gestos en su dirección con la mano derecha. Mientras pronunciaba su discurso, Cameron mostró el hábito subconsciente de abrir los dedos. Un gesto con la mano abierta que proyecta confianza.

Clegg, cuando no estaba mirando sus notas, miraba al frente. Esta técnica era una especie de marca registrada para él. Pero con su expresión general mucho más apagada de lo habitual, miraba hacia abajo mucho más que Cameron, lo que era una señal segura de nerviosismo... Cuando Clegg habla, es interesante notar que Cameron gira todo su cuerpo hacia él. Cuando estamos completamente relajados e interesados en otra persona, giramos no sólo la cabeza sino también todo el cuerpo (a menudo también los pies) hacia esa persona.

Cuando Cameron habló de los desafíos que enfrentaba su administración, Clegg se limitó a girar la cabeza en su dirección. Él también exhibe numerosas microexpresiones, movimientos subconscientes fugaces que duran un promedio de tres a cinco segundos pero que muestran malestar. Clegg se dio unos golpecitos en el labio repetidamente y se tocó el interior de la boca con la lengua.

En una situación en la que el Primer Ministro está respondiendo preguntas, Clegg comienza a asentir con la cabeza y a lanzar miradas respetuosas. Con una serie de otros movimientos corporales, Clegg admitió que aparentemente Cameron estaba a cargo.

James Borg: *Cameron and Clegg: what is their body language really saying*?, https://www.telegraph.co.uk

Reverencia

Este gesto es particularmente específico de la cultura japonesa. Inclinarse no significa abdicar de la autoridad ni mostrar inferioridad. No se trata de sumisión. Al contrario: una reverencia, al igual que el apretón de manos de un occidental, es una simplificación del porte. Un hombre se inclina ante otro para expresar respeto mutuo. Los arcos se pueden ver en espacios públicos y privados. A veces es un signo de humildad inclinarse profundamente ante una persona que se aleja sólo con una suave reverencia, pero la mayoría de las veces la profundidad de la reverencia es más o menos igual en ambos lados.

Piernas

Como otras partes del cuerpo, la posición del pie envía un mensaje determinado en la comunicación. En principio, las piernas cruzadas son señal de estados de ánimo negativos. Sin embargo, este hecho también debe ser visto de manera intercultural, pero hay que tener en cuenta que tanto las reglas como los tiempos cambian. Las piernas cruzadas pueden enviar un mensaje de actitud defensiva. La posición habitual de piernas cruzadas es que la pierna derecha suele estar encima de la izquierda. Se cree que la posición con las piernas cruzadas es común en Europa, Gran Bretaña, Australia y otros países.



Figura 37. *Piernas cruzadas (derecha sobre izquierda)*

Las personas que permanecen sentadas en sillas durante mucho tiempo se ven obligadas a cambiar la posición de su cuerpo. A veces esa posición del cuerpo no tiene por qué significar completamente "abotonada", es importante fijarse en la posición de las piernas con otras partes del cuerpo. Por ejemplo, si ambas piernas y brazos están cruzados, es un signo de retraimiento y "pesado" abotonamiento o reactividad.

Las piernas cruzadas pueden indicar la existencia de un estado de ánimo polémico o atacante. Esta es la posición de las piernas utilizada por muchos hombres estadounidenses agresivos.



Figura 38. *Posición americana con las piernas cruzadas*

Sonrisa

La sonrisa es otro aspecto no verbal de la comunicación que ocupa un lugar importante en la comunicación mutua, pero debe verse en un sentido cultu-

ral. Una sonrisa generalmente se considera una señal de que una persona está satisfecha y feliz. Cuando nacemos lloramos, cinco semanas después del nacimiento empezamos a sonreír y la risa comienza entre el cuarto y quinto mes. Cuanto más envejecemos, más en serio nos tomamos la vida. Un adulto ríe una media de 15 veces al día, mientras que un niño en edad preescolar ríe una media de 400 veces al día.

Se permite una sonrisa, pero no una risa. La risa, frecuente y ruidosa, es signo de inmadurez (Cartas de Lord Chesterfield a su hijo - Estrategia para el éxito en la sociedad).

Hay cinco tipos de sonrisas más comunes. [106]

1) ***Una sonrisa con los labios fruncidos.*** Los labios se estiran en línea recta por todo el rostro y los dientes quedan ocultos. Esa sonrisa dice que la persona que sonríe tiene algún secreto, actitud u opinión que no piensa compartir contigo. Es uno de los favoritos entre las mujeres que no quieren decir directamente que no les gusta alguien y, por lo general, es una clara señal de rechazo hacia otras mujeres, mientras que los hombres en su mayoría no se dan cuenta.

2) ***Sonrisa torcida***. Esta sonrisa en lados opuestos del rostro muestra sentimientos opuestos.

3) ***Una sonrisa con la mandíbula colgante*** es una sonrisa practicada. La mandíbula inferior simplemente cuelga hacia abajo para dar la impresión de que el usuario se ríe o se resigna.

4) ***Una sonrisa dirigida mirando hacia un lado o hacia arriba*** es con la cabeza gacha, mirando hacia arriba y sonriendo con los labios fruncidos. Una persona que sonríe así parece juvenil, juguetona y misteriosa. Una sonrisa tan tímida es la favorita de los hombres de todo el mundo, porque cuando una mujer la usa, despierta sentimientos paternales y fomenta en el hombre el deseo de protegerla y cuidarla.

5) ***Sonrisa fija permanente.*** Algunas personas se salvan con una sonrisa permanente. En algunas zonas es simplemente una marca registrada y la gente sonríe todo el tiempo.

Como podemos ver, no todas las sonrisas son iguales. Tampoco todos son cálidos. "La sonrisa de los dientes fríos" es una expresión yiddish familiar en muchos hogares de todo el mundo. Los amantes de Shakespeare probablemente pensarán en: "Puedo sonreír y matar mientras sonrío" del tercer acto de Enrique VI. O "Hay dagas en las sonrisas humanas" de Macbeth. Hay una cita de Hamlet: "Un hombre **puede sonreír, reír y ser malvado**. "[107]

En 1992, millones de trabajadores y personal administrativo de Europa del Este se estaban adaptando al mundo empresarial occidental. No se trataba sólo de las últimas computadoras y otras máquinas. En una serie de cursos muy comentados en Podstam, una ex asistente de vuelo de Pan-American instruyó a sus alumnos a sonreír mientras hacían llamadas telefónicas. Ella les dijo: "**La gente puede oír la diferencia**. "[108]

La risa estimula la secreción de analgésicos naturales y la llamada "hormona de la felicidad". endorfinas, ayudando a reducir el estrés y el agotamiento físico. Que la sonrisa está relacionada con la salud también lo confirma el hecho de que varios hospitales estadounidenses introdujeron **el concepto de sala de la risa** en los años 80. Los médicos asignaron una sala y la llenaron con colecciones de chistes, comedias cinematográficas y series de comedia, y los comediantes también actuaban regularmente. Los pacientes fueron expuestos a una sesión de risa de 30 minutos todos los días. Los resultados fueron impresionantes: una mejora espectacular en la salud de los pacientes.[109]

Sonreiré tanto a amigos como a enemigos. Una sonrisa sigue siendo el regalo más barato que puedo darle a alguien, pero su poder conquistar imperios (O. Mandino: El mayor comerciante del mundo).

Engaño, duda, mentira.

Una de las señales de engaño más comunes es la de los tres monos sabios que ni oyen, ni hablan, ni ven. Sus movimientos cara-mano forman la base de movimientos humanos engañosos.[110]



Figura 39. *Tres monos sabios*

Por eso, cuando vemos, decimos o escuchamos falsedades y engaños, muchas veces intentamos taparnos la boca, los ojos o los oídos con las manos. A diferencia de los adultos, los niños utilizan abiertamente estos gestos engañosos. Cuando un niño miente, suele taparse la boca con las manos. Cuando no quieren escuchar las reprimendas de sus padres, se tapan los oídos con las manos. A medida que una persona crece, los movimientos se vuelven más refinados y menos obvios.[111]

Cubriendo la boca. La mano cubre la boca y el pulgar apunta a la mejilla mientras el cerebro ordena inconscientemente intentos de suprimir las palabras engañosas que se dicen.

Tocando la nariz. Tocarse la nariz es un gesto encubierto más refinado que taparse la boca. Al tocarse la nariz, el hablante quiere que intente ocultar su propia mentira. Tocarse

la nariz debe distinguirse de frotarse la nariz, lo que hace una persona debido a la picazón en la nariz. Son dos movimientos diferentes.



Figura 40. *Tocando la nariz*

Frotarse los ojos. Los hombres generalmente se frotan los ojos vigorosamente y, si la mentira es grande, suelen mirar hacia un lado o hacia el suelo. Las mujeres optan por frotarse suavemente debajo de los ojos. También evitan la mirada del oyente mirando al suelo con los ojos.

Pero hay determinadas circunstancias en las que hay que tocarse la nariz. La tensión corporal se libera tocando la nariz. Este movimiento no siempre está asociado con el engaño, porque el estrés con la presión arterial alta libera sustancias que causan hinchazón del tejido nasal. La nariz se agranda un poco y se produce una inflamación que no es visible a simple vista. Provoca picazón y una sensación de hormigueo que hace que te toques o te frotes la nariz.[112]



Figura 41. *Frotarse los ojos*

Tocando la oreja. Existen varias variaciones de tocarse la oreja. Se puede frotar, sujetando la mano sobre la oreja, tirando del labio, poniendo la mano sobre la cavidad bucal, etc.



Figura 42. *Tocando la oreja*

Rascarse el cuello. El dedo índice de la mano rasca debajo del lóbulo de la oreja y las estadísticas dicen que una persona se rasca cinco veces. Ese movimiento sugiere sospecha.

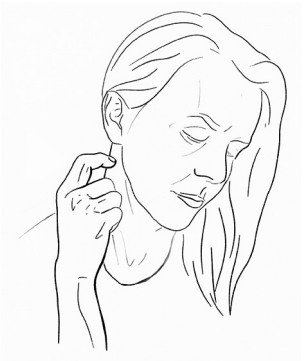


Figura 43. *Rascarse el cuello*

Dedo en la boca. Se cree que los dedos se introducen en la boca cuando una persona está bajo presión. Meterse un dedo en la boca es una manifestación externa de la necesidad interna de recuperar la seguridad.



Figura 44. *Dedo en la boca*

Cabe señalar que tenemos que invertir mucho tiempo y observación dedicada para interpretar con precisión el significado del movimiento de la mano a la cara en las circunstancias dadas.

Tacto

El tacto puede estar dirigido a uno mismo y a otras personas. Los tactos dirigidos al propio cuerpo, que normalmente no tienen como objetivo comunicar, pueden reflejar una determinada condición o hábito de un individuo. Muchas cos-

tumbres se denominan manierismos nerviosos. Los investigadores en el campo de la comunicación no verbal denominan **adaptadores** a los tipos de contacto que se centran en el propio cuerpo. Estos adaptadores pueden incluir diferentes tipos de contacto con el propio cuerpo como lamer, picar, sujetar, pellizcar, peinar, etc.[113]

Por otro lado, una de las formas más importantes de comunicación no verbal se produce cuando dos personas se tocan. El tacto puede ser prácticamente electrizante, pero también puede irritar, agradar o calmar. El tacto es, por tanto, una forma de comportamiento muy vaga cuyo significado a menudo deriva más del contexto, de la naturaleza de la relación dada y de la manera en que se lleva a cabo, que de la configuración del tacto mismo. Las subcategorías de formas básicas de contacto incluyen acariciar, golpear, saludar y despedirse, sostener y dirigir los movimientos de otra persona.

Como puedes ver, el tacto es una de las formas más importantes de comunicación no verbal. **La háptica** es la ciencia de cómo utilizamos el tacto para comunicarnos. Sabemos que el tacto es de fundamental importancia para el desarrollo psicológico y físico de los niños y el bienestar emocional de los adultos. El tacto también se utiliza para indicar una relación profesional, amistad, intimidad y excitación sexual.

Las investigaciones muestran que hay siete tipos de contacto.[114]

1) ***Tacto de efecto positivo*** incluye toques de apoyo, respeto, inclusión, afecto, atracción física e interés sexual.
2) ***El tacto vivo*** muestra una tendencia inquieta o una agresión vivaz.
3) ***Le tacto controlado*** logra cumplimiento o atención y enfatiza la respuesta.
4) ***Los tactos rituales*** son toques formales que significan saludo o partida.
5) ***Los tactos híbridos*** son toques de saludo o llegada que expresan afecto.
6) ***Los toques relacionados con la tarea*** pueden ser de acompañamiento (ayudar a alguien a ponerse un abrigo) o usarse junto con un comentario ("Me gusta tu abrigo", lo que dice mientras toca el abrigo).

7) ***Toque accidental; toques accidentales.***
El tacto implica y moviliza. Es una forma de comportamiento accesible. Por otro lado, evitar el tacto representa una actitud negativa hacia el tacto, que también afecta a tu conducta proxémica y otras formas de comunicación no verbal.

Voz

El comportamiento de la voz se refiere a *cómo* se dice algo, no a lo *que* se dice. Describe una serie de señales vocales no verbales que acompañan al habla misma. La mayoría de las investigaciones sobre el comportamiento vocal y sus efectos en la interacción humana se centran en el nivel y la variabilidad del tono, la duración del sonido (corta o larga), las pausas durante el habla y la latencia de respuesta al cambiar las secuencias del habla, el grado y la variabilidad del volumen, la resonancia y la pronunciación clara o poco clara. , velocidad, ritmo y sonidos insertados durante el habla como "uh" o "um".[115]

La calidad de su voz (tono, modulación, volumen, tempo, tono, respiración e incluso pausas) - transmite el 38 por ciento de su significado.[116]

Podemos concluir que, escuchando hablar a una persona, además de las palabras, también podemos prestar atención a la velocidad del habla, tono, acento, tono de voz, modulación, etc. Son signos paralingüísticos.[117] La voz de una persona también puede proporcionar información sobre su clase social, educación, antecedentes, salud y bienestar. El volumen de la voz se puede cambiar: suave - enfatiza la ternura o fuerte - expresa urgencia.

