

Comunicación efectiva y trabajo en equipo

COLECCIÓN AULA MENTOR

Ministerio
de Educación, Cultura
y Deporte

SERIE CARÁCTER
PROFESIONAL

CamScp

SGALV

Comunicación efectiva y trabajo en equipo

Administración y Gestión

Carácter profesional

Catálogo de publicaciones del Ministerio: www.educacion.gob.es
Catálogo general de publicaciones oficiales: www.publicacionesoficiales.boe.es

Autor
Ignacio de la Cruz Lablanca

Coordinación pedagógica
Cristina Prada Díez

Edición y maquetación de contenidos
Cristina Prada Díez

Diseño gráfico e imagen
Denica Veselinova Sabeva



**MINISTERIO
DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE**

Edita:
© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA
Subdirección General
de Documentación y Publicaciones

NIPO: 030-14-022-5
ISBN: 978-84-369-5544-6

ÍNDICE

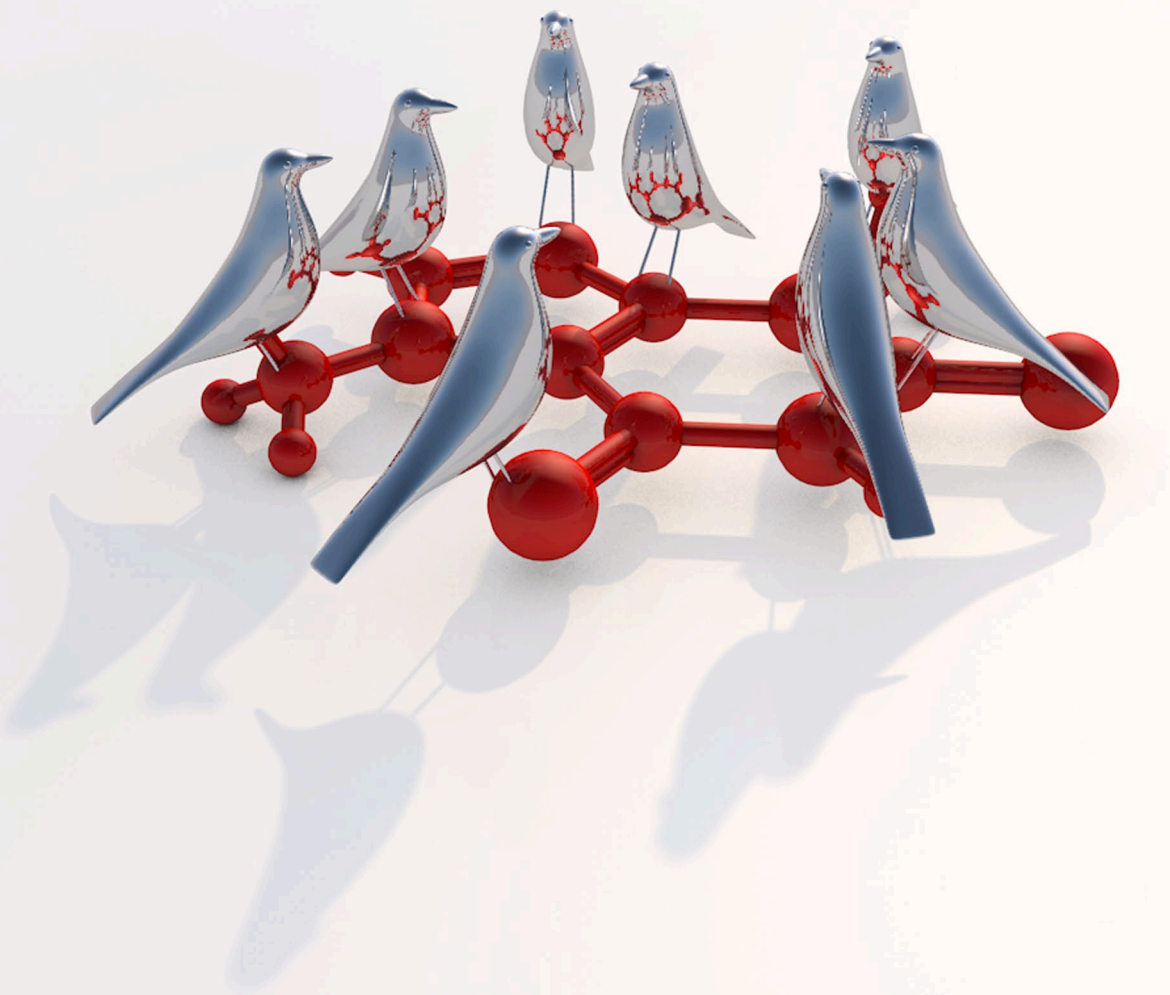
	Pág.
Unidad 1. Habilidades personales y sociales.....	11
1. Introducción.....	11
2. Mapa conceptual	12
3. Definición de habilidad personal y social.....	12
3.1 Habilidades innatas.....	16
3.2 Conductas aprendidas	16
4. Habilidades sociales de especial interés en el ámbito laboral	16
4.1 Iniciativa	17
4.1.1 Proactividad.....	17
4.2 Comunicación	20
4.2.1 Comunicación verbal	20
4.2.2 Comunicación no verbal	21
4.2.2.1 La mirada.....	22
4.2.2.2 Las expresiones faciales.....	23
4.2.2.3 La sonrisa.....	24
4.2.2.4 La postura corporal.....	24
4.2.2.5 Los gestos	25
4.2.2.6 La distancia y la proximidad	25
4.2.2.7 El contacto físico.....	26
4.2.2.8 La apariencia personal.....	26
4.2.2.9 Componentes paralingüísticos	27
4.2.3 Formas de favorecer y dificultar la comunicación	27
4.2.4 Otras formas de mejorar la comunicación	28
4.3 Empatía.....	29
4.3.1 ¿Cómo practicar la empatía?	30
4.3.2 Elementos de la empatía	31
4.4 Capacidad de trabajo en equipo.....	33
4.5 Flexibilidad.....	33
4.6 Asertividad	34
4.6.1 Estilo pasivo o sumiso	35
4.6.2 Estilo asertivo	36
4.6.3 Estilo agresivo	36
4.7 Otras habilidades	39
4.7.1 La escucha activa	39
4.7.1.1 Habilidades y comportamientos que facilitan la escucha activa.....	39
4.7.1.2 Errores que hay que evitar:	40
4.7.1.3 Patrones negativos de escucha.....	40

