

Más que modales

cortesía, protocolo y cultura del
comportamiento en la vida
profesional y social

Edgar Eduardo Castillo Rodríguez
Amanda Cedeño Rentería
Fredy Riascos Sinisterra



Título: Más que modales: cortesía, protocolo y cultura del comportamiento en la vida profesional y social

Autores: Edgar Eduardo Castillo Rodríguez; Amanda Cedeño Rentería & Fredy Riascos Sinisterra

Edición: Leonardo Valencia Echeverry

Diagramación: Leonardo Valencia Echeverry

© Edgar Eduardo Castillo Rodríguez; Amanda Cedeño Rentería; Fredy Riascos Sinisterra

© EDITORIAL LIBROS PARA PENSAR

Primera Edición 2025

ISBN: 978-628-01-9828-6

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia u otro método, sin el permiso previo y por escrito del autor.

Hecho en Colombia

Printed in Colombia

Queda hecho el Depósito Legal



**Más que modales:
cortesía, protocolo y
cultura del
comportamiento en la
vida profesional y
social**

Contenido

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. CULTURA, CIVILIDAD Y EL ARTE DE CONVIVIR.....	15
1.1. CULTURA, CUERPO Y COMPORTAMIENTO: EL ORIGEN SOCIAL DE LA ETIQUETA.....	17
1.2. PROTOCOLO, CEREMONIAL Y ETIQUETA: HISTORIA, DEFINICIONES Y USOS SOCIALES	21
1.3. DE LA CONSIDERACIÓN MUTUA A LA CORTESÍA: LA CIVILIDAD COMO VALOR PÚBLICO	27
CAPÍTULO 2 IMAGEN, PRESENCIA Y PROFESIONALISMO.....	33
2.2 VESTIMENTA, CUERPO Y CÓDIGOS DE VESTIR, SEGÚN GÉNERO, CULTURA, ÁMBITO LABORAL Y CÓDIGOS IMPLÍCITOS.....	38
<i>Las dinámicas de género agravan aún más este escenario</i>	<i>40</i>
2.3 LENGUAJE CORPORAL, POSTURA Y COMUNICACIÓN NO VERBAL: COMPORTAMIENTO, EMOCIONES Y DISCURSO SILENCIOSO ..	43
CAPÍTULO 3. ÉTICA, CONVIVENCIA Y PROTOCOLO INSTITUCIONAL.....	49
CAPÍTULO 3 ÉTICA, CONVIVENCIA Y PROTOCOLO INSTITUCIONAL.....	53
3.1 ÉTICA PROFESIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL. (VALORES, PRINCIPIOS Y REGLAS NO ESCRITAS DEL ENTORNO LABORAL)	56
3.2 NORMAS DE CONVIVENCIA, JERARQUÍAS Y TRATO RESPETUOSO	61
<i>Puntualidad: del tiempo mecánico al tiempo social ..</i>	<i>62</i>
<i>Cortesía: más allá del gesto, el reconocimiento moral</i>	<i>63</i>
<i>Jerarquías y horizontalidad: formas del poder convivencial.....</i>	<i>65</i>
<i>Trato respetuoso: dignidad como principio organizador</i>	<i>66</i>
<i>Hacia una convivencia institucional situada, democrática y cuidadosa</i>	<i>67</i>

3. 3 PROTOCOLO ACADÉMICO E INSTITUCIONAL: EVENTOS UNIVERSITARIOS, ACTOS PÚBLICOS, SIMBOLOGÍA Y FORMAS DE INTERACCIÓN	68
<i>Rituales universitarios y autoridad simbólica.....</i>	69
<i>Actos públicos y protocolos interinstitucionales</i>	70
<i>Simbología institucional: entre el canon y la memoria viva</i>	71
<i>Microprotocolo cotidiano: política del trato y del vínculo</i>	72
<i>Protocolo digital y virtualización de los rituales</i>	73
CAPÍTULO 4 DIVERSIDAD, TECNOLOGÍA Y DESAFÍOS CONTEMPORÁNEOS	75
4.1 ETIQUETA E INTERCULTURALIDAD: SALUDAR Y CONVIVIR EN LA DIFERENCIA.....	78
<i>Religión, espiritualidad y sensibilidades simbólicas ..</i>	<i>81</i>
<i>Género y corporalidad: cortesía con perspectiva crítica</i>	<i>85</i>
<i>Discapacidad y dignidad: accesibilidad simbólica.....</i>	<i>89</i>
<i>Globalización, migración y hospitalidad</i>	<i>92</i>
<i>Hacia una pedagogía intercultural del saber estar ...</i>	<i>95</i>
4.2 PROTOCOLO DIGITAL Y CIUDADANÍA CONECTADA: REDES SOCIALES, REUNIONES VIRTUALES, REPUTACIÓN EN LÍNEA.....	98
<i>Redes sociales y reputación digital: entre la libertad y la responsabilidad</i>	<i>103</i>
<i>Netiqueta: unos principios morales para los entornos digitales</i>	<i>106</i>
<i>Protocolo digital institucional: diseño consciente de la interacción.....</i>	<i>109</i>
4.3 EL SABER ESTAR COMO CONTROL SOCIAL: DEBATES CRÍTICOS SOBRE CLASE, PODER Y EXCLUSIÓN.....	115
CAPÍTULO 5. HORIZONTES FORMATIVOS	121
4.1. PEDAGOGÍA DE LA CORTESÍA: ENSEÑAR PROTOCOLO SIN REPRODUCIR DESIGUALDAD: ESCUELA, UNIVERSIDAD, FAMILIA Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN	124
CONCLUSIÓN	129
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	139

ANEXO 1. GLOSARIO TÉCNICO Y CONCEPTUAL	139
<i>Cortesía</i>	139
<i>Protocolo</i>	140
<i>Etiqueta</i>	140
<i>Saber estar</i>	140
<i>Netiqueta</i>	141
<i>Empatía relacional</i>	142
<i>Distinción social</i>	142
<i>Interculturalidad</i>	142
<i>Cuidado</i>	143
ANEXO 2. GUÍA PARA LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS CON PROTOCOLO INCLUSIVO, INSTITUCIONAL Y ÉTICO	145
1. <i>La bienvenida como gesto fundante</i>	145
2. <i>Diseño del evento: más allá de la agenda</i>	146
3. <i>Códigos de vestuario, símbolos y ceremonial</i>	146
4. <i>La gestión del lenguaje y la moderación</i>	147
5. <i>Cierre del evento: gratitud, retroalimentación y memoria</i>	148
ANEXO 4. GUÍA PARA LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS CON PROTOCOLO	149
1. <i>Principios orientadores del protocolo en eventos</i>	149
2. <i>Momentos claves en la planificación de un evento con protocolo</i>	150
3. <i>Adaptaciones según tipo de evento</i>	152
4. <i>Consideraciones de equidad y cuidado</i>	152
5. <i>Ética del cuidado en la gestión del evento</i>	153
ANEXO 3. MAPA INTERCULTURAL DE SALUDOS Y COMPORTAMIENTO	155
1. <i>Reconocer sin imponer: principios éticos de la cortesía intercultural</i>	155
3. <i>El cuerpo como territorio cultural</i>	158
4. <i>Usos institucionales de este mapa</i>	159
ANEXO 5. TALLERES REFLEXIVOS APLICADOS	161
Taller 1: <i>“Lo cortés no quita lo justo”</i>	162
Taller 2: <i>“Cuerpos que saludan, culturas que hablan”</i>	163
Taller 3: <i>“Del gesto al vínculo: cortesía como principios morales pública”</i>	164
LOS AUTORES	167

Introducción

En las sociedades contemporáneas, atravesadas por la velocidad tecnológica, la fragmentación relacional y los múltiples desafíos a la convivencia democrática, el comportamiento humano ha dejado de ser un mero dato de lo privado para convertirse en un problema público y político.

No se trata únicamente de cómo se viste alguien para asistir a una reunión, cómo se dirige a otra persona en un saludo formal o si respeta un turno de palabra. Lo que está en juego en cada uno de esos gestos es una forma de habitar el mundo, de reconocer al otro, de ejercer la diferencia con dignidad y de construir los marcos simbólicos que sostienen una vida social justa, ética y plural.

La cortesía, el protocolo y la etiqueta han sido tradicionalmente leídos desde una mirada elitista, eurocéntrica o reducida a formalismos superficiales. Sin embargo, recientes desarrollos en las ciencias sociales, la educación, la antropología y los estudios culturales han demostrado que estos códigos no son en absoluto neutros ni triviales.

Al contrario, son tecnologías sociales complejas que organizan la interacción, marcan jerarquías, definen quién pertenece o no a un grupo, y establecen –muchas veces de forma silenciosa– las reglas del reconocimiento o la exclusión. Como ha subrayado Pierre Bourdieu (1991), todo gesto cotidiano puede ser una manifestación encarnada del capital cultural, una expresión del *habitus*, o incluso una forma de violencia simbólica.

Esta perspectiva crítica no implica desechar la cortesía ni el protocolo, sino más bien resignificarlos. La cuestión clave no es si estos códigos son válidos o no, sino cómo se construyen, a quién sirven y cómo pueden ser utilizados como herramientas para la dignificación, la inclusión y la transformación social.

En ese sentido, prácticas como el saludo, el trato respetuoso, la escucha activa o la presentación personal no deben entenderse como ornamentos, sino como dispositivos éticos de la relación humana.

Lejos de ser una colección de normas rígidas, los comportamientos corteses pueden ser revalidados como pedagogías del respeto, como ejercicios de empatía, o como estructuras mínimas para la coexistencia en la diferencia.

Desde esta mirada, la educación para la convivencia, el trato digno y la ética pública debe extenderse más allá del aula o del espacio ceremonial. La familia, los medios de comunicación, las redes sociales y los entornos laborales son escenarios donde se aprenden –y también se desaprenden– las formas de relacionarse con el otro.

La cortesía no es un simple “saber estar”, sino una competencia transversal que articula dimensiones emocionales, cognitivas, sociales y culturales. En palabras de Martha Nussbaum (2011), la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de actuar con consideración, de respetar el dolor ajeno o de asumir responsabilidades ante la comunidad son pilares fundamentales de una ciudadanía ética.

Por otra parte, en contextos marcados por la polarización, la violencia verbal y la pérdida de referentes compartidos, los códigos de

comportamiento juegan un papel crucial en la reconstrucción de la confianza social.

En efecto, como ha mostrado Axel Honneth (2007), el reconocimiento mutuo no es solo una categoría moral, sino una condición estructural de la justicia. Y es justamente en los espacios cotidianos, en el gesto mínimo o en la palabra adecuada, donde se decide si ese reconocimiento es posible o no.

Por eso, la cortesía y el protocolo, entendidos en clave de respeto y dignidad, deben pensarse como formas de cuidado mutuo y no como mecanismos de distinción vacíos.

En los últimos años, además, el escenario digital ha transformado radicalmente las formas de interacción.

La virtualidad ha permitido nuevas formas de encuentro, pero también ha acentuado fenómenos como el anonimato agresivo, la desinformación y la desinhibición emocional.

La etiqueta digital –o netiqueta– no puede limitarse a reglas técnicas, sino que debe ser parte de una ética relacional más amplia, donde el respeto, la responsabilidad y la empatía no pierdan vigencia, aunque cambien de formato.

Esta dimensión es especialmente relevante en entornos laborales híbridos, en redes sociales y en comunidades educativas mediadas por tecnologías.

Por todo lo anterior, hablar de cortesía, protocolo y comportamiento no es un gesto conservador ni una nostalgia de lo correcto. Es, más bien, una apuesta formativa, una reflexión cultural y una propuesta política para construir formas de vida más respetuosas, cuidadosas y justas.

Lejos de ser una disciplina menor, el estudio del comportamiento humano en clave ética y relacional nos enfrenta a una pregunta central de toda sociedad: ¿cómo queremos tratarnos unos a otros? La respuesta a esa pregunta no solo define nuestros modales, sino también la calidad de nuestra democracia, la posibilidad de construir comunidad, y el horizonte civilizatorio que estamos dispuestos a sostener.

Capítulo 1. Cultura, civilidad y el arte de convivir

El comportamiento humano está profundamente atravesado por marcos culturales que delimitan el campo de lo posible, de lo permitido y de lo sancionado en cada sociedad. Todo gesto, todo saludo, todo acto aparentemente espontáneo tiene detrás una historia social, una estructura simbólica y una red de significados que lo hacen legible para los otros.

En este sentido, el llamado “saber estar” — frecuentemente asociado a la etiqueta, al protocolo o a los buenos modales— no es un mero adorno del trato cotidiano, sino una construcción histórica que moldea los vínculos humanos, reproduce jerarquías sociales y articula formas de dominación sutil.

El presente capítulo se ocupa de esta dimensión sociocultural de la conducta, interrogando el origen, la función y el sentido del comportamiento civilizado. ¿Por qué se espera que saludemos al entrar en una sala? ¿Qué significa usar ciertos cubiertos o vestir de determinada manera en un acto oficial? ¿Cuándo se volvió inaceptable mostrar ciertas emociones o adoptar determinadas posturas corporales?

Estas preguntas, lejos de ser triviales, remiten a procesos históricos complejos que han configurado una forma específica de regulación del cuerpo y de las emociones, anclada en el proyecto civilizatorio europeo, en la consolidación del Estado moderno y en las prácticas de distinción social.

Autores como Norbert Elias, Erving Goffman y Pierre Bourdieu resultan fundamentales para comprender este fenómeno desde una perspectiva crítica.

Elias explora la larga duración de los procesos de autocontrol corporal como parte de la formación del Estado y de la sociedad burguesa; Goffman analiza cómo la interacción social cotidiana está regida por una lógica teatral de presentación del yo; Bourdieu desentraña el carácter clasista del “buen gusto” y la etiqueta como expresiones del *habitus* de las clases dominantes. Estos tres enfoques, lejos de contradecirse, se complementan y permiten construir una mirada relacional, histórica y estructural sobre el comportamiento humano.

Y es que la etiqueta no es una suma de reglas exteriores al sujeto, sino un dispositivo de formación de subjetividad: regula no solo lo que hacemos, sino cómo nos percibimos, cómo nos valoramos y cómo somos valorados.

Su poder reside precisamente en su invisibilidad, en su capacidad para presentarse como natural, como sentido común, cuando en realidad es el resultado de un aprendizaje social estratificado, muchas veces excluyente. En este sentido, el análisis de la etiqueta abre una puerta privilegiada para interrogar las relaciones entre cultura, poder, cuerpo y convivencia.

Así, más que ofrecer un catálogo de comportamientos deseables, este capítulo se propone rastrear la genealogía de las formas civilizadas de estar en el mundo, comprendiendo que en cada gesto se cifran tensiones entre sumisión

y resistencia, entre visibilidad y silencio, entre reconocimiento y marginación.

La civilidad, lejos de ser un mero ritual de urbanidad, es una práctica política encarnada que, según cómo se enseñe y se practique, puede contribuir tanto a la exclusión como a la convivencia digna en sociedades diversas.

1.1. Cultura, cuerpo y comportamiento: el origen social de la etiqueta

El cuerpo humano, si bien es una realidad biológica, es también una construcción cultural. Lo que hacemos con él —cómo nos sentamos, cómo caminamos, cómo saludamos, cómo usamos los utensilios para comer— está moldeado por siglos de normatividad social que ha delimitado las formas legítimas de estar en el mundo.

La etiqueta, en este sentido, puede entenderse como una tecnología social que no solo estructura la convivencia, sino que también modela el cuerpo, la emoción y la subjetividad de los individuos. Esta perspectiva, desarrollada por Norbert Elias, Erving Goffman y Pierre Bourdieu, permite pensar la cortesía y el protocolo no como decoraciones del comportamiento, sino como prácticas de poder incrustadas en lo cotidiano.

Norbert Elias, en su obra *El proceso de la civilización* (2009), realiza una lectura de largo aliento sobre cómo, entre los siglos XIII y XVIII, Europa occidental experimentó una transformación profunda en las normas de comportamiento, impulsada por el fortalecimiento del Estado, la

consolidación de las cortes monárquicas y la expansión de una sensibilidad burguesa.

Elias analiza minuciosamente los manuales de urbanidad de la época —como los de Erasmo de Rotterdam o Giovanni della Casa— en los que se enseña a los sujetos a contener sus necesidades fisiológicas, a modular la expresión de las emociones, a mantener una cierta distancia entre los cuerpos, a ocultar lo considerado “impuro” o “desagradable”.

Lo que antes era socialmente aceptado —comer con las manos, escupir, hablar con la boca llena, mostrar afecto o enfado de forma descontrolada— fue progresivamente reemplazado por unos principios morales del control y de la discreción.

Elias sostiene que este proceso de regulación creciente del comportamiento corporal no obedecía simplemente a un mayor refinamiento moral, sino que estaba directamente vinculado a la necesidad del Estado moderno de producir sujetos predecibles, disciplinados y autorregulados.

A medida que la violencia física se transfiere del individuo al Estado —como garante exclusivo del uso legítimo de la fuerza, según Max Weber— se hace necesario desplazar también el control hacia la interioridad del sujeto.

El individuo aprende a reprimir sus impulsos, no por temor a la sanción externa, sino porque ha interiorizado una vigilancia permanente sobre sí mismo. Este fenómeno, que Michel Foucault más tarde llamará “gubernamentalidad”, es una de las claves para comprender la etiqueta como una forma de control social encarnado.

Complementando esta mirada, Erving Goffman (1971) propone en su teoría de la interacción simbólica que cada acto de convivencia es una representación. En La presentación de la persona en la vida cotidiana, Goffman describe cómo los individuos construyen su imagen pública a través de una serie de rituales que permiten preservar lo que él llama “la cara”, es decir, la imagen social que cada persona desea proyectar.

La etiqueta funciona aquí como el repertorio de reglas tácitas que guían esa representación: cuándo hablar, cómo callar, qué gesto usar, qué distancia corporal mantener. La cortesía es vista como una estrategia de manejo de impresiones, cuyo objetivo es evitar el bochorno, preservar la armonía y permitir la fluidez de las interacciones.

Sin embargo, esta fluidez no es igual para todos. Como advierte Pierre Bourdieu (2010), los códigos de comportamiento no están democráticamente distribuidos. En La distinción, Bourdieu demuestra que las clases sociales tienden a desarrollar habitus diferenciados, es decir, esquemas de percepción y acción que, sin necesidad de ser explícitamente enseñados, se incorporan desde la infancia a través de la práctica cotidiana.

El modo de sentarse, de tomar la copa, de articular una frase o de reír en público no es neutro: está cargado de capital simbólico. Quienes dominan los códigos de la etiqueta burguesa son percibidos como educados, refinados, confiables; quienes no los dominan, como vulgares, rústicos o desubicados. De esta manera, la etiqueta actúa como un instrumento de distinción y exclusión, que naturaliza las

desigualdades al hacer pasar el gusto dominante por buen gusto universal.

Este carácter político de la etiqueta es muchas veces invisible. Al presentarse como normas “de sentido común”, como “lo correcto” o “lo civilizado”, sus raíces históricas, su función de clase y su sesgo cultural tienden a quedar ocultos.

Sin embargo, basta observar la escuela, la entrevista de trabajo o la recepción oficial para advertir cómo se filtran en ellas criterios de pertenencia basados en la apariencia, el tono de voz, el tipo de saludo o el dominio de ciertas formas de cortesía. No se trata solo de educación formal, sino de socialización diferencial: algunos grupos acceden desde temprana edad a estos códigos, mientras otros son sistemáticamente excluidos o incluso ridiculizados por no dominarlos.

En América Latina, por ejemplo, los patrones de etiqueta siguen fuertemente marcados por herencias coloniales y eurocéntricas, donde se privilegian formas de comportamiento que reproducen modelos blancos, urbanos y letrados, invisibilizando la riqueza de las prácticas culturales populares, indígenas y afrodescendientes.

Enseñar etiqueta, en este contexto, puede ser una práctica emancipadora o una herramienta de colonización simbólica, dependiendo de si se hace con conciencia crítica o como imposición normativa.

Comprender el origen social de la etiqueta exige, por tanto, una mirada compleja y desnaturalizante. La etiqueta no es solo lo que se ve: es lo que estructura el ver, el percibir y el juzgar. Su análisis nos permite entender cómo se forman las subjetividades modernas, cómo se construyen las

jerarquías simbólicas y cómo se gestiona la convivencia en sociedades estratificadas.

Desarrollar una pedagogía de la cortesía que no oculte su historia, que no refuerce privilegios y que no homogenice la diferencia, es uno de los desafíos éticos y educativos de nuestro tiempo.

1.2. Protocolo, ceremonial y etiqueta: historia, definiciones y usos sociales

Cuando se habla de protocolo, ceremonial y etiqueta, suele pensarse en normas formales, vestimentas específicas, saludos rigurosos o jerarquías claramente delimitadas.

Sin embargo, estos tres conceptos, aunque relacionados entre sí, responden a genealogías distintas y a funciones diferenciadas dentro del entramado social. Comprenderlos en su especificidad histórica y funcional permite desnaturalizar su uso, cuestionar su carácter excluyente en ciertos contextos y, al mismo tiempo, reconocer su valor como herramientas de organización simbólica de la vida colectiva.