Angela Merkel se ha convencido de que no es lo mismo una voz de mujer que una voz masculina profunda. Las voces de los hombres son más fáciles de transmitir a través de un complejo sistema de altavoces que las voces de las mujeres, que a menudo están sobre amplificadas.[118]

Por tanto, la voz se convierte en uno de los requisitos previos para una comunicación no verbal exitosa. En la comunicación, la intensidad de la voz puede fortalecer o aumentar el poder y transmitir una sensación de confianza. Además de la confianza, podemos ver varias otras características de la voz y los posibles sentimientos que la acompañan antes de considerar algunas características por separado:[119]

- voz monolítica → aburrimiento
- habla lenta, tono bajo → depresión
- tono alto y empático → entusiasmo
- tono de voz ascendente → sorpresa
- discurso abrupto y cortado → actitud defensiva
- discurso conciso y fuerte → ira
- tono alto, palabras que salen volando → incredulidad.

La velocidad del habla representa la cantidad de palabras que decimos en un tiempo determinado. La unidad más utilizada es el minuto y la velocidad media de conversación es de 125 a 150 palabras por minuto. La velocidad del habla es bastante constante en los individuos. Por esta razón, una mayor velocidad se asocia con miedo o enojo, y un habla más lenta con tristeza o depresión. Algunas personas pueden controlar su velocidad del habla a pesar de sus emociones, pero el esfuerzo por mantener el control a menudo se expresa en otras señales vocales o faciales. No existe una velocidad óptima para hablar. La velocidad del habla es más efectiva cuando se adapta al contenido verbal del mensaje y al destinatario concreto.

El tono de la voz se refiere al nivel alto o bajo de la frecuencia de la voz. El rango tonal de la voz está determinado por el tamaño y la forma de las cuerdas vocales. El tono de la voz afecta la actitud hacia el comunicador y el contenido del mensaje. El tono de la voz también es un elemento importante a la hora de establecer una actitud hacia el hablante. El tono de voz óptimo, el nivel más aceptable, suele estar un tercio por encima del tono más bajo que una persona puede producir.

Una altura baja envía el mensaje de que tienes el control de tus emociones y de la situación. Un tono alto transmite excitación, quizás teñida de nerviosismo, miedo o inseguridad. Una voz estridente indica falta de control. Evite hablar en un tono monótono. Varíe el tono y el tempo para mostrar una variedad de emociones, pero no deje que su voz se eleve demasiado alto. Esto puede resultar en una pérdida de credibilidad.
V. Wiener: *Power Communications*, 1994.

La fluidez es la continuidad del habla. Está relacionado con la velocidad. La fluidez del habla se ve afectada por las pausas. Una persona que hace pausas constantes, cuya habla está llena de vocalizaciones ("hm", "ah", "mm", etc.) puede reducir el éxito de su comunicación verbal. Las pausas que son frecuentes, largas y vocales, y que se hacen durante la exposición de una idea, generalmente perturban y perjudican el propósito del hablante.[120]

Cuando Caroline Kennedy se postuló para el Senado en 2009 para el escaño que quedó vacante tras la salida de Hillary Clinton, pronunció numerosos discursos en conferencias de prensa. Una de las principales razones por las que la gente y los medios la criticaron fue su uso excesivo de "ya saben", "um" durante sus discursos. Fred Dicker del New York Post escribió: "Parecía menos una candidata y más la idea de una candidata. Elocuente, pero vago. Mayormente indefinido y parece decidido a permanecer así."[121]

Calidad de voz. Cada uno de nosotros tiene una calidad de voz distintiva porque la resonancia de la voz, que determina en gran medida su calidad, depende del tamaño y la forma del cuerpo, así como de las cuerdas vocales. Los estudios pueden distinguir de forma fiable entre una voz estridente y áspera y lo que se considera una voz agradable o "resonante". Varias

voces se consideran particularmente desagradables en muchas culturas: ***hipernasalidad*** (hablar por la nariz), ***denasalidad*** (que suena como si el hablante tuviera un resfriado constante) y ***ronquera*** (chirridos).

Pausas

El habla cotidiana o el llamado discurso espontáneo está extremadamente fragmentado e interrumpido. Algunos investigadores creen que dos tercios del habla se componen de partes de menos de seis palabras. Esto crea pausas que varían en duración desde milisegundos hasta minutos. Están sujetos a variaciones significativas, es decir, diferencias individuales.[122]

Las pausas no se distribuyen equitativamente en la secuencia del discurso. Hay estudios[123] de los lugares generales donde aparecen las pausas en el habla, es decir, en las intersecciones gramaticales y agramaticales. El análisis del habla espontánea muestra que el 55 por ciento de las pausas entran en la categoría gramatical.

Hay dos tipos básicos de descansos:

1) pausa incumplida, es decir silencio

2) pausa llena.

Una pausa completa se completa con alguna forma de fonación como "um" o "uh". Los oyentes valoran negativamente demasiadas pausas llenas o demasiadas pausas vacías. Debido a demasiadas pausas vacías en el discurso, los oyentes perciben al hablante como ansioso, enojado o despectivo. Debido a demasiadas pausas completas, el hablante se percibe ansioso o aburrido. Algunas investigaciones indican que, en general, se deben evitar las pausas completas, mientras que otras investigaciones sugieren que su uso está asociado con procesos de pensamiento más complejos y el uso de un vocabulario extenso.[124] Curiosamente, las pausas completas aparecen con más frecuencia en el discurso de los hombres que de las mujeres.[125]

Las pausas incumplidas también incluyen las llamadas una ***pausa sugerente*** utilizada en el habla para resaltar y enfatizar un mensaje verbal. Cuando se quiere resaltar un determinado pensamiento o mensaje, se realiza una breve pausa (sugerente) que atrae la atención del oyente. A menudo se utiliza al principio de la presentación. Un breve silencio sugiere la importancia de lo que está por decir.

Gestione el silencio. Utilice el silencio cuando hable y cuando escuche. Una pausa brinda tanto al hablante como al oyente la oportunidad de ordenar sus pensamientos. Ninguno de los dos debería sentirse obligado a apresurarse a llenar un momento de silencio. Aprende a estar tranquilo con el silencio. A menudo el silencio abre la puerta para que el oyente reciba más información del hablante. Al sentarse en silencio y expectante, animas al orador a pensar por un momento antes de continuar hablando.
V. Wiener: *Power Communications*, 1994.[126]

Elogios

La forma en que hace elogios dice mucho de nosotros. El objetivo de los elogios es hacer que los demás se sientan bien. Un elogio debe conocerse y recibirse mostrando la cortesía de aceptar una palabra amable. Un cumplido no es fácil de dar ni de recibir. Debe ser honesto y mesurado. Para gestionar los elogios, es necesario conocer algunas reglas o seguir algunas pautas para dar y recibir elogios.[127]

- Sea sincero al hacer elogios. ***Tu lenguaje corporal se nota cuando no eres sincero.***
- Cuando reciba un elogio, diga siempre "Gracias" y no descarte ni discuta lo que dijo la persona.
- Si detecta objetos que llaman la atención (gafas, bufanda, aretes, broche, etc.), exprese ***admiración*** (por ejemplo, son tan hermosos…).

  No tengas miedo de hacer elogios más sinceros. Después de ellos puedes sentirte mucho mejor porque tus elogios tienen un efecto positivo en las personas y fomentan un comportamiento positivo. No aceptar o no hacer cumplidos es señal de baja autoestima. "Está bien amarte a ti mismo ".128

Estornudos

Un estornudo también incluye un suave soplo de aire, hasta un estornudo fuerte que despertaría a los muertos. Para poder hacer frente a los estornudos

es necesario llevar consigo un pañuelo o varios (paquetes) de pañuelos de papel. Sácalos tan pronto como sientas que vas a estornudar. Una técnica que ayuda a dejar de estornudar temporalmente es colocar el dedo índice firmemente encima del labio superior, justo debajo de la fosa nasal.

Si puedes, estornuda suavemente sin vocalizar. Aparta la cabeza de las personas que te rodean. Si estás sentado, intenta inclinarte hacia el suelo. También puede estornudar en el codo para evitar que las bacterias entren en las palmas de las manos o estornuden sobre otras personas. Si, por el contrario, siente que está a punto de estornudar, discúlpese y regrese cuando cese el estornudo. Si no puedes hacer otra cosa, puedes utilizar una servilleta de la mesa para suavizar los efectos del estornudo. Luego guarda esa servilleta o entrégasela al camarero envuelta en otra servilleta limpia.[129]

Molestias digestivas

Molestias digestivas significan malestar físico debido a algo que has comido y tienes ganas de eructar. A todo el mundo le pasa de vez en cuando, pero es muy incómodo cuando sucede en la sociedad. Si sucede que tienes que eructar durante, por ejemplo, la hora del almuerzo, toma una servilleta para taparte la boca y gira la cabeza en dirección opuesta a los demás. Si está hablando con alguien y eructa, diga "Disculpe" y continúe la conversación. El cuerpo humano que necesita liberar gases no se limita a eructar.[130]

Si sientes la necesidad de desahogarte, discúlpate y abandona la compañía hasta que tu cuerpo se calme. Si, por el contrario, sucede que de repente dejas salir el viento, no finjas que nadie te escuchó. Pide disculpas, sé discreto y sal a caminar. Todos somos humanos y nos enfrentamos a estos problemas de vez en cuando.

VESTIR Y COMUNICACIÓN

Si no puedes ser mejor que tu competencia,
al menos vístete mejor.

Anna Wintour

6

VESTIR Y COMUNICACIÓN

Lo que vistes y cómo lo vistes envía fuertes señales a quienes te rodean. Tu ropa y accesorios reflejan tu estatus: quién crees que eres y qué quieres que los demás piensen de ti. Así como un jurado decide en unos segundos si el acusado es culpable o inocente según la primera impresión, nosotros juzgamos de la misma manera durante la introducción.

No olvidemos que en sus escritos éticos Aristóteles también hablaba de vestir y arreglarse. "Un hombre de alma noble debe encontrar un término medio entre la extravagancia en el vestir, por un lado, y el excesivo descuido, por el otro." Aristóteles señala astutamente que el exceso de descuido es también una especie de ostentación.

Dado que las investigaciones muestran que el lenguaje corporal constituye el 55% de la comunicación y que los demás primero nos ven y luego nos escuchan, debemos cuidar nuestra forma de vestir. La ropa como componente importante para definir la impresión e imagen de una persona, además de comunicar información sobre su personalidad, estatus social, pertenencia a un determinado grupo, sexualidad, agresividad y otras tendencias, también afecta el comportamiento de quien la viste.

Un traje es una tontería, pero es una tontería si un hombre no está bien vestido - de acuerdo con su posición social y forma de vida (Cartas de Lord Chesterfield a su hijo: una estrategia para el éxito en la sociedad).

Funciones de la ropa

Mucha gente cree que la ropa transmite mensajes importantes. La ropa puede cumplir diversas funciones: adorno, protección física y psicológica, atracción sexual, autoafirmación, auto-ocultamiento, ocultamiento, identificación con un grupo, influir en la opinión de los demás y mostrar estatus o rol. La ropa también puede tener la función de informar al observador.[131] La ropa puede afectar tu identidad.[132]

Los abogados *saben desde hace mucho tiempo que la forma en que se visten sus clientes puede influir en la opinión de un juez y/o jurado. Incluso se alentó a algunos acusados a usar un anillo de bodas falso para mitigar el impacto de cualquier prejuicio contra los solteros.*

Algunas de las características personales que se pueden comunicar a través de la ropa incluyen: género, edad, nacionalidad, relación con un compañero, estatus socioeconómico, identificación con un grupo en particular, ocupación o estatus de servicio, estado de ánimo, rasgos de personalidad, actitudes, intereses y valores. La ropa también determina qué tipo de comportamiento esperamos de quien la usa.[133]

Hay cinco formas corporales básicas: ***redonda, ovalada alargada, angular/ angular, ovalada y ligeramente angular****. Dibuja las formas apropiadas y determina cuál es dominante en ti. O pídele a un amigo que te ayude a decidir la forma de tu cuerpo. Esto le*

informa sobre el "diseño" de su cuerpo. Cuando replicas este diseño en cabello, gafas, ropa, accesorios, decoración del hogar y la oficina, técnicas de presentación y accesorios, alcanzas tu potencial de poder visual.[134]

La ropa transmite diferentes mensajes. Las personas con las que interactuamos reaccionan a estos mensajes de diferentes maneras. Los investigadores creen que la ropa también contribuye a realizar la imagen que tenemos de nuestro yo ideal. La ropa puede estimular o desalentar ciertos patrones de comunicación. La ropa nueva puede hacerte sentir feliz.