4.7.2 Capacidad de negociación	41
5. Resumen.....	42
Unidad 2. La comunicación en la empresa	43
1. Introducción.....	43
2. Mapa conceptual	44
3. El proceso de comunicación.....	44
3.1 Elementos de la comunicación	44
3.2 Etapas en el proceso de comunicación.....	46
3.3 Dificultades y barreras en la comunicación	47
3.3.1 Barreras personales	48
3.3.2 Barreras físicas	48
3.3.3 Barreras semánticas	48
4. Importancia de la comunicación en la empresa. Ventajas e inconvenientes	48
4.1 Comunicación formal	49
4.2 Comunicación informal	50
5. Función estratégica de la comunicación	52
5.1 Trasmisora de la cultura empresarial.....	53
5.2 Fuente de motivación del personal	55
5.3 Facilitadora del trabajo en equipo y la resolución de conflictos.....	55
6. Tipos de comunicación existentes.....	56
6.1 Por la forma de comunicación.....	57
6.1.1 Comunicación oral.....	58
6.1.2 Comunicación escrita.....	58
6.2 Por el tiempo en que transcurren.....	60
6.3 Por el ámbito en que se desarrollan.....	60
6.3.1 Comunicación interna.....	60
6.3.2 Comunicación externa.....	61
6.4 Por el tipo de individuos al que se dirige	61
6.5 Por quién dirige la comunicación.....	61
6.5.1 Comunicación ascendente.....	62
6.5.2 Comunicación descendente	63
6.5.3 Comunicación horizontal	63
6.6 Por el tipo de mensaje que comunica	64
7. Resumen.....	64
Unidad 3. Liderazgo y trabajo en equipo.....	65
1. Introducción.....	65
2. Mapa conceptual	66
3. El liderazgo	66
3.1 Modelos de liderazgo	68
3.1.1 La rejilla de dirección	68
3.1.2 El liderazgo situacional.....	72
3.2 Perfil competencial del líder	74
3.2.1 Habilidades personales y sociales	74
3.2.2 Valores.....	75
3.3 Funciones esenciales del líder	76
3.3.1 Estratégicas.....	76
3.3.2 Organizativas.....	76
3.3.3 Operativas	76
3.3.4 Técnicas.....	76