La etiqueta puede ser comprendida, como ya se esbozó, como un conjunto de normas no codificadas legalmente pero socialmente legitimadas, que rigen el comportamiento interpersonal en los espacios de la vida cotidiana. Su campo de acción es vasto: incluye desde la forma de saludar, sentarse, vestirse o comer, hasta el modo de hablar, mirar o ceder el paso.

La etiqueta se sustenta en convenciones culturales que varían entre épocas, clases sociales y contextos culturales, pero que comparten una

función clave: establecer un orden de lo visible y lo audible que asegure la convivencia armónica entre los sujetos, y que sirva como marcador de pertenencia y adecuación social.

El protocolo, en cambio, es una codificación más sistemática y formal del comportamiento, especialmente en eventos oficiales, ceremonias de Estado, actos institucionales y encuentros diplomáticos. A diferencia de la etiqueta, el protocolo suele estar reglamentado —aunque no siempre legislado— y su incumplimiento puede tener consecuencias que exceden lo simbólico.

El protocolo establece, por ejemplo, el orden de precedencia en los actos públicos, la forma correcta de presentar credenciales entre embajadores, el uso oficial de símbolos patrios o el lugar que debe ocupar una autoridad en la mesa presidencial. En este sentido, opera como una escenificación del orden político, una manifestación pública de la jerarquía institucional y una cristalización del poder en formas visibles.

El ceremonial, por su parte, puede ser entendido como la dimensión ritual del protocolo. Es decir, la puesta en escena de las normas protocolarias mediante actos solemnes, coreografías simbólicas, gestos repetitivos y secuencias cuidadosamente organizadas.

El ceremonial no solo transmite información sobre jerarquías y valores institucionales, sino que produce emociones, refuerza identidades colectivas y genera sentido de pertenencia. En palabras de Clifford Geertz (1983), el ceremonial es una forma de “acto simbólico denso” que dramatiza las

estructuras sociales a través de performances que condensan significados compartidos.

Estos tres conceptos —etiqueta, protocolo y ceremonial— tienen raíces históricas profundas que se remontan a las sociedades antiguas, pero adquieren una configuración moderna particular a partir del siglo XVII en Europa, con la consolidación de las monarquías absolutas. La corte de Luis XIV en Versalles representa uno de los casos paradigmáticos en los que el ceremonial cortesano fue utilizado como instrumento político de control social.

Tal como lo demuestra Norbert Elias (2009), el monarca no solo centralizó el poder político, sino también el poder simbólico, mediante una estricta ritualización de la vida cotidiana. La etiqueta cortesana no era una frivolidad, sino una forma de sometimiento simbólico que obligaba a los nobles a competir por la gracia real, no mediante la violencia, sino a través del dominio refinado de las normas de comportamiento.

En este contexto, el protocolo se convierte en un dispositivo para inscribir jerarquías políticas en el cuerpo de los sujetos. Saber cómo inclinarse ante el rey, en qué momento hablar, cómo tomar una copa o cuándo retirarse de la sala no era un asunto menor, sino una prueba de fidelidad y lealtad al soberano.

La etiqueta funcionaba como un filtro de exclusión: quienes no la dominaban, eran automáticamente relegados al margen del orden cortesano, sin necesidad de violencia directa. De este modo, el ceremonial cumplía una doble función: organizaba la vida institucional y disciplinaba subjetividades.

Con el avance del proceso de secularización y el auge de la burguesía en los siglos XVIII y XIX, la etiqueta y el protocolo se democratizan parcialmente, aunque sin perder su carácter diferenciador. El auge de los manuales de urbanidad —como el célebre Manual de Carreño en América Latina— es un ejemplo de cómo las normas de comportamiento se transformaron en herramientas pedagógicas destinadas a modelar al ciudadano respetable.

Estos manuales no solo prescribían formas de hablar o vestir, sino que promovían unos principios morales del cuerpo que coincidían con los ideales de autocontrol, sobriedad y moderación propios del ethos burgués. La cortesía se vuelve así una virtud pública, pero también un mecanismo de domesticación moral y cultural.

Durante el siglo XX, con el desarrollo de los Estados nacionales modernos, el protocolo se institucionaliza en las oficinas de ceremonial, tanto en cancillerías como en universidades, fuerzas armadas y gobiernos regionales. La creación de departamentos de protocolo responde a la necesidad de garantizar orden y coherencia simbólica en los actos oficiales, pero también a la exigencia de proyectar una imagen pública cohesionada, profesional y legítima.

En este sentido, el protocolo moderno no solo tiene una función organizativa, sino también performativa: produce realidad institucional al escenificarla ante los ojos de los ciudadanos y de la comunidad internacional.

En paralelo, la etiqueta se vuelve cada vez más plural y compleja, en la medida en que las sociedades

se tornan multiculturales, globalizadas y tecnológicamente mediadas. Lo que en el siglo XIX podía presentarse como un canon único de buenas maneras, hoy se despliega en una diversidad de códigos culturales, éticos y profesionales que muchas veces entran en tensión. La etiqueta en la India, Japón, Francia o Brasil no responde a los mismos criterios, y su comprensión requiere un enfoque intercultural que evite tanto la relativización acrítica como la imposición etnocéntrica.

Asimismo, el auge de la virtualidad en el siglo XXI ha transformado radicalmente las formas de interacción y, con ello, las expresiones de protocolo y cortesía. Las reuniones virtuales, los correos electrónicos, las redes sociales y las plataformas digitales exigen nuevas formas de comportamiento, nuevas reglas de presentación del yo, y nuevas maneras de mostrar consideración mutua, jerarquía o distancia simbólica.

Hablamos hoy de etiqueta digital o netiqueta, que intenta responder a los desafíos de la inmediatez comunicativa sin perder el sentido de consideración mutua y orden en la convivencia virtual (Floridi, 2014).

Este proceso de transformación y resignificación de la etiqueta y el protocolo no ha sido neutro ni armonioso. En muchos casos, las normas heredadas siguen reproduciendo lógicas excluyentes que privilegian a ciertos grupos sociales, lingüísticos o culturales.

En ambientes corporativos, por ejemplo, el dominio de ciertos códigos de comportamiento (vestuario, elocución, modulación del cuerpo) puede

convertirse en una barrera invisible para el ingreso o permanencia de personas racializadas, de sectores populares o de culturas no hegemónicas. Así, el protocolo puede operar como una forma de violencia simbólica —en el sentido de Bourdieu— que legitima desigualdades estructurales bajo la apariencia de neutralidad normativa.

Por esta razón, pensar críticamente el protocolo y la etiqueta implica no solo enseñar sus formas, sino interrogar sus fundamentos, su historia y sus efectos. Significa reconocer su utilidad como herramientas de organización y convivencia, pero también cuestionar su uso como mecanismos de exclusión o subordinación. Significa, en suma, recuperar su dimensión política para ponerla al servicio de una convivencia más justa, inclusiva y plural.

En consecuencia, si bien es fundamental que estudiantes, profesionales y ciudadanos conozcan las reglas básicas del protocolo y la etiqueta —especialmente en contextos institucionales—, también es urgente que estos conocimientos sean impartidos con conciencia crítica, reconociendo la diversidad cultural, la historicidad de las normas y la necesidad de construir formas de civilidad que no excluyan, sino que dignifiquen. Educar en el saber estar, entonces, no puede reducirse a una instrucción mecánica de gestos; debe ser una pedagogía de la consideración mutua, la empatía y la justicia social.

1.3. De la consideración mutua a la cortesía: la civilidad como valor público

Hablar de civilidad en las sociedades contemporáneas implica transitar un terreno complejo, en el que se entrelazan nociones como consideración mutua, cortesía, urbanidad, convivencia y ciudadanía. En lugar de ser simples sinónimos, estos conceptos reflejan distintas dimensiones del lazo social: desde la regulación moral del comportamiento interpersonal hasta las formas institucionalizadas del reconocimiento mutuo entre sujetos diversos.

En este sentido, la civilidad no debe entenderse como un conjunto de buenas maneras decorativas, sino como una forma cultural y política de habitar el espacio común, una gramática de la convivencia que hace posible la vida en sociedad.

Históricamente, el término civilidad remite al ideal de *civilis* en el mundo romano: aquel ciudadano que, más allá del cumplimiento de normas legales, actúa de manera digna, considerada y virtuosa dentro del cuerpo político. Como lo muestra Hannah Arendt (1998), el ámbito público en la tradición clásica no era un simple lugar físico, sino una esfera de aparición en la que los sujetos se reconocían mutuamente como iguales en dignidad y capaces de actuar en libertad.

En este marco, la civilidad era inseparable de la ciudadanía, y la consideración mutua no era una emoción subjetiva, sino una práctica objetiva de reconocimiento del otro como interlocutor legítimo.

Sin embargo, en la modernidad occidental, la civilidad fue progresivamente desplazada hacia una

dimensión moral y comportamental. El auge de los manuales de urbanidad en los siglos XVIII y XIX — como los de Jean-Baptiste de La Salle en Europa o Manuel Antonio Carreño en América Latina— tradujo los ideales de consideración mutua y convivencia en normas concretas de comportamiento: cómo caminar, cómo saludar, cómo vestirse o cómo hablar correctamente.

Como lo analizan autores como Chartier (1990) y Rodríguez (2003), este desplazamiento tuvo un doble efecto: por un lado, permitió la difusión masiva de ciertas reglas mínimas de convivencia; pero por otro, convirtió la civilidad en una forma de vigilancia simbólica que normalizaba ciertas conductas y excluía otras bajo la forma de “mala educación”.

La cortesía, en este contexto, aparece como la expresión concreta de la consideración mutua interpersonal. No se trata únicamente de una práctica formal —decir “gracias” o “buenos días”—, sino de una actitud principios morales que reconoce la dignidad del otro, incluso en ausencia de acuerdo o afinidad.

Como sostiene Richard Sennett (2003), la cortesía es una tecnología moral que permite interactuar con la diferencia sin recurrir al conflicto o al desprecio. En sociedades multiculturales y políticamente fragmentadas, la cortesía puede operar como un puente simbólico entre mundos disímiles, una forma de hospitalidad cotidiana que hace posible la vida en común.

No obstante, también es necesario advertir los riesgos de una concepción funcionalista o utilitaria de la cortesía. En muchos contextos, las expresiones

de consideración mutua pueden convertirse en rituales vacíos o incluso en instrumentos de dominación simbólica.

Pierre Bourdieu (1999) advierte que ciertas formas de trato respetuoso, lejos de expresar un reconocimiento genuino, pueden enmascarar relaciones de poder y subordinación. Por ejemplo, en contextos laborales jerarquizados, las fórmulas de cortesía pueden consolidar relaciones asimétricas bajo la apariencia de armonía, invisibilizando los conflictos estructurales que las atraviesan.

Este problema se agrava cuando se exige cortesía y “buen comportamiento” a los sectores históricamente excluidos sin reconocer las violencias cotidianas a las que están sometidos.

En América Latina, por ejemplo, a jóvenes racializados o habitantes de barrios populares se les suele exigir una “presencia adecuada” en espacios públicos, mientras se naturaliza su exclusión de esos mismos espacios.

La cortesía, en estos casos, deja de ser una práctica de consideración mutua mutuo para transformarse en una herramienta de disciplinamiento cultural, en la que el “saber estar” funciona como criterio de inclusión o exclusión.

Por ello, reivindicar la civilidad como valor público en el siglo XXI exige ir más allá del formalismo comportamental. Implica recuperar su dimensión política: entenderla como una práctica activa de reconocimiento, de hospitalidad y de apertura al otro. La civilidad no puede reducirse a la repetición mecánica de normas aprendidas, sino que debe actualizarse como unos principios morales

relacional situada, capaz de responder a los desafíos de sociedades diversas, desiguales y profundamente interconectadas.

En este sentido, es clave diferenciar entre consideración mutua como actitud y consideración mutua como imposición. Mientras el primero implica un reconocimiento libre y recíproco, el segundo puede convertirse en una demanda autoritaria que castiga la diferencia.

Como señala Axel Honneth (1997), la consideración mutua debe entenderse como una dimensión estructural de la justicia social, y no como una simple preferencia moral. No se trata solo de “ser amables”, sino de garantizar condiciones sociales, económicas y culturales que hagan posible el trato digno entre los ciudadanos.

En el ámbito educativo, por ejemplo, promover la civilidad no consiste únicamente en enseñar normas de urbanidad, sino en crear condiciones pedagógicas para la empatía, el diálogo intercultural y la resolución no violenta de conflictos.

En las instituciones públicas, promover la cortesía no significa blindar el poder con formalismos vacíos, sino abrir espacios para el reconocimiento de las demandas sociales. Y en la vida cotidiana, practicar la consideración mutua no debe ser un gesto superficial, sino una decisión principios morales que interpela nuestras formas de hablar, de escuchar, de mirar y de habitar el mundo.

En síntesis, la civilidad como valor público no es una herencia pasiva del pasado, sino un horizonte normativo que debe ser constantemente actualizado. En un mundo marcado por el

individualismo, la polarización y la desconfianza, recuperar el valor de la cortesía, la consideración mutua y la convivencia significa apostar por formas más humanas, democráticas y solidarias de vivir juntos. Significa, en última instancia, volver a pensar el vínculo social no como una amenaza, sino como una posibilidad.

Capítulo 2 Imagen, presencia y profesionalismo

En los contextos contemporáneos de interacción social, profesional y pública, la imagen personal ha adquirido un estatuto que va mucho más allá de la apariencia externa. No se trata únicamente de cómo nos vemos o de qué ropa llevamos, sino de cómo somos percibidos, reconocidos o invisibilizados en función de nuestras formas de habitar el cuerpo, de presentarnos ante los demás y de ocupar determinados espacios sociales.

Esta parte del libro se adentra en una dimensión fundamental —y muchas veces subestimada— de la etiqueta y el protocolo: la relación entre el cuerpo, los principios morales, el lenguaje no verbal y la legitimidad simbólica que se construye en torno a ellos.

En las sociedades capitalistas tardías, donde la visualidad y la exposición permanente son moneda corriente —especialmente por el auge de las redes sociales, los entornos digitales y los medios audiovisuales— la imagen personal se ha convertido en una forma de capital.

Pierre Bourdieu (1979) lo denominó capital simbólico, una acumulación de atributos legítimos que permiten a un sujeto obtener reconocimiento, autoridad o consideración mutua dentro de un campo social determinado. La forma de vestir, el porte corporal, la manera de saludar o incluso el tono de voz, pueden operar como signos de distinción o como marcas de subordinación,

dependiendo del contexto, del observador y de los códigos culturales implicados.

Esta lógica ha sido abordada críticamente por autores como Richard Sennett (2006), quien analizó cómo en las culturas urbanas modernas el cuerpo se transforma en un escenario de exhibición constante, donde se juega no solo los principios morales, sino también la dignidad.

En este sentido, las normas de presentación no son triviales: están cargadas de expectativas, estereotipos, mandatos de género, racialización y disciplinamiento social. La buena presencia —esa expresión tan repetida en los entornos laborales y escolares— está lejos de ser un criterio neutro; se trata de un constructo social cargado de significados que definen quién encaja, quién desentona, quién impresiona y quién incomoda.

Asimismo, la presencia profesional no puede reducirse a una suma de gestos entrenados o prendas bien elegidas. Implica un saber estar ético y relacional, un manejo del tiempo, del espacio, del lenguaje corporal y del discurso que permita establecer vínculos respetuosos, efectivos y situados.

En muchos ámbitos, desde la diplomacia hasta la atención al cliente, desde la salud hasta la docencia, la calidad de la interacción depende tanto del conocimiento técnico como de la capacidad para generar confianza, transmitir seguridad y comunicar con claridad incluso desde el silencio. Esto requiere habilidades que rara vez son formalmente enseñadas, pero que constituyen criterios fundamentales de evaluación profesional.

2.1 La imagen personal como capital simbólico

La imagen personal ha sido históricamente reducida a un asunto de principios morales o moda, como si se tratara apenas de una cuestión de gusto o estilo individual.

Sin embargo, desde una perspectiva sociológica y crítica, la imagen es una construcción social compleja, cargada de significados, valores, normas y expectativas que varían según el contexto histórico, cultural y de clase. No existe tal cosa como una imagen “neutral” o “espontánea”: toda forma de presentación del cuerpo está atravesada por relaciones de poder, regímenes de visibilidad y mecanismos de legitimación social.

En su obra *La distinción*, Pierre Bourdieu (1979) señaló que los gustos, incluidos los de la apariencia personal, no son naturales ni libres, sino que constituyen formas de diferenciación simbólica entre clases sociales.

El modo en que una persona se viste, se peina, camina o habla, expresa —muchas veces sin conciencia plena— su posición en la estructura social y su pertenencia a determinado campo cultural. Estos hábitos encarnados, que Bourdieu denominó *habitus*, se adquieren en la socialización temprana y actúan como marcadores que permiten a los otros clasificar, valorar o discriminar.

Así, la imagen personal no es solo el reflejo de un yo interior, sino un campo de disputa simbólica donde se juegan la identidad, la pertenencia y la aceptación. En los espacios laborales, por ejemplo, existen códigos no escritos sobre lo que se considera “profesional”, “presentable” o “confiable”.

Dichos códigos varían según el sector, el cargo, el género o la cultura organizacional, pero en todos los casos se traducen en evaluaciones que afectan directamente las posibilidades de inserción, ascenso o permanencia. Como han demostrado estudios en psicología organizacional (Roberts et al., 2005), la primera impresión generada por la imagen personal puede influir de manera decisiva en procesos de selección, entrevistas o negociaciones.

El poder performativo de la imagen ha sido teorizado también desde el feminismo crítico. Autoras como Judith Butler (1990) han argumentado que el cuerpo es un espacio de inscripción normativa: se nos exige actuar, vestirnos y mostrarnos de ciertas formas para ser reconocidos como sujetos legítimos.

Esta normatividad afecta particularmente a las mujeres, quienes han sido históricamente objeto de juicios estéticos y morales basados en su apariencia. Pero también impacta a personas racializadas, a quienes no responden a los cánones de belleza hegemónica, o a quienes provienen de contextos populares. La imagen, entonces, se convierte en un campo de lucha por el reconocimiento.

En el ámbito de la etiqueta y el protocolo, la dimensión simbólica cobra una relevancia aún mayor. Saber presentarse no implica adaptarse pasivamente a un molde normativo, sino comprender los códigos del contexto y ejercer una agencia consciente sobre la propia imagen. Esta agencia no es absoluta, pero permite negociar sentidos, afirmar la identidad y construir una presencia que combine autenticidad con adecuación

situacional. Esto es especialmente importante en espacios interculturales o interinstitucionales, donde los malentendidos o choques de expectativas pueden obstaculizar la comunicación o generar exclusión.

Por ello, formar en imagen personal no puede reducirse a dar recetas sobre cómo vestir o qué colores usar. Se trata de un proceso de reflexión crítica sobre el cuerpo como portador de sentido, principios morales, lenguaje social, y presentación personal como actos de relación con el otro.

Exige desarrollar habilidades de observación, empatía, adaptación y creatividad para leer contextos, comprender códigos y tomar decisiones conscientes que fortalezcan la presencia profesional sin anular la singularidad personal.

Además, en un mundo cada vez más visual y digitalizado, donde las redes sociales y las plataformas virtuales exponen permanentemente nuestra imagen, esta dimensión cobra nuevas complejidades. La llamada “marca personal” — término de uso común en el marketing profesional— no debe ser entendida solo como una estrategia para venderse, sino como un proceso de construcción de coherencia entre lo que se dice, se hace y se muestra. Una imagen profesional sólida es aquella que comunica confianza, competencia y consideración mutua, sin caer en la simulación o en la rigidez.

Por último, conviene recordar que la imagen personal no debe convertirse en una fuente de ansiedad, juicio o exclusión. No se trata de encajar a toda costa, ni de imponer principios morales hegemónicos, sino de generar condiciones para que

cada persona pueda construir su presencia con dignidad, libertad y reconocimiento.

En este horizonte, la etiqueta y el protocolo deben entenderse no como normas opresivas, sino como herramientas pedagógicas para el encuentro, la convivencia y la diversidad en los entornos profesionales.

2.2 Vestimenta, cuerpo y códigos de vestir, según género, cultura, ámbito laboral y códigos implícitos

La vestimenta, lejos de ser una simple elección individual o un gesto estético superficial, constituye un dispositivo social cargado de significados, regulaciones y jerarquías. A través de ella se negocian identidades, se codifican pertenencias culturales, se reproduce el orden de género, se delimitan los ámbitos laborales y se sanciona — implícita o explícitamente— lo que se considera “apropiado”, “profesional” o “respetable”.

Como sostiene Joanne Entwistle (2000), el cuerpo vestido no es un cuerpo neutral: es una superficie social, un territorio simbólicamente organizado que revela las tensiones entre agencia personal y estructuras normativas.

En este sentido, la forma en que vestimos nuestros cuerpos no solo habla de quiénes somos, sino también de lo que la sociedad espera que seamos.

Desde una perspectiva sociológica crítica, los códigos de vestir funcionan como tecnologías sociales que regulan la presencia, la visibilidad y la

legitimidad de los cuerpos en el espacio público y profesional.

Estas normas, aunque a menudo tácitas, responden a matrices culturales e históricas profundamente marcadas por la clase, el género, la etnicidad y la geografía.

