UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE COMUNICACIONES

PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN

EMPRESARIAL

**La importancia de la comunicación no verbal en La Comunicación
Interpersonal Entre Mentora - Mentorada**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación e Imagen Empresarial

AUTOR(ES)

Bohorquez Gallegos, Cynthia Andrea 0000-0003-2540-3511

Sánchez Vicuña, Giuliana Milagros 0000-0002-8237-3593

ASESOR

Valdivia Rossel De Alvarado, Maria Pía 0000-0001-6788-9885

Lima, 3 de diciembre de 2019

DEDICATORIA

A nuestra familia, por su apoyo, comprensión y respaldo en todo momento, siempre dándonos fuerza para seguir adelante y no rendirnos ante ningún problema.

A nuestros asesores, quienes nos apoyaron con las lecciones, trabajos y pudimos lograr terminar el paper con satisfacción.

A nuestra gran amistad, la cual nos ha unido a lo largo de estos años en la universidad y nos ha hecho excelentes profesionales hasta el final.

¡Muchas gracias!

AGRADECIMIENTOS

A everis y a todos los involucrados en el Programa Púlsar, por su gran apoyo a los largo de esta investigación.

Resumen

En la actualidad, la brecha de género es una de las principales problemáticas que persisten en el Perú y que afectan la educación, el mercado laboral, la salud pública y el desarrollo del país en general. Distintos estudios muestran lo importante que es el empoderamiento femenino desde la niñez como herramienta para reducir la brecha actual, además de la importancia de contar con un referente positivo para poder cambiar la perspectiva del adolescente. El presente trabajo cualitativo busca conocer los aspectos no verbales que influyen en la comunicación interpersonal entre mentora – mentorada participantes del programa Púlsar, el cual busca reducir la brecha de género en el ámbito educativo a través de la mentoría de mujeres empoderadas que son consideradas importantes referentes en el ámbito empresarial. La conclusión más resaltante es que los aspectos no verbales como la gestualidad, contacto visual o la conexión de un abrazo pueden marcar que en un lapso corto de tiempo las mentoradas se sientan identificadas y creen lazos de cercanía y afectividad con cada una de sus mentoras.

Palabras clave

Comunicación interpersonal, Empoderamiento, Mentoría, Comunicación no verbal.

Abstract

At present, the gender gap is one of the main problems that persist in Peru and that affect education, the labor market, public health and development of the country in general. Different studies included the importance of female empowerment since childhood as a tool to reduce the current gap, as well as the importance of having a positive reference to change the adolescent's perspective. The present qualitative work seeks to know the nonverbal aspects that influence interpersonal communication between mentors - mentors participating in the Púlsar program, which seeks to reduce the gender gap in the educational field through the mentoring of empowered women who are considered important in The business environment. The most outstanding conclusion is that nonverbal aspects such as gestures, eye contact or the connection of a hug can mark that in a short period of time the mentors feel identified and create the ties of closeness and affection with each of their mentors.

Key words

Interpersonal Communication, Empowerment, Mentoring, non-verbal communication

1. Introducción

La brecha de género es uno de los problemas con mayor importancia dentro del Perú, ya que su impacto se ve reflejado en la educación, en el mercado laboral, la salud pública y otros aspectos de desarrollo importante para el país (INEI, 2018). En lo que respecta a la educación, en los últimos cinco años, la brecha de género se redujo en lo concerniente al acceso de la educación a nivel primario y secundario, en hombres y mujeres. Asimismo, hay un aumento en la asistencia de los adolescentes a los centros educativos. Es así que, en el año 2014, el índice de asistencia de mujeres era de un 82,8 % y en 2017 pasó a un 83,3 %. De otro lado, el índice de asistencia de hombres era de un 82,5 % en el 2014 y en el 2017 llegó a un 85,3 % (INEI, 2018).

La diferencia donde la brecha realmente es crucial en la educación superior, entendiéndose por educación superior a la educación profesional. Resultado que cambia radicalmente respecto a la educación superior, debido a factores como la condición socioeconómica y los aspectos demográficos y socioculturales frenan la reducción de la brecha de género. Embarazos precoces, matrimonios tempranos y abandono de la educación para trabajar en el hogar, entre otros factores, repercuten directamente en el desarrollo profesional de los adolescentes (Peñaranda, 2018).

La fundación Everis crea Púlsar, un programa de mentoría para adolescentes de 4.º de secundaria de colegios estatales de mujeres (Fundación Everis, 2017). Everis es una empresa española de consultoría y *outsourcing* con sedes en distintos países, entre ellos Perú. Al ser esta una empresa de tecnología, rubro asociado tradicionalmente a los hombres, nace en ella la necesidad de romper con el estereotipo de que solo los varones pueden dedicarse a la tecnología o estudiar carreras de ciencias. Por ello, la empresa, junto a su Fundación, crea un programa que se enfoca en reducir la brecha de género en la educación, a través de la herramienta de mentoría que fomenta el desarrollo personal y profesional (Fundación Everis, 2017).

En una etapa inicial, el programa Púlsar, programa de mentoría para adolescentes, convoca a todas las alumnas de 4.º de secundaria de los colegios seleccionados, quienes postulan por medio de un cuestionario de valoración con el que se mide el perfil de la mentorada, es decir, su predisposición para participar del programa y su capacidad de diseñar un nuevo proyecto de vida. Adicionalmente, la psicóloga del programa realiza entrevistas a los tutores de las posibles seleccionadas para recolectar información sobre las habilidades blandas de estas; el objetivo es escoger a las adolescentes con mayor potencial en adaptabilidad a cambios en desarrollo personal. Después de ello, se asigna una mentora que vaya de acuerdo con el perfil de cada mentorada, considerando sus cualidades y aptitudes. El programa consiste en conectar a adolescentes de 15 a 18 años con una red de mujeres referentes, para que así puedan descubrir y potenciar su talento mediante diversas actividades enfocadas al desarrollo

personal y profesional de la mentorada. Los pilares de este programa están basados en la confianza, la confidencialidad, la apertura y el deseo de desarrollarse de las adolescentes que son parte de Púlsar. (Fundación Everis, 2017)

En la entrevista con la psicóloga, se explicó que las sesiones presenciales del programa Púlsar son desarrolladas en una dinámica interpersonal durante una hora, en la cual cada mentora orienta y guía el avance de la adolescente. De esta manera, se genera un vínculo entre las dos personas para compartir vivencias, experiencias y visiones que contribuyan al crecimiento personal y profesional de ambas.

La comunicación interpersonal dentro de una relación de mentoría es una herramienta de suma importancia que desarrolla aspectos verbales y no verbales con el fin de cumplir la dinámica y objetivos propuestos (Rincón, 2010). Los seres humanos emitimos mensajes del estado de ánimo y carácter a través de los movimientos. En la interacción existen componentes conductuales que se distinguen en verbales y no verbales. Rincón (2010), señala que el estudio de la comunicación no verbal se divide en cuatro disciplinas: Kinésica, Proxémica, Cronémica y Paralenguaje.

Este vínculo formado en la dinámica interpersonal de las sesiones entre mentoras y mentoradas, para el desarrollo personal y profesional de estas últimas, se ve acompañado de numerosos comportamientos no verbales que surgen a medida que van pasando las sesiones y el vínculo de confianza crece entre mentora y mentorada. Son precisamente estos aspectos los más relevantes dentro de la dinámica, ya que suelen ser comportamientos naturales no premeditados que tienden a expresar emociones y nos dan una idea de qué siente la otra persona (Andersen, Guerrero y Jones, 2006).