3.3.5 Representativas	77
3.3.6 Mediadoras	77
3.3.7 Otras	77
3.4 Funciones complementarias del líder.....	78
3.4.1 Símbolo	78
3.4.2 Sustituto	78
3.4.3 Ideólogo	79
4. El trabajo en equipo.....	79
4.1 Definición de trabajo en equipo.....	79
4.2 Definición de equipo de trabajo.....	80
4.2.1 Grupo de trabajo	80
4.2.2 Equipo de trabajo	80
4.2.2.1 Fases en la puesta en marcha de un equipo de trabajo.....	81
4.2.2.2 Etapas en el desarrollo de los equipos de trabajo.....	81
4.2.2.3 El jefe de equipo.....	82
4.2.2.4 ¿Cómo conseguir que un equipo sea eficaz?	83
4.2.2.5 Por qué no funcionan los equipos	83
4.2.2.6 Roles en el equipo	83
4.3 Ventajas del trabajo en equipo	85
4.3.1 Suma e intercambio de conocimientos	86
4.3.2 Cooperación y colaboración en la tarea	86
4.3.3 Sinergia para la consecución de objetivos y metas	86
4.4 Técnicas y habilidades personales y sociales necesarias para el trabajo en equipo	86
4.4.1 Liderazgo	88
4.4.2 Comunicación	88
4.4.3 Coordinación.....	88
4.4.4 Colaboración.....	88
4.4.5 Otras técnicas.....	89
5. Resumen.....	89
 Unidad 4. La motivación en la empresa.....	 90
1. Introducción.....	90
2. Mapa conceptual	91
3. Teorías de la motivación.....	91
3.1 Teorías del contenido	93
3.1.1 Maslow	93
3.1.2 McGregor.....	95
3.1.3 Herzberg.....	96
3.1.4 Alderfer.....	97
3.1.5 McClelland.....	98
3.2 Teorías del proceso	99
3.2.1 Vroom.....	99
3.2.2 Adams.....	100
3.2.3 Skinner	101
4. Tipos de motivación y estándares de eficacia.....	102
4.1 Individual	102
4.2 Colectiva.....	103
4.3 Económica.....	103
4.4 No dineraria	104
5. Resumen.....	105

Unidad 5. Técnicas de evitación y resolución de conflictos	107
1. Introducción.....	107
2. Mapa conceptual	108
3. Acercamiento conceptual al conflicto.....	108
3.1 Tipos de conflictos	110
3.2 Secuencia del conflicto.....	111
3.2.1 Evaluación.....	111
3.2.2 Reconocimiento de la otra parte.....	112
3.2.3 Desarrollar una actitud favorable hacia la resolución del conflicto.....	112
3.2.4 Desarrollo del proceso negociador.....	112
4. Negociación	113
4.1 Principios básicos en la negociación.....	113
4.2 Fases en la negociación	113
4.2.1 Preparatoria	114
4.2.2 Antagónica o de tanteo	114
4.2.3 Cooperativa o de establecimiento de un marco común.....	114
4.2.4 Presentación de propuestas y alternativas	115
4.2.5 Cierre	115
4.3 Estilos de negociación.....	115
4.3.1 Competitivo.....	116
4.3.2 De evitación	116
4.3.3 Comprometido	117
4.3.4 Complaciente	117
4.3.5 Colaborativo.....	117
4.4 Tácticas y contratácticas de negociación.....	117
5. Habilidades personales y sociales necesarias	118
5.1 Comunicación efectiva	119
5.2 Orientación a la tolerancia.....	119
5.3 Manejo de las emociones.....	120
5.4 Cooperación y colaboración.....	120
5.5 Otras técnicas.....	121
6. Resumen.....	121
 Unidad 6. La orientación al cambio	 123
1. Introducción.....	123
2. Mapa Conceptual.....	124
3. Principales inconvenientes y resistencia al cambio	124
3.1 Etapas del cambio.....	125
3.2 Formas de resistencia al cambio.....	127
3.3 Jerarquía de las resistencias	128
3.4 Razones por las que se produce la resistencia al cambio.....	129
3.5 No se reconoce la necesidad de cambio.....	130
3.6 Miedo a lo desconocido	130
3.7 Recelo sobre los fines que persigue el cambio	130
3.8 Temor a los problemas técnicos y organizacionales que plantea.....	131
3.9 Dudas sobre la propia capacidad de adaptación	131
3.10 Sentimiento de pérdida de poder individual y/o grupal.....	131
3.11 Otros inconvenientes.....	131
4. Habilidades personales y sociales necesarias para la motivación al cambio	132
4.1 Liderazgo.....	133
4.2 Comunicación e información efectiva	134