Uniforme

Uniforme es un tipo especial de ropa que revela y oculta el poder al mismo tiempo. Identifica al usuario como parte de la estructura del grupo, haciendo que su estatus en el grupo sea muy visible y suprimiendo otros signos de estatus. La supresión del estatus y la individualidad es el motivo del gran debate sobre los uniformes escolares en los Estados Unidos de América. Los partidarios argumentan que los uniformes escolares reducen las diferencias en el estatus socioeconómico y reducen la influencia de las pandillas porque el código de uniformes prohibiría la ropa de "pandillas". Los opositores coinciden en que los uniformes reducen las diferencias de estatus e individualidad, pero argumentan que suprimen la expresión, la individualidad creativa y la libertad de expresión.[135]

Un uniforme es también una afirmación de legitimidad y puede evocar conformidad si simboliza poder autoritario, como lo hacen los uniformes militares o policiales. Los uniformes ocultan y revelan poder al suprimir los símbolos de estatus individual y, al mismo tiempo, transmiten fuertes mensajes de autoridad y estatus grupal. Al utilizar un uniforme, el grupo confirma al individuo como su representante y asume la responsabilidad de su comportamiento.[136]

Aunque el uniforme a veces confiere cierta autoridad a quien

lo porta, paradójicamente, las personas que trabajan en uniforme generalmente tienen un estatus más bajo que las personas que trabajan con ropa profesional. Por ejemplo, los empleados de las aerolíneas, incluidos los asistentes de vuelo, los encargados de los equipajes e incluso los pilotos, suelen usar uniformes, pero es probable que el director ejecutivo de una aerolínea use un traje de negocios. También es probable que los trabajadores de bajo estatus en establecimientos como restaurantes de comida rápida o tiendas de comestibles usen uniformes. Entonces, los uniformes nos dicen mucho sobre el rango y el estatus.[137]

Apariencia profesional

Mucha gente sigue códigos de vestimenta en las oficinas. La credibilidad, como dice un joven abogado, es un traje. El traje, después de todo, hace al hombre.[138] Para que el mercado *te compre*, además debes envolver tu contenido en un paquete de calidad, que es tu apariencia: tu aseo, tu peso corporal, la ropa que usas, la postura que adoptas, los zapatos que usas, etc.

La ropa, así como el peinado y el maquillaje, deben infundir confianza adicional en las personas, especialmente en los comunicadores públicos, para no separarlos de sus mensajes.

No debemos olvidar lo que dijo John Molly en el libro ***Vestirse para el éxito*** (*Dress for Success*).[139] Cree que nuestra forma de vestir deja una huella excepcional en las personas que conocemos en el ámbito profesional o en la vida cotidiana. La forma en que nos vestimos afecta su comportamiento hacia nosotros. La actuación es más segura y emprendedora cuando estás bien vestido. El traje es, por tanto, parte de la imagen.

Se dice que el presidente estadounidense John F. Kennedy solía llevar dos camisetas interiores y dos camisetas cuando hacía frío. En los eventos al aire libre, era el único hombre sin abrigo, lo que lo hacía parecer más masculino y fuerte en comparación con sus homólogos que usaban abrigos.

La ropa no debe hacerte lucir rígido, pero un traje debe servir para una apariencia profesional. Por otro lado, es necesario que te sientas cómodo con tu ropa. Cada día tenemos dudas sobre qué ponernos, y la regla que puede ayudar es: ***si hay que equivocarse, siempre es mejor decidirse "más alto"*** (más formal) ***que "más bajo"*** (menos formal) o como dice el adagio latino: ***Locus regit actum*** – **el lugar rige al acto**.

La ropa debe adaptarse al estatus y la ocasión, tipo de trabajo, edad, estación del año, hora del día, entorno cultural y predisposiciones físicas. Los directivos, políticos y otras figuras públicas suelen optar por trajes estándar azul marino y camisas celestes y blancas, mientras que las mujeres tienen opciones de vestimenta mucho más diversas.

Las investigaciones muestran que una determinada forma de vestir está asociada con algunos rasgos de personalidad. Hoy en día, el 70% de las mujeres jóvenes pueden clasificarse en alguna de las siguientes categorías: vestirse a la última moda; vestimenta informal; vestirse sin importar la moda; aderezo poco convencional.

Los trajes y trajes de negocios son el uniforme estándar de las mujeres de negocios porque es la forma de vestimenta más aceptada para los servidores públicos. Las mujeres de negocios deben elegir ropa con la que se sientan bien y se vean bien. Los bolsillos son útiles para guardar notas u otros materiales y recordatorios. Un bolso puede ser una molestia, pero si es necesario, debe guardarse en el automóvil o pedirle a un miembro del personal que lo lleve durante las apariciones públicas.

El estado de los zapatos es siempre una buena forma de juzgar el carácter de una persona. Los zapatos desordenados muestran a alguien que carece de atención a los detalles. Por otro lado, los zapatos limpios revelan a alguien que presta atención a los detalles y la organización.

Tus colores y patrones

El color, así como la forma, juegan un papel destacado en el estilo. Los colores que uses deben parecerse a ti. Deben reflejar su singularidad y enfatizar su

atractivo natural. "Color" es un tono que mueve, anima y aclara tu apariencia natural. Debe crear el ambiente y hacer una declaración sobre usted. Claramente, puedes influir en tu apariencia regulando los colores que usas y cómo los usas. Definitivamente quieres que te recuerden por quién eres, no por lo que vistes. Creas una impresión duradera cuando logras la armonía visual.[140]

"Palette" es una colección de colores que expresa todas tus necesidades y satisface todos tus requisitos. Todos tus colores van juntos en ti. Eres el factor coordinador. Tus colores siempre serán tus colores, incluso cuando tu piel se oscurezca o tu cabello envejezca. La elección de una paleta va más allá del ámbito de las preferencias personales o del sentido común. … afecta lo que la gente ve. Cuando la gente te mira, sus ojos confunden tu apariencia con los colores que vistes. Si el resultado es agradable, mantendrás su atención.

Uno de los secretos de una comunicación visual eficaz está en la forma en que utiliza el estado de ánimo. El estado de ánimo realza o disminuye tu individualidad, según la ocasión. Deje que la ocasión cree el ambiente. También puedes lidiar con el estado de ánimo a través del color.

Los patrones de ropa se pueden juzgar según el grado de seriedad o la actitud de descuido. Los ***monocromos*** son los más serios, ya que crean estabilidad y carácter. No enfatizan el movimiento ni la conexión emocional. Los ***de cuadros*** y estampados son los más caprichosos y animados. Son intensos en sus movimientos oculares e indican falta de concentración. Puedes usarlos de manera muy efectiva si evalúas adecuadamente el tema, la ocasión, el estado de ánimo y el entorno en el que los usarás. Recuerda elegir el patrón correcto para la ocasión adecuada o crearás una disonancia en tu comunicación. Cuando utiliza patrones de manera efectiva, seguramente mejorará su individualidad e impacto.[141]

La forma de vestir es una decisión estrictamente personal, pero no privada. La mejor póliza le permite vestirse para sentirse cómodo. Evite los extremos, a menos que esté en un trabajo donde llame la atención con su apariencia.

¿Qué dice la etiqueta?

Estar bien vestido y ordenado demuestra que te respetas a ti mismo, y lo que vistes y cómo lo vistes puede hablar tan poderosamente como las palabras. Los mensajes que envías a través de tu ropa son una parte importante del comportamiento que muestras al público. Intenta vestirte apropiadamente, elige ropa de la mejor calidad que puedas permitirte y elige con gusto. No cuenta cuántos outfits tienes ni de qué marcas son, sino cómo tratas la ropa y cómo la combinas con estilo. Lo más importante es cómo tu ropa refleja una actitud positiva hacia ti mismo, tu trabajo y la sociedad.

Empieza a pensar en tu ocupación, lugar de trabajo y tiempo libre. Si tus actividades laborales y de ocio son muy diferentes, separa la ropa de trabajo de la informal. ¿Tu ropa de trabajo transmite una imagen de persona segura de sí misma? ¿La ropa es adecuada para el tipo de trabajo que realizas? ¿Tiene ropa que pueda conectarlo con el lugar de trabajo y las obligaciones sociales? ¿Su ropa casual está ordenada, limpia, sin manchas y sin rasgaduras?

La ropa debe adaptarse a las estaciones. A mucha gente le gusta comprar prendas clásicas que duran varias temporadas y que se pueden combinar. Es importante elegir ropa que se adapte a ti en estilo y color. No debes comprar algo que no estás seguro de usar ni dónde lo usarás. No olvides que los nuevos accesorios, como bufandas y corbatas, pueden refrescar atuendos viejos. Minimiza la tendencia del look en el trabajo. No uses algo que esté demasiado enfatizado para trabajar. Si quieres expresarte con tu ropa, elige el mejor o adecuado lugar para ello.

Cuando se trata de trabajo, familiarízate con el código de vestimenta de la empresa/establecimiento o las normas de vestimenta de tu industria. Si no está seguro de qué ropa profesional usar, es bueno observar qué visten sus colegas exitosos o sus superiores. Así podrás combinar con tu estilo.

Pautas de vestimenta para mujeres

La belleza de una mujer no está en la ropa que usa, la figura que lleva, ni la forma en que se peina, la belleza de una mujer está en sus ojos, porque son la puerta a su corazón, el lugar donde reside el amor.

La apariencia es importante. Con un poco de disciplina, puedes crear ropa contemporánea y hermosa sin gastar mucho dinero. Como cualquier otra actividad y vestimenta para mujer, existen algunas pautas estándar que se deben tener en cuenta a la hora de vestir.

- Asegúrate de que tu ropa te quede perfecta. La ropa demasiado grande, demasiado pequeña, demasiado corta o demasiado larga no es buena. No olvides que para muchos defectos en la ropa hay un sastre.
- Vístete según la forma de tu cuerpo. Ciertos estilos favorecen tu tipo de cuerpo mientras que otros no. Si necesitas ayuda, consulta con un vendedor, un consultor o un amigo que creas que tiene estilo. Puedes encontrar muchas buenas combinaciones en revistas de moda, ***webs especializadas*** y redes sociales
- Elige los colores que más te convengan. Aunque no existen reglas "sagradas" sobre quién puede usar qué colores, es importante saber qué colores le quedarán mejor. Compra también algunas prendas de colores neutros que puedas combinar con prendas de colores más fuertes y vibrantes.
- Evite los colores brillantes en la oficina. Si, por el contrario, tienes el desafío de usar colores brillantes, limítalos a accesorios como un pañuelo de seda o una blusa de un color brillante debajo de un traje neutro.
- Vístete decentemente. Sí, debes parecer una mujer, pero abstente de usar faldas muy cortas, camisas o vestidos escotados y prendas similares, especialmente en el trabajo.

- En el mundo de los negocios no se deben usar minifaldas ni vestidos cortos.
- Asegúrese de que su ropa interior sea visible a través de su ropa.
- Si usa ***pantimedias***, deben estar hechas a medida. En situaciones de negocios, utilice pantimedias del color de la piel o negras cuando use ropa oscura y evite las de rejilla o aquellas con patrones grandes.
- Debes saber que los zapatos dicen mucho de ti. Por comodidad y estilo, es mejor gastar un poco más en un buen par de zapatos que puedas usar en varias combinaciones diferentes que en unos pocos zapatos baratos que no durarán mucho. El tacón debe ser de altura baja o media. Use zapatos que cubran los dedos de los pies en el trabajo; los zapatos planos simples son los mejores. Utilice suplementos, pero con moderación. Las joyas deben ser simples y medidas. Los aretes y un collar o broche realmente pueden acentuar un conjunto. Si usas reloj, asegúrate de que sea de buena calidad. Los relojes deportivos y los relojes con correas desgastadas sólo sirven en las situaciones más informales
- Asegúrese de que su bolso combine con la temporada y con su ropa. Deshazte de los bolsos que se hayan desgastado. No lleves varios bolsos a la vez, como un bolso, un maletín y un bolso grande. Lleva uno para todo lo que necesites.

Pautas de vestimenta para hombres

La moda masculina actual ofrece una amplia variedad de estilos, colores y tejidos. Vestir bien hoy implica una cierta inversión en la apariencia profesional y personal.

Pautas:

- No caigas en una rutina y uses lo mismo todos los días sólo porque eres hombre. Puedes cambiar el look combinando diferentes colores y tejidos.
- Elige prendas de vestir, como chaquetas y pantalones deportivos, que puedas combinar fácilmente. De esta manera crearás muchos conjuntos diferentes a partir de unas pocas prendas.

- Encuentra ropa en colores que te queden bien. Las camisas formales están sujetas a la norma. Lo mismo ocurre con los trajes.
- Primero revise la tela, luego verifique el ajuste y la comodidad, y luego preocúpese por el estilo. No compre algo que no le quede bien, por ejemplo, no compre pantalones demasiado ajustados o demasiado anchos. Recuerda que ni muy grande ni muy pequeño es una buena elección.
- Elige chaquetas y pantalones de buena calidad y que te queden bien. Si eres delgada, puede ser una buena idea elegir una chaqueta cruzada y unos pantalones un poco más anchos para que luzcas más llenita. Si por el contrario eres un poco más llenita, elige pantalones que tengan una línea en el medio.
- Cuando compre camisas formales, asegúrese de que sean lo suficientemente largas y que se ajusten a sus pantalones y permanezcan por dentro. Comprueba también que las mangas no sean ni demasiado cortas ni demasiado largas. Lo mejor es hacer camisetas personalizadas,
- Elija sus corbatas con cuidado. Si no está satisfecho con su gusto, elija colores más suaves y estampados clásicos. La regla básica es que las corbatas de moda no son deseables en un entorno empresarial.
- Haga coincidir el cinturón y los zapatos entre sí y con el departamento. El cinturón y los zapatos pueden ser del mismo color. Además, asegúrese de que sus cinturones y zapatos estén en buenas condiciones y que sus zapatos estén lustrados.
- Si desea usar joyas, manténgala moderada.

Vestimenta – negocios y diplomacia

La ropa envía un mensaje no verbal, por eso es importante vestirse para la ocasión. El consejo básico es: más vale vestirse más, es decir, mejor y más festivo que menos festivo o apropiado. De esa forma cometerás menos errores o serás menos notorio.

Vestirse apropiadamente no significa vestirse a la última moda, sino vestirse con buen

gusto, ser medido. A la hora de encontrar tu estilo personal, debes tener en cuenta que al vestirte te representas a ti mismo personalmente, pero también a la institución de la que vienes.

Por ejemplo, para una reunión de negocios y eventos formales en Japón, una mujer nunca debe usar pantalones. Está simplemente reservado para caballeros. Además, en Japón es costumbre quitarse los zapatos, por eso es importante cuidar los calcetines.