Mónica Camacho (2018), en su artículo “Mentoría en educación superior, la experiencia en un programa extracurricular”, analiza los aspectos más importantes de la relación de mentoría que se forma en los individuos y revela cómo el mentorado señala que acciones como “mostrar interés en lo que se está contando”, “crear un ambiente de confianza” y “que tenga apertura para compartir conocimientos” son aspectos importantes para él.

En relación a la dinámica de mentoring, Gordon (1994) señala que:

(...) el *mentoring* consiste en desarrollar, cuidar, compartir, y ayudar en una relación en la que una persona invierte su tiempo *know-how* y esfuerzo en potenciar el desarrollo de otra persona, en el ámbito de los conocimientos y las habilidades y dar respuesta a necesidades críticas de la vida de esa persona en direcciones que preparen al individuo para una productividad mayor o un éxito en el futuro (p. 13).

La figura mentor - mentorado se origina desde tiempos ancestrales con sus aportes como modalidad de enseñanza - aprendizaje para el desarrollo de conocimientos y habilidades (Camacho, 2018). Es importante resaltar que en el proceso de mentoría el mentor requiere de las cualidades y habilidades sociales al igual que la experiencia profesional, ya que son estas las que le otorgan credibilidad en el rol de mentor (Randall & Thornton, 2001, p. 13, citados en Díaz y Bastías, 2012).

En base a todo lo explicado, se quiere conocer como los aspectos no verbales influyen en la comunicación interpersonal entre mentora - mentorada del Programa Púlsar, con el fin de analizar la comunicación no verbal en la relación interpersonal, reconocer los aspectos más influyentes de la comunicación no verbal en la relación mentora - mentorada, e identificar la percepción de las mentoradas sobre la relación interpersonal que se forma con sus mentoras.

A lo largo de esta investigación cualitativa, se estudia la comunicación no verbal y los tipos de códigos que la conforman (lenguaje corporal, lenguaje gestual, proxemia y paraverbal), como factores determinantes para la relación interpersonal que se forma en el programa como herramienta de empoderamiento de las adolescentes en el ámbito educativo. Entendiendo empoderamiento como un aumento en el poder de decisión, es decir una mujer empoderada tiene mayor control sobre su vida, la de su hogar y la de su comunidad (Uribe, 2015).

3. Marco teórico

3.1 La comunicación interpersonal

Las personas son consideradas seres innatamente sociales, lo que quiere decir que se relacionan unas con otras sin ser esta una dinámica obligatoria. Este proceso se inicia por lo general con personas cercanas al entorno, lo cual permite una comunicación y convivencia como base de las relaciones sociales que se crearán durante las etapas de crecimiento (Castro, 2014).

Dentro de esta relación social se forman diversos procesos de interacción que tienen como herramienta principal a la comunicación. Estos procesos pueden ser o no efectivos. Para que sean efectivos, es necesario que se cumplan tres elementos dentro de la interacción: un estímulo del emisor, una respuesta del receptor y una acción producto del estímulo inicial (Garza, 2009).

Zaya (2011) afirma que la comunicación es interactuar, es un dar y recibir mensajes incluyendo todos los signos, símbolos, claves, significados, datos, información, vivencias, experiencias y estados emocionales. Asimismo, “cuando las personas nos comunicamos lo hacemos a través de multitud de interacciones simbólicas, la más importante es el lenguaje, medio y canal primordial de la comunicación humana” (Olivencia, 2013, p. 7).

En el proceso de comunicación tan importante es lo que decimos –lenguaje verbal–, como lo que no decimos –lenguaje no verbal– ya que ambos lenguajes le dan información a nuestro interlocutor sobre nosotros. No obstante una buena comunicación entre dos personas exige al que habla “saber decir” lo que quiere expresar y al que oye “saber escuchar” a quien está hablando (Cervera, 2016, p. 1).

Vivian Romeu (2015) menciona que la comunicación interpersonal contempla la dinámica que se desarrolla entre ambos individuos, lo que significa que debe existir una respuesta entre ambos. Por otro lado, también define la comunicación interpersonal como un tipo de relación que satisface las necesidades y bienestar psicológico de la relación persona a persona. Para ello, se considera la empatía y la preocupación instintiva del otro. Resulta importante, entonces, que se priorice el bien común de ambos individuos.

Ana María Erazo (2012) menciona que la comunicación interpersonal estudia los mensajes verbales y no verbales, el análisis de la interacción y la conversación, los patrones de intercambio de mensajes, las señales paralingüísticas y proxémicas, la congruencia del mensaje, la relación de poder, la comunicación interprofesional y la empatía.

La comunicación interpersonal estudia esta relación basándose solo en dos individuos y considerando las variantes que se pueden dar dentro de cada interacción o encuentro interpersonal. Es importante considerar que la relación estudiada es entre el emisor y el receptor en un mismo espacio donde están físicamente próximos. Por ese motivo, existen variantes dentro de este tipo de comunicación, puesto que factores como la comunicación no verbal, las costumbres, los valores, comportamientos sociales e ideologías determinan el éxito de la comunicación interpersonal entre dos individuos, siendo la relación física demostrada en la comunicación no verbal uno de los factores más determinantes (Castro, 2014).

Uno de los objetivos centrales de la comunicación interpersonal es la reducción de la incertidumbre. Esta teoría, que fue formulada en la década de 1970 por el doctor Berger y su discípulo Richard Calabrese, explica que cuando dos extraños se encuentran, su principal preocupación es la reducción de la incertidumbre (Fernández & Galguera, 2009, p. 39). “As the interaction proceeds we gain information that quickly reduces our uncertainties” (Redmond, 2015, p. 2). Berger detalló siete variables asociadas a la reducción de incertidumbre en las interacciones iniciales:

1. **Cantidad de comunicación verbal:** esencialmente, la cantidad de palabras que se intercambian durante el curso de una interacción.
2. **Expresividad afiliativa no verbal:** una forma específica de comunicación no verbal en la que las personas muestran sentimientos positivos hacia otra persona (por ejemplo,

expresiones faciales agradables, movimientos de cabeza y gestos con las manos y los brazos).

3. **Comportamiento de búsqueda de información:** el número de preguntas que un individuo le hace a otro.
2. **Nivel de intimidad del contenido de la comunicación:** el grado en que la información personal es de bajo riesgo, como la demografía, frente al alto riesgo, como las creencias, actitudes y opiniones.
3. **Reciprocidad:** un intercambio relativamente igual de información de ida y vuelta entre dos personas.
4. **Similitud:** grado en el que dos personas comparten actitudes similares y participan en una comunicación que refleja el acuerdo.
5. **Me gusta:** un sentimiento positivo o respeto por otra persona.

De las siete variables señaladas, se consideraron dos de ellas para explicar los resultados de esta investigación. Una de ellas es la de expresividad de afiliación no verbal, que hace referencia a la comunicación no verbal en una interacción, en donde las personas muestran sentimientos, expresiones faciales, movimientos corporales y gestos hacia otra persona. Otra de las variables es la de similitud, que se refiere al grado en que dos personas comparten actitudes similares en la interacción.

3.2 La comunicación no verbal

Berger (2014), en su libro *Interpersonal communication*, menciona que la comunicación no verbal ayuda a las personas a formarse impresiones entre sí. Esta es una actividad de decodificación que implica hacer juicios sobre una persona en función de su apariencia o comportamiento (p. 55).