En palabras de Pierre Bourdieu (1979), el gusto —y con él, la manera de vestir— no es una cuestión meramente principios morales, sino un *habitus*: una disposición encarnada que distingue, clasifica y excluye. Quien no viste “adecuadamente” según el contexto, corre el riesgo de ser considerado incompetente, irrespetuoso o marginal, sin importar su conocimiento, experiencia o capacidades reales.

En el ámbito laboral, estas normativas se tornan especialmente estrictas. Desde los uniformes corporativos hasta los códigos de “presentación personal” en entrevistas de trabajo o reuniones institucionales, se espera que los cuerpos respondan a un ideal de neutralidad principios morales, pulcritud, sobriedad y formalidad.

No obstante, como advierte Ahmed Anzaldúa (2018), esta pretendida neutralidad es en realidad una forma de normatividad blanca, masculina y de clase media, que muchas veces excluye corporalidades racializadas, no binarias, indígenas o de contextos populares. Por ejemplo, el cabello afro natural, los atuendos tradicionales indígenas, los cuerpos no delgados o las expresiones de género no convencionales suelen ser percibidos como “fuera de lugar” en contextos que se autodefinen como “profesionales”.

El caso de América Latina es particularmente elocuente. En países como Colombia, México o Brasil, la colonialidad del poder (Quijano, 2000) sigue operando en los sistemas de evaluación principios morales y de control del cuerpo.

Las universidades, oficinas públicas, entidades bancarias o empresas del sector privado promueven códigos de vestimenta que privilegian la eurocentría, la delgadez, la heterosexualidad normada y unos principios morales consumistas que, además, exige recursos económicos para mantenerse.

Esto genera una doble exclusión: simbólica, al invalidar identidades culturales o expresiones de género disidentes, y material, al penalizar a quienes no pueden acceder a ropa, calzado, maquillaje o peluquería adecuados según los estándares dominantes.

Las dinámicas de género agravan aún más este escenario

A las mujeres, históricamente, se les ha exigido una presencia cuidadosamente regulada, que combine sobriedad con atractivo, autoridad con docilidad, feminidad con contención. Tal como señala Judith Butler (1990), el género es una performance reiterativa: las mujeres deben vestirse “como mujeres”, pero no “demasiado femeninas”, ni demasiado masculinas, ni excesivamente sensuales, ni demasiado desaliñadas.

Esta vigilancia se intensifica en el espacio laboral, donde se espera que las mujeres equilibren cuidadosamente la formalidad con la gracia, la

profesionalidad con la femineidad, sin desafiar los marcos normativos del deseo, la autoridad y el poder. La sanción social hacia quienes se desvían de este guion —sean mujeres, personas trans o identidades no binarias— puede ir desde miradas de desaprobación hasta despidos encubiertos, negación de ascensos o estigmatización persistente.

Los hombres, por su parte, enfrentan también códigos normativos que restringen su expresividad corporal. La presión por vestir traje, evitar colores “femeninos”, mantener una postura rígida o controlar la gestualidad corporal responde a un modelo de masculinidad profesional hegemónica que, según Connell (2005), excluye formas alternativas de ser varón y reproduce la autoridad viril como patrón del éxito profesional.

Incluso los estilos casuales —como el famoso “business casual”— están codificados culturalmente: un pantalón tipo chino, una camisa sin corbata y zapatos cerrados no son meras opciones, sino parte de una gramática principios morales que comunica competencia, control y normalidad.

A esta situación se suma el impacto de la cultura digital y las nuevas economías del trabajo, que han introducido cambios importantes —aunque no necesariamente liberadores— en los códigos de vestir.

En entornos como el teletrabajo, los espacios coworking o los startups tecnológicos, se promueve un ideal de informalidad creativa, donde el jean, las camisetas básicas y los tenis sustituyen el traje o el uniforme.

Sin embargo, esta aparente flexibilización no elimina la normatividad principios morales, sino que la reconfigura: quienes no encajan con los principios morales “hipster”, “neutra” o “tecnológica” pueden seguir siendo vistos como extraños, antiguos o fuera de tendencia. Como plantea Entwistle (2000), incluso la “libertad de vestir” es una forma de presión cultural que opera bajo la lógica del consumo, el mercado y la apariencia como capital.

En algunos contextos, especialmente en regiones multiculturales y pluriétnicas como el Pacífico colombiano o el sur de México, se han desarrollado propuestas contrahegemónicas de código de vestir que revalorizan las expresiones culturales locales. Instituciones educativas y organizaciones comunitarias han promovido el uso de vestimenta tradicional, peinados afro, turbantes o tejidos artesanales como formas legítimas de presencia pública y profesional. Dichas experiencias, si bien aún minoritarias, abren la posibilidad de pensar los principios morales como una dimensión de la dignidad, la autodeterminación y el reconocimiento cultural.

De este modo, el estudio de la vestimenta y los códigos de vestir exige superar la visión normativa y descriptiva de “qué ponerse y cuándo”, para adentrarse en las lógicas de exclusión, poder y simbolismo que regulan nuestra presencia en el mundo. Vestirse, en definitiva, no es simplemente cubrir el cuerpo, sino inscribirlo en una trama social de significados, jerarquías y luchas por el reconocimiento.

El cuerpo vestido, entonces, se convierte en un campo de disputa principios morales, política y

cultural que merece ser analizado con la misma seriedad que otros dispositivos de regulación social.

2.3 Lenguaje corporal, postura y comunicación no verbal: Comportamiento, emociones y discurso silencioso

El lenguaje corporal es el substrato silencioso de nuestras relaciones humanas. A diferencia del discurso verbal, que se organiza mediante palabras, sintaxis y gramática explícita, la comunicación no verbal opera a través de gestos, movimientos, posturas, miradas, distancias y microexpresiones que, aunque muchas veces pasan desapercibidas, cumplen una función decisiva en la transmisión de emociones, intenciones y jerarquías.

Desde una perspectiva sociológica y antropológica, este tipo de comunicación no solo acompaña el habla, sino que puede incluso contradecirla, complementarla o sustituirla por completo.

La importancia del lenguaje corporal no radica únicamente en su capacidad de expresión, sino también en su carácter normativo y simbólico. Como ha sido señalado por Edward T. Hall (1966), fundador de la proxémica, las culturas humanas organizan sus relaciones espaciales según reglas invisibles pero interiorizadas: lo que en una sociedad puede ser un gesto íntimo o amistoso, en otra puede ser interpretado como invasión o falta de consideración mutua.

El espacio personal, la distancia física, la inclinación del cuerpo o la forma de estrechar la

mano, constituyen expresiones culturales situadas, mediadas por la historia, el género, la clase social y el contexto institucional.

La antropóloga Ray Birdwhistell (1970), pionera en el estudio del *kinesic behavior*, demostró que el cuerpo humano genera cientos de señales en el transcurso de una conversación corriente, muchas de ellas involuntarias. Según sus hallazgos, más del 65 % del significado de una interacción puede residir en los gestos y no en las palabras.

Esta afirmación ha sido reforzada por Albert Mehrabian (1971), quien, aunque su modelo ha sido malinterpretado, sí evidenció que el tono de voz y la postura influyen de forma determinante en cómo se recibe un mensaje emocional.

En los entornos profesionales, estas señales se transforman en códigos institucionales que determinan el grado de formalidad, liderazgo, asertividad o vulnerabilidad de los individuos. En una entrevista de trabajo, por ejemplo, la postura erguida, el contacto visual sostenido y el apretón de manos firme son leídos como señales de confianza y competencia.

En cambio, evitar la mirada, encogerse de hombros o mantener una postura corporal cerrada puede ser interpretado como falta de preparación, inseguridad o incluso deshonestidad (Pease & Pease, 2006). No se trata simplemente de gestos aislados, sino de disposiciones corporales que encarnan *habitus*, como afirmaría Bourdieu (1990): esquemas incorporados que reflejan la trayectoria social, educativa y cultural del individuo.

A este respecto, el lenguaje corporal también se vincula estrechamente con la dimensión emocional. La neurociencia afectiva ha demostrado que emociones como el miedo, la alegría, la ira o la tristeza se manifiestan somáticamente, antes incluso de que la persona pueda verbalizarlas (Damasio, 1994).

Paul Ekman, psicólogo experto en microexpresiones, identificó una serie de gestos universales que revelan emociones básicas, aunque estas se modulan culturalmente. Su trabajo con policías, diplomáticos y psicólogos forenses ha mostrado que detectar estas señales puede ser clave en contextos de negociación, mediación o resolución de conflictos (Ekman, 2003).

No obstante, el lenguaje corporal no debe entenderse como un sistema cerrado de signos con significado fijo. Es más bien una dimensión performativa de la identidad. Judith Butler (1990), al analizar el género como performance, puso de relieve cómo los cuerpos no solo expresan, sino que construyen significados a través de su acción en el mundo.

Caminar de cierta manera, sentarse con elegancia, mantener una postura erguida o mover las manos al hablar son actos que, más allá de comunicar, conforman el yo social y proyectan una imagen que será validada, juzgada o rechazada en función del contexto.

En este sentido, la etiqueta y el protocolo institucional también se extienden al ámbito del cuerpo.

Las escuelas de negocios, academias diplomáticas y manuales de urbanidad enseñan no solo qué decir,

sino cómo decirlo con el cuerpo: el tipo de sonrisa aceptable, el ritmo del saludo, la inclinación de la cabeza o el lugar exacto donde colocar las manos durante una conversación formal.

Estos aprendizajes, lejos de ser espontáneos, son adquiridos y replicados por quienes tienen acceso a ciertos espacios de formación. De este modo, la corporalidad se convierte en un capital simbólico, como señala Bourdieu (1986), útil para acceder a determinadas esferas sociales y profesionales.

Sin embargo, la comunicación no verbal también puede ser un terreno de exclusión. Las personas neurodivergentes, por ejemplo, pueden tener dificultades para “leer” o producir señales corporales según las expectativas sociales dominantes, lo cual puede llevar a malentendidos, estigmatización o discriminación.

Igualmente, los códigos de comportamiento corporal varían según el género: lo que en un hombre puede ser interpretado como firmeza, en una mujer puede leerse como arrogancia; lo que se espera en cuanto a elegancia corporal difiere marcadamente entre hombres, mujeres y personas no binarias, configurando así sistemas diferenciados de exigencia social (Gill, 2007).

En síntesis, el lenguaje corporal y la comunicación no verbal no son elementos accesorios en la vida social, sino dimensiones centrales del comportamiento humano. A través de ellos, los sujetos se sitúan en el espacio simbólico de la interacción, expresan emociones, reafirman o desafían jerarquías, y construyen vínculos afectivos o profesionales.

Comprender estos códigos, analizarlos críticamente y enseñarlos de manera principios morales y contextualizada constituye un desafío pedagógico fundamental para la formación en etiqueta y protocolo contemporáneo.

Capítulo 3. Ética, convivencia y protocolo institucional

Pensar los principios morales y la convivencia en contextos institucionales no es simplemente una cuestión de reglamentos, manuales de comportamiento o códigos de protocolo. Es, sobre todo, una reflexión sobre las formas de habitar el mundo laboral y organizacional, sobre cómo nos vinculamos con los otros, cómo se ejerce la autoridad, cómo se otorga o se retira el reconocimiento, y qué valores sustentan –de manera explícita o implícita– la vida colectiva.

Lejos de ser un conjunto de normas accesorias, las dinámicas principios morales y relacionales configuran el horizonte moral de las instituciones, delimitan los contornos de lo aceptable y, a menudo, legitiman formas de exclusión bajo el ropaje de lo profesional o lo institucionalmente correcto.

En muchos entornos laborales, las condiciones de trato no están determinadas tanto por reglamentos escritos como por una cultura tácita, tejida en la cotidianidad mediante gestos, silencios, distancias y reconocimientos selectivos. Tal como lo ha descrito Erving Goffman (1967), los intercambios cotidianos están cargados de significados rituales que, más allá de su apariencia superficial, estabilizan jerarquías, reproducen estigmas o instauran formas de deferencia.

La cortesía no es, en este sentido, una simple muestra de buenos modales: es una tecnología social que estructura relaciones de poder y define quién merece atención, quién es escuchado y quién puede ser interrumpido. Así, el gesto de saludar o no saludar, de tutear o tratar con títulos, de corregir en público o en privado, de ceder la palabra o hacerla esperar, es también un acto profundamente ético y político.

Los principios morales profesional, entendida como aquella que orienta la acción en el marco de responsabilidades compartidas, solo puede existir cuando se reconoce al otro como un sujeto digno de trato justo, cuidadoso y simétrico.

Este principio, formulado desde Emmanuel Levinas (1989) y retomado por filósofos contemporáneos como Martha Nussbaum (2011), exige que las organizaciones no se piensen como máquinas de eficiencia, sino como comunidades morales en las que el trabajo humano no es solo tarea, sino también experiencia, afecto y reconocimiento.

Las tensiones entre lo técnico y lo ético, entre el resultado y el proceso, entre el protocolo y la humanidad, emergen con particular fuerza en instituciones educativas, de salud, hoteleras o de servicios, donde la interacción cara a cara es parte estructural del desempeño.

Pero ¿quién define lo ético en una institución? ¿Cómo se construyen y disputan los sentidos de lo correcto, lo apropiado, lo esperado? Las investigaciones de Schein (2010) y Dávila & Franco (2018) han demostrado que la cultura organizacional no es unívoca ni armónica: está

atravesada por tensiones entre discursos oficiales y prácticas informales, entre jerarquías formales y liderazgos simbólicos, entre normas institucionales y valores encarnados por los equipos.

Esta tensión produce una cartografía relacional donde los principios morales no se imponen desde arriba, sino que se negocia, se encarna y, a veces, se subvierten sus formas más dogmáticas o burocratizadas.

Por eso, resulta esencial comprender que las formas de convivencia en el trabajo no son inocuas. El trato entre compañeros, la gestión del disenso, el modo en que se reconocen o silencian las voces, el cuidado que se tiene frente a las diversidades culturales, étnicas, de género o discapacidad, no solo configuran el clima laboral, sino que revelan los marcos morales de fondo sobre los cuales se sostiene el quehacer institucional.

En este marco, el protocolo institucional –entendido como conjunto de prácticas simbólicas que ordenan la interacción pública– no puede reducirse a una escenografía formal. Las ceremonias, los saludos institucionales, la disposición de los espacios, el lugar que ocupa cada actor en un acto oficial, son expresiones codificadas de un orden moral.

Estas prácticas, como muestra Pierre Bourdieu (1999), tienen un efecto performativo: reproducen jerarquías, otorgan legitimidad o visibilizan exclusiones.

Por ello, más allá del protocolo en sentido técnico, es necesario pensar unos principios morales del protocolo: aquella que se pregunta por el sentido de los rituales, su capacidad de incluir o excluir, su

coherencia con los valores que se proclaman y su potencial como escenarios pedagógicos de ciudadanía y dignidad.

Tal reflexión no es ajena al mundo laboral colombiano, donde las relaciones de trabajo están marcadas por profundas desigualdades sociales, culturales y económicas.

Las organizaciones del sector público y privado, especialmente en regiones como el Pacífico colombiano, deben asumir que unos principios morales situada, intercultural y relacional no es un lujo moral, sino una necesidad estructural para construir instituciones más justas, inclusivas y legítimas ante su entorno.

Tal como sostiene Cortina (2007), no hay principios morales profesional sin justicia relacional ni dignidad humana como horizonte.

Capítulo 3 Ética, convivencia y protocolo institucional

La vida institucional moderna está atravesada por tensiones principios morales, culturales y relacionales que configuran no solo el desempeño funcional de las organizaciones, sino también su legitimidad simbólica y la calidad humana de sus vínculos.

En contextos profesionales, los principios morales dejan de ser una simple referencia normativa para convertirse en una práctica encarnada, vivida a través de las decisiones cotidianas, los gestos relacionales y los silencios compartidos.

Allí donde se despliegan estructuras jerárquicas, objetivos estratégicos y procedimientos administrativos, también emergen valores, principios y modos de interacción que sostienen o socavan la convivencia.

Lejos de ser un componente ornamental, la cultura institucional está constituida por una red compleja de creencias compartidas, hábitos incorporados y reglas tácitas que moldean el comportamiento colectivo. Tal como lo advirtió Edgar Schein (2010), la cultura organizacional opera como un sistema de supuestos fundamentales que los miembros de una organización desarrollan, interiorizan y reproducen para enfrentar los desafíos del entorno.

Esta cultura no es estática ni homogénea; fluctúa, se negocia y en ocasiones entra en contradicción con los discursos oficiales o con las políticas declaradas. En ella se entrecruzan normas explícitas —como los reglamentos internos— con valores implícitos, códigos informales y expectativas morales que definen lo que se considera aceptable, deseable o sancionable dentro del entorno laboral.

Los principios morales profesional, en este marco, actúa como un sistema de orientación que regula la conducta más allá del control externo o la amenaza del castigo. Implica responsabilidad con la tarea, consideración mutua por los otros, sentido del deber, conciencia crítica y disposición al diálogo.

Estos principios morales se manifiestan tanto en el cumplimiento riguroso de funciones como en las pequeñas decisiones morales que surgen en la interacción cotidiana, donde la autonomía, la transparencia y la justicia se convierten en indicadores de profesionalismo (Cortina, 2007; Gutiérrez & Fernández, 2020). No se trata de imponer códigos rígidos, sino de cultivar una actitud reflexiva que articule principios, consecuencias y contextos.

Paralelamente, las normas de convivencia en el ámbito institucional configuran la atmósfera simbólica y emocional en la que transcurren las relaciones de trabajo. Puntualidad, cortesía, cuidado en el lenguaje, reconocimiento de la diferencia y trato respetuoso no son gestos menores: constituyen expresiones visibles de unos principios morales relacional que favorece el bienestar colectivo y la equidad organizacional.

Tal como han subrayado investigaciones recientes en gestión del talento humano (González & Rueda, 2021; Meneses et al., 2021), la calidad del clima laboral depende, en gran medida, de estas prácticas de cortesía sostenida y atención al otro, que contribuyen a prevenir conflictos, reducir tensiones y promover una cultura de consideración mutua mutuo.

En este entramado de prácticas también ocupa un lugar central el protocolo institucional, entendido no como una serie de formalismos anacrónicos, sino como un lenguaje simbólico a través del cual las instituciones representan su identidad, su jerarquía y su sentido de pertenencia. Ceremonias, actos académicos, símbolos, saludos, vestimentas y disposiciones espaciales constituyen formas performativas de comunicación organizacional.

Según García-Sánchez et al. (2021), el protocolo funciona como un “sistema ritualizado de significación” que traduce las relaciones de poder y los valores institucionales en códigos visibles, facilitando la cohesión simbólica entre sus miembros y fortaleciendo la legitimidad frente a la sociedad.

El análisis de estas dimensiones no puede desvincularse del contexto sociocultural y político en el que las instituciones operan. En sociedades marcadas por la desigualdad, la exclusión y las brechas de poder, los principios morales organizacional, las normas de trato y el protocolo no solo reproducen prácticas tradicionales, sino que pueden abrir la posibilidad de transformarlas,

dignificando a los sujetos y reconociendo la diversidad de sus trayectorias.

La cortesía institucional, en este sentido, se convierte en un campo de disputa donde se juega no solo el prestigio de las entidades, sino también la posibilidad de construir espacios más justos, respetuosos y humanamente sostenibles.

3.1 Ética profesional y cultura organizacional. (Valores, principios y reglas no escritas del entorno laboral)

Los principios morales profesional constituye uno de los pilares fundamentales de la vida organizacional, no solo como un ideal normativo, sino como una práctica situada que orienta los comportamientos, legitima las decisiones y define los marcos de interacción entre los sujetos que conforman una institución.

En contextos laborales complejos, marcados por la presión del rendimiento, la multiplicidad de jerarquías y la diversidad cultural, los principios morales no puede asumirse como una dimensión periférica. Es, por el contrario, la gramática invisible que estructura los vínculos humanos y organiza las formas de poder, confianza y reconocimiento mutuo en los entornos de trabajo.

A diferencia de la moral individual, que puede variar según las convicciones personales, los principios morales profesional se inscribe en una dimensión intersubjetiva: surge del encuentro entre sujetos en contextos institucionales donde cada acción tiene consecuencias colectivas.

De ahí que hablar de principios morales en las organizaciones implique referirse no solo a lo que cada quien considera correcto, sino a los acuerdos culturales que permiten definir lo justo, lo apropiado y lo legítimo en un contexto específico. Según Cortina (2007), el ethos de una organización no reside únicamente en sus normas escritas, sino en los valores vividos que orientan su comportamiento real. Es allí donde entran en juego las reglas no escritas, los códigos tácitos y los hábitos relacionales que configuran el día a día institucional.

En la mayoría de los entornos laborales, la cultura organizacional actúa como un sistema simbólico complejo que opera a múltiples niveles. Edgar Schein (2010) identifica tres de ellos: los artefactos visibles (como la arquitectura, los uniformes, los procedimientos), los valores declarados (como los principios de misión y visión institucional), y los supuestos básicos, que constituyen el nivel más profundo de la cultura y que suelen permanecer implícitos.

Es precisamente en este último nivel donde los principios morales se vuelven estructural: es allí donde se define, por ejemplo, si el liderazgo se ejerce de forma autoritaria o participativa, si el conflicto se enfrenta con apertura o se silencia, si la transparencia es real o solo retórica.