Traje

Un traje es un conjunto de prendas formado por un pantalón y una chaqueta confeccionados del mismo tejido. Un traje sigue siendo la prenda más elegante que un hombre puede usar, siempre y cuando el ajuste, el color y la tela sean los correctos, es decir, que combinen con la ocasión, la hora del día, la estación y el clima. Hay buenas razones para enumerar el corte, el color y la tela en ese orden porque el corte es realmente el factor más importante. En caso de duda, es mejor comprar un traje bien confeccionado con una tela que puede no ser de la más alta calidad que un traje mal confeccionado y con una tela mejor, aunque un traje no es en absoluto un área en la que se deban hacer concesiones. El buen ajuste se refiere a un patrón básico que se ha utilizado continuamente desde la década de 1930, independientemente de las modas y tendencias, y que ahora es considerado el estándar internacional por todos los buenos fabricantes y sastres de prêt-à-porter[142]

El corte de un buen traje debe lucir "natural", es decir, debe sacar lo mejor de quien lo porta, aplicando medidas correctivas sólo donde existen necesidades reales con la figura. Esto es especialmente importante cuando se trata de hombros o longitud de pantalones. Un hombre pequeño y de huesos delgados lucirá mejor con un traje entallado con poco o ningún relleno, con solapas estrechas y pantalones ajustados. Un hombre de constitución atlética y hombros anchos no necesitará protecciones y, nuevamente, el traje debe confeccionarse para adaptarse a sus proporciones naturales. Si un hombre tiene una figura corpulenta, es aún más recomendable evitar cualquier cosa que pueda darle una apariencia

aún más grande en el corte del traje.[143]

Los **colores** tradicionales que se consideran correctos para un traje son el azul oscuro, el gris en tonos de oscuro a claro y el negro. El traje definitivamente debe ser de uno de estos colores si se va a usar en finanzas, comercio, justicia, política, etc. Un traje marrón o verde solo sirve para el fin de semana o en programas deportivos.

Los trajes están hechos de diferentes tejidos. El tejido más adecuado siempre ha sido (y sigue siendo) la pura lana. Incluso en verano, porque ningún otro material natural nos viste con tanta elegancia y no es tan resistente a las arrugas.

Hay diferentes tipos de trajes o prendas de vestir.

Frac (*white tie*) / vestido largo (*long dress*): un traje de noche que se usa en cenas especialmente formales, recepciones nocturnas y ceremonias en el interior durante el día (por ejemplo, la entrega de credenciales en los reinos). Un frac es una chaqueta formal reconocible por su cola de "pingüino", con la que se lleva un chaleco blanco y una pajarita blanca; para las mujeres, un frac significa un vestido formal largo (un vestido formal con un escote más profundo pero decente) y guantes. El frac se utiliza cada vez menos en la actualidad, pero todavía se usa en los reinos y en el Vaticano.[144]

Esmoquin (black tie) / vestido largo (long dress) - este tipo de traje está destinado exclusivamente a ceremonias nocturnas, y las mujeres usan vestidos formales largos o vestidos con un largo por debajo de la rodilla (tres cuartos), pero nunca más cortos. Un esmoquin es una chaqueta con solapa brillante, que se acompaña de un pantalón con una raya brillante en su parte exterior y una pajarita negra. Los esmóquines con chaqueta blanca se llaman esmoquin, pero ese nombre se utiliza en Estados Unidos para los esmóquines en general. Si los invitados van de esmoquin y los camareros llevan pajaritas negras en el uniforme, se las cambian por blancas para que no vayan vestidos como los invitados.[145]

Traje oscuro (*dark suit* / *formal attire*) / vestido de cóctel (*coctail dress*) – el traje es mayoritariamente negro, pero también puede ser de un tono azul oscuro o gris, obligatorio con

una camisa blanca de mangas largas. Las mujeres usan vestidos de cóctel (*coctail dress*) hasta la rodilla o ligeramente por debajo de la rodilla, el color no está especificado.

Traje de negocios *(business suit)* / traje o vestido de negocios (diario).

Varteks nos recuerda que la vestimenta de negocios es el código de vestimenta formal para muchas oficinas y eventos de negocios. Denota un estilo de vestir profesional que parece reflexivo y sofisticado. Para los hombres, un traje de negocios es sinónimo. Las mujeres tienen más opciones. Aunque los trajes de pantalón o falda son ideales, pueden ser reemplazados por vestidos de negocios o prendas separadas de aspecto formal. A la hora de elegir ropa de negocios es importante que te sientas cómoda porque la usas casi todo el día.

Un traje sin corbata (*casusal smart*) – es una combinación de chaqueta y pantalón (por ejemplo, pantalón beige y chaqueta azul) sin corbata. Las mujeres pueden usar combinaciones de chaqueta y pantalón, camisa y pantalón, vestido, etc.

Combinación casual no es una libertad absoluta de vestir. Si te invitan a una recepción con un código de vestimenta informal, eso no significa que puedas usar jeans y chanclas o zapatillas de deporte. Y nunca ignores el código de vestimenta indicado en la invitación porque podrías llamar la atención, por supuesto en un sentido negativo. En cualquier caso, si no tienes claro cómo vestir, siempre puedes preguntarle al anfitrión todos los detalles, incluido el código de vestimenta.

Ropa deportiva (*casual*) – se refiere a una elección de ropa más informal que no incluye chándales, chanclas, etc.

Traje de verano: los trajes de verano están hechos de lana. Los famosos trajes de verano italianos son tan finos que se puede ver el espacio o la ropa a través de ellos. Al usarlo, una persona tiene la sensación de que en verano el traje lo refresca, no lo calienta. Además de la lana, los trajes de verano se pueden confeccionar con otros tejidos, como cachemira, seda, mohair y algodón. Pero el peso tropical de la pura lana es el mejor material para un traje que se lleva

a la oficina todos los días en verano. El mohair elaborado con pelo de cabra de angora es igualmente resistente. Este tejido granulado y elástico se utiliza principalmente para vestidos de noche, pero también se puede utilizar para vestidos de verano, aunque no a todo el mundo le gusta el brillo característico del mohair.
La seda también es un tejido típico del verano, y los italianos la reintrodujeron en el guardarropa masculino, al igual que el algodón y el lino. El algodón y el lino son muy cómodos cuando se usan en el calor, pero se arrugan con las manos y un traje hecho con estos tejidos pronto pierde su forma. Además, la ligereza del lino y el algodón significa que no caen tan elegantemente ni cuelgan tan bien como la lana pura; estos materiales simplemente no tienen el peso para devolver un traje a su forma original tan rápidamente. Por lo tanto, las fibras vegetales sólo se recomiendan si no te importan las arrugas en el traje.

Chaqueta. Se debe desabrochar el último botón de la chaqueta, es decir, el segundo o tercer botón (dependiendo de si la chaqueta tiene dos o tres botones). Y en una chaqueta cruzada, todos los botones deben estar abotonados. No se quite la chaqueta, excepto cuando el anfitrión se la quite, pero no la ponga en el respaldo de la silla, cuélguela de una percha.

Chaleco

Inicialmente, el traje se confeccionaba en tres partes: chaqueta, pantalón y chaleco. Hoy en día, es más común tener un traje de dos piezas compuesto por chaqueta y pantalón. El chaleco está muriendo, pero sigue vivo y no será erradicado hasta dentro de mucho tiempo. Un chaleco ya no forma parte del departamento tradicional de sastrería, ya que hoy en día las oficinas suelen hacer demasiado calor para requerir una capa adicional de ropa debajo de una chaqueta.[146]

Pantalones

Los puntos clave que afectan el ajuste de un buen pantalón

son las medidas del abdomen y las nalgas del usuario, así como el largo de sus piernas, la altura deseada de la cintura y el ancho en la parte inferior de la pierna. Las piernas deben medirse de manera que el pantalón deje descubierto el tercio delantero del zapato. También es una regla que las perneras de los pantalones deben ser largas hasta el borde superior del talón del zapato, pero esto también puede depender de la moda. Se recomienda evitar la forma de campana y es mejor dejar que los pantalones simplemente queden planos.[147]

Pantalones cortos

No importa lo cómodo que estés o lo bonitas que creas que son tus piernas, usar pantalones cortos es una propuesta dudosa: son inapropiados en cualquier lugar excepto en los picnics de vacaciones y en la privacidad de tu propio patio trasero. Las excepciones son las ocasiones deportivas en las que se usan pantalones cortos por razones prácticas, por ejemplo, al jugar al fútbol, al rugby o al tenis, al andar en bicicleta, correr, etc. El uso de pantalones cortos en la oficina violaría gravemente las normas aceptadas de vestimenta de negocios. Los pantalones cortos todavía se consideran una forma de vestir inapropiada, incluso si estuvieran haciendo algo en su tiempo libre. Pero en esto, incluso los hombres que están seguros de su sentido del estilo cometen errores frecuentes - y lo hacen cada vez con más frecuencia.[148] Así, los pantalones cortos son cómodos en la playa, en el jardín y en el patio y, por supuesto, son prendas apropiadas en el campo deportivo. A Ernest Hemingway le gustaba usar zapatos de lona y pantalones cortos, pero eso no significa que tú seas exactamente Hemingway.

Zapatos

A menudo escuchamos que los zapatos son la parte más importante de la ropa masculina. Y muchos están de acuerdo con esto, incluidos los expertos en moda. Puedes arruinar o disminuir tu look perfecto si no combinas tu outfit con los mejores zapatos. Esto significa que la buena ropa debe ir acompañada de buenos zapatos. Para estar impecable, necesitas tener varios pares de zapatos. No puedes usar los mismos

zapatos todos los días. Los zapatos necesitan uno o dos días para "descansar", es decir, para recuperarse después de cada uso. Recuerde, una vez que los espectadores se den cuenta de lo que lleva puesto, también notarán qué tipo de zapatos lleva. Y qué podemos decir de Japón y el arco. La primera mirada es una mirada a tus zapatos.

Está claro que muchas veces nos preguntamos qué son unos buenos zapatos, cómo reconocerlos y dónde comprarlos. Los zapatos siempre son buenos si están hechos de buena piel y mayoritariamente a mano. Estos criterios se aplican a todos los zapatos, desde mocasines hasta modelos con tachuelas.

Los zapatos se pueden dividir a grandes rasgos en zapatos con cordones cerrados y zapatos con cordones abiertos. Los zapatos con cordones cerrados son generalmente un poco más "formales" que los zapatos con cordones abiertos, los pies parecen más vestidos. En Estados Unidos, los zapatos con cordones cerrados se llaman Balmoraals o, para abreviar, Bals. Los más formales de todos los zapatos de este tipo son los zapatos Oxford. Los zapatos Oxford negros son los zapatos de hombre más formales. Los zapatos clásicos con media perforación y los zapatos con perforación completa están de moda hoy en día. Zapato con agujero completo, imprescindible en todo zapatero, zapato ideal, sobre todo en color marrón.[149]

Los zapatos con cordones abiertos significan que los lados están cosidos encima de la parte delantera. Los zapatos fabricados según este principio se llaman *Bluchers o Derbys*. Estos zapatos son adecuados para cualquier persona que no se vea obligada a usar elegantes zapatos Oxford por motivos profesionales. En negro, son lo suficientemente formales para cumplir con el código de vestimenta.

Mocasines. Los zapatos sin cordones o mocasines son zapatos fáciles de calzar. Los mocasines son generalmente menos formales que los zapatos con cordones. Los mocasines aparecieron en los años 30 y fueron disputados hasta que se pusieron de moda y fueron aceptados por su practicidad y comodidad. Hoy en día, los mocasines se consideran un calzado clásico, pero los zapatos con cordones

siguen siendo los preferidos en ocasiones formales.

Zapatos con hebillas. Estos zapatos se llaman en broma zapatos con hebilla porque se parecen a las sandalias de los monjes con sus hebillas. Gracias a este detalle, los zapatos ganaron una gran cantidad de amigos, pero también enemigos. Los fanáticos de este calzado señalan que objetivamente no hay nada que decir en contra de los zapatos con hebillas si se ignoran algunos defectos. Una de estas objeciones es que interfieren con la caída de la pierna porque la pierna se queda en las hebillas. Además de los zapatos con una hebilla, también hay zapatos con dos hebillas, especialmente buscados por los franceses. La doble sujeción distribuye mejor la presión sobre el arco del pie y proporciona así mayor comodidad. La mayoría de los hombres prefieren los zapatos negros con hebillas y se ven a menudo en Francia, donde se usan con pantalones gris oscuro.

En un sentido práctico, se debe tener cuidado de que los zapatos no estén desgastados ni gastados. Cuida siempre la altura, pero también el desgaste de los tacones, y deja los zapatos con tacones muy altos para eventos privados o de noche. Puede parecer excesivo o innecesario mencionarlo, pero el calzado debe estar limpio.[150]

Cinturón

Hay varios tipos de cinturones, pero hay una regla importante: **el cinturón debe combinar con los zapatos.** De acuerdo con esta regla, los cinturones marrones se usan con zapatos marrones, incluido el rojo oscuro. Si solo tienes un par de zapatos, necesitarás un cinturón completamente negro. En trajes de negocios no se usan cinturones con hebillas plateadas o plateadas oscuras. Si vas a una reunión menos formal, que no requiere traje, elige combinaciones de pantalones y chaquetas de diferentes colores, es más sencillo. ¡Pero ten cuidado! Los zapatos marrones no son una buena opción para un evento nocturno, especialmente si llevas un traje oscuro.

Calcetines

Hay una regla de oro sobre la pierna de un hombre, más importante que todas las reglas sobre colores y tejidos: **usar**

siempre calcetines hasta la rodilla para que la parte desnuda de la pierna nunca sea visible al estar de pie o sentado. La única excepción es en verano, cuando se usan náuticos o mocasines, por lo que no es necesario usar calcetines. En otras palabras, tienes que usar calcetines hasta la rodilla o ninguna.[151] Los calcetines cortos no se llevan con el traje ni, lo que es peor, tobilleros.