Entonces, la comunicación no verbal comprende la decodificación de las acciones que se presentan dentro de una dinámica interpersonal. Esto quiere decir que este tipo de comunicación no solo incluye los estímulos visuales, gestuales o corporales, sino también necesita del entendimiento de ambas partes sobre los comportamientos que se expresan, siendo esta decodificación la más importante a la hora de interpretar las diversas acciones que surgen (Guerrero y Floyd, 2016).

La decodificación de los comportamientos no verbales y reconocimiento de aspectos como gestos, emociones tienen significados connotativos, los cuales son construidos en base a un consenso que se da socialmente por los individuos de una comunidad, es así como algunos gestos como la mirada fija puede tener distintas variaciones en los significados siendo para algunos muestra de concentración y para otros una mirada prolongada puede significar intimidad o dominio, por lo que es importante señalar que estas múltiples connotaciones varían de acuerdo a las culturas (Ray y Floyd, 2006).

Guerrero y Floyd (2005), en su libro *Nonverbal Communication in Close Relationships*, señalan la importancia de los comportamientos no verbales por encima de los comportamientos verbales, ya que la comunicación no verbal permite recibir diversos mensajes simultáneos que en su mayoría no son premeditados, por lo que indican emociones y mensajes naturales. Por otro lado, estos investigadores agrupan todos los tipos de comportamientos no verbales en tres categorías entre las que están la visual, auditiva e invisible.

La categoría visual comprende la interacción de ambos individuos, sus movimientos corporales, gestos, expresiones faciales, cercanía y todo aspecto físico que pueda darnos algún tipo de mensaje de la otra persona (vestimenta, accesorios y otros). La categoría auditiva guarda relación con lo verbal; sin embargo, lo que se interpreta no es lo que se dice, sino el cómo se dice. Aspectos como la entonación, la pronunciación, la frecuencia, el volumen y el tono resultan claves a la hora de decodificar los mensajes. Finalmente, la categoría invisible comprende aspectos como lo olfativo, lo cromático y lo táctil. Muchos de estos aspectos pasan desapercibidos, no obstante, son fundamentales en los mensajes que se generan dentro de la comunicación interpersonal (Guerrero y Floyd, 2016).

La expresión comunicación no verbal hace referencia a un contenido muy amplio, ya que con ella se alude a todos los signos y sistemas de signos no lingüísticos que comunican o se utilizan para comunicar. Incluye, pues, los hábitos, las costumbres y las creencias culturales y los denominados sistemas de comunicación no verbal, esto es, el conjunto de signos que constituyen los dos sistemas de comunicación no verbal básicos o primarios, a saber, el sistema paralingüístico y el sistema kinésico, y los dos secundarios o culturales, es decir, los sistemas proxémico y cronémico (Cestero, 2016, p. 3).

La comunicación no verbal guarda relación cercana con las relaciones interpersonales y el comportamiento social que permite interpretar diversos mensajes que tanto el emisor como el receptor van a expresar por medio de acciones que pueden o no ser voluntarias (Castro, 2014). Esto permite identificar emociones, ideas, pensamientos, temores mediante expresiones faciales, posturas, gestos, lo cual muestra el comportamiento de las personas (Arellano, 2006).

La comunicación no verbal se divide en 3 códigos: Kinésica, proxémica y paraverbal, según la teoría de Fernando Poyatos y el autor Edward Hall. Para el análisis de resultado no se analizó lo paraverbal, ya que la investigación se centra en la recolección de la información de la propia interpretación de la mentora y mentorada. No se intervino en la sesión como observadoras, ya que esto hubiera podido impactar de manera negativa a la dinámica de la

sesión, por otro lado, es importante indicar que lo relevante fue identificar la decodificación de los mensajes de la comunicación no verbal.

3.2.1 Kinésica

Poyatos (2002) entiende la kinésica como:

(...) movimientos y posiciones de base psicomuscular conscientes o inconscientes, aprendidos o somatogénicos, de percepción visual, audiovisual y táctil o cinestésica, aislados o combinados con la estructura lingüística y paralingüística y con otros sistemas somáticos y objetuales, con valor comunicativo intencionado o no (p. 77).

La kinésica es el estudio de los movimientos gestuales y corporales, y su significado dentro de la interacción de las personas. Son estos movimientos voluntarios o involuntarios los cuales dan información dentro de un proceso de comunicación. Muchos de estos movimientos representan un aprendizaje social que se desarrolla a lo largo de los años, por lo que estos gestos o movimientos son aprendidos. Sin embargo, el uso del lenguaje gestual o corporal suele ser importante al momento de establecer los estados afectivos naturales dentro de una interacción (Rincón, 2010, p. 115).

Según Roldán et al. (2012), el lenguaje gestual y corporal suele decir muchas veces todo aquello que el lenguaje verbal no expresa. Inclusive, en algunos casos, estos movimientos sirven para acentuar la información verbal o anularla por completo, dependiendo del caso. Acciones como la voluntad, la creatividad y la predisposición sólo pueden ser percibidas corporal y gestualmente.

Pablo Ramos (2013), menciona que los gestos, postura y movimientos puede dar un mensaje contradictorio cuando no tienen relación con las palabras que emite la persona que habla, es así que el receptor tiende a creer más en los gestos que en lo verbal ya que esto se da de manera no premeditada y supone más del 50% de la credibilidad del mensaje.

Es importante resaltar que el lenguaje gestual y el corporal pueden dar mensajes distintos dependiendo de la situación e interpretación de los involucrados. Es así como el lenguaje gestual aporta resaltando aspectos vinculados a lo verbal, intensificando o reduciendo emociones o estados, manteniendo con las gestualidades la comunicación y el entendimiento de una interacción. Con la mirada, por ejemplo, se puede dar información de la comodidad, control o atención de las personas en la interacción. Por otro lado, el lenguaje corporal está influenciado por la cultura y está enfocado en lo que puede decir el cuerpo voluntaria o, en la mayoría de los casos, involuntariamente. Aspectos como las actitudes interpersonales, las etapas en la comunicación, el estatus que se quiere demostrar en una interacción y los

diversos aspectos emocionales son significados que acompañan al lenguaje corporal y sus mensajes (Roldán et al., 2012).

Castro (2014) hace hincapié en la influencia de la cultura dentro del lenguaje corporal y gestual, ya que, como indica, algunos gestos o comportamientos pueden ser decodificados de manera positiva o negativa dependiendo del lugar o costumbres de cada cultura. Es así como el grado de intimidad o relacionamiento con el otro varía de acuerdo a lo establecido dentro de un lugar. Prueba de ello son los usos del lenguaje corporales y gestuales que van acompañados de la proximidad en una interacción dependiendo de la cultura en la que se desarrolle.

3.2.2 Proxemia

La proxemia es el estudio de las distancias que guardan las personas en un acto comunicativo. Según su cultura, la situación comunicativa y el espacio donde se encuentren, las personas deben guardar ciertas distancias para evitar incomodar o violar la privacidad de los otros (Rincón, 2010, p. 115).

La proxemia se enfoca en las relaciones espaciales, en cómo las personas se ubican dentro del grupo. Todos tienen una imagen que les permite situarse en un lugar u otro dentro de un grupo de personas. “La proximidad física, la invasión o respeto del espacio personal, marca el grado de intimidad en un encuentro” (Castro, 2013, p. 369).