Estas dinámicas configuran lo que Mary Douglas (1986) denominó “mapas morales” de las instituciones: estructuras subyacentes que orientan la percepción de lo aceptable, lo deseable y lo tolerado.

Unos principios morales profesional robusta se expresa en múltiples dimensiones del quehacer organizacional. A nivel directivo, implica liderar con el ejemplo, practicar la coherencia entre el decir y el hacer, y asumir la responsabilidad sobre las decisiones que afectan al colectivo.

En el plano operativo, se traduce en el cumplimiento diligente de las funciones, la consideración mutua por las jerarquías sin servilismo, y la capacidad de construir relaciones colaborativas que reconozcan la dignidad del otro. A nivel intersubjetivo, se manifiesta en formas de trato respetuoso, en la valoración del saber de los demás, en la escucha activa y en la apertura al disenso como oportunidad de crecimiento colectivo.

No obstante, las organizaciones no son espacios moralmente neutros.

En ellas se juegan tensiones, intereses y conflictos que desafían constantemente las convicciones personales y los marcos normativos. La presión por alcanzar metas, la naturalización de la competitividad, la lógica del mérito descontextualizado y la burocratización excesiva pueden derivar en climas institucionales en los que se sacrifica los principios morales en nombre de la eficiencia.

En este sentido, es fundamental comprender que el comportamiento ético no surge de la voluntad aislada, sino de las condiciones estructurales que hacen posible o dificultan su ejercicio.

En América Latina, múltiples estudios han evidenciado cómo las instituciones públicas y privadas, a pesar de contar con códigos de principios morales formalmente establecidos, reproducen

culturas laborales marcadas por la desconfianza, el clientelismo, el autoritarismo informal o la exclusión simbólica de quienes no se ajustan al modelo dominante (Pineda & Acosta, 2022).

Estas realidades ponen en evidencia la necesidad de pensar los principios morales profesional no como una lista de principios abstractos, sino como una praxis situada que requiere ser alimentada por procesos de formación, reflexión colectiva y transformación institucional.

Un componente clave de estos principios morales situados es el conjunto de reglas no escritas que rigen el comportamiento cotidiano dentro de las organizaciones.

A diferencia de los códigos explícitos, estas reglas se transmiten por observación, socialización informal o presiones implícitas. Indican, por ejemplo, qué tipo de iniciativas son bien vistas, cómo se ejerce realmente el poder, a quién se recurre en caso de conflicto, o qué tipo de lenguaje es aceptable en distintas instancias.

El problema no radica en la existencia de estas normas implícitas —presentes en toda cultura— sino en su carácter no deliberado. Cuando las reglas no escritas validan prácticas discriminatorias, silencian la crítica o promueven la sumisión, se convierten en un obstáculo para el desarrollo ético de la organización.

Por el contrario, cuando estas reglas se articulan con valores inclusivos, reconocimiento horizontal y apertura a la diversidad, pueden ser un motor para construir una cultura laboral más justa y resiliente.

Un ejemplo de esto puede observarse en instituciones que, sin imponer una normativa formal sobre el uso del tiempo, desarrollan prácticas consensuadas que valoran la puntualidad no como un acto de obediencia, sino como una expresión de consideración mutua, en organizaciones que, sin proclamar discursos grandilocuentes sobre igualdad, promueven cotidianamente el diálogo intercultural y la redistribución de oportunidades como principio de equidad.

Asimismo, los principios morales profesional está estrechamente vinculada al tipo de liderazgo que se ejerce en la organización. Un liderazgo ético no se limita a cumplir normas, sino que inspira confianza, promueve la participación, reconoce los errores y propicia espacios de deliberación moral.

En palabras de Kaptein (2008), los principios morales organizacional no puede sostenerse si quienes ocupan posiciones de autoridad no están dispuestos a someterse a los mismos estándares que exigen a sus colaboradores. Liderar principios morales implica asumir el poder como una responsabilidad pública, orientada al bien común y no al beneficio individual o al control personal.

En contextos diversos, como los de las universidades públicas, las empresas turísticas o las instituciones sociales del Pacífico colombiano, los principios morales profesional debe dialogar además con realidades marcadas por la desigualdad, la racialización, las trayectorias de exclusión y las expectativas de transformación social.

Esto exige abandonar modelos éticos abstractos y adoptar enfoques interculturales, comunitarios y situados que reconozcan los saberes locales, las

memorias colectivas y las condiciones materiales de existencia como parte del horizonte ético de toda organización (Santos, 2014).

Finalmente, es necesario recordar que los principios morales profesional no es un destino alcanzado, sino un proceso inacabado, una práctica reflexiva y una construcción histórica. Su fortalecimiento requiere de condiciones institucionales que la hagan posible: mecanismos de participación, canales de denuncia, procesos formativos, marcos normativos coherentes y culturas del cuidado que reconozcan la centralidad del otro en toda acción profesional.

Cultivar unos principios morales organizacional no es solo una exigencia de integridad; es, sobre todo, una apuesta por la dignidad, la sostenibilidad humana y la justicia en los espacios donde transcurre nuestra vida laboral.

3.2 Normas de convivencia, jerarquías y trato respetuoso

En todo entorno institucional, las relaciones humanas no se desarrollan en un vacío normativo ni en una neutralidad emocional. Por el contrario, se encuentran mediadas por un conjunto de disposiciones, valores, hábitos y formas de interacción que, aunque muchas veces no son escritas, estructuran la experiencia cotidiana de quienes conviven en una organización.

Estas normas de convivencia son tanto un reflejo de la cultura organizacional como una herramienta de su reproducción, modificación o resistencia.

Lejos de entenderse como meros códigos de urbanidad, estas normas representan principios profundamente vinculados a los principios morales, la comunicación y el ejercicio del poder. Ellas configuran la calidad del vínculo institucional y permiten la construcción de un nosotros simbólico que incluye —o excluye— según el modo en que se administra la consideración mutua, la autoridad y el reconocimiento.

Conceptos como la puntualidad, la cortesía o la horizontalidad no son detalles ornamentales, sino vectores civilizatorios que revelan cómo se concibe al otro, al tiempo y a la organización como un espacio común.

Puntualidad: del tiempo mecánico al tiempo social

Históricamente, la puntualidad ha sido concebida como una virtud ligada a la disciplina y a la eficiencia, especialmente en el contexto de la modernidad industrial. Desde Max Weber (2002), se ha reconocido que el tiempo reglado, cuantificable y fragmentado es un componente esencial de las burocracias modernas. Sin embargo, en el marco de las organizaciones contemporáneas, caracterizadas por la interacción multicultural y la flexibilización de las estructuras, la puntualidad adquiere un valor ético y simbólico más amplio: se convierte en un acto de consideración mutua, una manifestación de reciprocidad y una señal de compromiso colectivo.

Llegar a tiempo a una reunión, iniciar una clase a la hora acordada o cumplir con una entrega en la fecha estipulada, no son solo expresiones de responsabilidad individual, sino también manifestaciones de cuidado institucional. Reconocer que el tiempo de los demás importa tanto como el propio implica descentrar la lógica ego-referencial que muchas veces impera en entornos jerárquicos o competitivos.

En este sentido, la puntualidad debe entenderse como uno de los principios morales del tiempo compartido, donde el cumplimiento horario se vuelve una forma de justicia simbólica: todos tienen derecho a un uso equitativo del tiempo común.

En contextos como el colombiano, marcados por la coexistencia de tradiciones temporales diversas —europeizadas, indígenas, afrodescendientes, rurales y urbanas—, imponer un único modelo de tiempo puede convertirse en un mecanismo de exclusión cultural.

Por ello, como advierten Moreno y Arango (2019), promover la puntualidad debe hacerse desde una pedagogía de la consideración mutua, donde se concilie el cumplimiento institucional con la comprensión de las realidades de movilidad, accesibilidad, infraestructura o contexto sociocultural de los actores implicados. De lo contrario, el discurso sobre el tiempo puede convertirse en una herramienta de disciplinamiento que reproduce desigualdades estructurales.

Cortesía: más allá del gesto, el reconocimiento moral

La cortesía, cuando se entiende únicamente como un conjunto de fórmulas lingüísticas o actos rituales, corre el riesgo de ser vaciada de contenido ético. Sin embargo, en su sentido más profundo, la cortesía es una práctica de reconocimiento. Es la capacidad de percibir al otro como alguien que merece consideración, escucha, cuidado y trato digno, independientemente de su cargo, función o pertenencia social. Como lo ha argumentado Pierre Bourdieu (1999), las formas simbólicas de interacción son también campos de lucha, donde el uso de determinados modos de trato —incluso tan simples como el saludo— puede reforzar o cuestionar jerarquías.

Una organización que promueve la cortesía como principio institucional genera un entorno donde la dignidad es un valor transversal. El saludo con el personal de aseo, el agradecimiento a quien brinda apoyo técnico, el reconocimiento del trabajo silencioso, son actos que configuran una cultura organizacional principios morales y afectiva. Esta cortesía no es servilismo ni complacencia; es responsabilidad simbólica frente al otro. Además, permite enfrentar uno de los males más frecuentes en las organizaciones: la indiferencia como forma de violencia institucional.

En espacios diversos —como universidades, hoteles, hospitales o empresas públicas—, la cortesía debe articularse con la consideración mutua intercultural. No basta con ser cortés según los parámetros propios: se requiere un ejercicio de traducción simbólica que permita entender cómo se expresa la consideración mutua en distintos códigos culturales.

En el Pacífico colombiano, por ejemplo, el saludo corporal, el uso de expresiones afectivas o el reconocimiento público de la presencia del otro forman parte de una tradición relacional profundamente enraizada. Ignorar estas formas puede ser interpretado como desdén, aunque no haya intención ofensiva. De ahí la necesidad de promover una cortesía culturalmente situada y abierta a la pluralidad.

Jerarquías y horizontalidad: formas del poder convivencial

Las jerarquías institucionales no son en sí mismas ilegítimas. Cumplen funciones organizativas necesarias: asignan responsabilidades, delimitan competencias, garantizan toma de decisiones. Sin embargo, cuando se vuelven estructuras rígidas, autoritarias o cerradas al diálogo, degeneran en dispositivos de dominación. Por eso, hablar de relaciones horizontales no implica abolir las jerarquías, sino reconfigurarlas a partir de criterios éticos, participativos y humanizantes.

Una relación laboral es horizontal cuando hay reconocimiento mutuo, acceso simétrico a la palabra, y posibilidad real de influir en las decisiones que afectan a cada sujeto. Esto no significa igualdad absoluta de condiciones, sino legitimidad recíproca.

En organizaciones democráticas, el poder no se ejerce desde la imposición, sino desde la mediación y el ejemplo. Como sostienen Freire (1996) y Chiavenato (2019), un liderazgo ético es aquel que habilita al otro, no el que lo somete; que reconoce la

autoridad del saber colectivo, no la impone desde la jerarquía del cargo.

Las relaciones horizontales tienen efectos concretos sobre la salud institucional. Favorecen la innovación, reducen la rotación laboral, mejoran la resolución de conflictos y fortalecen el sentido de pertenencia. Por el contrario, estructuras autoritarias generan miedo, burocracia excesiva, parálisis crítica y exclusión simbólica.

En este punto, la horizontalidad no es una utopía, sino una estrategia de eficiencia principios morales y sostenibilidad relacional. Promoverla implica revisar los canales de comunicación, los estilos de liderazgo, la arquitectura del poder simbólico y los mecanismos de reconocimiento dentro de la institución.

Trato respetuoso: dignidad como principio organizador

La consideración mutua no puede ser una consigna vacía. Debe ser una práctica permanente y activa, que se manifiesta en los detalles del lenguaje, en la escucha sin interrupciones, en la distribución equitativa de los espacios de decisión, en el trato justo ante el error y en la atención a las condiciones materiales y emocionales del otro. Una organización que respeta es aquella que no instrumentaliza a las personas, que no reduce su valor a la productividad ni las margina por su diferencia.

En contextos marcados por desigualdades históricas —como la exclusión de comunidades negras, indígenas, mujeres, personas con discapacidad o identidades disidentes—, el trato

respetuoso se convierte también en un acto político. Significa reconocer los efectos acumulados de la discriminación y trabajar conscientemente por desmontar prejuicios, eliminar barreras simbólicas y construir una institucionalidad inclusiva. Esto requiere formación permanente, políticas claras, liderazgos sensibles y un compromiso cotidiano con la transformación cultural.

La consideración mutua se expresa también en el cuidado de lo común: del mobiliario, del tiempo de los demás, de los espacios compartidos, del silencio necesario para trabajar, de la limpieza de las áreas colectivas. Cuando los vínculos están atravesados por la consideración mutua, no es necesario que cada acto esté reglamentado, porque operan unos principios morales internos que orientan el comportamiento sin necesidad de sanción.

Hacia una convivencia institucional situada, democrática y cuidadosa

Las normas de convivencia institucional deben ser concebidas no como imposiciones externas, sino como acuerdos vivos, negociables, que emergen del diálogo entre sujetos diversos. En ellas se entrelazan valores éticos, memorias culturales, necesidades operativas y aspiraciones de justicia.

Comprenderlas como una dimensión esencial de la cultura organizacional implica asumir que sin convivencia no hay sostenibilidad, que sin consideración mutua no hay legitimidad, y que sin cuidado mutuo no hay posibilidad de comunidad.

Instituciones que aspiran a ser democráticas deben comenzar por su propia cotidianidad: por los

saludos, los turnos de palabra, los silencios, los tiempos compartidos. Allí se juega tanto como en los grandes discursos. La calidad principios morales de una organización no se mide solo por sus resultados, sino por su capacidad de crear vínculos respetuosos, afectivos y justos entre quienes la habitan.

3. 3 Protocolo académico e institucional: Eventos universitarios, actos públicos, simbología y formas de interacción.

El protocolo académico e institucional constituye mucho más que un conjunto de fórmulas ceremoniales o reglas de cortesía oficial. Es, en términos profundos, una forma codificada de representación simbólica, una arquitectura de legitimidad, una pedagogía del orden y una tecnología del reconocimiento.

A través del protocolo, las instituciones definen quién puede hablar, quién es visible, qué gestos son legítimos, qué emociones son adecuadas y cómo deben organizarse los cuerpos, las voces y los símbolos en el espacio público. Por ello, no puede ser reducido a unos principios morales del deber ser, sino que debe comprenderse como una práctica performativa, política y cultural que expresa, reproduce o transforma el imaginario institucional.

En universidades, gobiernos, entidades públicas y organizaciones con proyección social, el protocolo opera como un dispositivo de escenificación del poder. En él confluyen la tradición, la jerarquía, el mérito, la memoria y la identidad. Su estudio crítico

permite develar no solo cómo se regulan los eventos formales —como los grados universitarios, las ceremonias de posesión, las condecoraciones, las rendiciones de cuentas, los homenajes y los actos conmemorativos—, sino también cómo se administra la exclusión o el reconocimiento simbólico en el día a día de la vida organizacional.

Rituales universitarios y autoridad simbólica

En el ámbito académico, los eventos rituales —como las ceremonias de grados, las aperturas de semestre, las cátedras inaugurales o los homenajes póstumos— condensan la autoridad simbólica de la universidad. Allí se produce lo que Catherine Bell (1997) denomina la “ritualización del poder”: una dramatización del orden institucional que legitima a sus actores, refuerza su identidad colectiva y establece un marco afectivo de pertenencia.

La solemnidad, la palabra pausada, el orden de precedencia, la entonación del himno, la disposición del estrado y el uso de símbolos como las togas, los birretes o los escudos no son detalles ornamentales: son actos pedagógicos que enseñan qué tipo de institución se representa y cuál es su modelo de excelencia.

Sin embargo, esta solemnidad protocolaria, cuando no es revisada críticamente, puede excluir, disciplinar o invisibilizar. Las universidades latinoamericanas arrastran, en muchos casos, protocolos heredados del modelo europeo-colonial que reproducen estructuras elitistas, patriarcales o racializadas. La disposición jerárquica del estrado, el uso exclusivo del castellano o del latín, el

predominio del discurso unidireccional de las autoridades, y la ausencia de referentes culturales diversos refuerzan la idea de que el saber legítimo es uno, homogéneo y vertical.

Por ello, universidades comprometidas con la justicia simbólica han emprendido procesos de resignificación del protocolo. Han incorporado lenguas originarias, expresiones artísticas afrocolombianas, indumentaria tradicional, paridad en la palabra, reconfiguración del uso del espacio escénico y participación activa de estudiantes, trabajadores y egresados.

Estas transformaciones, lejos de restar solemnidad, amplían el alcance afectivo y cultural del acto, convirtiéndolo en un espacio vivo, plural y profundamente pedagógico.

Actos públicos y protocolos interinstitucionales

Más allá del ámbito universitario, el protocolo en actos públicos y eventos interinstitucionales cumple una función clave en la producción de legitimidad del Estado. Cada rendición de cuentas, cada firma de convenio, cada instalación de una mesa de diálogo o cada evento conmemorativo implica un montaje simbólico donde se distribuyen los lugares del poder, se jerarquizan las voces y se canalizan las emociones colectivas.

El saludo, el orden de intervención, la escenografía del acto, el lenguaje del discurso, la presencia o ausencia de representantes comunitarios y el uso de símbolos oficiales son indicadores de cómo se concibe la relación entre institución y ciudadanía.

Cuando en estos actos se excluye la participación de organizaciones sociales, se minimiza la voz de los territorios o se impone unos principios morales única, el protocolo deviene en una herramienta de silenciamiento. En cambio, cuando se abre a la pluralidad —reconociendo la palabra comunitaria, permitiendo el uso de lenguas ancestrales, visibilizando principios morales locales o resignificando los espacios públicos— el acto se transforma en una escena de reconocimiento político, en una práctica de reparación simbólica y en un gesto de democratización del poder.

Judith Butler (1997) ha señalado que toda política del reconocimiento está mediada por marcos performativos: aquello que una institución está dispuesta a nombrar, a ver y a celebrar. El protocolo, por tanto, es un lenguaje de reconocimiento institucional: construye ciudadanía o la margina; acoge a la diferencia o la excluye bajo formas normalizadas del mérito y de la respetabilidad.

Simbología institucional: entre el canon y la memoria viva

El protocolo se sostiene sobre un aparato simbólico complejo: himnos, escudos, banderas, lemas, uniformes, estandartes, arquitectura, colores y títulos honoríficos. Esta simbología no es neutra: organiza el imaginario institucional, codifica la memoria y orienta los afectos.

Como señala Stuart Hall (1997), los símbolos son prácticas de representación cultural que articulan lo visible y lo invisible, lo decible y lo indecible. Por eso, una institución que desea pensarse críticamente

debe someter sus símbolos a revisión: ¿qué historia cuentan? ¿Qué memorias legitiman? ¿Qué cuerpos representan? ¿Qué voces silencian?

En muchas universidades y entidades públicas de América Latina, la simbología oficial ha permanecido anclada en valores eurocéntricos: escudos con espadas, leones, cruces o libros abiertos; himnos en latín; lemas que exaltan la “civilización” frente a la “barbarie”. Estos elementos, más que evocar una tradición viva, muchas veces reproducen una lógica colonial del saber y del poder.

En respuesta, algunas instituciones han promovido ejercicios de relectura simbólica: rediseño participativo de logotipos, adopción de lemas en lenguas indígenas, inclusión de colores territoriales, visibilización de personajes históricos marginados o incorporación de expresiones artísticas populares en los actos solemnes.

Este proceso no implica banalizar la tradición, sino devolverle su sentido histórico. Los símbolos deben tener memoria, pero una memoria viva, plural, incompleta, abierta a ser interpelada por los sujetos que habitan hoy la institución. Un escudo no puede ser una reliquia sin historia; debe ser un texto que invite a la crítica, a la pertenencia y a la imaginación institucional.

Microprotocolo cotidiano: política del trato y del vínculo

Más allá de los grandes actos, el protocolo también se encarna en las microprácticas cotidianas: cómo se recibe a un visitante, cómo se responde una carta, cómo se saluda en un pasillo, cómo se asignan

los turnos de palabra en una reunión, cómo se tramita un reclamo, cómo se otorgan títulos, cómo se regula el uso del espacio, del lenguaje o del tiempo.

Estas formas de interacción, muchas veces invisibles, configuran el clima simbólico de la organización, y son determinantes para la construcción de confianza, legitimidad y bienestar colectivo.

Una institución que cuida el trato humano, que forma a su personal en cortesía respetuosa, que promueve la escucha activa, que reconoce la diversidad lingüística y que no reproduce prácticas humillantes en su interacción cotidiana, está construyendo un protocolo ético.

No se trata de fingir amabilidad, sino de organizar la convivencia sobre la base de la consideración mutua, el reconocimiento del otro como sujeto y la coherencia entre los valores institucionales y las prácticas reales.

Como plantea Tronto (1993), el cuidado no es solo una dimensión afectiva, sino una práctica política: implica responsabilidad, sensibilidad contextual y capacidad de responder por el impacto de nuestras acciones sobre los otros. El protocolo, en este sentido, es una forma institucionalizada de cuidado: del otro, del espacio, del tiempo, del vínculo, de la dignidad.

Protocolo digital y virtualización de los rituales

En tiempos de transformación tecnológica, el protocolo también ha migrado a entornos digitales: grados por videoconferencia, firmas virtuales de convenios, actos institucionales transmitidos por

streaming, eventos híbridos, saludos oficiales por redes sociales.