El color de los calcetines. El principio básico es que los calcetines deben ser tan oscuros como los zapatos, y, por otro lado, no deben diferenciarse demasiado de los pantalones u otras prendas. A la hora de elegir calcetines, no pienses sólo en el color de tus zapatos y pantalones, sino también en el color de tu abrigo, camisa, corbata y pañuelo de bolsillo. Los calcetines estampados requieren un grado ligeramente mayor de habilidad para combinar que los calcetines simples, ya que debes asegurarte de que el patrón combine con tus pantalones, camisa, abrigo, corbata y pañuelo de bolsillo. En cuanto al tejido, deberás elegir entre lana, algodón y seda. Los más populares son los calcetines de algodón. Es aconsejable comprar calcetines al mismo tiempo que compra otra ropa, ya que puede estar seguro de que obtendrá el color correcto.

Al elegir calcetines (*medias*), las mujeres deben asegurarse de que no estén dañados y tener siempre un par de repuesto consigo. Es importante evitar los calcetines negros de rejilla, así como los calcetines con un patrón desafiante o inapropiado. Cuando use faldas o vestidos, asegúrese de que la abertura no sea demasiado alta y que el encaje de las medias no sea visible, y el borde del encaje no debe ser visible incluso cuando esté sentada con una falda o vestido más corto. Los vestidos con aberturas altas y cortos no combinan bien con eventos de negocios. Es mejor dejar esos conjuntos para salidas nocturnas privadas.

Camisa

Hasta finales del siglo XIX, la camisa blanca era sinónimo de elegancia. Sólo aquellos que tenían suficiente dinero para lavar sus camisas regularmente y suficiente dinero para cambiarlas con la misma regularidad podían usar camisas blancas. Dado que la camisa blanca podía en-

suciarse con cualquier tipo de trabajo, sólo los caballeros de clase alta podían usarla porque disfrutaban de los frutos de su riqueza.[152]

Las camisas a rayas no se empezaron a utilizar hasta finales del siglo XIX, pero se desarrolló una lucha antes de que fuera aceptada como parte del traje de negocios urbano de la época. Como señal de compromiso, las camisas de colores tenían cuello y puños blancos. Estas combinaciones de camisas coloridas y acabados blancos son muy populares incluso hoy en día, aunque nunca tienen el aspecto serio de una simple camisa blanca.

El diseño del cuello es uno de los elementos esenciales que determina el estilo de cada camisa. Existe un número importante de tipos de cuellos, y a la hora de elegir el más adecuado es bueno consultar a un experto, estilista o sastre.

Para los hombres, el cuello de la camisa debe estar justo al lado del cuello, pero el cuello no debe estar apretado ni demasiado ancho. Las mejores camisetas personalizadas y camisetas cosidas personalmente son para ti. En combinación con corbata, la camisa se abotona hasta el último botón.

También es importante pensar **en el largo de la camiseta**. La camisa no debe ser demasiado corta para que no se salga del pantalón, y las mangas no deben ser demasiado cortas ni demasiado largas (un centímetro fuera de la manga de la chaqueta es lo ideal). Nunca se usan camisas de manga corta debajo del traje.

Corbata

La corbata moderna en su forma actual existe desde 1924. Una persona que lleva una corbata con los colores de un regimiento, colegio, escuela o club le dice al mundo que pertenece a esa institución en particular y que pertenece a una determinada clase social. Las mejores corbatas son las de pura seda o lana. ¿Qué tenían en común Mikhail Gorbachev, George Bush, Francois Miterand, Oscar Luigi Scalfaro y Helmut Kohl? Se podría decir la huella que dejaron en el panorama político de su país, a menos que supieras que estos cinco estadistas eran clientes habituales del mismo fabricante de corbatas: ***Marinelle*** en Nápoles. Esta tienda de vacas se abrió en Piazza Vit-

toria en 1914 y suministraba las mejores corbatas primero a los napolitanos y luego a clientes de todo el mundo.[153]

Corbata de negocios – Los modelos de negocio clásicos no son nada originales. Sólo el más mínimo detalle debe indicar si se trata de una corbata corriente o de un producto de primera. El mensaje oculto no sale a la luz si detrás de su discreto exterior se esconden auténticas calidades, como las corbatas de Marinella de Nápoles. Las personas que hayan leído que Marinella ofrece las mejores corbatas del mundo y las fabrican a medida pueden llevarse una decepción al ver lo simples que son los diseños de la empresa, pero en realidad su excelencia radica en esa simple calidad. El dicho "menos es más" se aplica perfectamente a las corbatas. Tanto para los empresarios como para los políticos, la reputación de calidad de Marinella es de primordial importancia.[154]

Pajarita - la pajarita está estrechamente relacionada con la corbata normal. Proviene del pañuelo alrededor del cuello. El principal motivo para no llevar pajarita es no saber cómo anudarla, cuándo y dónde ponérsela. Aún hoy se representa en la vestimenta especial o exclusivamente si se lleva con un esmoquin o una cinta. Una pajarita es una de esas cosas que todo hombre quiere probar y luego descartar en algún momento de su vida, como fumar en pipa o dejarse barba.

Pañuelo

Un pañuelo es un accesorio elegante, similar a una corbata y un pañuelo de bolsillo, y puede destacar en cualquier persona si se elige cuidadosamente. Los pañuelos de cachemira son el mejor equilibrio entre efecto térmico y apariencia formal. Un pañuelo fino de seda, cachemira o una combinación de ambos debería combinarse con una bata elegante. El pañuelo también debe coincidir con la ocasión: un pañuelo rojo no sería apropiado, por ejemplo, en un funeral. La mayoría de quienes usan bufandas quieren crear un contraste deliberado entre la capa y la bufanda. Mucha gente se aburre de un estilo armonioso o monocromático. Como cualquier otra prenda de vestir, las bufandas suelen enviar mensajes claros que son obvios. Lo importante que hay

que recordar acerca de las bufandas es que, como ocurre con la mayoría de los demás accesorios de estilo, deben lograr el equilibrio adecuado entre estilo y practicidad.

Pañuelo de bolsillo

Un hombre inseguro y tímido tiene miedo de utilizar un **pañuelo de bolsillo**. Le resulta demasiado llamativo, o le resulta difícil armonizar con el resto de la ropa, le resulta difícil doblarlo para darle la forma adecuada o podría parecer superfluo. Un pañuelo no está asociado con llevar corbata. Por el contrario, un pañuelo de bolsillo a menudo puede transmitir un aire de elegancia relajada a un conjunto informal llevado sin corbata.

Cuando se trata de pañuelos, hay una regla reconfortante que debería eliminar el miedo: todo lo que tiene buen aspecto es bueno. Sin embargo, el significado del pañuelo reside en el interesante juego que establece con la corbata, la camisa, la chaqueta y el resto de la ropa. Los expertos coinciden en que no existen reglas válidas sobre qué es y qué no es una buena combinación de muestras. La habilidad de mezclar patrones depende simplemente de tu personalidad y de tu interpretación personal del estilo y del coraje para seguir con lo que te gusta. Esto no significa que complacerá a sus colegas porque por cada cuatro personas que están de acuerdo con una combinación de muestra, siempre hay una quinta persona que no está de acuerdo.

Hay una regla que dice que no se deben mezclar patrones similares. Sin embargo, también existe una regla que dice que se pueden mezclar patrones similares, pero deben estar coordinados. No debes huir de la experimentación, pero sí debes tener un poco de cuidado.

Para los hombres que llevan un pañuelo en el bolsillo de la chaqueta junto con la corbata, se sugiere elegir un pañuelo de un color diferente al de la corbata, pero del color de los detalles de la corbata, si la corbata es multicolor. Con una corbata lisa, elige un pañuelo que combine con el color de la camisa. Y por último, "MENOS ES MÁS" y eso definitivamente hay que tenerlo en cuenta a la hora de elegir detalles de moda. Un pañuelo de seda debe tener un dobladillo hecho a mano y esto se

considera un signo de calidad. Un pañuelo de lino blanco es adecuado para cualquier ocasión formal. La regla básica es que estás seguro con un pañuelo de lino blanco siempre que uses una camisa blanca.

Bolsos

Los bolsos, al igual que la ropa, no tienen por qué ser el último grito de la moda, no siempre tienen que ser de piel, aunque invertir en un bolso de piel y unos zapatos clásicos de piel siempre vale la pena porque además de dar sensación de refinamiento, siempre es agradable verlos. Los bolsos de hombre deben combinar con el estilo de la ropa. Para las mujeres es mucho más complicado. Pero las mujeres tienen un agudo sentido de combinar el bolso con la ropa y los colores que deben combinar. No es posible describir todas las combinaciones en este formato de libro. Pero es importante señalar que el bolso no debe predominar, debe estar en armonía con el estilo y estatus, así como con los colores básicos del outfit predominante. Es importante evitar el plagio y los no originales. Y por el marco legal y el mensaje que se envía con esa elección. Hay muchos buenos recursos en Internet para aquellos que quieran "sumergirse" más profundamente en esta área.

"Accesorios con estilo" / joyas

No sólo de pan vive el hombre, y el estilo no depende sólo de la ropa. Esos pequeños detalles, "accesorios de estilo", completan y refinan el aspecto general, añadiendo a veces incluso un toque muy excepcional y personal. Por lo tanto, estos pequeños "captadores de atención" ciertamente brindan mucha información sobre sus dueños héroes - una determinada marca de cigarrillos.

En el cine y la literatura, los detalles estilísticos se utilizan para definir el carácter de alguien a quien aman, la forma en que doblan un pañuelo en el bolsillo del pecho, etc. Los pequeños accesorios suelen ser un tema de interés porque transmiten personalidades regionales únicas.

Vestir en el mundo de los negocios, la diplomacia o en eventos de protocolo no debe ser extravagante, ofensivo y es importante no vestirse como si

fuera a salir con amigos. La elección de las joyas es importante porque las joyas llaman la atención. Elija joyas reales en lugar de falsas y sea moderado con el uso de perfume. La ropa y las reglas al respecto también dependen de las condiciones climáticas, por lo que debes adaptarte a eso también. Las joyas clásicas son siempre una elección segura. Una pieza de joyería clásica de oro o perlas siempre son una buena opción. Si eliges bisutería de moda que esté de moda, asegúrate de que no grite, que no llame la atención y que no opaque todo tu esfuerzo en la elección de la ropa.

Importante saber: Siga la regla no escrita sobre decoración - **se permiten un máximo de cinco (5) accesorios**. Y los complementos incluyen bolso, cinturón, joyas, bufanda, corbata, etc. No debemos olvidar a *Coco Chanel y la declaración de joyería: antes de salir de casa, mírate en el espejo y quítate la última joya que te pusiste.*

TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EFICACES

Bombardea tu cerebro - con nuevos conocimientos y habilidades

7

TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EFICACES

Las habilidades sociales pretenden conducirnos al arte, en este caso de la comunicación. Pero toda habilidad va precedida de conocimiento. Por lo tanto, estamos de acuerdo con el enfoque de que el proceso de dominar el arte (habilidades) se refiere a dos principios: dominar la teoría y dominar la práctica.

Las habilidades sociales pueden definirse como conductas aprendidas y reconocibles que los individuos utilizan en situaciones interpersonales para obtener o mantener comprensión y apoyo en su entorno.[155] Esta definición introduce el concepto de una situación en la que ocurren conductas y también enfatiza el **aspecto aprendido de la conducta** que comprende la habilidad social. El aspecto de las características situacionales también se reconoce en definiciones que ven las habilidades sociales como comportamientos que se seleccionan en respuesta a eventos ambientales presentados por otra persona o personas (por ejemplo, consejos, solicitudes y otras comunicaciones) y van acompañados de respuestas positivas y agradables.

1. SÍ - NO comunicación

Esta es una de las habilidades más importantes en la comunicación interpersonal. Es tan importante para el éxito en la comunicación que nunca debe

olvidarse. Comienza con el principio: ¡primero lo positivo y luego lo negativo. Un buen comunicador comunica con **COMUNICACIÓN SÍ**. La comunicación SÍ es la que principalmente enfatiza el lado positivo de la comunicación. QUE el comunicador comprenda los motivos de la comunicación del interlocutor y le dé importancia a su interlocutor. Lo considera un sujeto y no un objeto de comunicación. El comunicador SÍ acepta las diferencias en la comunicación, tiene alta autoestima y cree en sí mismo.

NO comunicación es mala comunicación. Los comunicadores NO utilizan el principio de negación. Niegan hechos y personas. Una persona que se comunica con un comunicador de NO a menudo se considera insultada, insuficientemente respetada y no aceptada. Los comunicadores NO a menudo exageran en su negación. A veces son conscientes de que están exagerando, por lo que incluyen la comunicación SÍ en forma de elogios. Les remuerde la conciencia. Los NO comunicadores suelen ser personas con baja autoestima. Suelen ser personas inseguras de sí mismas, tímidas y en ocasiones agresivas.

Para tener éxito en la comunicación, objetiva y honesta, aplique la comunicación SÍ. Es especialmente importante aplicar la comunicación SÍ cuando no estamos de acuerdo con la actitud, el punto de vista o los hechos de alguien. Un buen comunicador en tal situación comenzará la comunicación con SÍ, le dará importancia al comunicador del otro lado y luego presentará su posición. **Por tanto, la comunicación SÍ es el primer paso para adquirir conocimientos y habilidades para una comunicación exitosa.**

2. Comunicación personal y temática

En el capítulo sobre *Comunicación interpersonal*, enfatizamos que tanto la información de contenido como la información relacional se transmiten a través de la comunicación interpersonal. También se señaló que durante cada encuentro interpersonal, las personas intercambian simultáneamente dos tipos de información: información de contenido e información relacional. La comunicación per-

sonal y objetiva se refiere a la forma en que nos comunicamos interpersonalmente y se refiere, sobre todo, al lenguaje corporal y la mirada. Consideremos el apretón de manos. Al darle la mano a otra persona, puedes mirarla a los ojos o a la cara, y eso es ***comunicación personal***. Por otro lado, en el mismo momento, puedes mirar a algún lugar más lejano y observar un objeto o un objeto, no una persona, y eso es ***comunicación temática***.[156] Por ejemplo, estás sentado en una cafetería con tu mejor amigo y miras hacia un lado y observas las copas que la cafetería ha ganado en torneos de fútbol sala. Rara vez o nunca miras a la persona. ¿Qué opinas de tal comunicación? Si eres profesor y estás constantemente mirando las paredes, los techos, el pizarrón, y no a los alumnos o alumnos, ese tipo de comunicación temática puede resultar ofensiva. Por lo tanto, alguna comunicación personal siempre tiene prioridad sobre la comunicación temática. Esta habilidad te traerá muchos favores.