Edward Hall fue uno de los primeros investigadores en estudiar la proxemia, en especial las estrategias de preservación del espacio frente a los intrusos a través de la posición, la postura y los gestos (Hall & Knapp, 2013). Sin embargo, otros autores consideran más características al analizar la proxemia. Cesteros (2016) divide la proxémica en tres categorías: proxémica conceptual, la cual comprende temas de estudio y tratamientos didácticos tales como los hábitos de comportamiento y ambientales, y las creencias relacionadas con el concepto que tiene del espacio una comunidad o cultura, con la distribución que hace del espacio y con la incidencia que todo ello tiene en la acción humana; la proxémica social, la cual tiene que ver con los signos culturales que muestran el uso del espacio en las relaciones sociales y la proxémica interaccional, que se relaciona con el establecimiento cultural de las distancias como, por ejemplo, una separación ante una persona para expresar rechazo o temor. “En la comunicación entre personas que pertenecen a culturas con patrones proxémicos antagónicos aparecen conflictos inconscientes por el control del espacio” (Rulicki y Cherny, 2012, p. 39).

Hall distingue entre cuatro zonas de distancias: la distancia íntima, personal, social y público (Hall, 1993). En la distancia Íntima, la presencia de otra persona es inconfundible y la relación con el otro cuerpo es total en cuanto a los sentidos (Agudo & Nevares, 1996, p. 10). En la distancia personal, existe un espacio de 45 a 75 cm. Dentro de este espacio Hall (1993),

explica que el lugar donde se encuentra una persona en relación con otra señala la afinidad que hay entre ambos o el modo de sentir uno respecto al otro. Con respecto a la distancia social, es una distancia en la cual las personas se relacionen de manera impersonal, esto se ve mayormente en un espacio de trabajo o en reuniones sociales (Hall, 1993). La distancia pública, se refiere a la distancia en donde actuamos ante un público, así como una charla o una conferencia. En esta distancia una persona puede obrar evasiva o defensivamente si se ve amenazada (Agudo & Nevares, 1996).

Dentro de este ámbito de estudio, Domínguez (2009) distingue entre dos tipos de espacio: el espacio físico o territorial y el espacio psicológico o personal. El primer tipo de espacio hace referencia al espacio público o social, el cual en cada cultura tiene una concepción distinta. “Para el hombre el espacio está vacío y él mismo se hace responsable de crear las líneas que delimitan su comportamiento en dicho espacio” (Domínguez, 2009, p. 18). De otro lado, el espacio psicológico o personal hace referencia al contexto íntimo de la persona, es decir, a que cada ser humano delimita su espacio de forma inconsciente. López (2009), explica que el espacio íntimo y personal viene delimitada por nuestros sentidos, una persona puede sentir que su espacio está siendo violado cuando percibe un sonido, un olor desagradable o una mirada inapropiada, lo cual se ve reflejado en una situación cotidiana en donde las personas protegen su espacio personal.

Según señalan DeLamater, Myers y Collett (2018) la proxemia es un medio importante en la comunicación entre dos personas, ya que mediante el uso de señales de espacio interpersonal, ubicándose a diferentes distancias de los demás, pueden transmitir información a través del contacto visual, la sonrisa, el posicionamiento corporal y el tacto. “Proxemic behavior can then be seen as interactions within a particular culture at fairly uniform distances in a given situation” (Watson, 1970, p. 109).

3.2.3 Paraverbal

El lenguaje paraverbal o paralenguaje, como es nombrado por Rincón (2010), hace referencia a un conjunto de elementos vocales no lingüísticos (timbre, tono y tipo de voz) de la comunicación verbal que están relacionados con la manera de transmitir y decir las palabras (Tusón, 2013). “Los rasgos paralingüísticos añaden información, refuerzan, debilitan o contradicen el discurso oral; por ejemplo, la forma en que entona las palabras un profesor indica su estado de ánimo o disposición para con un estudiante” (Rincón, 2010, p. 115).

El lenguaje paraverbal analiza el componente oral de la comunicación no verbal. El volumen, la entonación, el tono, la velocidad, el timbre, el ritmo o tempo, las pausas y los silencios son los elementos paralingüísticos de la comunicación. “El paralenguaje son todos los aspectos vocales del habla que no sean palabras, es decir vocalizaciones altamente comunicativas

como gemir, suspirar reír o llorar” (DeLamater, Myers & Collett, 2018, p. 283). Ellos reflejan estados anímicos, físicos y psicológicos.

El sistema paralingüístico contempla las cualidades fónicas, signos sonoros fisiológicos o emocionales, elementos cuasi-léxicos, pausas, silencios, que dentro de la comunicación aportan o matizan la información. Con el paralenguaje apoyamos o contradecemos las estructuras verbales y cinésicas, y los sonidos que abarcan una amplia gama de fenómenos acústicos determinados por diferentes factores: anatomía, fisiología o uso idiosincrásico (Blanco, 2007, p. 90).

Poyatos (2002), en su libro *Nonverbal Communication across Disciplines*, señala la importancia del paralenguaje como componente de la triple estructura básica del habla: lenguaje, paralenguaje y kinésica. Asimismo, divide las características básicas de la voz personal. Poyatos menciona que el timbre, el volumen, la intensidad, el tono, el rango de entonación, la duración y el ritmo nos permiten reconocer y diferenciar a una persona. Estas cualidades están condicionadas por distintos factores: biológicos, fisiológicos, psicológicos, socioculturales y ocupacionales.

6. Metodología

La presente investigación tiene como finalidad conocer la influencia de los aspectos no verbal dentro de la comunicación interpersonal en la relación mentora - mentorada del programa Púlsar. El enfoque utilizado es cualitativo, y la técnica que se utilizó son entrevistas a profundidad con preguntas abiertas a 8 mentoras y a 10 adolescentes. Asimismo, se entrevistó a una psicóloga especialista del programa para conocer más sobre la metodología y dinámica que se desarrolla en el programa y las características que deben tener las mentoras y mentoradas. Cabe mencionar que las entrevistas se realizaron con cada uno de los sujetos de estudio y no se realizaron durante las sesiones del programa. Asimismo, no se realizó la técnica de observación por acuerdo del programa, puesto que estas se realizan en un salón de clases del colegio, en donde solo pueden ingresar la mentora y la mentorada.

El alcance del presente estudio es descriptivo, pues como la define Achaerandio (2000), la investigación descriptiva es un estudio que interpreta lo que surge y lo que es. Los sujetos de estudio son 10 adolescentes de 4.º de secundaria de nivel socioeconómico B y C de los colegios Argentina, Isabel La Católica y Juana Alarco de Dammert de Lima, quienes participaron en el programa Púlsar. Asimismo, se entrevistó a las 8 mentoras profesionales de las adolescentes seleccionadas por el programa Púlsar durante los meses de setiembre y octubre de 2019.

Las mentoras del programa Pulsar cumplen el rol de guiar en el plan de vida académico de las adolescentes durante todo el programa, estas mentoras son seleccionadas considerando sus aptitudes de empatía, comunicación y otras aptitudes que le permiten relacionarse con las adolescentes y que ellas la vean como un modelo a seguir, estas aptitudes fueron analizadas por la psicóloga del programa quien evaluó la compatibilidad de cada mentora con la adolescente que se le asignó. Por otro lado, es importante señalar que todas las mentoras del programa son mujeres que se encuentran en cargo de directivas en distintas empresas exitosas del Perú, por lo general son del área de tecnología, ya que es el área a fin a Everis, sin embargo, esto no es un factor determinante para su elección.