4.3 Actitud positiva, destacar los beneficios del cambio	134
4.4 Metas y objetivos claros y posibles.....	135
4.5 Coordinación y control de objetivos	135
4.6 Feedback puntual de la consecución de objetivos y metas.....	135
5. Resumen.....	135



Unidad 1. Habilidades personales y sociales

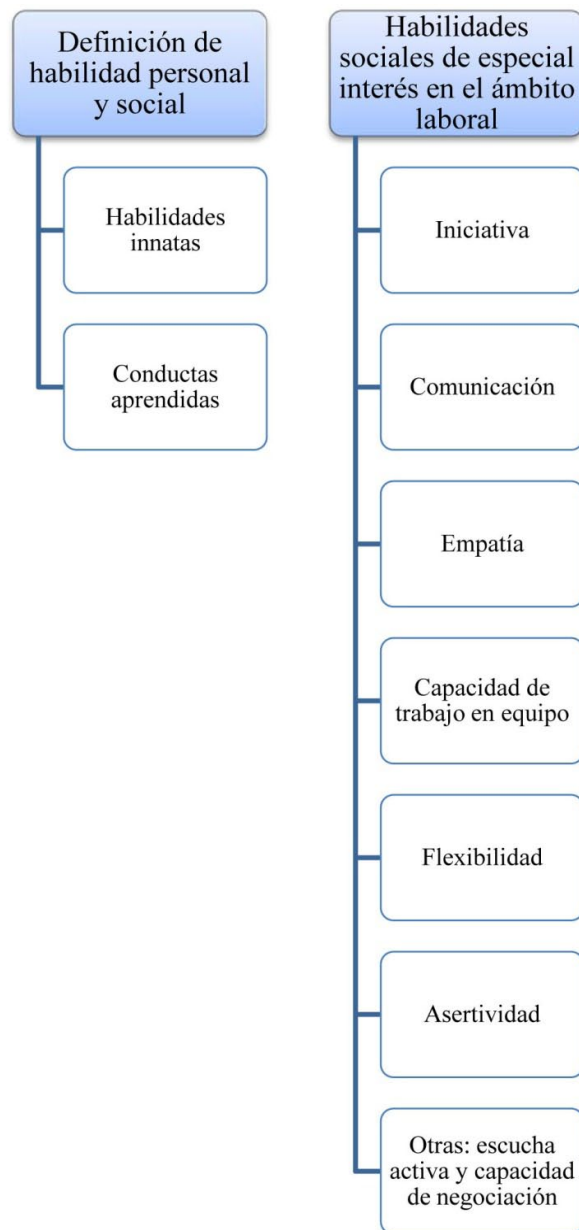
1. Introducción

En el ámbito empresarial es necesario que los trabajadores cuenten, además de con los conocimientos técnicos requeridos, con una serie de **habilidades personales y sociales** que les permitan desenvolverse con éxito en el desempeño de sus funciones y que les permitan mantener **relaciones efectivas** con los compañeros, superiores, subordinados, clientes, proveedores,...

En esta primera unidad didáctica se definen las habilidades sociales de forma genérica y se revisan aquellas que revisten un especial interés en el ámbito laboral, ofreciendo pautas para su desarrollo.

Entre las habilidades que se estudian, se encuentran la iniciativa y proactividad, la capacidad de trabajo en equipo, la asertividad, la flexibilidad, la empatía,...; como hemos dicho, son habilidades demandadas en la empresa. Poseer estas habilidades no solo es útil para el ámbito profesional, sino que también reviste una extraordinaria importancia en el **personal**.