3. Estableciendo contacto visual

El contacto visual es una habilidad de comunicación importante. Evitar el contacto visual se puede interpretar de varias maneras. Una persona que no establece contacto visual puede ser vista como tímida, asustada, insegura, preocupada, desprevenida o deshonesta; la lista continúa. Es probable que ninguno de estos rasgos sea apreciado. Al hacer contacto visual directo, la persona le brinda al interlocutor toda su atención y es probable que se sienta apreciado y comprendido por la persona.[157]

El contacto visual es igualmente importante en la comunicación con colegas y otros miembros del equipo interprofesional. Esta cualidad se pierde en una conversación telefónica o comunicación escrita. Sin embargo, tenga en cuenta que el contacto visual directo es un valor occidental. En algunas culturas, evitar el contacto visual se considera un comportamiento social más apropiado. Mediante una observación cuidadosa, una persona reconocerá rápidamente si el contacto visual directo se interpreta como inapropiado o irrespetuoso. Los comunicadores deben hacer un esfuerzo por ser sensibles a los valores cul-

turales del cliente y sus compañeros de trabajo para potenciar una comunicación efectiva.

4. Mencionar el nombre de la persona

Recordemos, ***para cada persona, su NOMBRE es el sonido más dulce e importante en cada idioma***, son los pensamientos de una de las autoridades más importantes de la comunicación interpersonal, Dal Carnegie. Recordar el nombre de alguien cuando se reúne es muy importante para una comunicación exitosa. El nombre de una persona representa su huella personal ante el mundo, la parte más íntima que la distingue de los demás y la hace única.

En 1937 se publicó el libro *Cómo ganar amigos e influir en las personas*, que fue el precursor de todos los manuales prácticos sobre el don de gentes. Un poco más tarde, se publicó el exitoso libro de Carnegie *Cómo adquirir habilidades de comunicación* y vendió más de 20 millones de copias.

Cuando conocemos a una persona, aconseja D. Carnegie, debemos esforzarnos mucho en recordar su nombre. A menudo se murmuran nombres durante las presentaciones, especialmente cuando se presentan a varias personas al mismo tiempo. Si no escuchó el nombre con claridad, pídale cortésmente a la persona que lo diga nuevamente. Si repites el nombre del interlocutor varias veces durante la conversación, será más fácil recordarlo. Al dirigirse, Carnegie aconseja seguir las siguientes reglas:[158]

- Primero decide qué parte del nombre usarás. A los estadounidenses generalmente se les llama por su nombre de pila, a menos que la otra persona sea significativamente mayor o tenga mayor autoridad. En este caso, se le llama Sr./Sra., hasta que la persona le permita dirigirse a él por su nombre. En otras culturas, dirigirse siempre es formal con "señor", "señora" o el título "dr.", "prof. y similares, excepto cuando alguien le pide que sea menos formal.
- Crea una imagen mental para asociar a la persona con su nombre. No pienses en términos, piensa en cifras.
- Repita inmediatamente el nombre durante la conver-

sación, pero no exagere para no dar la impresión de ser un tonto. Puedes repetirlo una vez cada tres o cuatro minutos durante la conversación y al salir.

Tu nombre es algo especial para ti, por lo que atraviesa todos tus filtros de percepción mucho más fácilmente que otras palabras y capta tu atención. Cuando alguien dice tu nombre en una conversación, inconscientemente respondes positivamente. Del mismo modo, si dices los nombres de las personas en la primera reunión, tendrás una reacción positiva inconsciente hacia ti. Envía el mensaje de que estás prestando atención y que te importa, que notaste y recordaste el nombre de alguien. ¿Cuántas veces te han presentado a alguien y al segundo siguiente olvidaste su nombre? Esto es lo que sucede cuando no te concentras lo suficiente. Si recuerdas el nombre de alguien, dilo una o dos veces por primera vez, darás una buena impresión.[159]

Hoy en día, el número de cuenta o el título reemplazan con demasiada frecuencia al nombre personal. Recordar tu nombre te ayudará a mejorar tu autoimagen, tu estilo y, lo más importante, a generar un impacto más fuerte en otras personas. Y cuando te tomas el tiempo para recordar los nombres de las personas con las que te comunicas, realmente alcanzarás un nivel superior de comunicación con las personas. Algunos consejos le ayudarán a mejorar su capacidad para comunicarse por su nombre.

Reconocer el valor de un nombre. ¿Cómo te sientes cuando alguien te llama por el nombre equivocado? ¿Cómo te sientes cuando corriges cortésmente a la persona y pasas algún tiempo con ella y todavía te llama por el nombre equivocado? Y, por otro lado, ¿cómo te sientes cuando hace tiempo que no ves a alguien y te llama por tu nombre? ¿No te sientes cómoda y hermosa? Cuando la gente se preocupa lo suficiente por ti como para recordar tu nombre, te hace sentir valorado y respetado.

Usa la fórmula IPVZ (*engl.* ***SAVE*** *– say., ask…, visualize…, end…*).[160] Esta fórmula funciona: yo – digo el nombre tres veces durante la conversación; P – hacer preguntas sobre el nombre, por ejemplo cómo se

escribe y qué significa, ¿quién se lo puso?; V – visualizar el rasgo físico dominante de esa persona o uno de sus rasgos personales; Z – finalizar la conversación con el nombre.

En caso de que la memoria se bloquee. Casi todo el mundo tiene problemas para recordar el nombre de otra persona en algunas ocasiones. Cuando esto suceda, intenta recordar la situación en la que os conocisteis o la última vez que os visteis. Si estás en compañía de otra persona, presenta a tu amigo y escucha el nombre olvidado. Cuando ninguno de estos métodos funcione, puedes decir: "Lo siento, te recuerdo bien, pero me temo que me perdí tu nombre". Después de que la persona te lo recuerde, utiliza la fórmula IPVZ para no olvidar el. el nombre de la persona nuevamente.

5. Elogia a la gente

Una verdad dice: "Los niños pequeños lo anhelan, pero los adultos se queman". Elogie a la gente en público. Una de las mejores formas de comunicarse exitosamente es elogiar a las personas, una palabra sincera y significativa que demuestre que las aprecia. Si quieres que los demás se sientan como "**un millón de dólares**", debes dominar esta habilidad clave. Es de fundamental importancia que aprendas a dar cumplidos cara a cara y delante de los demás. Esto es importante porque en el momento en que le das un cumplido personal públicamente a alguien, inmediatamente gana significado y aumentas su valor. No todos los elogios son iguales. Un cumplido gana valor cuando apreciamos a la persona que nos lo hace. "Hay momentos de ascenso en nuestras vidas", escribe el columnista George Matthew Adams, "y los experimentamos principalmente gracias al estímulo de otra persona. No importa cuán famosa, famosa y exitosa sea una persona, todos anhelan el aplauso. El ánimo es oxígeno para el alma. No se puede esperar un trabajo exitoso de un trabajador al que nunca se le ha incentivado. Nadie puede vivir sin él."[161] Los elogios crean un sentimiento de aceptación y respeto y generalmente resultan en un mayor interés en la persona que los hace.[162]

No hay absolutamente ningún inconveniente en hacer un cumplido, porque se hace con sinceridad y de corazón. Siem-

pre que tengas la oportunidad de elogiar públicamente a otra persona, no la pierdas. **Napoleón** dijo una vez: *He llegado a la extraordinaria conclusión de que los hombres están dispuestos a dar su vida por la decoración. Los elogios son un poderoso motivador cuando se dan de la manera correcta.*

6. Dar crédito a otras personas

Puedo vivir dos meses con un buen cumplido, dijo M. Twain.

Al igual que los elogios, los reconocimientos tienen un poder mágico en la comunicación. Reconocer a los demás es una de las formas más fáciles de lograr el éxito en la comunicación con los demás. Hay más posibilidades, y algunas de ellas las destacamos en particular.

Para empezar, **deja a un lado tu ego**. La razón por la que muchas personas no dan crédito por los logros de otras personas es que piensan que al hacerlo se dañarán o menospreciarán a sí mismos. Algunas personas son tan inseguras que constantemente alimentan su ego para compensar. Para tener una comunicación buena y exitosa, debes olvidar tu ego. El pensamiento también habla de esto: un egoísta no es una persona que piensa demasiado en sí misma, es alguien que piensa muy poco en los demás. Si quieres tener éxito en la comunicación y dar crédito a los demás, concéntrate en ellos.

Recompense a los trabajadores mientras todavía tienen el sudor en la frente. ¿No es cierto que el mejor momento para darle crédito a alguien es justo después de un período de arduo trabajo y éxito? Un experto en gestión dijo una vez: Hay que pillar a la gente mientras hace algo bien. Un gran ejemplo de esto lo podemos encontrar en el mundo del baloncesto. En 2003, el legendario entrenador de baloncesto de UCLA, John Wooden, dijo que enseñaba a sus jugadores a sonreír, guiñar un ojo o asentir al jugador que hacía el pase cuando anotaban una canasta. "¿Y si no mira?", le preguntaron. Wooden les respondió: "Te garantizo que mirarán". A todos les gusta ser reconocidos por su éxito.

Dígalo delante de los demás. Ya hemos escrito sobre la importancia de los elogios de-

lante de los demás y en público. Entonces, cuando reconoces el éxito de alguien frente a sus colegas y seres queridos, el valor de tus elogios se duplica.

Dar reconocimiento a las personas por escrito. Cuando reconoces verbalmente a las personas, instantáneamente les levantas el ánimo. Cuando haces esto por escrito, los elevas de por vida. La gente coloca placas y certificados en las paredes para recordar sus logros. Guardan y cuidan las cartas y mensajes SMS que reciben. Se dice que incluso el presidente estadounidense Abraham Lincoln conservaba recortes de periódicos que hablaban de sus logros. Por tanto, no subestimes el impacto que un artículo o mensaje escrito tiene en los demás.

Elogie sólo si lo dice en serio. Nunca le digas a nadie lo que realmente no quieres decir sólo para animar a alguien. Si no eres honesto, la gente se sentirá incómoda. Pensarán que les estás diciendo eso por el bien del orden. Cuando das crédito a los demás por sus éxitos, debes hacerlo desde el corazón y con sinceridad. Reconocer el éxito de compañeros de trabajo o colegas va más allá de la cortesía. Según las investigaciones, cuando das crédito a los demás, cambias su bioquímica y dejas una "huella emocional" que te asociará para siempre con su éxito en tu mente.

Napoleón Bonaparte también dijo lo importante que es el reconocimiento: *Un soldado luchará larga y valientemente por un trozo de cinta de colores.* Era consciente de que los reconocimientos y los elogios debían compartirse y sus éxitos debían ser elogiados. Si eres un líder, asume la culpa, pero nunca el crédito. Haga esto y su equipo siempre estará a su lado.

7. No critique

Una de las peores habilidades o tendencias que puede tener una persona es la de criticar. La gente es muy propensa a criticar todo y a todos, sin argumentos ni razones válidas. Existe la opinión de que las personas que critican constantemente son infelices. Por eso algunos creen que criticar a los demás es una falta de respeto y amor propio.

> La palabra fue dada al hombre para que pudiera ocultar sus pensamientos.[163]

Quizás la gente se sienta mejor cuando alivia su alma, pero si lo hace con regularidad, se gana muchos enemigos. La mayoría de los psicólogos coinciden en que la crítica constructiva es buena, pero sólo bienvenida cuando está relacionada con el trabajo. Si hablamos de criticar a amigos y familiares, la conclusión se reduce a una palabra: no lo hagas. Las investigaciones han demostrado que la crítica afecta negativamente la confianza y el amor mutuo. El psicólogo y experto en relaciones Dr. John Gottman, basándose en sus observaciones de parejas casadas, calificó la crítica de lo peor de los "Cuatro Jinetes del Apocalipsis"[164], lo que provoca el divorcio en más del 80 por ciento de los casos".[165]

8. Desacuerdo de terceros

La mejor habilidad que puedes aprender cuando alguien te dice algo que crees que no es cierto es simplemente callarte. Sin embargo, si por alguna razón el asunto es tan importante que no puede mantenerlo en secreto, aún puede mantener la amistad aplicando la técnica del **desacuerdo de terceros**. Utilizando esta técnica, pones tus palabras o argumentos en boca de una tercera persona imaginaria o ausente. Por ejemplo, tu amigo, un fanático acérrimo del Barcelona que está dispuesto a luchar ferozmente por ese club, afirma en una conversación que Leo Messi es el mejor jugador de fútbol de todos los tiempos. No eres barcelonista y crees que Pelé o Maradona son históricamente mejores futbolistas que Leo Messi. ¿Cómo le dirás cuando tu amigo esté listo para una "guerra verbal"? Utilizarás la técnica del desacuerdo de terceros, diciendo que tu buen amigo (una tercera persona imaginaria), que es un gran conocedor del fútbol, piensa que Ronaldo es el mejor jugador de fútbol de todos los tiempos. De esa manera, tu amigo se enojará con "tu amigo" y le disparará verbalmente en lugar de directamente a ti.

La ventaja de esta técnica es que puedes continuar tranquilamente la conversación sin enfrentarte al interlocutor difícil. No amenazaste el ego de tu interlocutor, sino el "tercero". Su decisión de volverse conciliador y relajado reducirá sus niveles de estrés y aumentará su capaci-

dad de influir en otros para que le ayuden. Aumentarás la autoestima de los demás, pero también te sentirás más satisfecho contigo mismo.