El diseño de la investigación es fenomenológico, ya que se analizó la comunicación no verbal desde el punto de vista de las mentoradas, desde sus experiencias en el proceso del programa, buscando conocer de esa manera cómo los códigos no verbales dentro de la comunicación no verbal influyen en la comunicación interpersonal en la relación mentora - mentorada. La fenomenología se dirige a la esfera de conciencia del sujeto y tiene como meta la descripción de la corriente de vivencias que se dan en la conciencia. (Aguirre-Garcia et al., 1990, p. 55)

7. Consideraciones éticas

En toda la investigación realizada se tomó en cuenta las consideraciones éticas, de acuerdo a lo establecido por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. En relación a la empresa, programa y entrevistados se cumplió con entregar consentimiento informado y se ha respetado el código de ética en la investigación de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

8. Resultados

En esta sección se presentará los hallazgos y resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a mentoras y mentoradas del programa Púlsar, las cuales se hicieron con el fin de conocer los aspectos no verbales dentro de la comunicación interpersonal en la relación mentora - mentorada de dicho programa.

El análisis se dividirá en dos códigos de la comunicación no verbal: Kinésica y proxemía, tomando como base la teoría de Fernando Poyatos y Edward Hall, ya que estos representan un estudio fundamental acerca de la comunicación no verbal. Estas categorías permitirán dividir la información para poder explicar los hallazgos y resultados. A continuación, se expondrán los hallazgos y resultados de la investigación:

Kinésica

Primer contacto al inicio de cada sesión entre mentora y mentorada

Las mentoradas coincidieron en saludar de manera afectiva a todas su mentoradas desde el primer contacto a fin de abrir un espacio de confianza e intimidad. Por ello, el saludo que dieron a sus mentoradas fue, en su gran mayoría, con un beso y un abrazo. Una mentora nos indicó también que, en su caso, el tema de la confianza al saludar tenía que ver con la cultura; es así que comentó que los argentinos son muy del beso, del abrazo, por eso ella, el día que la conoció, la saludó de manera cercana y le pidió que no la trate de usted.

La mentorada 3 indicó que el 80 % es el lenguaje corporal y el 20 % lo que se dice con las palabras. También señaló que desde el inicio de la sesión todo se mostró muy abierto, pues se saludaron con un fuerte abrazo y beso, lo que le hizo sentir que hubo una conexión directa, la cual se fue fortaleciendo en las siguientes sesiones.

Las mentoradas en gran parte indicaron que la primera sesión en la que conocieron a sus mentoradas estaban muy nerviosas y a la expectativa de ver lo que sucedía o quién se presentaba. La mentorada 2 comentó que era tanta su expectativa y nerviosismo que le temblaban las manos, pues no sabía si se llevaría bien o no con esa nueva persona.

Sin embargo, las diez mentoradas mencionaron que tuvieron este nerviosismo solo en la primera sesión, ya que al conocerse, y a medida que se llevaron a cabo las demás sesiones, sintieron total comodidad debido al saludo cercano junto a la expresiones faciales de tranquilidad las que tuvieron como resultado el inicio de la confianza que se fortaleció con el transcurso de los encuentros en cada sesión. La mentorada 4 indicó: “Cuando la vi, me abrazó y me sorprendió, porque sentí como que me conocía bien y sentí mucha confianza”. Mientras que la mentora 10 comentó: “Ella me abrazó primero y se me acercó y me abrazó fuerte y también me dio un beso en la mejilla y me sentí muy alegre”.

En su totalidad, todas las mentoradas resaltan la amabilidad y buen trato de las mentoradas con ellas y cómo ello favorece que se puedan sentir más cómodas en la sesión. También resaltaron su expresividad al momento de hablar y cómo la relación de confianza en una primera etapa aumentó en relación a las últimas etapas. Es así como las mentoradas 9, 6 y 3 resaltan que es la sonrisa de las mentoradas en todo momento lo que hace que se sientan cómodas y crea un ambiente agradable al iniciar la sesión.

Muchas de las mentoradas expresaron las ideas previas con las que fueron a la primera sesión. Ellas, en su gran mayoría, se sintieron confiadas de iniciar el programa. Sin embargo, la mentora 2 comentó que ella sí tuvo temor antes de iniciar la sesión, porque en su entorno se relaciona con personas de edad similar a la de ella. De modo que ella quería tener la seguridad de que lo que iba a conversar con una niña de quince años la ayudaría en el objetivo del programa. De otro lado, la mentora 8 comentó también que se encontraba un poco nerviosa, ya que la niña la podía ver adulta y no quería que eso marcará una distancia, así que lo

resolvió rápidamente: “empezó a llamarme *usted* y en una le dije de ninguna manera me dirás usted y me dijo ¡ay perdón! y nos reímos juntas”.

Las mentoras 1 y 7 indicaron que antes de iniciar la primera sesión fueron con la visión de que las mentoradas podrían ser sus hijas. Es así como la mentora 1 indica: “Yo la estoy viendo como si fuera un hijo de forma temporal” (Mentora 1, 2019). Ambas indicaron que esto de alguna forma las hizo sentir más cercanas o con un lazo mayor de familiaridad.

Interacción de la mentora y mentorada durante la sesión

En relación a las sesiones, las mentoras nos comentan que al ingresar al aula es donde la dinámica después del saludo siguió siendo positiva o la confianza se fue dando lentamente de acuerdo al perfil de cada mentorada. Esto consiguió que la sesión se realice con mayor o menor apertura dependiendo del perfil de cada adolescente.

La mentora 3 indicó que su mentorada llegó muy apresurada y con algo de preocupación, porque tardó en llegar a la sesión ya que tenía otros compromisos. El mismo comportamiento se produjo con otras mentoradas cuando llegaban un poco más tarde a las sesiones.

Por otro lado, las mentoras comentaron que, una vez que iniciaron las sesiones, notaron que muchas de sus mentoradas al inicio estaban un poco tensas y lo mostraban con posturas rígidas como espalda recta, brazos cruzados o poca expresividad a lo largo de la sesión. Esta situación cambió cuando se fue desarrollando la dinámica, ya que las adolescentes mostraron mayor apertura con cada una de sus mentoras. Es así que, a la mitad de su sesión, la actitud de su mentorada era otra, pues, como indicó la mentora 1 que cuando tú agarras confianza con alguien, tú te sientas, te cruzas de piernas, un poco más y simulas estar en tu sillón.

Una de las mentoradas señaló que es bastante notable en su gestualidad y postura cuando se siente incómoda o nerviosa. Es así que indicó: “Cuando estoy nerviosa o tímida al principio de conocer a una persona, hablo más bajito, soy más calladita y agacho la cabeza, tengo esa costumbre”.

Por su parte, la mayoría de mentoradas indicó que los movimientos corporales de las mentoras como mover las manos mientras se explica algo, la postura cómoda al recostarse sobre la silla, la sonrisa amigable y el contacto visual al momento de hablar les indicaba que se encontraban en un espacio de confianza en el que podían expresar lo que sentían. También indicaron que por su parte ellas solían utilizar el recurso de mover las manos al hablar para acentuar o explicar lo que querían decir. Es así que una de las mentoradas expresó que su mentora usaba bastante las manos y eso le gustaba porque ella hacía lo mismo cuando quería expresarse y por eso la mentorada se sentía identificada. La mentorada 1 indicó que usa el

lenguaje gestual dependiendo si lo que va decir es importante o no, ya que si es un tema sin importancia suele no moverse.

En relación a la postura, a lo largo de las sesiones todas las mentoradas indicaron que su comodidad fue aumentando, lo que hizo que pudieran cambiar su postura al sentarse y expresarse con mayor libertad en relación a sus gestos. La mentorada 2 comentó sobre su cambio en las sesiones: “yo estaba con mis manos cruzadas, bien rígida y tensa, pero después ya empecé a soltar y hablar más o menos como estamos hablando ahora”.