Este cambio no es meramente técnico: implica repensar la ritualidad institucional en nuevos escenarios de representación. ¿Cómo se construye la solemnidad sin la presencia física? ¿Cómo se garantiza el reconocimiento en pantallas fragmentadas? ¿Qué nuevas jerarquías emergen en el espacio virtual?

El protocolo digital, si no se piensa críticamente, puede reforzar la desigualdad: excluye a quienes no tienen buena conectividad, privilegia principios morales visuales normativas, silencia la emoción, impone formas lineales de participación. Por eso, es urgente diseñar protocolos digitales inclusivos, accesibles, afectivos y democráticos, que reconozcan los límites y las potencias de los nuevos lenguajes mediáticos.

Capítulo 4 Diversidad, tecnología y desafíos contemporáneos

En el mundo contemporáneo, atravesado por la globalización, la digitalización acelerada y las luchas por el reconocimiento de la diferencia, las normas sociales de interacción ya no pueden pensarse como universales, neutras ni atemporales.

Por el contrario, los gestos de cortesía, las formas de saludar, los rituales institucionales, los usos del cuerpo, las reglas del contacto visual o del lenguaje, y los protocolos de comunicación cotidiana, se han convertido en escenarios de disputa simbólica en los que se juegan conflictos de clase, género, raza, generación, religión y poder.

Lo que para unos es una muestra de consideración mutua, para otros puede ser una forma sutil de exclusión; lo que en un contexto cultural es signo de jerarquía, en otro puede ser percibido como imposición o violencia simbólica.

El auge de la interculturalidad, la reivindicación de los derechos de las personas con discapacidad, la visibilización de identidades sexuales y de género diversas, y el reconocimiento de prácticas culturales no hegemónicas han tensionado profundamente las nociones tradicionales de etiqueta y protocolo.

Ya no es posible pensar en una única forma correcta de comportarse, sino en múltiples formas de saber estar que dialogan —a veces de manera conflictiva— en espacios compartidos. Esta realidad

obliga a repensar las prácticas relacionales desde unos principios morales de la hospitalidad y del reconocimiento mutuo (Young, 2000; Nussbaum, 2010), entendiendo que convivir en la diferencia no se limita a tolerar al otro, sino a reformular críticamente los propios códigos de comportamiento a la luz de esa alteridad.

A su vez, la expansión de las tecnologías digitales ha generado un nuevo campo de prácticas relacionales, donde las interacciones humanas transcurren cada vez más en pantallas, plataformas virtuales y redes sociales. En estos entornos, emergen nuevas formas de cortesía, exposición, vigilancia, agresión y reconocimiento que no siempre siguen los códigos tradicionales de la presencialidad. La conectividad constante ha erosionado los límites entre lo público y lo privado, lo formal y lo informal, lo laboral y lo personal.

La etiqueta digital —o netiqueta— no puede limitarse a un listado de recomendaciones técnicas: implica una reflexión profunda sobre los modos de ejercer la ciudadanía en red, los derechos a la intimidad y al olvido, los principios morales del lenguaje escrito, la escucha en entornos asincrónicos y el manejo del disenso en contextos de viralidad e inmediatez (Floridi, 2014; Jenkins et al., 2016).

Más aún, la cortesía —entendida como gramática social del reconocimiento— no es neutral. Está atravesada por lógicas de clase, de distinción simbólica, de exclusión ritual y de codificación cultural. Como lo advierte Pierre Bourdieu (1979), las reglas del gusto, del lenguaje corporal y del comportamiento no son meras expresiones

espontáneas, sino productos históricos de socialización diferenciada, profundamente vinculados con las estructuras del capital cultural.

El saber estar se convierte, entonces, en una forma de capital simbólico, valorado y sancionado de manera desigual según el contexto, el cuerpo, el acento, la piel o el lugar de origen. En este sentido, la etiqueta y el protocolo pueden operar como dispositivos de control social, como herramientas de clasificación que privilegian ciertos modos de habitar el mundo y deslegitiman otros.

En escenarios organizacionales, educativos, empresariales y diplomáticos, el uso acrítico de normas protocolarias puede reforzar exclusiones estructurales, naturalizar jerarquías y generar climas laborales hostiles para quienes no encajan en el modelo hegemónico de respetabilidad.

Por el contrario, un enfoque crítico y situado del protocolo permite su reapropiación como instrumento de inclusión, cuidado y reconocimiento recíproco. Tal como señala Sara Ahmed (2012), las normas de comportamiento son líneas que trazan caminos posibles: es preciso preguntarse quiénes pueden seguirlas sin tropiezos y quiénes quedan atrapados en sus márgenes.

Por todo ello, abordar los desafíos contemporáneos de la etiqueta y el protocolo implica asumir un doble movimiento: por un lado, desnaturalizar los códigos tradicionales y develar sus raíces históricas, clasistas, patriarcales o coloniales; por otro, imaginar y construir nuevas formas de interacción que promuevan la dignidad, la consideración mutua y la equidad en un mundo

plural, tecnológicamente mediado y profundamente desigual.

La cortesía no puede seguir siendo una máscara social que impone silencios y normaliza jerarquías, sino una práctica principios morales de reconocimiento radical, hospitalidad con la diferencia y compromiso con una convivencia justa y digna para todos y todas.

4.1 Etiqueta e interculturalidad: saludar y convivir en la diferencia

El reconocimiento de la diversidad cultural en las prácticas de etiqueta y protocolo constituye un paso fundamental hacia la construcción de relaciones profesionales más justas, inclusivas y principios morales fundadas.

Las normas de cortesía, lejos de ser universales o neutras, están imbuidas de estructuras culturales que determinan no solo qué se considera respetuoso, sino también quién tiene el derecho de definirlo. El acto de saludar, mirar a los ojos, ofrecer un asiento o esperar turno para hablar, son prácticas que varían significativamente según los contextos históricos, lingüísticos y religiosos de cada comunidad.

Edward T. Hall (1976), pionero en el análisis de la comunicación intercultural, distingue entre culturas de alto y bajo contexto para ilustrar cómo el significado de las interacciones sociales depende del entorno compartido. En culturas de alto contexto — como las de Japón, Corea o los países árabes— el silencio, los gestos no verbales y la deferencia implícita constituyen señales centrales de cortesía.

Allí, interrumpir, hablar demasiado o ser excesivamente explícito puede percibirse como grosero. En contraste, en culturas de bajo contexto —como Alemania, Canadá o los Estados Unidos— se valora la claridad, la verbalización directa y la eficiencia comunicativa, lo cual puede interpretarse como brusquedad o frialdad desde otras perspectivas.

Esta diversidad cultural no puede ser abordada desde un paradigma etnocéntrico que presupone la existencia de una “buena educación” homogénea y superior. El etnocentrismo —entendido como la creencia en la superioridad de la propia cultura— ha sido históricamente una herramienta de dominación simbólica que estigmatiza formas de interacción ajenas al canon occidental.

Como lo ha señalado Clifford Geertz (1973), cada cultura es un entramado de significados que debe ser interpretado en su propio sistema de símbolos y prácticas, y no juzgado bajo criterios externos.

De ahí que una etiqueta intercultural exija más que tolerancia: exige una hermenéutica de la otredad, una disposición crítica y empática para comprender las lógicas relacionales del otro sin imponer las propias.

Este desafío es especialmente relevante en contextos institucionales globalizados, donde convergen personas de múltiples procedencias. En el ámbito académico, por ejemplo, es frecuente que se malinterpreten las actitudes de estudiantes internacionales: quienes bajan la cabeza al hablar pueden ser leídos como desinteresados, cuando en su cultura esto es señal de consideración mutua;

quienes mantienen una distancia física amplia pueden parecer distantes, cuando en realidad están evitando una transgresión del espacio personal.

De igual modo, las formas de vestir, el uso de silencios o el manejo de las emociones expresadas en público tienen significados culturales específicos que deben ser decodificados en su propio marco de referencia (Matsumoto & Juang, 2016).

Anna Wierzbicka (2003), en su teoría de la pragmática cultural, sostiene que cada idioma codifica una moralidad implícita que se refleja en la forma de interactuar. Por ejemplo, los términos de cortesía en inglés como “please” o “excuse me” no tienen equivalentes exactos en muchas lenguas, no porque estas sean “menos educadas”, sino porque la estructura de sus interacciones sociales opera bajo otras premisas.

En lenguas como el japonés o el árabe, la consideración mutua se transmite mediante fórmulas honoríficas, títulos jerárquicos o la omisión voluntaria de ciertos actos comunicativos. Por tanto, imponer un modelo normativo de etiqueta sin considerar estas diferencias produce exclusión simbólica y genera barreras para la participación equitativa.

La formación en etiqueta profesional intercultural no debe orientarse a la estandarización de conductas, sino al cultivo de una sensibilidad crítica que permita reconocer cuándo una regla responde a un patrón cultural dominante, cuándo está generando inequidad y cómo puede ser adaptada para incluir otras formas legítimas de expresión.

Este proceso requiere abrir espacios institucionales para la reflexión colectiva, donde se escuchen voces diversas y se resignifiquen los códigos de interacción con base en la justicia relacional. Como ha argumentado Charles Taylor (1994), el reconocimiento de la otredad no es una concesión generosa, sino un derecho moral que sustenta la dignidad humana en sociedades pluralistas.

En suma, el tránsito desde el etnocentrismo hacia una etiqueta basada en el reconocimiento implica una transformación profunda en las formas de entender la convivencia. No se trata de abandonar los principios de consideración mutua o cortesía, sino de repensarlos desde unos principios morales de la diferencia que reemplace el deber de asimilación por el derecho a ser. Y este derecho —a mostrarse, expresarse y saludar según el propio mundo simbólico— es uno de los fundamentos más radicales de una ciudadanía verdaderamente intercultural.

Religión, espiritualidad y sensibilidades simbólicas

La religión, en tanto sistema de sentido y práctica social, constituye una de las dimensiones más sensibles y a la vez más frecuentemente ignoradas en los protocolos institucionales de cortesía y convivencia. En sociedades formalmente laicas o secularizadas, la normatividad cultural suele operar bajo una lógica que privilegia lo que Charles Taylor (2007) ha denominado “secularismo hegemónico”, es decir, una forma de neutralidad que, lejos de ser

imparcial, refleja los valores y hábitos culturales del grupo dominante.

Esto puede derivar en una invisibilización sistemática de los repertorios religiosos no occidentales o no cristianos, lo que produce una exclusión que, aunque no siempre explícita, actúa de modo estructural en el tejido simbólico de la vida institucional.

El espacio educativo o laboral se convierte entonces en un campo de tensiones donde las personas creyentes deben negociar su presencia, ocultar símbolos identitarios o adoptar prácticas que contradicen sus convicciones. Esta presión por la asimilación no solo es injusta desde el punto de vista ético, sino que erosiona los principios de diversidad y libertad cultural que sustentan la democracia intercultural.

Tal como lo ha evidenciado Tariq Modood (2019), esta forma de secularismo excluyente desconoce el carácter relacional de la identidad religiosa y transforma las expresiones de fe en problemas a resolver, más que en dimensiones legítimas de lo humano a respetar.

Una etiqueta institucional comprometida con la interculturalidad debe entonces superar el binarismo entre “lo público secular” y “lo privado religioso”. En lugar de considerar las creencias como asuntos individuales que deben silenciarse para garantizar una supuesta neutralidad, se requiere diseñar mecanismos de inclusión activa que reconozcan la diversidad de sensibilidades simbólicas presentes en la comunidad.

Esto implica, por ejemplo, permitir el uso de vestimenta religiosa —como el hiyab, el turbante sij o el kippah— sin asociarlos con ideologías peligrosas o retrogradas, como ocurre aún en varios contextos europeos (Koenig, 2015).

Del mismo modo, el protocolo de saludo debe ser sensible a los códigos propios de cada religión. En muchas tradiciones islámicas, por ejemplo, el contacto físico entre personas de distinto sexo está restringido por normas de recato espiritual; insistir en dar la mano o en imponer una cercanía física puede representar no solo una falta de consideración mutua, sino una transgresión ritual.

En cambio, una reverencia, un saludo verbal o un gesto con la mano pueden cumplir la función de reconocimiento y consideración mutua sin vulnerar la identidad del otro. Como plantean Abu-Nimer y Smith (2016), el reconocimiento de la diferencia religiosa en las interacciones cotidianas no debilita la cohesión institucional, sino que la fortalece, pues crea condiciones de confianza, seguridad y dignidad para todos sus integrantes.

También los calendarios y tiempos institucionales deben revisarse críticamente. La mayoría de los protocolos universitarios y organizacionales se estructuran en torno a los festivos del calendario gregoriano cristiano, excluyendo festividades como el Ramadán, el Diwali, el Pesaj o el Año Nuevo chino.

Esta omisión no es meramente logística: transmite un mensaje de centralidad cultural y de marginalidad simbólica para quienes no comparten esos marcos temporales. Incorporar otras festividades no significa equiparar todas las

prácticas, sino reconocer que los ritmos de la vida religiosa influyen en la disponibilidad, la concentración, la asistencia y el sentido de pertenencia de las personas.

Aún más profundas son las implicaciones de las prácticas espirituales para los modos de interacción y relación con el entorno. En el budismo, por ejemplo, el saludo con las manos juntas (anjali mudra) es un acto de humildad y reverencia que reconoce la presencia del otro como sagrada.

En las cosmovisiones indígenas andinas o afroamericanas, la espiritualidad no se restringe a templos o rituales, sino que impregna cada gesto cotidiano, cada saludo, cada relación con la naturaleza y los ancestros. Imponer un código universal de etiqueta sin tomar en cuenta estos significados puede constituir una forma de colonialismo simbólico, como han advertido autores como Catherine Walsh (2009), al negar la legitimidad epistémica de otros modos de conocer y convivir.

La formación en cortesía institucional, en este sentido, debe incluir no solo el conocimiento de las principales religiones del mundo, sino también una pedagogía de la sensibilidad simbólica. Esto supone aprender a identificar cuándo una interacción puede estar mediada por significados religiosos implícitos; cuándo un gesto aparentemente neutro puede resultar ofensivo o deslegitimador; y cómo adaptar los entornos físicos y normativos para acoger esa pluralidad sin caer en exotismos ni folclorizaciones.

Un ejemplo de buena práctica en este campo son las políticas de “ajuste razonable” aplicadas por universidades como la de Toronto o Yale, donde se

permite a los estudiantes reprogramar exámenes o actividades cuando coinciden con celebraciones religiosas significativas. Otro ejemplo son las guías de diversidad religiosa elaboradas por organismos como el Interfaith Youth Core (2017), que ofrecen herramientas para el diseño de protocolos incluyentes en contextos multiculturales.

En definitiva, la etiqueta intercultural en contextos de diversidad religiosa no se reduce a evitar ofensas o prohibir expresiones de fe, sino que exige un compromiso activo con el reconocimiento. Se trata de construir espacios de hospitalidad simbólica, donde cada persona pueda habitar institucionalmente su diferencia sin temor a la burla, la sospecha o la sanción.

En tiempos marcados por fundamentalismos, polarizaciones y xenofobias, saludar con consideración mutua a alguien que profesa otra fe, cederle espacio para orar o escuchar el sentido espiritual de su gesto, puede ser un acto profundamente político y transformador.

Género y corporalidad: cortesía con perspectiva crítica

La cortesía, lejos de ser un código neutral, ha funcionado históricamente como un dispositivo de regulación simbólica del cuerpo y la conducta, atravesado por relaciones de género, clase y poder.

En el caso particular de la construcción de las normas de etiqueta, resulta evidente cómo muchas de sus convenciones han servido para naturalizar jerarquías patriarcales bajo el velo de la galantería o del “buen trato”.

La imagen del caballero que abre la puerta, paga la cuenta o se pone de pie ante una mujer no puede leerse de forma ingenua, como si se tratara de simples gestos de consideración mutua, sino que debe ser problematizada como parte de un imaginario que posiciona al varón como protector y a la mujer como sujeto pasivo de deferencia o necesidad.

Como ha planteado Michael Kimmel (2017), la caballerosidad no es una forma de equidad, sino una actualización moderna del paternalismo, donde lo masculino mantiene su centralidad bajo una máscara amable. bell hooks (2000), desde una crítica feminista interseccional, ha subrayado cómo estas prácticas de cortesía operan como actos simbólicos de control, que reproducen una distinción jerárquica en la que los cuerpos feminizados —y por extensión, racializados, queer o discapacitados— son percibidos como “otros” a ser asistidos, observados o corregidos.

Esta concepción vertical de la consideración mutua ha contribuido a institucionalizar formas sutiles de exclusión, tanto en contextos sociales como laborales. Por ejemplo, en muchos espacios de trabajo aún persisten normas no escritas sobre el atuendo “adecuado” para mujeres, que sugieren unos principios morales de feminidad normativa (vestidos, maquillaje, tacones) incompatible con expresiones de género no binarias, masculinas o simplemente disidentes.

A su vez, prácticas aparentemente inofensivas como felicitar a una colega por su “belleza” o “elegancia” durante una reunión profesional continúan reforzando un marco de valoración

basado en la apariencia física y no en las competencias, lo que constituye una forma de micromachismo simbólico (Bonino, 2005).

En este contexto, la etiqueta con perspectiva crítica de género no propone la eliminación de la consideración mutua, sino su resignificación. Respetar no puede entenderse como actuar desde un guion heredado que presupone lo que el otro desea, sino como una disposición activa a preguntar por el trato que cada quien espera y necesita.

Estos principios morales del reconocimiento implican renunciar a los automatismos corteses — como besar la mano, usar títulos con carga de género, asignar lugares o tareas según supuestos tradicionales— y pasar a una forma de interacción basada en el consentimiento, la reciprocidad y la validación de la autonomía identitaria.

Particular atención requiere el uso del lenguaje y los pronombres en contextos profesionales y académicos. El tratamiento binario (señor/señora, él/ella) se revela insuficiente e incluso ofensivo frente a la existencia de personas trans, no binarias o de género fluido, cuya identidad no se ajusta a los moldes lingüísticos tradicionales. Obligar a alguien a responder a un nombre o pronombre con el que no se identifica no solo vulnera su dignidad, sino que puede constituir una forma de violencia simbólica institucional.

Por ello, instituciones educativas como Harvard, Yale y universidades latinoamericanas como la UNAM o la Universidad de Buenos Aires han comenzado a implementar formularios, credenciales y procedimientos que permiten a cada persona definir su nombre social y sus pronombres

preferentes, como parte de una política de consideración mutua e inclusión (UNAM, 2021).

Asimismo, el contacto físico —desde los saludos hasta los gestos de cortesía— debe revisarse a la luz de la autonomía corporal. No todas las personas se sienten cómodas con abrazos, besos o incluso apretones de mano, especialmente cuando estos son impuestos desde una supuesta norma cultural o de género. En este sentido, como señalan Ahmed y Fortier (2003), una cortesía verdaderamente principios morales exige una “escucha corporal” que permita leer las señales del otro y adaptar la interacción sin invadir ni violentar su espacio físico.

La pedagogía de la etiqueta no puede entonces reproducir mecánicamente un repertorio de fórmulas aprendidas, sino que debe nutrirse de una perspectiva crítica, interseccional y situada. Esto implica enseñar a reconocer cómo el género, la orientación sexual, la corporalidad, la raza y la discapacidad se entrecruzan en la construcción del trato, y cómo los gestos que aprendimos como “correctos” pueden resultar discriminatorios o violentos en ciertos contextos. Un curso de etiqueta verdaderamente contemporáneo debe formar en sensibilidad contextual, en capacidad de interpretación y en disposición al diálogo respetuoso, no en la reproducción de fórmulas rígidas y normativas.

Además, este enfoque tiene implicaciones organizacionales: los manuales de convivencia, los códigos de conducta y los protocolos institucionales deben revisarse para eliminar referencias que perpetúen roles de género tradicionales, criterios

estéticos excluyentes o formas de trato condescendiente.

También deben prever mecanismos de denuncia y reparación simbólica frente a actos de discriminación, acoso o invisibilización por razones de género. Como han señalado Fraser y Honneth (2006), la justicia no es solo una cuestión de redistribución material, sino también de reconocimiento simbólico: es decir, de permitir que todas las identidades puedan habitar los espacios públicos con dignidad, sin tener que adaptarse a una norma ajena.

En definitiva, una cortesía con perspectiva crítica de género no se limita a añadir diversidad al repertorio de normas, sino que transforma el paradigma mismo desde el cual entendemos qué significa comportarse bien. No se trata de ser “caballeroso”, sino de ser respetuoso en el sentido más radical: reconociendo la diferencia, interrogando el privilegio, y creando relaciones más horizontales y justas en todos los niveles de la vida social.

Discapacidad y dignidad: accesibilidad simbólica

En el paradigma contemporáneo de los derechos humanos, la inclusión de las personas con discapacidad no puede limitarse al cumplimiento de normas mínimas de accesibilidad arquitectónica. Lo que está en juego es una transformación cultural y simbólica mucho más profunda, que exige repensar los modos en que se establecen las relaciones sociales, el lenguaje de la cortesía y los códigos de reconocimiento institucional.