9. Desarrolle la autoestima en otras personas

El punto de partida para elevar el nivel de autoestima de los demás es dejar de socavarlo. Los expertos aconsejan que deje de hacer o decir inmediatamente cualquier cosa que reduzca la autoestima de otra persona. Al menos sea neutral. Callarse la boca. No digas nada.

La crítica destructiva de cualquier tipo reduce la autoestima más rápido que cualquier otra acción. La crítica destructiva ha dañado y destruido más relaciones y personas que todas las demás influencias negativas combinadas. Ataca el núcleo de la personalidad de una persona, fomenta sentimientos de culpa de inferioridad, etc. Cuando alguien critica a una persona, incluso si es la llamada "crítica constructiva", inmediatamente se enoja, comienza a defenderse y quiere retirarse o defenderse. Según el **principio de reciprocidad**, cada vez que haces o dices algo que ofende a otra persona, especialmente si ataca su autoestima, despiertas en ella el deseo, incluso la necesidad, de tomar represalias, de tomar represalias del mismo modo.

Quizás la mejor decisión que hayas tomado en tu vida sea dejar de criticar a otras personas. **Elimina las críticas destructivas** de cualquier tipo de tu vocabulario y de tus conversaciones. Conviértete en una persona positiva diciéndole a las personas las cosas que las ayudan a elevarse, no las que las deprimen.

La mayoría de las personas que conocemos hacen su trabajo lo mejor que pueden. Muy pocas personas cometen errores a propósito o hacen un mal trabajo porque se esfuerzan conscientemente en hacerlo. Nuestro cerebro está diseñado de tal manera que es casi imposible que una persona cometa un error intencional en algo si sabe actuar correctamente. Por eso, el consejo clave para cualquiera que quiera tener éxito en la comunicación es aumentar la confianza de los demás. El elogio y el reconocimiento es la mejor manera de hacerlo.

(...) A nadie le gustan las críticas y todos muestran resistencia hasta cierto punto, la necesidad de rechazar cualquier crítica negando el valor de la crítica o subestimando al portador de la crítica.
Stendal, *Rojo y negro*.[166]

La necesidad de criticar surge del deseo de las personas de juzgar y culpar a los demás y de colocarse de alguna manera en una posición superior. Sin embargo, juzgar a los demás activa el principio de sembrar y cosechar. Esto hace que los demás te juzguen con más dureza. Esto implica que sientas las mismas consecuencias negativas en tu propia piel. Criticar a los demás hace que ellos te critiquen a ti.

Al criticar y censurar a casi todas las personas con las que entra en contacto, disminuirá el número de amigos, aumentará el número de enemigos y, por lo tanto, pondrá en peligro su reputación y su negocio. Así que decide dejar de criticar, juzgar y quejarte. Si no tienes nada bueno que decir, entonces guarda silencio.

10. Ad Hominem (hacia el hombre) en un sentido negativo

Ad hominem (*argumentum ad hominem)* es una técnica de comunicación negativa y pertenece al ámbito de las falacias lógicas. *Ad hominem* es un argumento que ataca a la persona en lugar del problema. El hablante quiere desacreditar a otra persona llamando la atención sobre un hecho sin importancia sobre esa persona. La ex primera ministra británica Margaret Thatcher dijo que siempre le agradaban "los ataques a nivel personal, lo que significa que no tienen argumento político".

11. No use el sarcasmo y el cinismo

En nuestra cultura, somos demasiado sensibles a las palabras y a la forma en que las decimos. La comunicación interpersonal exitosa excluye absolutamente el **sarcasmo,** la ironía y el **cinismo**. Estos enfoques se consideran muy peligrosos desde el punto de vista de la competencia comunicativa. Por eso, desde el principio, el consejo para todo aquel que quiera comunicarse con éxito es renunciar al sar-

casmo, que potencia la ironía. Se considera una burla aguda. Los comunicadores sarcásticos parten de una actitud negativa hacia aquel a quien se dirige el mensaje sarcástico.

Por otro lado, el **cinismo** se define como imitar a un perro. Se utiliza en uso coloquial, insolencia ciega, franqueza grosera, desvergüenza. Estas son las características de los malos comunicadores. En croata, la palabra „perro" tiene un origen y significado similar.

No somos muy lindos cuando lo hacemos, pero la mayoría usamos el cinismo y el sarcasmo de vez en cuando.

12. Diriga - gestione la comunicación

La dirección de la comunicación es una comunicación proactiva. Es el proceso de gestionar o liderar la comunicación. Las personas a menudo abren o dirigen la comunicación en direcciones que apuntan hacia sus objetivos. Se entiende que esta comunicación no es en perjuicio de la otra persona. Pero es una habilidad con la que diriges la conversación hacia tu tema. ¿Recuerdas la primaria y la secundaria? ¿Recuerdas a la persona que primero le hizo preguntas al maestro? Esta persona dirigió la comunicación en la clase. Ella abrió y dirigió. Las personas que dirigen con comunicación suelen establecer agendas. Su tema domina.

En el siguiente ejemplo podemos ver lo importante que es gestionar y dirigir. Imagínese tomar un barco y sacarlo del puerto hacia mar abierto. Apague el motor. ¿Dónde acabará al final ese barco que lleva contigo? A donde la llevan las corrientes. ¿Y dónde crees que acabará si arrancas el motor o coges los remos y diriges el barco? Donde quieras. Lo mismo ocurre con la conversación y la comunicación. Quien dirige, gestiona los temas y muchas veces el contenido de la comunicación. Esta es una habilidad muy importante para una comunicación exitosa.

(...) La felicidad, que es el objetivo de la vida humana, es el resultado de la “actividad” y el “uso”. No es una posesión o un estado mental pacífico. Para explicar su comprensión de la actividad, Aristóteles utilizó los Juegos Olímpicos como analogía: “Así como en los Juegos Olímpicos no son coronados los más bellos y los más fuertes, sino los que compiten (pues entre ellos hay ganadores), así los que actúan ganan, y con razón.” , cosas sublimes y buenas de la vida.”[167]

Endnotes

1 D. Carnegie: Psicología del éxito III. – Como suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida, Prosvjeta, Škorpion, Zagreb, 1993., 21.
2 Idem, 23.
3 Ver: Notificación a partes pertinentes en: F. Shultz von Thun: Hablando entre nosotros 1., Perturbaciones y soluciones - Psicología general de la comunicación, Erudita, Zagreb, 2001., 138.
4 A Tomaš: Gestión de la comunicación, AT Communication Story, Zagreb, 2002, 82.
5 S. McCornack: Reflect & Relate – An introduction to interpersonal communication, Second Ed., Betford/St. Martin's, Boston-New York, 2010., 15. – 16.
6 Idem, 17.
7 S. Tubbs: Human communication – principles and Contexts, 2010., 138.
8 Idem, 139.
9 Vea, Z. Tomić: Diccionario enciclopédico de relaciones públicas, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2023., 266.
10 B. Tracy: Maximum Achievement – The Proven System of Strategies and Skills That Will Unlock Your Hidden Powers to Succeed, Simon&Schuster, New York, 307.
11 E. Sargent, T. Fearon: Habilidades de conversación, Veble Com., Zagreb, 2013, 42.
12 S. E. Lucas: El arte de hablar en público, 10. edición, MATE marketing tehnologija, McGraw Hill, Zagreb, 2015., 50. – 53.

13 C. Hawley, n. dj., 19.
14 J. Borg: Persuasion, Pearson, Printice Hall, Great Britain, 2007., 18. – 19.
15 S. E. Lucas, n. dj., 53. – 59.
16 D. Carnegie: Cómo adquirir habilidades comunicativas, VBZ, Zagreb, 2014.,56.
17 S. Tubbs, n. dj., 136.
18 Z. Tomić: Relaciones Públicas - Teoría y Práctica, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2016., 680.
19 D. Carnegie, n. dj., 27. – 28.
20 Vidi, B. Tracy: Speak to Win, AMACOM Pub., 2008.
21 S. McCornack, n. dj., 188.
22 A. Tomaš, n. dj., 85.
23 S. McCornack, n. dj., 192.
24 Idem, 195. – 197.
25 Véase: Mensajes ambiguos, en: A. Mehrabian: Silent Messages, 1971., 40.
26 Z. Tomić, n. dj., 684.
27 Idem,, 97. – 98.
28 K. O. Locke: Business and Administrative Communication, Irvin Mcgraw Hill, Boston, 2000., 322.
29 R. Ailes, n. dj., 100.
30 K. O. Locke, n. dj., 324.
31 S. Haas: El arte japonés de vivir felizmente, Stilus, Zagreb, 2023., 115. – 127.
32 M. L. Knapp, J. A. Hall: Nonverbal Communication in Human Interaction (fourth ed.), Harcourt Brace College Pub., Fort Worth, 1997., 5.
33 Idem,.
34 Idem,, 7.
35 S. McCornack, n. dj., 239.
36 Idem,, 240.
37 La mayoría de las personas expresan emociones como la tristeza y el amor en voz baja, y emociones hostiles como la ira y el desprecio en voz más alta. El tono de la voz transmite emoción con tanta fuerza que la fuente del sonido (voz humana u otra) es irrelevante y las palabras no son necesarias.
38 S. McCornack, n. dj., 241.
39 La comunicación no verbal también nos ayuda a regular la atención y el comportamiento de los demás.
40 S. McCornack, n. dj., 242. – 243.
41 Para las parejas románticas, el nivel de participación no verbal es un indicador directo de una relación sana.
42 M. L. Knapp, J. A. Hall, n. dj., 118.
43 Idem,, 118. – 120.

44 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 123. – 124.
45 Idem,, 129. – 130.
46 Idem,, 132.
47 Vea: A. Mehrabian: Public Places and Private Spaces – The Psychology of Work, Play, and Living Environments, Basic Books Inc., Pub., New York, 1976., 88. – 89.
48 Mas detalles en, M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 133. – 134.
49 W. Lidwell, K. Holden, J. Butler: Principios universales del diseño, MATE, ŽŠEM, Zagreb, 2013., 202.
50 Vea, R. Hill, R. Berton: Red Enhances Human Performance in Ciontekst, Nature, 2005.
51 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 136.
52 Ídem, 138.
53 Por ejemplo, en un estudio, el comportamiento de los clientes de McDonald's mostró un mayor compromiso que el de los de Burger King. Una distancia más corta de las mesas y un ambiente generalmente menos agradable parecían ser factores en la mayor participación de los clientes en McDonald's.
54 A. Green: *Creatividad en las relaciones públicas*, HUOJ, Zagreb, 2007., 41.
55 A. Speer: Memorias del Tercer Reich, "Otokar Keršovani", Rijeka, 1980., 99.
56 Ídem.
57 K. O. Locke, n. dj., 320.
58 Ídem,.
59 A. Pease, B. Pease: The Definitive Book of Body Language, Orion Books, London, 2004., 194. - 195.
60 P. A. Andersen: Nonverbal Communication – Forms and Functions, Mayfield Pub. Company, Mountian View, California, 1999., 43.
61 Ídem,.
62 A. Mehrabian: Silent Messages, Wadsworth Pub. Company, Inc., Belmont, California, 1971., 34.
63 J. B. Peterson: Más allá del orden – 12 nuevas reglas para vivir, Verbum, Split, 2018., 35.
64 A. Mehrabian, n. dj., 37.
65 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 155.
66 S. M. Lyman, M. B. Scott: Teritoriality: A neglected sociological dimension, Social Problems, 15., 1967., 236. – 249.

67 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 156.
68 A. Mehrabian, n. dj., 31.
69 A. Pease, B. Pease, n. dj., 7. – 8.
70 L. King: How to Talk to Anyone, Anything, Anywhere – The Secrets of Good Communication King, Gramercy, 1995., 45. – 46.
71 E. H. Radinger: La sabiduría de los lobos - cómo piensan, planifican y se cuidan unos a otros, Mozaik knjiga, Zagreb, 2019., 63. – 64.
72 Nuestro idioma incluye alrededor de 100.000 palabras, de las cuales la mayoría de la gente utiliza habitualmente unas 5.000. De ellas, utilizamos unas 1.000 palabras en el habla cotidiana. Si comparamos esto con la afirmación de algunos científicos de que el lenguaje corporal incluye casi 700.000 señales, T. Erikson, n. dj., 115.
73 A. Mehrabian, n. dj., 43. - 44.
74 Ídem,, 43.
75 P. Thomson: El secreto de la comunicación, Barka, Zagreb, 1998., 116. – 117.
76 A. Pease, n. dj., 9. – 10.
77 P. Oborne, S. Walters, Alister Camppbel, Aurum Press, London, 2004., 214.
78 A. Pease, B. Pease, n. dj., 220.
79 A. Green, n. dj., 39.
80 R. Ailes, n. dj., 26.
81 L. Young: Expresión facial - cómo el rostro revela la personalidad, Mozaik knjiga, Zagreb, 1994., 9. – 10.
82 S. Tubbs, n. dj., 113.
83 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 3. – 4.
84 Ídem,, 10.
85 Vea: V. Wiener: Power Communication – Positioning Yourself for High Visibility, New York University Press, New York, 1994., 23.
86 S. Haas: El arte japonés de vivir felizmente, Stilus, Zagreb, 2023., 153.
87 M. Rijavec, D. Miljković: Comunicación no verbal, VERN, Zagreb, 2002., 37. - 39.
88 P. A. Andersen: Nonverbal Communication – Forms and Functions, Mayfield Pub. Company, Mountian View, California, 1999., 40.
89 S. Tubbs, n. dj., 115.
90 Ídem,.