Proxemia

Primer contacto al inicio de cada sesión entre mentora y mentorada

En cada sesión de mentoría las mentoras son las que tienen que guiar a cada mentorada para que la interacción sea efectiva y se pueda lograr el objetivo planteado en cada sesión. Una mentora considera que ir vestida formal puede marcar distancia en la interacción. Una de las mentoradas considera que cuando vio a su mentora por primera vez esta la abrazó y eso le sorprendió mucho y le hizo sentir más confianza para comunicarse con ella. La mentorada considera que por ser mujer siente más cercanía al saludarla.

El 80% de las mentoras considera que para que exista una comunicación más cercana debe existir similitud al momento de comunicarse. La mentora 7 expresó que: “Yo creo que al estar cerca de la gente uno no debe ponerse en esa posición de *ay yo soy más por estar acá*, sino que deben ponerse en la posición de la persona y preguntarle cosas personales”. La mentorada 4 menciona que cuando su mentora le contaba sus cosas le hacía sentir más confianza y cercanía: “No pensaba que ella, que era una persona emprendedora, iba a tener debilidades, y cuando me dijo sus debilidades sentía que hasta los más grandes tienen sus debilidades y eso me hizo sentir más cerca”

Ella me cuenta a mí y ya luego veremos cómo contaré las cosas a las que puede llegar, pero a priori es más que ella cuente y más bien yo ponerme al nivel de ella en todo sentido, en edad. Me refiero al momento de conversar, luego el que ella se sienta, por lo menos creo que el primer paso importante es transmitirle confianza, entonces si a priori ella ve mucha diferencia en cualquier sentido, eso limita la confianza. Al menos una de las cosas que yo he tratado es que nos veamos de igual a igual en todo sentido, para que ella obtenga la apertura de poder contarme cosas y yo entender bien su situación y ver en qué la ayudo, porque si no entiendo muy bien en qué estado está en todos sus rubros, pues va a ser bien difícil para mí orientarla (Mentora 6, 2019).

La mentora 7 menciona que en la primera sesión no sintió lejanía de parte de su mentorada. Considera que cuando alguien es muy cercano ella es de saludar con beso y abrazo, como lo hace en su país, y es así como saludó a su mentorada: “(...) el día que la conocí, la saludé, la besé y le pedí que no me trate de usted, porque me trataba de usted al principio y me hacía sentir vieja, aunque lo sea.”

Interacción de la mentora y mentorada durante la sesión

Las sesiones de mentoría se realizan en un salón de clase en los colegios de las adolescentes. Esto les permite tener un espacio tranquilo y privado para poder conversar, ya que solo pueden ingresar la mentora y mentorada durante las sesiones. La mentora es la que tiene la libertad de guiar y decidir cómo ubicarse en el salón en cada sesión de mentoría. La mayoría de entrevistadas mencionaron que se sentaron frente a frente, ya que esto permite que tengan un contacto visual. Asimismo, la mentorada 8 considera que al sentarse de costado la comunicación no sería la misma; es por eso que ella se sentó frente a frente con su mentorada. Una de las mentoras considera que sentarse al costado permite trabajar en conjunto, pero en las sesiones es ella quien tiene que guiar a la mentorada, fue por ese motivo que decidió sentarse frente a frente, ya que eso le permitía ver cómo se desenvolvía la mentorada. “Mi mentora me dijo *yo me voy a sentar delante de ti para explicarte mejor.*”

Sin embargo, 4 de las entrevistadas consideran que sentarse de costado permite que ambas estén juntas, sin ninguna carpeta que las separe. La mentorada 6 señaló que la manera como se sentaron fue de costado, lo cual le pareció adecuado, porque así tenía al lado a la mentora y podía observar cómo reaccionaba, y los gestos que hacía. Una de las mentoras considera que el sentarse al frente significa darle indicaciones a la mentorada; en cambio, el tenerla al costado es como conversar con un familiar, lo cual fortalece la relación y le da más confianza a la mentorada para poder interactuar.

Una de las mentoras considera que no es relevante la manera como se sientan. Todo lo contrario sucede con la mentorada, la cual explicó y relacionó la manera de sentarse cerca con la confianza. Ella menciona que si te sientas muy lejos de la persona, no hay la confianza como la hay al sentarte cerca. Asimismo, algunas mentoradas consideran que cuando están sentadas cerca es como si conversaran con una amiga, lo cual les genera confianza al conversar con su mentora. Señalaron también que el estar cerca les permite expresarse más al momento de comunicarse: “Es como conversar con una amiga, porque te sientas aquí y la mentora allá, es como estar en clase, es más dinámico hacerlo de esta manera, es más cerca.”

El 90 % de las mentoradas considera que el tener distintas edades no genera ninguna brecha al momento de la interacción. La mentorada 10 mencionó, que su mentora tiene hijos, por lo cual ella puede saber cómo conversar con una joven. La mayoría de las mentoras considera a su mentorada como una hija más y eso permite que la comunicación sea más cercana:

La verdad es que, o sea bueno justamente por la edad que tiene ella, y por la edad que tengo yo, podría ser mi hija y justamente tiene la edad de uno de mis hijos, así que es una comunicación más cercana en ese sentido, como si le estuviera hablando alguien de su ámbito familiar, digamos nunca nos comunicamos ni la trato en un aspecto más docente o formativo sino como alguien muy desde la experiencia personal, desde el ejemplo personal, contándole lo que a mí me pasó también cuando tenía su edad, contando cómo elegí mi carrera, qué me gustaba hacer como poniéndome en su lugar y en la edad de ella, por ahí que me pasó lo mismo (Mentora 7, 2019).

Otra de las mentoradas considera que la edad sí es una barrera, porque un adulto piensa diferente a un niño o adolescente, pero que en el caso de su mentora era distinto porque ella le demostraba que podía ser una amiga. La mentora 8 mencionó que estaba un poco nerviosa también, creo que empezó a llamarme *usted* y en una le dije *de ninguna manera me dirás usted* y me dijo *¡ay perdón!*, porque me imagino que me debe ver recontra tía, entonces tiene que marcar distancia.

9. Discusión

En función de los objetivos:

Analizar la comunicación no verbal en la relación interpersonal

Guerrero y Floyd (2016), nos dicen que la comunicación no verbal comprende la decodificación de las acciones que se presentan dentro de una dinámica interpersonal. Durante las sesiones, la mentora y mentorada utilizaron distintos tipos de lenguajes, tanto gestuales como corporales, lo cual permitió que la comunicación se pueda dar de manera efectiva cumpliendo con los objetivos trazados en el programa.

Los gestos asociados a la cercanía, como la sonrisa, postura al sentarse, proximidad con la que se sientan, mirar al otro mientras se conversa, son acciones que se decodifican culturalmente como una relación de cercanía, la cual, según todo lo señalado por las mentoradas y mentoradas, fortalecen los vínculos de confianza a desarrollarse a lo largo de las sesiones. Es así también que la evolución o cambio de estas acciones marca un progreso en la relación interpersonal que se va formando. La postura rígida al iniciar la primera etapa de la sesión, versus la postura de comodidad sobre la carpeta o movimiento al hablar, son indicadores de cómo se va estableciendo un sentido de mayor confianza a lo largo de las sesiones.