2. Mapa conceptual



12

3. Definición de habilidad personal y social

No existe una única definición de habilidad social y personal debido a que engloba un conjunto complejo de aspectos (comportamientos, pensamientos y emociones) de relación con los demás.

Las habilidades sociales constituyen un conjunto de estilos y hábitos de relación que permiten mantener un nivel adecuado de relación interpersonal. Las habilidades sociales permiten que una persona se relacione de manera constructiva con los demás: un déficit en este tipo de habilidades que se puede traducir en mostrarse agresivo, excesivamente permisivo, expresar de forma inadecuada los sentimientos, actuar de manera intransigente..., tiene consecuencias negativas en el ámbito social y en más concretamente en el laboral.

Las habilidades sociales están constituidas por un conjunto de capacidades o destrezas que son necesarias para desarrollar de manera competente alguna tarea interpersonal; son conductas aprendidas, aceptadas socialmente y que facilitan la interacción con los demás.

Las habilidades sociales son capacidades o destrezas que permiten que una persona se relacione de manera competente con los demás



13

Contar con habilidades sociales suficientemente desarrolladas guarda una relación directa con la **calidad de vida y el ajuste personal y profesional**; las habilidades personales y sociales permiten una interacción positiva con el resto de personas, tanto en el ámbito laboral como en el personal.

En el siguiente enlace se muestra un artículo de la revista consumer que trata sobre la importancia de contar con habilidades para las relaciones personales: <http://revista.consumer.es/web/es/20010101/interiormente/>.

La empresa es un mundo de relaciones en el que se produce una interacción continua entre distintas personas (compañeros, jefes, colaboradores, clientes, proveedores,...); de ahí la importancia de desarrollar comportamientos ajustados socialmente en la forma de relación.

Las habilidades sociales están en **continuo cambio** y evolución y se van conformando a través del aprendizaje que se va adquiriendo con las propias experiencias y con la observación de los comportamientos de los demás.

A continuación se citan por orden cronológico, algunas de las definiciones más extendidas del concepto de habilidad social por orden cronológico:

- **Libet y Lewinsohn (1973)**: “es la capacidad para comportarse de una forma que es recompensada y de no comportarse de forma que uno sea castigado o ignorado por los demás”.

- **Linehan (1984):** “la capacidad compleja para emitir conductas o patrones de respuesta que maximicen la influencia interpersonal y la resistencia a la influencia social no deseada (efectividad en los objetivos), mientras que al mismo tiempo maximizan las ganancias y minimizan las pérdidas en la relación con otras personas (efectividad en la relación) y mantiene la propia integridad y sentido de dominio (efectividad en el respeto a uno mismo)”.



14

- **Caballo (1986):** “la conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones, o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y que generalmente resuelven los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas”.
- **Furnham (1992):** “...las capacidades o aptitudes empleadas por un individuo cuando interactúa con otras personas en un nivel interpersonal”.
- **García Sáiz y Gil (1995):** “... comportamientos aprendidos que se manifiestan en situaciones de interacción social, orientados a la obtención de distintos objetivos, para lo cual han de adecuarse a las exigencias situacionales”.
- **Monjas (1999):** “... conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Implica un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos y no un rasgo de personalidad. Son un conjunto de comportamientos interpersonales complejos que se ponen en juego en la interacción con otras personas”.

Habilidades Sociales

- Comportamientos Adquiridos y Aprendidos

- **Gismero (2000):** “el conjunto de respuestas verbales y no verbales, parcialmente independientes y situacionalmente específicas, a través de las cuales un individuo expresa en un contexto interpersonal sus necesidades, sentimientos, preferencias, opiniones o derechos sin ansiedad excesiva y de manera asertiva, respetando todo ello en los demás, que trae como consecuencia el autoreforzamiento y maximiza la probabilidad de conseguir refuerzo externo”.
- **Pastor (2006):** “habilidades específicas que capacitan a una persona para ejecutar una tarea concreta de modo exitoso”.