La accesibilidad, entendida como concepto integral, implica generar entornos —físicos, comunicativos y afectivos— donde todas las personas puedan interactuar con autonomía, dignidad y equidad (Palacios, 2008).

La teoría social de la discapacidad, propuesta por autores como Michael Oliver (1996), plantea que la discapacidad no es únicamente una condición biológica o médica, sino una construcción social que emerge de la falta de adecuación del entorno a la diversidad funcional de los cuerpos.

En este marco, las formas tradicionales de etiqueta pueden reproducir exclusión simbólica cuando no consideran los modos alternativos de interacción de las personas con discapacidad. Por ejemplo, la expectativa de contacto visual en un saludo, el uso de referencias visuales en presentaciones formales o la rapidez en las dinámicas de conversación pueden dejar fuera a quienes no responden a esos códigos, no por falta de capacidad, sino por falta de accesibilidad contextual.

En el caso de personas con discapacidad visual, por ejemplo, es fundamental que los saludos incluyan una presentación verbal clara del interlocutor, que se eviten gestos silenciosos como asentir con la cabeza sin mediar palabra, y que se respete la autonomía sin sobreproteger o imponer ayuda.

De igual manera, con personas con discapacidad auditiva, la cortesía pasa por establecer contacto visual directo, utilizar apoyos visuales cuando sea necesario, y —si se dispone de intérprete de lengua de señas— dirigirse siempre a la persona y no al

intérprete. Estas formas de “etiqueta accesible” no son excepciones, sino manifestaciones de unos principios morales relacional que coloca la diferencia como principio organizador de la consideración mutua.

Particular cuidado exige también la interacción con personas con discapacidad cognitiva, para quienes el ritmo, la claridad y la simplicidad del lenguaje pueden ser claves para la comprensión y participación. Esto implica evitar tecnicismos innecesarios, respetar los tiempos de respuesta, no interrumpir ni infantilizar, y sostener una actitud de reconocimiento pleno de la capacidad de agencia de cada individuo.

Como advierte Shakespeare (2013), la narrativa heroica o trágica en torno a la discapacidad puede parecer bienintencionada, pero en realidad refuerza estereotipos que despojan a las personas de su derecho a la cotidianidad, a la normalidad del trato.

Estas formas de exclusión simbólica pueden operar incluso bajo gestos de aparente amabilidad: preguntar a un acompañante sobre la persona con discapacidad en lugar de dirigirse a ella directamente, usar diminutivos afectivos (“mi niño”, “mi angelito”) o recurrir a un tono paternalista, aunque no sean abiertamente ofensivos, constituyen microagresiones que reducen la subjetividad del otro a su condición de diferencia.

Por eso, la etiqueta con enfoque inclusivo debe ser consciente de estas sutilezas y promover una cultura institucional de la consideración mutua que no se limite a lo políticamente correcto, sino que

emerja de una pedagogía de la dignidad compartida (Barnes & Mercer, 2010).

En los entornos educativos y profesionales, la implementación de protocolos de accesibilidad simbólica debería incluir la formación de los equipos humanos en comunicación inclusiva, el diseño de eventos con participación efectiva de personas con diferentes discapacidades, la revisión del lenguaje institucional para evitar exclusiones y la adaptación de los entornos a las necesidades específicas de cada situación.

La verdadera cortesía, en este contexto, es aquella que sabe acomodarse sin resistencias, que no ve en la diferencia un problema, sino una oportunidad para ampliar los márgenes de lo posible en la convivencia humana.

Globalización, migración y hospitalidad

La globalización contemporánea, lejos de consolidar un paradigma homogéneo de relaciones humanas, ha generado una paradoja de proximidad lejana: personas con historias, lenguas y culturas profundamente diversas conviven cotidianamente en escuelas, empresas, universidades, hospitales y organizaciones públicas. Sin embargo, esta coexistencia no garantiza automáticamente la inclusión, el reconocimiento ni la hospitalidad.

Como advierte Zygmunt Bauman (2016), vivimos en una era de “vecindades sin comunidad”, donde la alteridad se vuelve visible pero no necesariamente bienvenida.

En este contexto, la etiqueta —entendida como el conjunto de prácticas de reconocimiento, saludo y cortesía— debe ser resignificada desde una perspectiva principios morales de la hospitalidad. Esta no puede reducirse a un gesto condescendiente de quien “permite” la presencia del otro, sino que debe ser un acto fundacional de justicia simbólica: acoger al otro tal como es, en su diferencia, sin exigirle que borre sus rasgos culturales para ser considerado digno de consideración mutua.

Esta distinción ha sido formulada con profundidad por Emmanuel Levinas (1961), quien propuso unos principios morales centrada en el rostro del otro, es decir, en la responsabilidad incondicional que emerge del simple hecho de su presencia.

Desde esta mirada, la cortesía profesional e institucional no consiste en adaptar al otro al código local dominante, sino en problematizar ese código. Implica preguntarse, por ejemplo, por qué ciertas maneras de vestir, hablar o nombrarse son consideradas “adecuadas”, mientras otras son vistas como desviaciones que requieren corrección. Como señala Derrida (2000), una hospitalidad auténtica no puede tener condiciones previas, pues imponerlas transforma la acogida en subordinación.

En la vida cotidiana institucional, esto se traduce en prácticas tan sencillas como evitar la burla por acentos diferentes, garantizar traducción o interpretación en eventos multilingües, o incluir en los menús opciones alimentarias compatibles con las religiones de las personas participantes.

Más allá de los gestos, se trata de asumir que toda persona migrante, desplazada o extranjera trae

consigo un capital cultural y epistémico que puede enriquecer la comunidad. La etiqueta, en este sentido, deja de ser un mecanismo de homologación y se convierte en una pedagogía del encuentro.

Autores como Kwame Anthony Appiah (2006) han insistido en que el cosmopolitismo no significa diluir la identidad, sino aprender a convivir con formas de vida distintas, incluso cuando no se las comprende del todo.

Este aprendizaje requiere tiempo, humildad y voluntad institucional. Las organizaciones que aspiran a ser interculturalmente principios morales deben formar a su personal en sensibilidad cultural, revisar sus manuales de comportamiento, cuestionar sus símbolos de autoridad y abrirse a unos principios morales relacional que desborde las fronteras nacionales, lingüísticas y religiosas.

Desde el punto de vista del derecho, diversos organismos internacionales han establecido marcos normativos que reconocen la diversidad cultural como un derecho humano. La Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural de la UNESCO (2001), por ejemplo, afirma que la diversidad cultural “es una fuente de intercambio, innovación y creatividad” y debe ser protegida como patrimonio común de la humanidad.

Esta perspectiva obliga a que las normas de etiqueta y protocolo sean diseñadas no como una receta única, sino como una arquitectura flexible, capaz de incorporar múltiples gramáticas de la consideración mutua.

En suma, en el marco de las migraciones contemporáneas y la creciente heterogeneidad social, la etiqueta no puede permanecer como un

código elitista y monocultural. Su resignificación desde la hospitalidad y el reconocimiento de la otredad la transforma en una herramienta de justicia relacional.

En lugar de preguntar “¿cómo se comporta bien una persona en esta institución?”, deberíamos preguntar “¿cómo podemos comportarnos bien con cada persona, reconociendo su mundo?”. Esta inversión del foco convierte a la cortesía en una forma de democracia cotidiana, donde cada saludo, cada gesto, cada protocolo se vuelve una oportunidad para afirmar que todas las personas, sin importar su origen, tienen derecho a ser bienvenidas, respetadas y celebradas.

Hacia una pedagogía intercultural del saber estar

La enseñanza de la etiqueta y el protocolo no puede reducirse a la transmisión de normas comportamentales codificadas ni a la repetición ritual de fórmulas de cortesía. Cuando se comprende desde una perspectiva principios morales e intercultural, el “saber estar” adquiere una densidad crítica: se transforma en un dispositivo formativo orientado al reconocimiento de la alteridad, a la construcción de relaciones respetuosas y a la generación de contextos institucionales inclusivos.

En este horizonte, no se trata simplemente de “enseñar buenos modales”, sino de habilitar una sensibilidad cultural capaz de leer la complejidad del mundo contemporáneo.

La pedagogía intercultural —como lo han planteado autores como James A. Banks (2015)— no

se limita a incluir elementos de diversidad cultural en los contenidos curriculares, sino que cuestiona la estructura misma del sistema educativo, sus jerarquías epistémicas y sus lógicas de exclusión.

Esta pedagogía parte del reconocimiento de que los conflictos de convivencia no son solo el resultado de la mala educación o la ignorancia individual, sino de marcos institucionales que invisibilizan, jerarquizan o patologizan ciertas formas de ser y estar. Así, formar en etiqueta intercultural es también formar en justicia simbólica, en democracia relacional y en ciudadanía plural.

Uno de los pilares fundamentales de esta pedagogía es el desarrollo de la escucha activa, entendida no como una técnica comunicativa sino como una actitud de apertura radical al otro. En contextos marcados por la diversidad cultural, religiosa, lingüística, funcional y de género, la escucha activa permite no solo comprender los códigos del otro, sino también interrogar los propios.

Esto implica, como sostiene María del Mar Gálvez (2022), una disposición a abandonar la posición de “centro” cultural y asumir una postura de interaprendizaje, en la que cada encuentro se convierte en una oportunidad para resignificar el trato, la cortesía y la consideración mutua.

Además de la escucha, la pedagogía del saber estar debe formar en el reconocimiento de microagresiones: gestos aparentemente inofensivos que, al reproducir estereotipos, exclusiones o jerarquías simbólicas, afectan la dignidad del otro.

Como ha documentado Sue et al. (2007), las microagresiones pueden manifestarse en la pronunciación burlona de un nombre extranjero, en el uso de lenguaje binario al referirse a identidades de género diversas, o en el tono condescendiente hacia una persona con discapacidad. Formar en la identificación y el desmontaje de estas prácticas es crucial para construir entornos respetuosos e inclusivos.

Otro componente central es el manejo de conflictos interculturales, que requiere una formación principios morales, emocional y cognitiva para abordar malentendidos, tensiones o choques de códigos sin recurrir al juicio o la imposición. Esta competencia, fundamental en contextos organizacionales, académicos y sociales diversos, no se aprende mediante la memorización de reglas, sino mediante ejercicios de diálogo, análisis de casos, dramatizaciones y espacios de reflexión crítica.

Las instituciones que desean formar ciudadanos globales deben, como afirma Banks (2015), habilitar entornos en los que el conflicto no sea evitado, sino resignificado como un espacio de crecimiento y reconfiguración del vínculo.

Por último, esta pedagogía demanda una transformación institucional, pues no basta con sensibilizar a las personas si las estructuras, los reglamentos y las rutinas institucionales siguen replicando lógicas homogéneas y excluyentes. Esto incluye revisar los manuales de convivencia, los protocolos de eventos, los criterios de evaluación, las formas de reconocimiento simbólico y las prácticas de liderazgo. La etiqueta intercultural no

puede ser una capa superficial que adorna lo mismo de siempre, sino una expresión de unos principios morales institucional comprometida con la igualdad, la diversidad y la dignidad.

En síntesis, el saber estar en la diferencia no es un conjunto de modales elegantes, sino una práctica política de acogida. Enseñarlo exige descentrar la norma, complejizar la cortesía y transformar la consideración mutua en una experiencia crítica de reconocimiento. En un mundo globalizado y desigual, donde la convivencia no es una opción sino una condición, educar en esta clave no es un lujo formativo: es una urgencia principios morales y un imperativo civilizatorio.

4.2 Protocolo digital y ciudadanía conectada: Redes sociales, reuniones virtuales, reputación en línea

En la contemporaneidad hiperconectada, la etiqueta ha dejado de ser una práctica exclusivamente presencial para convertirse en un campo extendido que abarca entornos digitales, redes sociales, plataformas colaborativas y espacios virtuales de interacción profesional.

Esta expansión no es superficial ni anecdótica, sino que ha transformado radicalmente la forma en que se ejerce la cortesía, se construyen relaciones y se mantiene la convivencia en la era de la información. Como advierten autores como Rheingold (2000) y Jenkins et al. (2016), la digitalización de la vida cotidiana no ha eliminado los códigos de interacción, sino que los ha

complejizado, generando nuevos desafíos éticos, comunicativos y relacionales.

La noción de protocolo digital remite entonces a un conjunto de normas explícitas e implícitas que rigen el comportamiento en entornos virtuales, desde la participación en una videollamada hasta la gestión de una identidad pública en redes.

Este campo, también denominado netiqueta, exige habilidades comunicativas, conciencia de contexto, responsabilidad cívica y, sobre todo, una comprensión crítica de cómo la tecnología media las formas de presencia, representación y vínculo entre los sujetos.

La etiqueta en las reuniones virtuales: presencia, atención y cortesía

La virtualización de los espacios laborales, académicos y de socialización ha implicado una transformación profunda de las reglas del saber estar. Las reuniones virtuales, que hasta hace poco eran una excepción, se han convertido en el dispositivo principal de interacción profesional, institucional y educativa en múltiples ámbitos.

Pero este paso de lo presencial a lo digital no ha implicado una eliminación de la cortesía, sino una reconfiguración de sus formas, exigencias y sentidos. La etiqueta digital, lejos de reducirse a normas tecnológicas o formalidades principios morales, se configura como una práctica principios morales situada, donde la consideración mutua, la presencia y la escucha se manifiestan en condiciones técnicas, simbólicas y culturales distintas a las del encuentro físico.

Autores como Gilly Salmon (2021) han destacado que las plataformas de comunicación sincrónica — como Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, entre otras— no son meros canales neutros de intercambio, sino espacios relacionales donde operan estructuras de poder, dinámicas de inclusión y exclusión, y procesos de reconocimiento.

Cada encuadre de cámara, cada silencio no explicado, cada fondo virtual o cada nombre de usuario, comunica algo sobre el lugar que se ocupa en la interacción. Así, la cortesía en estos escenarios no puede entenderse simplemente como una transposición del protocolo presencial, sino como una gramática relacional emergente, que debe ser aprendida, reflexionada y contextualizada.

Uno de los elementos centrales de esta nueva gramática es la noción de presencia digital. Estar en una reunión virtual no es sinónimo de estar físicamente frente a la pantalla. La presencia digital implica una disposición atenta, activa y respetuosa hacia los otros, expresada en pequeños gestos como encender la cámara cuando el contexto lo permite, responder con claridad cuando se nos interpela, mostrar signos de escucha activa (asentir, mirar a la cámara, evitar distracciones evidentes), y cuidar el entorno visual y auditivo del espacio desde el cual nos conectamos.

Como señalan Dennen y Burner (2017), la participación digital no se limita a la conexión técnica, sino que es una forma situada de habitar una interacción mediada tecnológicamente, donde los elementos simbólicos adquieren gran protagonismo.

Otro componente esencial de la etiqueta en reuniones virtuales es el manejo del turno de palabra, particularmente complejo en plataformas que no permiten leer con claridad los gestos o intenciones de intervención. Interrumpir a otro, hablar simultáneamente, no ceder la palabra o no señalar con claridad que se ha terminado de hablar, genera confusión, frustración y desorganización.

Por ello, los anfitriones o moderadores cumplen un rol clave, ya que no solo administran la dinámica técnica del encuentro, sino que establecen el tono relacional, la justicia comunicativa y la consideración mutua mutuo. Como plantea Satar (2020), el liderazgo en entornos virtuales exige una sensibilidad mayor para leer los silencios, interpretar las pausas y habilitar espacios de expresión equitativos, especialmente para quienes tienen conexiones inestables, condiciones familiares complejas o barreras tecnológicas.

Asimismo, el saludo inicial y la despedida final han adquirido un valor simbólico mayor en el contexto tecnológico actual. En ausencia de la informalidad de los pasillos o del contacto físico, estos momentos se han vuelto rituales importantes de enmarcamiento de la reunión. Saludar con cortesía, dar la bienvenida a quienes se integran, agradecer la participación al final, y reconocer los aportes individuales, constituyen formas de humanización de la experiencia digital. Estas prácticas no son anecdóticas: en contextos de teletrabajo o estudio remoto prolongado, donde el aislamiento y la despersonalización amenazan la salud mental y el sentido de pertenencia, el lenguaje

de la cortesía cumple una función afectiva esencial (Wiederhold, 2020).

No menos importante es el cuidado del lenguaje no verbal, que aunque disminuido en su riqueza en comparación con la presencialidad, sigue teniendo relevancia en la virtualidad. La postura, la expresión facial, el uso de la mirada, los gestos con las manos o el cuerpo, incluso la elección del fondo de pantalla, comunican actitudes, emociones y niveles de compromiso.

En este sentido, una etiqueta digital principios morales implica no solo cumplir con las normas mínimas de urbanidad, sino ejercer una presencia significativa que valore al otro como interlocutor digno, visible y escuchado.

Finalmente, es importante mencionar que la cortesía digital no debe convertirse en un nuevo dispositivo de exclusión, donde se penalice a quienes, por razones estructurales, no pueden cumplir con ciertos estándares técnicos o estéticos.

No encender la cámara, tener un fondo ruidoso, o conectarse desde un dispositivo móvil, no deben ser interpretados automáticamente como falta de compromiso. Como proponen Erstad y Sefton-Green (2013), la ciudadanía digital debe incluir un enfoque interseccional que reconozca las desigualdades materiales, tecnológicas y sociales que median el acceso, la participación y la expresión en línea. En otras palabras, la etiqueta en reuniones virtuales debe equilibrar el principio de cuidado mutuo con el principio de justicia.

Así, la etiqueta digital en reuniones virtuales no es un apéndice accesorio del saber estar, sino una dimensión esencial de la cortesía contemporánea.

Ella articula la presencia simbólica, la escucha activa, el reconocimiento de la diversidad y el ejercicio de la ciudadanía conectada. Formar en este tipo de cortesía no es enseñar formalismos, sino cultivar los principios morales del encuentro en tiempos de mediación tecnológica.

Redes sociales y reputación digital: entre la libertad y la responsabilidad

En la era de la conectividad permanente, las redes sociales han dejado de ser herramientas meramente recreativas o espacios informales de interacción para convertirse en territorios simbólicos donde se disputa la identidad, la legitimidad y la autoridad profesional.

Esta transformación ha sido especialmente visible en contextos institucionales, educativos y laborales, donde las fronteras entre lo público y lo privado, lo individual y lo colectivo, lo espontáneo y lo normado, se desdibujan con rapidez. Como ha señalado Zizi Papacharissi (2010), las plataformas digitales no son simplemente espacios de publicación, sino arenas de construcción performativa del yo, donde cada gesto comunicativo—desde un emoticono hasta una declaración política— participa en la conformación de una narrativa identitaria susceptible de múltiples interpretaciones.

En este contexto, la reputación digital emerge como un capital simbólico fundamental. Su construcción no depende únicamente de la intención del emisor, sino del entramado de algoritmos,

visibilidades diferenciales y audiencias simultáneas que caracterizan el contexto tecnológico actual.

Lo que se publica en redes no queda confinado al círculo de “amigos” o seguidores inmediatos: puede ser capturado, redistribuido, descontextualizado y resignificado por terceros, generando impactos que trascienden el marco personal. Así, una expresión coloquial o irónica puede ser leída como una falta de profesionalismo; una opinión política, como una toma de partido institucional; una imagen compartida, como una declaración implícita de valores o ausencias. La digitalidad multiplica los canales, pero también los riesgos (Marwick & boyd, 2011).

Frente a esta complejidad, la etiqueta en redes sociales se configura como una práctica principios morales más que como un conjunto de normas fijas. Implica cultivar coherencia entre la identidad profesional y la presencia digital, evitando que las redes reproduzcan discursos discriminatorios, comentarios ofensivos o formas de interacción excluyentes.

No se trata de limitar la libertad de expresión, sino de reconocer que toda expresión conlleva consecuencias y que la ciudadanía digital, en palabras de Mike Ribble (2011), se basa en el ejercicio de derechos digitales con responsabilidad social. Es decir, que publicar, comentar o compartir en línea no es un acto privado sin impacto, sino una forma de intervenir en lo público con efectos jurídicos, reputacionales y culturales.

En el ámbito institucional, la gestión de redes sociales requiere una sensibilidad comunicacional específica. Las cuentas oficiales deben cuidar no solo

el contenido de sus publicaciones, sino también la forma en que se responde a comentarios, se gestionan críticas, se reconocen errores o se evita la reproducción de estereotipos. La cortesía digital institucional no puede ser un maquillaje superficial: debe ser coherente con la misión, los valores y las prácticas reales de la organización.

Como señalan Constantinides y Fountain (2008), el contexto tecnológico actual exige transparencia, escucha activa y capacidad de corrección, pues la construcción de confianza en línea depende tanto de la calidad del contenido como de la calidad de la interacción.

En el plano personal, especialmente para figuras públicas, líderes académicos, docentes o funcionarios, la etiqueta digital implica un ejercicio constante de reflexión sobre los límites entre la vida privada y el rol público. No se trata de censurarse, sino de entender que ciertas audiencias perciben a estas personas como referentes, y que sus actos comunicativos contribuyen a moldear normas de comportamiento social.

En este sentido, la autenticidad no es sinónimo de espontaneidad sin filtro, sino de consistencia principios morales entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo que se muestra en línea y lo que se practica fuera de la pantalla (Tufekci, 2013).