Redmond (2015), con la teoría de la incertidumbre, nos explica acerca de la variable de la expresividad de afiliación no verbal, la cual hace referencia a la comunicación no verbal en una interacción en donde las personas muestran sentimientos, expresiones faciales, movimientos corporales y gestos hacia otra persona. Son estas expresiones como la sonrisa

o cuando las mentoras asienten la cabeza que se refuerza el mensaje de estar prestando atención a la sesión. Lo mismo ocurre con las mentoradas: son sus expresiones faciales, movimiento de manos al hablar, entre otras acciones, las que muestran qué tan involucradas están con la relación interpersonal que se está formando.

Otra de las variables es la de Similitud, que se refiere al grado en que dos personas comparten actitudes similares en la interacción. Las mentoras buscan generar empatía y confianza mediante la comunicación y podemos evidenciar esto en el movimiento de manos que realizan para hablar, el cual también es imitado por las mentoras, ya que ven esta actitud como algo positivo para hacer que el otro pueda comprender lo que se está diciendo. La mirada también es otra actitud que fortalece la empatía en esta relación, ya que, como señalan las mentoras, al compartir experiencias similares es la mirada la que evidencia qué tan atento se está ante lo que se está contando.

Reconocer los aspectos más influyentes de la comunicación no verbal en la relación mentora - mentorada

En la relación mentora y mentorada se dan dos aspectos no verbales: la kinésica y la proxemia. Estos códigos no verbales permiten que la comunicación interpersonal sea efectiva. Guerrero y Floyd (2016), explican que las señales verbales se ven en la interacción cara a cara. En el primer momento en el que se conocen las mentoras con las mentoradas podemos identificar el nivel de la cercanía que se fomentó en un primer contacto, siendo la iniciativa de todas las mentoras saludar de manera amigable y con familiaridad a sus mentoradas, todo esto como parte de un conocimiento cultural aprendido que asocia el saludar con un abrazo y un beso con un sentido de cercanía. Ninguna de las mentoradas indicó que este saludo tan cercano les fuera incómodo, por el contrario, establecieron que esto genera la intimidad y cercanía que definirá la relación que se desarrolló en las sesiones.

Watson (1970), explica que el comportamiento proxémico puede verse como interacciones dentro de una cultura particular a distancias uniformes en una situación dada. Es así como se interpreta muchas acciones como indicadores de confianza, dependiendo de la cultura en que se desarrolle cada interacción. Esto se ve evidenciado en la cultura de mentoras y mentoradas en el modo en que los aspectos no verbales pueden denotar el grado de cercanía que existe entre dos personas.

Castro (2013), considera que la influencia de la cultura, dentro del lenguaje corporal y gestual, puede ser vista de manera negativa o positiva al momento de ser decodificada dependiendo del lugar o las costumbres. Esto se evidencia en el testimonio de una mentora que indicó constantemente que era su cultura, en este caso ser argentina, lo que hacía que ella se relacione con todas las personas de manera amable y cercana, pues en su país todas las personas actuaban de esta manera al momento de conocerse.

Identificar la percepción de las mentoradas sobre la relación interpersonal que se forma con sus mentoras

A medida que avanzando las sesiones, las mentoradas ven a las mentoras como amigas en las que pueden confiar y contarles sus cosas personales. Esto se debe a que las mentoras son empáticas con ellas desde el momento que se ven hasta el final de cada sesión. Las mentoradas ven en sus mentoras un ejemplo a seguir, se sienten inspiradas cuando sus mentoras les cuentan sus logros, sus metas alcanzadas y cuando comparten cosas en común, eso es lo que hace que las adolescentes sientan más confianza de poder contarles sus cosas.

Las mentoradas consideran que el tener un referente que pueda guiarlas para poder potenciar su talento profesional es una oportunidad positiva para ellas. Según Leiva (2013), la relación interpersonal entre dos personas se basa en el diálogo, en el respeto y en la tolerancia. Estos aspectos son el puente de convivencia necesario para mejorar las relaciones entre diferentes personas de distintas culturas.

Conclusiones

Podemos concluir, en relación a las bases teóricas, objetivos y resultados obtenidos, que los aspectos no verbales si influyen en la comunicación interpersonal en la dinámica de mentoría. Las mentoras, al ser guías de las mentoradas, son las que tienen libertad de realizar diversas dinámicas dentro de la sesión. Dentro de esta interacción, los aspectos no verbales juegan un rol importante, ya que mediante estos aspectos la comunicación interpersonal se da de manera efectiva, pues tanto mentoras como mentoradas decodifican los movimientos corporales, gestuales, proxémicos, y los interpretan de manera positiva o negativa dependiendo del caso.

Durante la investigación, se pudo identificar cómo los aspectos no verbales como la cercanía en el trato, la gestualidad o la conexión de un abrazo pueden marcar que en un lapso corto de tiempo las mentoradas se sientan identificadas y creen lazos de cercanía y afectividad con cada una de sus mentoras. El acercarse a saludar, la mirada a los ojos, el movimiento de manos al hablar, el sentarse cerca una a la otra son mensajes no verbales decodificados como aprecio y cercanía, lo cual es producto de la cultura similar que ambas comparten, lo que permite asociar esos comportamientos a una relación de cercanía o familiaridad, los cuales afianzan la relación y otorgan una apertura de las mentoradas para poder compartir sus vivencias. Los aspectos no verbales, como el mostrar interés por la persona, crear un ambiente de confianza y tener apertura para compartir conocimientos, son aspectos importantes dentro de la dinámica de mentoría para mejorar la comunicación interpersonal y cumplir los objetivos planteados en cada sesión.

12. Referencias bibliográficas

- Agudo A. & Neveres L. (1996). La comunicación no verbal. *Tabanque Revista Pedagógica*. 10 - 11, 141 - 154. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2244137>. [Consulta: 30 de octubre de 2019].
- Aguirre-García, Juan Carlos, & Jaramillo-Echeverri, Luis Guillermo (2012). Aportes del método fenomenológico a la investigación educativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (Colombia)*, [fecha de Consulta 17 de Noviembre de 2019]. ISSN: 1900-9895. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1341/134129257004>
- Arellano, N. (2006). Las barreras en la comunicación no verbal entre docente - alumno. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 2 (4). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=709/70920402> [Consulta: 2 de octubre de 2019].
- Blanco, L. (2007). Aproximación al paralenguaje. *Hesperia: Anuario de filología hispánica*, 10, 83-97 Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2505623> [Consulta: 2 de octubre de 2019].
- Berger, C. (Ed.). (2014). *Interpersonal communication*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com> [Consulta: 2 de octubre de 2019].
- Camacho, I. (2018). Mentoría en educación superior, la experiencia en un programa extracurricular. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20 (4), 86-99. Recuperado de <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.4.1999> [Consulta: 2 de octubre de 2019].
- Castro, M. (2014). La cortesía: códigos verbales y no verbales en la comunicación interpersonal. *Historia y Comunicación Social*, 18, 365-375. Recuperado de https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44248 [Consulta: 4 de octubre de 2019].
- Cerezo, P. (2010). Las comunicaciones interpersonales como factor de aprendizaje. *RED. Revista de Educación a Distancia*, (25), 1-17.
- Cestero, A. (2014). Comunicación no verbal y comunicación eficaz. *ELUA* 28, 125-150.
- Cestero, A. (2017). La comunicación no verbal en discurso persuasivo empresarial. *Pragmalingüística* 25: 124-145.
- Cestero, A. (2016). La comunicación no verbal: propuestas metodológicas para su estudio. *Lingüística en la Red, Monográfico XIII*. 2: 1-36. Recuperado de http://www.linred.es/numero13_2_monografico_Art1.html [Consulta: 2 de octubre de 2019].

2019].