Aunque como se puede observar, existen múltiples definiciones del concepto “habilidad social”, sí que se pueden extraer algunas características comunes a la mayor parte de las definiciones y que son aceptadas de manera general. Entre estas características están las siguientes:

- Las habilidades sociales son **conductas aprendidas** y, en consecuencia, pueden ser enseñadas. Normalmente se adquieren a través del aprendizaje por observación, imitación, información y ensayo.
- Se ponen de manifiesto en **situaciones interpersonales** de relación social (situaciones de interacción).
- Son conductas **socialmente aceptadas** (son adecuadas a las normas legales, sociales y morales del contexto en el que se dan).
- Se orientan a obtener **refuerzos** sociales o autorrefuerzos.
- Facilitan a la persona que las posee, la consecución de sus **objetivos**.
- **No dañan** a las personas que le rodean.



3.1 Habilidades innatas

Generalmente no se admite la dicotomía entre lo innato y lo adquirido al hablar de las características de una persona. La postura más aceptada es la de considerar que las habilidades surgen de la interacción entre las características genéticas (o innatas) con las que la persona nace y el ambiente (entendido como experiencia y aprendizaje) en el que se desarrolla.

Desde este punto de vista, la predisposición para desarrollar ciertas habilidades podría tener una componente innata, si bien el que se desarrollen en mayor o menor medida va a depender del **contexto social** y de las **experiencias** que vaya teniendo la persona a lo largo de la vida.

Como se ha visto en las principales definiciones de habilidad social, en ésta tendría un mayor peso el aprendizaje que la genética.

3.2 Conductas aprendidas

Existe consenso en admitir que la utilización del término habilidad lleva implícito que este tipo de habilidades no son tanto una característica de la personalidad heredada como un conjunto de comportamientos que se pueden aprender y que han sido adquiridos.

La conducta aprendida es aquella que se deriva de la **experiencia** de la persona con el medio en el que vive y se adquiere como consecuencia de la **práctica**.

16

4. Habilidades sociales de especial interés en el ámbito laboral

Aunque se puede afirmar que todas las habilidades sociales tienen interés ya que permiten el ajuste de las personas a las situaciones de interacción social (ya sean éstas personales o profesionales), existen determinadas habilidades que facilitan de forma decisiva el ajuste en el entorno laboral.

Además de las habilidades que se van a estudiar en la presente unidad, se puede encontrar una definición de 21 **competencias relacionadas con el éxito en el mundo laboral** en la página web, dependiente del Ayuntamiento de Barcelona, “Barcelona Activa” (<http://w27.bcn.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp>).

Para cada una de estas competencias se ofrece una definición y se desglosa en cuatro niveles de desarrollo; en cada uno de los niveles, se ofrecen comportamientos concretos que sirven para evaluar el grado en el que se posee determinada competencia y sirve además como pauta para el desarrollo en la misma.

Entre estas habilidades se encuentran la empatía, el trabajo en equipo, la iniciativa, la negociación, la comunicación, etc.



17

4.1 Iniciativa

La Real Academia de la Lengua Española, en su vigésimo segunda edición define la iniciativa como “la acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar”.

La iniciativa es, más allá de pensar en lo que habría que hacer en el futuro, la predisposición a **actuar** de forma **proactiva**. En definitiva, la iniciativa supone “hacer que las cosas pasen”.

“Tomar la iniciativa no significa ser molesto, agresivo o insistente. Lo que significa es reconocer nuestra propia responsabilidad para hacer que las cosas sucedan”.
Stephen Covey

4.1.1 Proactividad

Desde este punto de vista, la proactividad sería el elemento definitorio de la iniciativa; aunque el concepto de proactividad está sumamente extendido en el mundo laboral, es un término que no se encuentra en el diccionario.

Para aclarar el concepto, empezamos señalando que existen dos maneras de afrontar las situaciones: **reactiva y proactiva**.

Imaginemos dos personas que trabajan en un entorno laboral similar, desempeñando

unas funciones parecidas; la primera de ellas, pone en marcha nuevas acciones, genera cambios, se cuestiona la forma en la que se hacen las cosas...; por el contrario, la segunda, se conforma con la situación que tiene e, incluso, cuando no se obtienen los resultados esperados, no hace nada para cambiarlo.

La primera persona estaría actuando de una manera proactiva, mientras que la segunda lo haría de forma reactiva.