91 A. Pease, B. Pease, n. dj., 173. – 174.
92 P. Thomson, n. dj., 70. – 72.
93 A. Pease, B. Pease, n. dj., 181. – 184.
94 J. Borg, n. dj., 40. - 41.
95 V. Wiener, n. dj., 26.
96 Ídem,.
97 A. Pease, B. Pease, n. dj., 130. – 134.
98 Ídem,, 33. – 34.
99 Vidi: A. Mehrabian, n. dj., 6. – 7.
100 A. Pease, B. Pease, n. dj., 130. – 134.
101 Ídem,, 53.
102 A. Pease, B. Pease: La gran escuela del lenguaje corporal, Mozaik knjiga, Zagreb, 2017., 59. – 60.
103 A. Pease: Lenguaje corporal, AGM, Zagreb, 2002., 71.
104 Ídem,, 13.
105 J. Borg, n. dj., 109
106 A. Pease, B. Pease, n. dj., 75. – 79.
107 L. Young, n. dj., 23.
108 Ídem,.
109 A. Pease, B. Pease, n. dj., 84.
110 A. Pease, n. dj., 53.
111 Ídem,, 54.
112 J. Borg, n. dj., 184. – 185.
113 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 10.
114 S. Tubbs, n. dj., 121.
115 M. L. Knapp, S. A. Hall, n. dj., 11.
116 V. Wiener, n. dj., 28. – 29.
117 Vidi: R. L. Birdwhistell: Kinesic and Context – Essays on Body Motion Communication, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1970., 108. – 110.
118 G. Langguht, n. dj., 268.
119 M. Rijavec, D. Miljković: Comunicación no verbal, VERN, Zagreb, 2002., 44.
120 V. Wiener, n. dj., 29.
121 S. Tubbs, n. dj., 126.
122 M. L. Knapp, J. A. Hall, n. dj., 428
123 Vidi: F. Goldman-Eisler: Psycholinguistics: Experiments in spontaneous speech, Academic Press, London, New York, 1968.
124 M. L. Knapp, J. A. Hall, n. dj., 430.
125 J. A. Hall: Nonverbal seks differences: Communication accuracy and expressive style, John Hopkins University Press, Baltimore, 1984.
126 V. Wiener, n. dj., 44.
127 Etiqueta moderna: una guía para el buen comportamiento en cada ocasión, Naklada Uliks, Rijeka, 2020., 24. – 25.

128 Ídem,, 25.
129 Etiqueta moderna: una guía para el buen comportamiento en cada ocasión, Naklada Uliks, Rijeka, 2020., 41. – 42.
130 Ídem,, 42. -43.
131 M. L. Knapp, J. A. Hall, n. dj., 231.
132 Vidi, M. E. Roach – Higgins, J. B. Eicher: Dress and Identity, in: Dress and Identity, M. E. Roach – Higgins, J. B. Eicher, K. K. P. Johnson (eds.), Fairchild Pub., New York, 1995., 7. – 16,
133 Ídem,, 232.
134 V. Wiener, n. dj., 31. – 32.
135 P. A. Andersen, n. dj., 308.
136 N. Joseph: Uniforms, in: Dress and Identity, M. E. Roach – Higgins, J. B. Eicher, K. K. P. Johnson (eds.), Fairchild Pub., New York, 1995., 182. – 186.
137 Ídem,.
138 B. Skoko: Manual para entender las relaciones públicas, MPR, Zagreb, 2006., 191.
139 Vea: J. T. Molly: Dress for Success, Warner Books, New York, 1975., 1. – 10.
140 V. Wiener, n. dj., 32.
141 Ídem,, 33.
142 B. Roetzel: Gentleman - Una guía de la moda masculina clásica, Znanje, Zagreb, 2010, 90.
143 Ídem,.
144 T. Tödtling: Protocolo de eventos en la práctica – Organización exitosa en negocios y diplomacia, Školska knjiga, Zagreb, 2021, 15.
145 Ídem,, 16.
146 B. Roetzel, n. dj., 91.
147 Ídem,, 138.
148 Ídem,, 135.
149 Ídem,,159.
150 T. Tödtling, n. dj., 18.
151 B. Roetzel, n. dj., 186.
152 Ídem,, 50.
153 Ídem,, 80.
154 Ídem,, 81.
155 Vidi, O. Hargie: Communications as Skilled Behaviour, in: A Handbook of Communication Skills, O. Hargie (ed.), New York Universioty Press, New York, 1986., 7. - 20.
156 Vidi: A. Mehrabian: Silent Messages, Wadsworth Pub. Company, Inc., Belmont, California, 1971., 3.
157 B. Cherry, S. R. Jacob: Contemporary Nursing – Issues, Trends & Management, Six ed., Elsevier, St. Louis, 2014., 328.

158 D. Carnegi: Cómo adquirir habilidades comunicativas, VBZ, Zagreb, 2014., 41.

159 A. Demarais, V. White: La primera impresión – te gustaría saber qué piensas de ti los de mas, Lisac i Lisac, Zagreb, 2007., 67.

160 J. C. Maxwell, L. Parott: 25 Ways To Win With Peopl, Harpercollins Leadership, 2005., 149.

161 Ídem,, 36. – 37.

162 A. Demarais, V. White, n. dj., 77.

163 Stendal: Rojo y negro, Veselin Masleša, Sarajevo, 1971., 132.

164 Los Cuatro Jinetes del Apocalipsis son cuatro figuras míticas y aparecen en la Biblia en el capítulo sexto del Apocalipsis del evangelista Juan. Los versos describen a cuatro jinetes y caballos, cada uno de los cuales representa un mal que aparecerá en la Tierra el día del Apocalipsis, anunciando el fin del mundo. Los Cuatro Jinetes representan los males inevitables que aparecen cuando la gente en la Tierra pierde su humanidad y sus cualidades humanas. Son los primeros cuatro de un total de siete mensajes sellados.

165 https://www.sensa.hr/clanci/lifecoach/martha-beck-zasto-nikad-ne-bismo-smjeli-kritizirati

166 D. Niven: Los *100 Secretos* de la Gente *Exitosa* - Lo que los *Cientificos Han Descubierto y Como* Puede Aplicarlo a Su Vida, Profil, 2006., 36.

167 E. Fromm: El hombre para sí mismo, Naprijed, Zagreb, 1986., 33.

LITERATURA

Ailes, R.: *You are the Message,* Doubleday/Currency, New York, 1988., 10.

Andersen, P. A.: *Nonverbal Communication – Forms and Functions*, Mayfield Pub. Company, Mountian View, California, 1999.

Birdwhistell, R. L.: *Kinesic and Context – Essays on Body Motion Communication*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1970.

Borg, J.: *Persuasion,* Pearson, Printice Hall, Great Britain, 2007.

Borg, J.: *Lenguaje corporal*, SB, Zrenjenin, 2022.

Carnegi, D.: *Cómo adquirir habilidades comunicativas*, VBZ, Zagreb, 2014.

Carnegie, D.: Psicología del éxito III. – Como suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida, Prosvjeta, Škorpion, Zagreb, 1993.

Cherry, B., Jacob, S. R.: *Contemporary Nursing – Issues*, Trends & Management, Six ed., Elsevier, St. Louis, 2014.

Demarais, A., White, V.: *La primera impresión – te gustaría saber qué piensas de ti los de más*, Lisac i Lisac, Zagreb, 2007.

Fromm, E.: El hombre para sí mismo, Naprijed, Zagreb, 1986.

Fromm, E.: El arte del amor, Naprijed, Zagreb, 1989., 12.

Goldman-Eisler, F.: *Psycholinguistics: Experiments in spontaneous speech*, Academic Press, London, New York, 1968.

Green, A.: *Creatividad en las relaciones públicas*, HUOJ, Zagreb, 2007.

Hall, J. A.: *Nonverbal seks differences: Communication accuracy and expressive style*, John

Hall, E.: El camino de Aristóteles, Planetopija, Zagreb, 2020.

Hopkins University Press, Baltimore, 1984.

Haas, S.: *El arte japonés de vivir felizmente*, Stilus, Zagreb, 2023.

Hargie, O.: *Communications as Skilled Behaviour*, in: A Handbook of Communication Skills, O. Hargie (ed.), New York Universioty Press, New York, 1986.

Hargie, O. (ed.): *A Handbook of Communication Skills*, O. Hargie, New York Universioty Press, New York, 1986.

Hawley, C.: *Poeple skills*, Alpha – Penguin Group, New York, 2014.

Joseph, N.: *Uniforms*, in: Dress and Identity, M. E. Roach – Higgins, J. B. Eicher, K. K. P. Johnson (eds.), Fairchild Pub., New York, 1995.

King, L.: *How to Talk to Anyone, Anything, Anywhere – The Secrets of Good Communication* King, Gramercy, 1995.

Knapp, M. L., Hall, J. A.: *Nonverbal Communication in Human Interaction* (fourth ed.), Harcourt Brace College Pub., Fort Worth, 1997.

Kurspahić, K.: *Casa Blanca - elección presidencial de EE.UU*, Oslobođenje, Sarajevo, 1984.

Lucas, S. E.: *El arte de hablar en público, 10. edición*, MATE marketing tehnologija, McGraw Hill, Zagreb, 2015.

Lidwell, W., Holden, K., Butler, J.: *Principios universales del diseño*, MATE, ŽŠEM, Zagreb, 2013.

Lyman, S. M., Scott, M. B.: *Territoriality: A neglected sociological dimension*, Social Problems, 15., 1967.

Locke, K. O.: *Business and Administrative Communication*, Irvin Mcgraw Hill, Boston, 2000.

McCornack, S.: *Reflect & Relate – An introduction to interpersonal communication*, Second Ed., Betford/St. Martin's, Boston-New York, 2010.

Mehrabian, A.: *Silent Messages*, Wadsworth Pub. Company, Inc., Belmont, California, 1971.

Mehrabian, A.: *Public Places and Private Spaces – The Psychology of Work, Play, and Living Environments*, Basic Books Inc., Pub., New York, 1976.

Molloy, J. H.: *El camino al éxito*, MISL, Zagreb, 1994.

Molly, J. T.: *Dress for Success*, Warner Books, New York, 1975.

Maxwell, J. C., Parott, L.: *25 Ways To Win With Peopl,* Harpercollins Leadership, 2005., 149.

Stendal: *Rojo y negro*, Veselin Masleša, Sarajevo, 1971., 132.

Niven, D.: Los *100 Secretos* de la Gente *Exitosa* - Lo que los *Cientificos Han Descubierto y Como* Puede Aplicarlo a Su Vida, Profil, 2006.

Oborne, P., Walters, S.: *Alister Campppbel,* Aurum Press, London, 2004.

Pease, A., Pease, B.: *La gran escuela del lenguaje corporal*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2017.

Pease, A.: Lenguaje corporal, AGM, Zagreb, 2002.

Patterson, M. L.: *Interpersonal distance*, in: International Encyclopedia of Communication, Oxford University press, New York, Oxford, 1989.

Pease, A., Pease, B.: *The Definitive Book of Body Language*, Orion Books, London, 2004.

Peterson, J. B.: *12 reglas para vivir – Un antídoto al caos*, Verbum, Split, 2018.

Peterson, J. B.: *Más allá del orden – 12 nuevas reglas para vivir*, Verbum, Split, 2021.

Radinger, E. H.: *La sabiduría de los lobos - cómo piensan, planifican y se cuidan unos a otros*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2019.

Rijavec M., Miljković, D.: *Comunicación no verbal*, VERN, Zagreb, 2002.

Rowe, C., Harris, H. J. M., Roberts, S. C.: *Sporting contests: seeing red? Putting sportswear in context,* Nature, 2005.

Roetzel, B.: *Gentleman - Una guía de la moda masculina clásica*, Znanje, Zagreb, 2010.

Roach – Higgins, M. E., Eicher, J. B.: *Dress and Identity*, in: Dress and Identity, M. E. Roach – Higgins, J. B. Eicher, K. K. P. Johnson (eds.), Fairchild Pub., New York, 1995.

Roach – Higgins, M. E., Eicher, J. B., Johnson, K. K. P.: *Dress and Identity*, Fairchild Pub., New York, 1995.

Speer, A.: *Memorias del Tercer Reich, "Otokar Keršovani"*, Rijeka, 1980.

Thomson, P.: *El secreto de la comunicación*, Barka, Zagreb, 1998.

Skoko, B.: Manual para entender las relaciones públicas, MPR, Zagreb, 2006.

Saville-Troike, M.*: An Integrated Theory of Communication*, Norwood, New Yersey, 1985.

Shultz von Thun, F.: *Hablando entre nosotros 1., Perturbaciones y soluciones - Psicología general de la comunicación*, Erudita, Zagreb, 2001.

Sargent, E., Fearon, T.: *Habilidades de conversación*, Veble Com., Zagreb, 2013.

Tomaš, A.: *Gestión de la comunicación*, AT Communication Story, Zagreb, 2002.

Tomić, I.: *Gestión y comunicación en el deporte*, Synopsis, Zagreb, 2021.

Tomić, Z.: *Diccionario enciclopédico de relaciones públicas*, Synopsis, Zagreb, Sarajevo, 2023.

Tomić, Z.: *Relaciones Públicas - Teoría y Práctica*, Synopsis, Sveučilište u Mostaru, Zagreb, Mostar, Sarajevo, 2016.

Tomić, Z., Tomić, I.: *Relaciones con los medios de comunicación - la perspectiva de un periodista/periodismo y relaciones públicas, Mostariensia: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, Vol. 25 No. 1-2, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2021.

Tracy, B.: *Maximum Achievement – The Proven System of Strategies and Skills That Will Unlock Your Hidden Powers to Succeed*, Simon&Schuster, New York, 1993.

Tracy, B.: *Speak to Win*, AMACOM Pub., 2008.

Tödtling, T.: *Protocolo de eventos en la práctica – Organización exitosa en negocios y diplomacia*, Školska knjiga, Zagreb, 2021.

Tubbs, S.: *Human communication – principles and Contexts*, 2010.

Young, L.: *Expresión facial - cómo el rostro revela la personalidad,* Mozaik knjiga, Zagreb, 1994.

Wiener, V.: *Power Communication – Positioning Yourself for High Visibility*, New York University Press, New York, 1994.