Cervera, C. (2016). *La importancia de una buena "escucha" en el entorno laboral: la escucha activa [Radio Valencia]*. España, Quique Lencina, Cadena ser. Recuperado de http://cadenaser.com/emisora/2016/02/18/radio_valencia/1455783917_542509.html [Consulta: 4 de octubre de 2019].

Cristina, Roldan., María Teresa, F., Daniel C., Miguel Muñoz-Cruzado, Raquel G., Noelia J., Fernando F. (2012). Comunicación no verbal en la docencia. *Revista española de comunicación en la salud*. Recuperado de: <http://www.aecs.es> [Consulta: 2 de octubre de 2019].

DeLamater, J. D., Myers, D. J., & Collett, J. L. (2018). *Social psychology*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com> [Consulta: 2 de octubre de 2019].

Díaz Larenas, C. y Bastías Díaz, C. (2012). Una aproximación a los patrones de comunicación entre el profesor mentor y el profesor-estudiante en el contexto de la práctica pedagógica. *Educación XXI*, 15(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70621158012> [Consulta: 20 de septiembre de 2019].

Domínguez, M.^a. (2009). La importancia de la comunicación no verbal en el desarrollo cultural de las sociedades. *Razón y Palabra*, (70). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199520478047> [Consulta: 13 de octubre de 2019].

Erazo, A. (2012). La comunicación interpersonal en el contexto médico-paciente. *Salud Uninorte* 2012, 28. Recuperado de: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/art%C3%ADculo_redalyc_81724961001.pdf [Consulta: 1 de octubre de 2018].

Fernández C. & Galguera L. (2009). *Teorías de la comunicación*. Lugar de publicación: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México, D. F. [Fecha de consulta: 15 de julio de 2019]

Fundación Everis. (2017). *Programa Púlsar*. Recuperado de: <https://fundacioneveris.com/iniciativas/programa-pulsar> [Consulta: 4 de octubre de 2019].

Garza, M. (2009). La comunicación interpersonal dentro del campo académico de la comunicación: Pautas para una sistematización. *Global Media Journal*, 6 (12), 49-70. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=687/68712864004>. [Fecha de consulta: 15 de julio de 2019]

García García, M. (1995). Comunicación y relaciones interpersonales. *Tendencias pedagógicas*, 2, 2-17. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2790951> [Consulta: 20 de septiembre de 2019].

Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2005). *Nonverbal Communication in Close Relationships*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com> [Consulta: 20 de septiembre de 2019].

Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal behavior in intimate interactions and intimate relationships*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com> [Consulta: 20 de septiembre de 2019].

Gutiérrez, S. (2012). La importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales y laborales. *Revista Mexicana de Comunicaciones*. Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/la-importancia-de-la-comunicación-en-las-relaciones-interpersonales-y-laborales%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/la-importancia-de-la-comunicación-en-las-relaciones-interpersonales-y-laborales%20(1).pdf) [Consulta: 2 de octubre de 2019].

Gordon F. S. (1994). *Mentoring: Helping Employees Reach Their Full Potencial*.

Hall, J. A., & Knapp, M. L. (Eds.). (2013). *Nonverbal communication*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com> [Consulta: 2 de octubre de 2019].

Hall, E. T. (1993). *La dimensión oculta*. México, D.F.. Siglo XXI Editores ,s.a.
Recuperado de: <https://es.slideshare.net/gracielaamariani/hall-edward-tladimensionoculta1> [Consulta: 6 de octubre de 2019].

INEI (2018). *Perú: Brecha de Género 2018, Avance hacia la igualdad de mujeres y hombres*.
Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1594/libro.pdf [Consulta: 2 de octubre de 2019].

Lawrence, S. (2017), The Power of Nonverbal Communication. Integrated Studies. 79.
<http://digitalcommons.murraystate.edu/bis437/79>

Leiva Olivencia, J. (2013). Bases conceptuales de la educación intercultural. De la diversidad cultural a la cultura de la diversidad. *Foro de Educación*, 11 (15), 169-197.

López, R. (2009). Cómo utilizar los espacios en nuestro beneficio: el poder de la Proxemia. *En Manager Business Magazine*, n° 30. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/230777647_Como_utilizar_los_espacios_en_nuestro_beneficio_el_poder_de_la_proxemia [Consulta: 2 de octubre de 2019].

- Maestre, M. d. M. C. (2013). La cortesía: Códigos verbales y no verbales en la comunicación interpersonal/Courtesy: Verbal and non-verbal codes at interpersonal communication. *Historia y Comunicación Social*, 18, 365-375. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1508553558?accountid=43860> [Consulta: 10 de setiembre de 2019].
- Peñaranda, C. (2018). Brecha de Género: Avances y Retrocesos [Versión electrónica] Brecha de Género por ingresos bajos en 11 regiones. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion832/edicion_832.pdf [Consulta: 10 de setiembre de 2019].
- Poyatos, F. (2002). *Nonverbal Communication across Disciplines*, Vol. I y II. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.
- Poyatos F. (2003). La comunicación no verbal: algunas de sus perspectivas de estudio e investigación. *Revista de investigación lingüística*, 6 (2), 67-84. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=933825> [Consulta: 4 de octubre de 2019]
- Ramos P. (2013). Principios de persuasión y lenguaje corporal. *Cuadernos del Tomás*, N°. 5, 141-156. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4462460> [Consulta: 4 de octubre de 2019]
- Ray G. & Floyd, K (2006). Nonverbal Expressions of Liking and Disliking in Initial Interaction: Encoding and Decoding Perspectives. *Southern Journal of Communication* Vol. 71, No. 1, pp. 1–21. Recuperado de: https://www.academia.edu/1080284/Nonverbal_expressions_of_liking_and_disliking_in_initial_interaction_Encoding_and_decoding_perspectives?email_work_card=view-paper [Consulta: 10 de noviembre de 2019].
- Redmond, Mark V. (2015). Uncertainty Reduction Theory. *English Technical Reports and White Papers*. 3. Recuperado de https://lib.dr.iastate.edu/engl_reports/3 [Consulta: 10 de setiembre de 2019].
- Rincón, J. (2010), La importancia de la comunicación no verbal en la enseñanza. *Revista Ingeniería Solidaria*, 6 (10), 113-120.
- Romeu V. (2015). Hacia una teoría personalista de la comunicación interpersonal. *Revista Questión*, Vol. 1, 48. Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/50677> [Fecha de Consulta 28 de Noviembre de 2019]

- Rulicki, S., & Cherny, M. (2012). Comunicación no verbal: Cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos. Buenos Aires - Mexico - SantiagoMontevideo. Ediciones Granica. Recuperado de: https://www.academia.edu/24439161/Comunicacin_no_verbal [Fecha de Consulta 28 de Noviembre de 2019]
- Tusón, A. (2013). *Proxémica y Comunicación intercultural: la comunicación no verbal en la enseñanza de E/LE*. Universidad Autónoma de Barcelona, España. [Fecha de Consulta 25 de Noviembre de 2019]
- Uribe C. (2015). Bancarización y empoderamiento femenino. *Desarrollo y Sociedad*, 75, 265 - 316. [Fecha de Consulta 25 de Noviembre de 2019].. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1691/169140726007>
- Zayas, P. (2011). *Comunicación interpersonal*. Editorial Académica Española Recuperado de http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55772.pdf [Consulta: 20 de mayo de 2019]
- Watson, O. M. (1970). *Proxemic behavior: A cross-cultural study*. De Gruyter, Inc.; Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com> [Consulta: 20 de mayo de 2019].