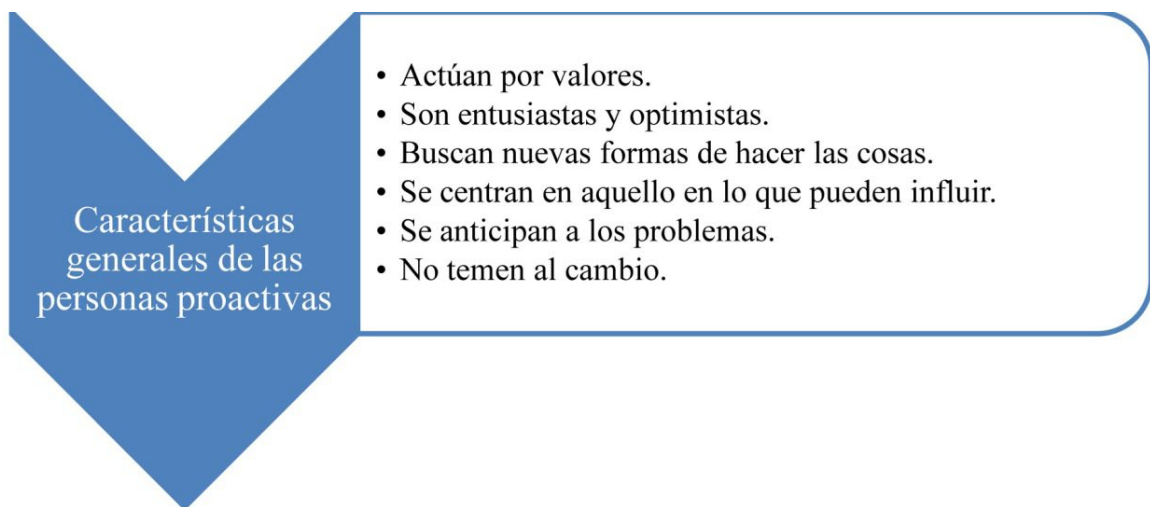
Las personas proactivas **actúan por valores**¹ ante las cosas que suceden a su alrededor y reaccionan de la manera que ellas han decidido ante estos estímulos; además se dedican a aquellas cosas sobre las que **pueden influir** haciendo algo.

La proactividad se puede entender como una capacidad para analizar las tendencias y **anticiparse** a ellas, adelantándose a los problemas antes de que estos se presenten; aquellas personas con una actitud proactiva van “por delante” y sin que nadie les obligue, buscan de forma permanente nuevas maneras de hacer las cosas.

Alguien proactivo es **entusiasta y optimista**, cuenta con **valores y principios** y actúa en consecuencia con ellos; tiene un profundo **conocimiento de sí mismo**, de sus puntos fuertes y débiles y no presenta temor por el cambio. Se anticipa a los problemas, genera **ideas** y las transforma en **acciones** tendentes a convertir los inconvenientes en oportunidades.

Por el contrario las reactivas sólo son capaces de sentirse bien si el entorno está bien, centran sus esfuerzos en condiciones sobre las que no pueden influir y se ven influenciados en exceso por las circunstancias y condiciones.

18



Entre los teóricos que han estudiado la proactividad, se pueden destacar Steven Covey, Ralf Schawarzer y Bateman y Crant.

Covey postula que lo que diferencia a una persona proactiva es su **capacidad de dirigir su propia vida**, independientemente de lo que ocurra a su alrededor; alguien proactivo decide cómo reaccionar ante las cosas que suceden en su entorno y centra sus actuaciones en aquellas cosas en las que puede hacer algo (en su “círculo de influencia”).

¹ Valores: principios que orientan el comportamiento.

Además de tomar la iniciativa, la proactividad supone asumir la responsabilidad de hacer que las cosas ocurran, decidiendo qué hacer y cómo.

Capacidad de dirigir su propia vida, independientemente de lo que ocurra a su alrededor.

Schwarzer enfatiza en que el principal rasgo de las personas proactivas es la **creencia** que tienen **en su propio potencial** para mejorarse a sí mismas y a su entorno. Las personas proactivas se anticipan a problemas potenciales que pueden suceder y actúan antes de que se den para prevenirlos.

Actuar de una manera proactiva requiere estar convencido de que se puede controlar la situación y de que se cuenta con capacidad para resolverla (autoeficacia).

Creencia en su propio potencial para mejorarse a sí mismo y a su entorno.