La educación en ciudadanía digital, entonces, no puede limitarse al uso técnico de plataformas o a advertencias sobre “lo que no se debe hacer”. Debe formar en lectura crítica del contexto tecnológico actual, principios morales de la expresión, consideración mutua a la diversidad, y habilidades

para manejar la reputación en entornos complejos y cambiantes.

Las redes sociales, bien utilizadas, pueden ser espacios de inclusión, participación y transformación; pero mal gestionadas, pueden volverse escenarios de violencia simbólica, desinformación y exclusión. El saber estar digital, en este sentido, es una competencia clave para el ejercicio responsable de la vida pública contemporánea.

Netiqueta: unos principios morales para los entornos digitales

El concepto de netiqueta, surgido de la fusión entre “net” (red) y “etiquette” (etiqueta), se ha consolidado desde finales del siglo XX como una noción imprescindible para regular las interacciones en espacios digitales.

Aunque en sus inicios fue asociado con reglas mínimas de cortesía técnica —como evitar el uso excesivo de mayúsculas, no saturar con mensajes repetitivos o respetar los turnos en foros y chats—, en las últimas décadas ha evolucionado hacia unos principios morales comunicativa compleja, que implica reconocer la diversidad de contextos, la afectividad de los vínculos virtuales y las asimetrías de poder mediadas por la tecnología.

En entornos educativos, la netiqueta va mucho más allá de sugerencias formales. La forma en que un docente estructura sus mensajes, da retroalimentación, interviene en una discusión o formula una corrección, no solo afecta la comprensión académica, sino también la

autoestima, la motivación y el sentido de pertenencia de los estudiantes.

Investigaciones como las de Salmon (2020) han evidenciado que el tono del lenguaje escrito, la rapidez en la respuesta, la claridad del mensaje y la capacidad de escucha activa en entornos asincrónicos son determinantes en la construcción de comunidades de aprendizaje resilientes y afectivas. La cortesía digital, por tanto, se convierte en un componente central de la pedagogía.

Asimismo, en el contexto del teletrabajo o de las organizaciones híbridas, la netiqueta media buena parte de la convivencia profesional. La manera en que se solicitan tareas, se formulan desacuerdos, se establecen prioridades o se reconocen los aportes de colegas tiene efectos reales sobre el clima laboral, la percepción de justicia y la salud mental.

Como señalan Holtz et al. (2021), la digitalización de la comunicación no elimina el componente emocional, sino que lo transforma: la ausencia de gestos, tonos y miradas hace que el texto escrito adquiera un peso emocional aún mayor, susceptible de malentendidos si no se cuida el lenguaje con precisión y empatía.

Además, los entornos digitales, lejos de ser neutrales, amplifican o inhiben prácticas de inclusión y reconocimiento. Williamson y Piattoeva (2020) insisten en que las plataformas tecnológicas no son simplemente herramientas funcionales, sino dispositivos con efectos normativos: definen qué tipo de comunicación es legítima, qué cuerpos son visibles, qué lenguajes son aceptados y qué formas de participación son premiadas o silenciadas.

En este sentido, practicar la netiqueta no es solo actuar con buenos modales en línea, sino intervenir activamente en la configuración principios morales de los espacios digitales.

Una netiqueta principios morales debe, entonces, considerar factores interseccionales. La sensibilidad cultural —como reconocer que no todos los públicos valoran del mismo modo la inmediatez o la informalidad—, la consideración mutua a las diferencias de género y orientación sexual en el lenguaje, la accesibilidad para personas con discapacidad (por ejemplo, usando descripciones textuales de imágenes o estructuras claras en los correos), y la conciencia de las brechas tecnológicas son aspectos fundamentales. En este marco, la etiqueta digital se convierte en una práctica política cotidiana, donde se ejercen derechos y se reconocen dignidades.

Finalmente, en los procesos formativos, resulta imprescindible incluir educación en netiqueta como parte de la ciudadanía digital crítica. Esto implica no solo conocer las normas básicas de interacción, sino desarrollar una conciencia reflexiva sobre cómo nuestras palabras, silencios, imágenes y decisiones técnicas afectan a los demás. Una pedagogía digital principios morales no separa contenido de forma, ni comunicación de relación. Enseñar a interactuar con consideración mutua en entornos virtuales es formar en democracia, en empatía y en responsabilidad compartida, dimensiones fundamentales para una vida profesional y social justa en tiempos de hiperconectividad.

Protocolo digital institucional: diseño consciente de la interacción

La digitalización de la vida institucional no puede concebirse únicamente como una migración técnica hacia nuevas plataformas, sino como una reconfiguración profunda de las formas de interacción, de las jerarquías comunicativas y de los climas organizacionales.

En este sentido, todo tránsito hacia lo digital exige la formulación de protocolos conscientes que no solo regulen el uso de herramientas, sino que encarnen principios éticos, pedagógicos y relacionales acordes con la cultura institucional y con los derechos fundamentales de quienes participan en estos entornos.

Un protocolo digital institucional bien diseñado no se limita a establecer normas de conexión o uso de plataformas como Zoom, Moodle o Teams. Su alcance debe ser integral, abarcando aspectos tan diversos como la adecuación del lenguaje institucional, la definición de los tiempos de conexión y desconexión, la protección de la privacidad y los datos personales, el reconocimiento explícito de la diversidad cultural y lingüística de los participantes, y el cuidado de la salud emocional y mental en entornos mediados por pantalla.

Esta visión ha sido recogida por organismos como la UNESCO (2021), que enfatizan que una educación y gestión digital humanamente sostenibles requieren marcos normativos no solo eficientes, sino justos, empáticos y democráticos.

En el ámbito universitario, por ejemplo, la experiencia de la pandemia de COVID-19 reveló

múltiples tensiones entre la inmediatez digital y las condiciones reales de los estudiantes. Instituciones que impusieron el uso obligatorio de cámaras sin considerar las condiciones de conectividad, la exposición involuntaria de espacios íntimos o la ansiedad derivada del constante monitoreo visual, reprodujeron formas sutiles de exclusión y vigilancia.

Como plantea Selwyn (2020), la educación digital puede ser tan opresiva como liberadora, dependiendo del tipo de diseño institucional que la enmarque. De ahí que los protocolos deban establecer directrices claras que prohíban prácticas invasivas, que promuevan la consideración mutua a la autonomía del estudiante y que reconozcan las desigualdades estructurales que atraviesan la experiencia digital.

En los contextos organizacionales y laborales, el protocolo digital no puede limitarse a manuales de conducta o reglamentos internos genéricos. Las dinámicas propias del teletrabajo han generado nuevos desafíos en cuanto al derecho a la desconexión, la consideración mutua por los horarios, la gestión de tareas asincrónicas y la necesidad de definir canales adecuados de retroalimentación.

En este marco, resulta fundamental establecer mecanismos institucionales que prevengan y sancionen formas de maltrato digital como el ghosting profesional (desaparición deliberada sin respuesta en procesos de selección o comunicación), el ciberacoso laboral (hostigamiento en redes o correos) o la presión productiva invisible que

desdibuja los límites entre vida personal y trabajo (OECD, 2023).

Además, un protocolo digital consciente debe incorporar una perspectiva de accesibilidad y diseño universal. Esto implica garantizar que las plataformas utilizadas sean compatibles con lectores de pantalla, que los materiales tengan subtítulos o descripciones textuales, que los contenidos puedan descargarse para quienes no tienen conexión constante, y que exista acompañamiento técnico y pedagógico para personas con discapacidad o con bajo nivel de familiaridad tecnológica.

Siguiendo la línea de la Web Accessibility Initiative (WAI), el principio rector debe ser que ningún usuario se vea forzado a adaptarse a una norma tecnológica excluyente, sino que los entornos digitales se adapten a la diversidad humana en todas sus expresiones (WAI, 2021).

Finalmente, los protocolos no deben verse como listas cerradas de normas, sino como dispositivos vivos de convivencia institucional. Su construcción debe ser participativa, incluyendo a docentes, estudiantes, funcionarios y trabajadores, de modo que respondan a realidades concretas y no a modelos estandarizados importados.

En esa medida, diseñar protocolos digitales es también un ejercicio de gobernanza democrática, donde se explicitan los acuerdos sobre cómo queremos vivir juntos en lo virtual, cómo resolvemos conflictos, cómo reconocemos la otredad y cómo nos cuidamos en medio de pantallas que, lejos de ser neutras, amplifican las formas de

consideración mutua o de exclusión según cómo las diseñemos y habitemos.

Ciudadanía conectada: del saber estar al saber convivir digitalmente

La ciudadanía en el contexto tecnológico actual ya no puede concebirse como una extensión técnica de los derechos y deberes cívicos tradicionales.

En la sociedad contemporánea, hiperconectada y mediada por algoritmos, redes sociales y plataformas digitales, la forma en que interactuamos en línea es una dimensión constitutiva de la convivencia democrática, la vida institucional y la dignidad colectiva. Por ello, el protocolo digital no puede reducirse a un listado de instrucciones operativas o “buenas prácticas” de navegación.

Su verdadero sentido reside en ser una pedagogía crítica del habitar digital, unos principios morales del vínculo mediado, una construcción cultural que habilite formas de cuidado, consideración mutua mutuo y agencia responsable en los territorios virtuales.

Como advierten Dufva y Aro (2015), la ciudadanía digital no es un estado que se alcanza por el simple uso de tecnologías, sino una práctica que requiere formación, conciencia y reflexión constante. Ser ciudadano en lo digital implica aprender a interpretar los contextos comunicativos, identificar los límites entre lo público y lo íntimo, discernir entre información fiable y desinformación, y actuar de manera coherente con principios éticos que reconozcan la dignidad del otro.

Es decir, la ciudadanía conectada no solo se basa en el saber estar en línea, sino en el saber convivir digitalmente, respetando la pluralidad, promoviendo la justicia comunicativa y actuando con responsabilidad ante el poder que implica tener voz en una red global.

En este marco, uno de los retos más urgentes es el de enfrentar el clima de polarización, agresividad simbólica y banalización de la verdad que atraviesa muchas interacciones digitales contemporáneas. La viralización de rumores, los linchamientos virtuales, el uso de memes para humillar o desinformar, y la circulación de discursos de odio normalizados son fenómenos que erosionan el tejido social.

Frente a ello, la cortesía digital adquiere una dimensión política y principios morales: implica no solo abstenerse de agredir, sino también actuar como agentes de contención, mediación y dignificación del espacio público digital. Como lo ha planteado Rheingold (2012), la inteligencia colaborativa es una capacidad ciudadana fundamental en la era digital: no basta con consumir contenidos, es necesario aprender a construir comunidades en línea que favorezcan el bien común, la empatía y el pensamiento crítico.

La ciudadanía conectada también exige un compromiso con la protección de los derechos fundamentales en línea. La privacidad, por ejemplo, no puede entenderse como una opción individual sino como un derecho colectivo cuya vulneración afecta a toda la comunidad digital.

Esto incluye desde prácticas cotidianas como no difundir imágenes sin consentimiento, hasta cuestionamientos estructurales sobre el uso de

datos personales por parte de plataformas y algoritmos (Zuboff, 2019). Asimismo, el derecho a la desconexión, la accesibilidad para personas con discapacidad, la representación diversa y digna en los entornos virtuales y la alfabetización digital crítica deben ser componentes centrales de todo programa institucional que pretenda formar ciudadanos completos y conscientes.

En el plano educativo, esto se traduce en la necesidad de incorporar una formación principios morales en ciudadanía digital desde edades tempranas, pero también en procesos de educación superior, formación laboral y cultura organizacional. Esta formación debe ir más allá de las competencias TIC instrumentales, y centrarse en el desarrollo de habilidades de diálogo intercultural, análisis crítico de medios, comunicación no violenta, manejo de emociones en línea y actuación frente a conflictos digitales.

Como propone Jenkins et al. (2016), los jóvenes necesitan ser acompañados para comprender cómo sus acciones en línea forman parte de un ecosistema cultural donde se negocian identidades, se construyen imaginarios y se producen efectos políticos reales.

Finalmente, la ciudadanía conectada debe ser leída también desde una perspectiva de justicia social. El acceso desigual a la tecnología, la brecha digital, las condiciones precarias de conectividad y el analfabetismo digital estructural son formas contemporáneas de exclusión que afectan especialmente a comunidades rurales, sectores populares, personas mayores o con discapacidad. En este sentido, formar en ciudadanía digital no es solo

enseñar a comportarse bien en redes, sino disputar el derecho a ser parte del mundo digital en condiciones de equidad, reconociendo que la conectividad es hoy una dimensión clave de la participación, el conocimiento y la dignidad humana.

4.3 El saber estar como control social: debates críticos sobre clase, poder y exclusión

En las sociedades contemporáneas, el “saber estar” ha sido incorporado a los discursos de profesionalismo, urbanidad y etiqueta institucional como una cualidad deseable, casi incuestionable, que garantiza la buena convivencia y la consideración mutua. Sin embargo, este ideal, en apariencia neutro, esconde una arquitectura simbólica de gran complejidad, en la que se entrelazan dispositivos de poder, matrices de exclusión social y criterios implícitos de valor cultural.

Lejos de tratarse únicamente de un conjunto de normas funcionales para el trato respetuoso, el saber estar opera como una gramática social históricamente constituida, que delimita lo que es considerado legítimo, correcto o aceptable en una situación determinada.

Pierre Bourdieu (1979) analizó con agudeza la función de estos habitus en su obra *La distinción*, señalando que los estilos de vida, las maneras de hablar, moverse, vestir y hasta de mirar, son prácticas sociales que expresan y reproducen las posiciones de clase. La cortesía no es, por tanto,

universal, sino una forma codificada de capital simbólico que permite a ciertos grupos marcar distancias con otros.

Esta distinción se presenta como gusto personal o educación refinada, pero encubre relaciones estructurales de desigualdad que favorecen a quienes han sido socializados en contextos hegemónicos. Así, el “saber estar” no solo comunica consideración mutua, sino pertenencia, legitimidad y, en muchos casos, obediencia a un modelo dominante.

Norbert Elias (1990), en su análisis del proceso de la civilización, mostró cómo las normas de autocontrol del cuerpo, el habla y la emoción surgieron en las cortes aristocráticas europeas como mecanismos para diferenciarse de las clases populares. Estas normas —posteriormente internalizadas como formas de civilidad— fueron institucionalizadas mediante la escuela, la burocracia estatal y los medios de comunicación. De este modo, el protocolo dejó de ser un simple ritual para convertirse en una forma de disciplinamiento del sujeto moderno, que debía controlar su corporalidad, sus emociones y su lenguaje en nombre del decoro.

En la actualidad, este disciplinamiento continúa operando bajo nuevas formas. Los procesos de selección laboral, las evaluaciones académicas, las entrevistas para becas o pasantías, y los mecanismos de promoción institucional, valoran no solo las capacidades técnicas, sino la adecuación a un perfil normativo que encarna una determinada principios morales social: hablar sin acento regional, vestir de forma “sobria” pero elegante, saber cuándo y cómo

intervenir, modular el cuerpo y la voz según códigos invisibles que muchas veces responden a una visión eurocéntrica, blanca, urbana y de clase media (Skeggs, 2004).

Aquellas personas que no comparten ese habitus —por venir de territorios rurales, comunidades afrodescendientes o indígenas, clases populares o trayectorias migrantes— enfrentan una exclusión simbólica que no se reconoce como tal, porque opera bajo la máscara de la meritocracia.

Sara Ahmed (2012) ha señalado que las políticas de inclusión suelen estar diseñadas por quienes ya están incluidos. En otras palabras, las instituciones afirman abrirse a la diversidad, pero lo hacen desde parámetros normativos que exigen a los nuevos sujetos su adaptación a modelos ya establecidos.

En este sentido, la etiqueta institucional puede convertirse en un “test de integración” informal, donde se observa no solo la competencia técnica, sino la disposición a mimetizarse con los códigos del grupo dominante. Así, el saber estar se transforma en una frontera simbólica que clasifica, jerarquiza y filtra, incluso sin que los actores sean plenamente conscientes de ello.

Es importante subrayar que esta crítica no pretende negar el valor de la cortesía o la consideración mutua como principios para la vida colectiva. Por el contrario, lo que se cuestiona es la imposición de una única forma de cortesía, desprovista de contextualización cultural y social, que excluye otras formas legítimas de estar en el mundo.

En muchas culturas afroamericanas, por ejemplo, la expresión emocional abierta, el contacto visual

sostenido o los saludos prolongados tienen una carga de afectividad, consideración mutua y pertenencia que puede ser malinterpretada en entornos institucionales homogéneos como falta de profesionalismo o exceso de confianza. En este punto, se hace urgente una pedagogía del reconocimiento que, en lugar de domesticar las diferencias, aprenda a leerlas y valorarlas (Fraser, 2006).

La propuesta de Boaventura de Sousa Santos (2009) sobre la “ecología de saberes” ofrece una vía fértil para resignificar el saber estar como espacio de construcción intercultural. Así como no hay un solo conocimiento válido, tampoco existe una única forma de comportamiento legítimo.

Reconocer esta pluralidad implica repensar los protocolos institucionales como espacios negociados, abiertos a la diversidad de corporalidades, tiempos, sensibilidades y formas de expresión. Significa, además, disputar la idea de que el protocolo es sinónimo de rigidez, jerarquía o superioridad, y reconfigurarlo como práctica relacional situada, al servicio de la inclusión, la dignidad y la convivencia respetuosa.

Desde esta mirada, el saber estar deja de ser un estándar único que se exige a los demás, para convertirse en una práctica colectiva que se construye desde la empatía, el diálogo y la corresponsabilidad.

Esto tiene implicaciones profundas para el campo educativo, donde los programas de formación en etiqueta y protocolo deben transitar de la mera transmisión de normas hacia una pedagogía crítica, que ayude a comprender cómo operan los códigos

de poder, cómo se pueden desactivar las exclusiones y cómo se pueden imaginar formas más justas y humanas de convivencia institucional.

En conclusión, desnaturalizar el saber estar es un paso imprescindible para democratizar la vida organizacional. No se trata de eliminar los protocolos, sino de someterlos a crítica, abrirlos a la diversidad, y permitir que cada sujeto pueda participar sin tener que renunciar a su lengua, su cuerpo o su memoria. Solo así el protocolo podrá dejar de ser una herramienta de dominación, para convertirse en un lenguaje común de reconocimiento recíproco.

Capítulo 5. Horizontes formativos

La convivencia, entendida no solo como coexistencia pacífica sino como articulación principios morales de diferencias, se ha convertido en uno de los desafíos centrales del siglo XXI. En este horizonte, la formación en protocolo, cortesía y comportamiento social deja de ser una práctica periférica o principios morales para asumir un lugar estructurante en los procesos educativos y culturales de las sociedades contemporáneas. No estamos ante un asunto menor.

Lo que se disputa en el terreno del saber estar no es solamente la adecuación de los sujetos a ciertas normas de trato, sino la producción misma de subjetividades cívicas, la construcción de comunidades plurales y la posibilidad de ejercer una ciudadanía relacional anclada en la consideración mutua, el cuidado y la justicia.

A lo largo de la historia, los sistemas de cortesía han operado como dispositivos normativos que median las relaciones sociales y configuran los marcos de legitimidad de las interacciones públicas. Desde los códigos cortesanos del absolutismo europeo hasta los manuales decimonónicos de urbanidad, estos dispositivos no han sido neutrales ni universales: han reflejado estructuras de clase, jerarquías de género, parámetros raciales, y lógicas coloniales de domesticación del otro.

Como ha señalado Norbert Elias (1990), el proceso civilizatorio implicó una profunda

interiorización de normas de autocontrol, medida y comportamiento “aceptable” que sirvieron tanto para cohesionar como para excluir. Por ello, la educación en cortesía no puede limitarse a una transmisión acrítica de formas sociales establecidas, sino que debe problematizar sus orígenes, usos y efectos, especialmente cuando se instrumentalizan como formas de distinción simbólica (Bourdieu, 1979).

La necesidad de una pedagogía crítica del saber estar se vuelve aún más evidente en un mundo marcado por la hiperdiversidad. Las migraciones, los movimientos feministas, las luchas por los derechos de las personas con discapacidad, las disputas ambientales y el resurgimiento de pueblos racializados en defensa de su dignidad no solo han cuestionado los contenidos de la educación, sino también las formas de trato que esta reproduce.

Como bien advierte Fraser (2006), la justicia no puede entenderse solo en términos distributivos, sino también como reconocimiento: es decir, como la capacidad de cada sujeto de ser visto, escuchado y validado en su diferencia. Enseñar cortesía desde esta óptica no es formar en obediencia, sino en justicia relacional; no es imponer formas homogéneas de ser, sino construir prácticas de convivencia que amplíen el repertorio de lo posible y legítimo en lo social.

Esta dimensión transformadora del protocolo solo puede desplegarse si se asume como objeto de formación desde los espacios que históricamente han moldeado la conducta: la familia, la escuela, los medios de comunicación y las instituciones de educación superior. En el ámbito familiar, por

ejemplo, la transmisión intergeneracional de normas de trato suele estar cargada de mandatos de clase y género que naturalizan desigualdades; mientras que, en la escuela, muchas veces se sanciona la expresión cultural de los sectores populares en nombre de la buena educación.