Bateman y Crant sostienen que la esencia de la proactividad no está solo en anticipar el cambio, sino también en **crearlo**. No es sólo ser flexible y capaz de adaptarse a lo que depare el futuro, sino que también requiere la iniciativa de buscar nuevas oportunidades y de emprender nuevas actuaciones de forma constante y perseverante aunque generen incertidumbre.

La esencia de la proactividad está en crear el cambio.

19

Según los estudios realizados por estos autores, éstas serían las principales características de las personas proactivas:

- Buscan continuamente **nuevas oportunidades**.
- Se marcan objetivos efectivos **orientados al cambio**.
- **Anticipan** y previenen los problemas.
- Actúan de forma **diferente** (hacen cosas diferentes).
- Emprenden la **acción** y se aventuran a pesar de la incertidumbre.
- **Perseveran** y persisten en sus esfuerzos.
- Obtienen **resultados** tangibles (su actuación está orientada a los resultados).

Siguiendo la definición y los niveles de desarrollo de la competencia “iniciativa”, según se define en la página web antes referida de Barcelona Activa, en el gráfico siguiente se señalan los cuatro niveles de desarrollo de esta competencia (en la propia web se pueden consultar los comportamientos concretos asociados a cada nivel).



4.2 Comunicación

La comunicación es un proceso complejo marcado por muchos factores (cultura, cercanía de los interlocutores, estados de ánimo,...) en el que, a pesar de haber diferencias entre las distintas personas, existen elementos comunes que son los que permiten que se de el proceso comunicativo.

La comunicación requiere que, partiendo de determinados esquemas y experiencias previas, el emisor represente de manera simbólica aquello que quiere expresar; por otra parte el receptor, partiendo también de sus esquemas y experiencias previas, debe decodificar e interpretar el mensaje transmitido por el emisor.

Para que este proceso comunicativo se produzca, es necesario que ambos, emisor y receptor, compartan tanto vocabulario como sintaxis.

4.2.1 Comunicación verbal

Aunque existen muchos elementos en el proceso comunicativo, normalmente se asocia la comunicación con la comunicación verbal y dentro de ésta, el habla es el elemento fundamental que se utiliza para transmitir ideas, pensamientos, sentimientos, etc.

En las situaciones interpersonales, el habla se articula a través de la conversación y ésta a través del lenguaje que está presente en la mayoría de situaciones sociales.

La comunicación verbal es un proceso complejo ya que en él influyen distintos factores: experiencia, familia, cultura,...; a pesar de que difiere el lenguaje de unas personas a otras, existen unas estructuras comunes que son las que permiten que exista la comunicación.

En este proceso de comunicación verbal tiene especial importancia la **retroalimentación** o

feedback; la retroalimentación es el proceso mediante el cual conocemos el efecto que está provocando en nuestro interlocutor el mensaje: si está de acuerdo o no, si lo comprende, si le sorprende, etc.

La retroalimentación es necesaria para que se produzca comunicación real, esto es comunicación bidireccional.

El proceso, las etapas y los tipos de comunicación verbal se verán con más detalle en la unidad de aprendizaje 2, “La comunicación en la empresa”.

4.2.2 Comunicación no verbal

Aunque tal vez no siempre seamos conscientes de la importancia de la comunicación no verbal, antes incluso de comenzar la comunicación verbal indicamos con elementos no verbales (miradas, posturas, movimientos, gestos,...) que vamos a empezar a emitir; estos signos no verbales se captan normalmente de manera inconsciente a gran velocidad.



21

Para resaltar la importancia de la comunicación no verbal es suficiente con señalar que, cuando hay discrepancia entre los mensajes que transmitimos verbales y no verbales normalmente creemos el no verbal (se estima que en un proceso de comunicación presencial, la comunicación no verbal tendría un peso de entre el 70% y el 90%).

La única forma de comunicar con claridad es haciendo coincidir los mensajes verbales y no verbales

Aunque normalmente la comunicación no verbal va asociada a la verbal, también se puede utilizar únicamente la primera para transmitir un mensaje. Además de poder sustituir a la comunicación verbal, permite mostrar sentimientos y emociones (incluso con mayor claridad que a través del lenguaje oral) y puede utilizarse para reforzar el mensaje.