La universidad, por su parte, no está exenta de estas lógicas: sus formas de interacción académica, sus códigos de vestimenta implícitos, sus rituales de legitimación simbólica pueden excluir a quienes no dominan los registros discursivos o estéticos dominantes. Incluso los medios de comunicación, lejos de ser canales neutrales, producen y reproducen modelos de comportamiento idealizados que refuerzan estigmas o jerarquías.

Por esta razón, el desafío pedagógico contemporáneo no es enseñar una única forma correcta de comportarse, sino generar condiciones para el reconocimiento recíproco, el ejercicio de la diferencia con dignidad y la construcción de un ethos común basado en la consideración mutua activa, la empatía situada y la apertura crítica. Como plantea Noddings (2013), educar en el cuidado no es adoctrinar ni domesticar, sino habilitar relaciones principios morales donde el otro no sea visto como amenaza ni como objeto de compasión, sino como sujeto legítimo de afecto, escucha y reciprocidad.

Los horizontes formativos que aquí se abren apuestan, por tanto, a una pedagogía de la cortesía que sea al mismo tiempo rigurosa y sensible, crítica y situada, principios morales y política. Una pedagogía que prepare a los sujetos no solo para convivir en contextos institucionales, sino para

transformar las estructuras simbólicas y normativas que los han marginado.

Una formación que permita leer los gestos cotidianos como signos de unos principios morales públicos mayores, y que reivindique el saber estar no como un mecanismo de control social, sino como una práctica deliberada de hospitalidad, de justicia relacional y de convivencia transformadora.

4.1. Pedagogía de la cortesía: enseñar protocolo sin reproducir desigualdad: Escuela, universidad, familia y medios de comunicación

Enseñar a convivir no es solo una cuestión de normas externas, sino de formación principios morales en contextos desiguales. La pedagogía de la cortesía, lejos de ser una instrucción formal sobre “buenos modales”, constituye un campo complejo en el que se tensionan saberes tradicionales, dinámicas de poder y horizontes de justicia. La cortesía, entendida como el arte de interactuar con consideración hacia el otro, puede ser una herramienta de inclusión o un dispositivo de exclusión simbólica, dependiendo de cómo se enseñe, desde dónde se enseñe y para quién se enseñe.

Históricamente, la transmisión de las normas de protocolo ha estado atravesada por lógicas de clase, raza y género. Como plantea Norbert Elias (1990), el proceso civilizatorio europeo implicó una domesticación del cuerpo y de las emociones que dio

lugar a códigos de comportamiento cuya legitimidad fue impuesta como estándar universal.

Esta racionalización de la conducta se convirtió, con el tiempo, en el marco desde el cual se juzga la “buena educación”. Así, enseñar cortesía ha significado, en muchos casos, exigir formas específicas de estar en el mundo: controlar los gestos, dominar la palabra, modular la voz, vestir “correctamente”, reprimir lo espontáneo.

La escuela, como espacio institucional de socialización secundaria, ha reproducido estos códigos bajo la apariencia de neutralidad pedagógica. Desde el ingreso de los niños al sistema escolar, se espera de ellos una adaptación a normas implícitas sobre cómo hablar, cómo sentarse, cómo mirar a un adulto, cómo saludar a una figura de autoridad.

Estas reglas, muchas veces no explícitas en el currículo, operan como dispositivos de evaluación moral y disciplinamiento simbólico. Según Apple (2012), el currículo oculto constituye una vía eficaz de reproducción de las jerarquías sociales, en tanto enseña qué comportamientos son aceptables y cuáles no, al tiempo que refuerza estructuras de autoridad no cuestionadas.

En este contexto, los estudiantes provenientes de sectores populares, rurales o indígenas suelen ser sancionados, directa o indirectamente, por no dominar estos códigos. Un acento, una expresión corporal, una forma de responder pueden interpretarse como señales de “mala crianza” o “falta de consideración mutua”, cuando en realidad responden a otras matrices culturales.

Esta interpretación, teñida de clasismo y etnocentrismo, invisibiliza las formas legítimas de cortesía existentes en diversas comunidades, y obstaculiza una pedagogía del reconocimiento. Como advierte Fraser (2008), la justicia no es solo distributiva, sino también simbólica: implica valorar y visibilizar los modos diversos de ser y de expresarse.

En la educación superior, estas tensiones se profundizan bajo nuevas formas de exclusión. Las universidades suelen promover un modelo de comportamiento asociado a la racionalidad argumentativa, la asertividad discursiva y la performatividad profesional, en detrimento de estilos expresivos que no encajan en esos moldes.

En este marco, el saber estar se convierte en una herramienta de legitimación académica que beneficia a quienes ya comparten ese *habitus* (Bourdieu, 1979). Las formas de cortesía que se valoran —como saber presentarse, saber intervenir en clase, saber escribir un correo formal— están profundamente ancladas en trayectorias de capital cultural y social que no todos los estudiantes poseen por igual.

La familia, por su parte, constituye el primer escenario de interiorización de estas normas. Sin embargo, su papel no es uniforme ni universal. Mientras algunos hogares reproducen con rigor los patrones de etiqueta hegemónicos, otros promueven formas de interacción basadas en la espontaneidad, la consideración mutua afectiva o la solidaridad comunal. Estas diferencias no deben ser leídas como déficits, sino como expresiones de pluralidad cultural.

Tal como sostiene Delpit (2006), muchas veces las escuelas juzgan negativamente a las familias de sectores populares por no “preparar” adecuadamente a sus hijos para el mundo escolar, sin reconocer que transmiten otras formas valiosas de saber convivir, que la escuela ignora o invalida.

En este panorama, los medios de comunicación ejercen un poder pedagógico innegable.

Desde programas televisivos hasta contenidos en redes sociales, se promueven ciertos modelos aspiracionales de cortesía, basados en principios morales de clase media, urbana, blanca y globalizada.

Ser “educado”, en este imaginario, implica seguir un guion de comportamiento que excluye formas locales, afrodescendientes, indígenas o populares de expresar consideración mutua y afecto. La etiqueta mediatizada se vuelve así una herramienta de distinción simbólica, reforzando estereotipos de “gente bien” y “gente mal educada”, como si existiera un único canon legítimo de civilidad. Según Hall (1997), este tipo de representaciones construye identidades normativas al tiempo que estigmatiza la diferencia.

Frente a este escenario, urge construir una pedagogía de la cortesía que sea crítica, inclusiva y transformadora. Enseñar protocolo no puede ser una instrucción vertical sobre lo correcto, sino un proceso dialógico que reconozca los múltiples lenguajes de la consideración mutua. Esto implica reconfigurar los manuales de convivencia, diversificar los referentes culturales en los materiales didácticos, y habilitar espacios de

reflexión colectiva sobre los significados de la cortesía en contextos interculturales. También supone desnaturalizar las jerarquías corporales, emocionales y lingüísticas que suelen permear las prácticas institucionales.

Una pedagogía emancipadora del saber estar no puede limitarse a corregir la forma en que los estudiantes se comportan, sino que debe abrir preguntas sobre quién define lo que es un buen comportamiento, con qué criterios, y al servicio de qué orden social. Siguiendo a hooks (1994), la educación debe ser un acto de libertad, no de domesticación. La cortesía, enseñada desde esta clave, puede convertirse en un lenguaje común para el reconocimiento recíproco, en lugar de una frontera simbólica entre quienes pertenecen y quienes son marginados.

La enseñanza del protocolo debe entonces articularse con unos principios morales del cuidado, una pedagogía de la justicia cultural y una conciencia crítica de los dispositivos simbólicos que median nuestras relaciones.

En lugar de imponer un molde de comportamiento, se trata de cultivar la capacidad de habitar los espacios compartidos desde la consideración mutua a la diferencia, el diálogo horizontal y la apertura a otras formas de estar en el mundo. Solo así podremos enseñar a convivir sin reproducir desigualdad.

Conclusión

En un mundo marcado por la interdependencia y la fragmentación, por la hiperconexión tecnológica y el aislamiento afectivo, por la diversidad creciente y las tensiones identitarias, la cortesía reaparece no como un lujo ceremonial, sino como una necesidad principios morales. El recorrido realizado a lo largo de este libro ha permitido revisar críticamente las raíces históricas, los usos institucionales, las prácticas pedagógicas y los desafíos contemporáneos del protocolo, revelando que el “saber estar” no es solo una forma de comportarse, sino una forma de habitar el mundo y de relacionarse con los demás.

Hablar de cortesía, entonces, no puede reducirse a una serie de formalismos vacíos ni a recetas de etiqueta. Significa hablar de poder, de exclusión, de reconocimiento, de formas de vida que han sido históricamente jerarquizadas, silenciadas o invisibilizadas bajo la apariencia de normas “universales”.

Como sostuvo Pierre Bourdieu (1979), los gestos, la postura corporal, el habla o la vestimenta no son inocentes: funcionan como marcadores sociales, como signos de distinción que definen pertenencias, exclusiones y oportunidades. Por tanto, la enseñanza de normas de comportamiento no puede asumirse como neutra: con cada regla, se transmite también una idea de mundo, un sujeto ideal, una expectativa de normalidad.

En este sentido, una pedagogía de la cortesía que aspire a ser transformadora debe estar atravesada por una conciencia crítica de las estructuras sociales que subyacen a las formas de trato. La cortesía puede y debe ser resignificada como un acto profundamente político: no de imposición, sino de reconocimiento; no de jerarquización, sino de equidad convivencial.

Esto exige desmontar las nociones elitistas que aún prevalecen en muchos manuales de protocolo, donde la buena educación se asocia con patrones eurocéntricos, urbanos, masculinizados y clasemedieros, y avanzar hacia una ecología del convivir que acoja múltiples formas de cortesía cultural, emocional y corporal (Santos, 2009).

En el ámbito educativo, ello implica revisar los currículos escolares y universitarios para incorporar una formación principios morales que no se limite a reproducir el “buen comportamiento”, sino que enseñe a convivir en la diferencia, a comunicar sin herir, a disentir con consideración mutua, a habitar el espacio institucional sin renunciar a la identidad propia.

Las experiencias formativas deben propiciar no solo el aprendizaje técnico o intelectual, sino también el cultivo de habilidades relacionales, de escucha, de empatía y de hospitalidad activa. Como plantea bell hooks (1994), enseñar es un acto profundamente político, y el aula puede ser también un espacio de sanación, de resistencia y de rehumanización.

Por su parte, las instituciones —educativas, empresariales, públicas o comunitarias— están

llamadas a repensar sus propios protocolos, preguntándose a quiénes incluyen realmente y a quiénes excluyen simbólicamente. El diseño de normas de interacción no debe sustentarse en lógicas disciplinarias ni verticales, sino en principios de accesibilidad, pluralidad, equidad de trato y cuidado colectivo. Protocolar no puede significar uniformar, sino facilitar la participación con dignidad, incluso cuando ello implique flexibilizar rituales, revisar jerarquías, reconocer diferencias culturales o dar lugar a formas diversas de presencia y de expresión.

En un mundo digitalizado, esta reflexión se vuelve aún más urgente. Las redes sociales, las plataformas de teletrabajo, las reuniones virtuales y los entornos híbridos han transformado radicalmente las formas de interactuar, al tiempo que han traído nuevos desafíos: el ghosting, la hipervigilancia, el burnout, la despersonalización del trato.

En este contexto, como han advertido Williamson y Piattoeva (2020), se requiere una netiqueta crítica, que no solo norme el comportamiento, sino que sostenga vínculos respetuosos, espacios seguros y una cultura del cuidado en lo digital.

La familia y los medios de comunicación, en tanto agentes de socialización fundamentales, también deben asumir una responsabilidad activa. Es en el hogar donde se aprende por primera vez a saludar, a escuchar, a pedir permiso o a pedir perdón, pero también donde se pueden naturalizar discursos discriminatorios o estereotipos excluyentes bajo el nombre de “buena educación”.

Los medios, a su vez, tienen un papel clave en la configuración de imaginarios sobre lo que se considera respetuoso, elegante, deseable. Una cultura mediática responsable debe alejarse del clasismo, el racismo o el sexismo implícito en muchos discursos de protocolo, y promover en su lugar formas de convivencia democrática y plural.

Más allá del ámbito institucional, el desafío mayor consiste en proyectar la cortesía como unos principios morales pública. No como un conjunto de reglas moralistas o superficiales, sino como una disposición afectiva, cognitiva y política a reconocer al otro como digno, incluso en el disenso.

En sociedades fracturadas por el miedo, la polarización y la exclusión, la cortesía entendida como consideración mutua radical puede ser una forma de resistencia. Una resistencia silenciosa, pero potente, al cinismo, al odio, al desprecio, a la deshumanización.

Por eso, proyectar consideración mutua no es un gesto menor: es un acto de justicia cotidiana. Saludar con el nombre a quien limpia el aula, ceder la palabra sin interrumpir, escribir un correo sin ironías destructivas, escuchar a quien no piensa como uno, preguntar antes de juzgar. Cada uno de estos gestos mínimos contribuye a la construcción de un mundo más habitable, más justo, más humano.

Como lo ha señalado Martha Nussbaum (2010), la educación para la ciudadanía principios morales no se limita al conocimiento de derechos, sino que implica el cultivo de la imaginación moral, la capacidad de ver al otro en su singularidad, de conmoverse con su vulnerabilidad y de actuar en consecuencia.

En definitiva, este libro no ha buscado ofrecer un nuevo canon de modales, sino abrir preguntas, tensiones y horizontes. Ha propuesto pensar la cortesía no como una técnica para agradar, sino como una práctica relacional compleja, cargada de historia, poder y posibilidad.

Una cortesía que no se impone desde arriba, sino que se construye desde abajo, desde el diálogo, desde los márgenes, desde el encuentro entre diferentes. Una cortesía que, lejos de silenciar la diversidad, la celebra. Que, lejos de excluir al que no sabe, le enseña. Que, lejos de juzgar, acoge.

Así, en un tiempo de incertidumbre global, de crisis de sentido y de replanteamiento de las formas de vida, tal vez sea la cortesía —esa práctica aparentemente menor— la que nos recuerde que, en última instancia, la convivencia no se sostiene en normas escritas, sino en gestos de cuidado, en palabras que no hieren, en silencios que escuchan, en la dignidad compartida que se cuida, se honra y se proyecta.

Como cierre, es importante resaltar tres ejes transversales que estructuran esta obra: la consideración mutua como núcleo de toda relación humana y base de la convivencia; el protocolo como campo en disputa entre formas tradicionales de poder y nuevas prácticas inclusivas; y la cortesía entendida no solo como forma, sino como contenido transformador que, lejos de maquillar las desigualdades, puede convertirse en una pedagogía de la dignidad cotidiana.

Bibliografía

- Alonso, L. E. (2007). *La era del consumo: una aproximación sociológica*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Amescua Chávez, C., & Morales, A. (2019). *Protocolos contemporáneos y diplomacia*. Ciudad de México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Banks, J. A. (2015). *Cultural Diversity and Education: Foundations, Curriculum, and Teaching* (6th ed.). Routledge.
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2007). *Vidas desperdiciadas: La modernidad y sus parias*. Paidós.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinción: Criterio y bases sociales del gusto*. Taurus.
- Cabrera, M. (2021). *Etiqueta digital en tiempos de hiperconectividad*. Revista de Comunicación, 20(2), 133–151.
<https://doi.org/10.46652/rc.v20i2.1285>
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
- Cerbino, M. (2022). *Ciudadanía y comunicación en entornos digitales*. Quito: FLACSO Ecuador.
- Dufva, M., & Aro, M. (2015). *The Pedagogy of Digital Citizenship*. Journal of Educational Technology & Society, 18(4), 356–368.
<https://www.jstor.org/stable/jeductechsoci.18.4.356>
- Elias, N. (1990). *El proceso de la civilización*. Fondo de Cultura Económica.

- Escobar, A. (2012). *Sentipensar con la Tierra: Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y diferencia*. Editorial Universidad del Cauca.
- Fernández Christlieb, P. (2002). *El arte de convivir: El lugar de la cortesía en la vida moderna*. México: Paidós.
- Freire, P. (1996). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI.
- García-Sánchez, M., & Rodríguez, C. (2021). *Etiqueta empresarial e institucional: comunicación estratégica y protocolo en las organizaciones*. Universidad Complutense de Madrid.
- Goffman, E. (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu.
- González, A., & Rojas, M. (2022). *Protocolo, cortesía e interculturalidad en el mundo global*. Revista de Estudios Interculturales, 10(1), 45–67. <https://doi.org/10.18566/reinter.v10n1a3>
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa. Vol. II: Crítica de la razón funcionalista*. Taurus.
- hooks, b. (1994). *Teaching to transgress: Education as the Practice of Freedom*. Routledge.
- INEE (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación). (2019). *Diversidad cultural y equidad en el aula*. Ciudad de México: INEE.
- Lagunes, P. (2017). *Etiqueta, poder y exclusión: una aproximación crítica*. Revista Mexicana de Sociología, 79(2), 241–267.
- López, E., & Méndez, J. (2020). *Protocolo, identidad y diversidad: Enseñanza crítica en contextos multiculturales*. Educación y Sociedad, 41(1), 89–109. <https://doi.org/10.1590/es.2020.41.1.89>

- Martínez, D., & Paredes, R. (2021). *Ciudadanía digital: ética y comportamiento en la red*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 23(1), 51-75.
<https://doi.org/10.24320/redie.2021.23.1.3083>
- Meneses, M., Castro, A., & Salinas, E. (2021). *Protocolo e inclusión social en el siglo XXI*. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 19(2), 1201-1222.
- OCDE. (2023). *Marco de competencias globales para una educación inclusiva y equitativa*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Pérez, A., & García, J. (2022). *Comunicación profesional y etiqueta digital en la era post-COVID*. Universidad de Granada, Facultad de Comunicación.
- Pérez, J., & Maldonado, L. (2023). *La cortesía en entornos virtuales: retos éticos y sociales*. Revista de Tecnología Educativa, 16(3), 144-163.
<https://doi.org/10.32645/rte.2023.16.3.8>
- Puyol, A. (2018). *Ética del respeto: fundamentos para una convivencia democrática*. Madrid: Catarata.
- Rueda, M. (2023). *Protocolo institucional y ciudadanía global: claves para una pedagogía inclusiva*. Universidad de Salamanca.
- Santos, B. de S. (2009). *Una epistemología del sur: la reinención del conocimiento y la emancipación social*. CLACSO.
- Santos, B. de S. (2010). *Refundación del Estado en América Latina: perspectivas desde una epistemología del Sur*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.

Silva, M. (2022). *Gestos que transforman: Ética pública y cultura del respeto*. Buenos Aires: Editorial Prometeo.

UNESCO. (2021). *Educación para la ciudadanía mundial: preparación de los alumnos para los retos del siglo XXI*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Anexos

Anexo 1. Glosario técnico y conceptual

Comprender las prácticas de cortesía, los protocolos institucionales y las dinámicas relacionales que estructuran la vida social y profesional requiere también una clarificación conceptual que no se limite a definiciones formales, sino que abra sentidos, permita tensiones y habilite interpretaciones críticas.

En este glosario extendido, se presentan los principales términos que han orientado la reflexión a lo largo del libro, no como vocabulario cerrado, sino como umbrales de discusión.

Cortesía

Más que un conjunto de modales socialmente aceptados, la cortesía es una práctica relacional situada, mediante la cual los sujetos reconocen al otro como digno de consideración mutua y cuidado. En la tradición sociológica, autores como Goffman (1967) han descrito la cortesía como un mecanismo de gestión de la interacción, mientras que estudios contemporáneos la entienden como una herramienta de mediación cultural y principios morales. En contextos de diversidad, la cortesía implica también el reconocimiento de formas múltiples y plurales de mostrar deferencia, sin imponer modelos hegemónicos.

Protocolo

Históricamente asociado a la diplomacia y la etiqueta ceremonial, el protocolo ha evolucionado hasta convertirse en un dispositivo organizacional que regula las formas de interacción institucional. Va más allá de la formalidad: establece normas implícitas y explícitas sobre quién puede hablar, cómo, cuándo y ante quién. Desde una mirada crítica, el protocolo también puede funcionar como mecanismo de exclusión simbólica, si no es diseñado con criterios de inclusión, diversidad y accesibilidad (Pérez & García, 2022).

Etiqueta

Conjunto de normas, gestos y expresiones socialmente valoradas como correctas o apropiadas en un contexto dado. Si bien muchas veces se la considera una cuestión menor, la etiqueta está cargada de significados culturales, de clase y de género. Enseñar etiqueta implica decidir qué formas de ser y estar son reconocidas como legítimas, y cuáles no, lo que exige un enfoque pedagógico consciente y crítico (González & Rojas, 2022).

Saber estar

Expresión que remite a la capacidad de comportarse adecuadamente en distintos entornos sociales. El “saber estar” es una construcción sociohistórica que condensa habitus, formas de socialización, capital simbólico y conocimientos tácitos. A menudo se transmite como marca de “buena educación”, pero puede invisibilizar o excluir a quienes no comparten los mismos referentes culturales o formativos.

Ciudadanía principios morales
Concepto que articula la participación social con unos principios morales del reconocimiento. Implica no solo el ejercicio de derechos, sino también la responsabilidad en el trato con los otros, el diálogo respetuoso y la construcción colectiva de un mundo común. En escenarios contemporáneos, formar en ciudadanía principios morales supone integrar la diversidad, fomentar la deliberación y promover formas relacionales de justicia (Nussbaum, 2010).

Netiqueta

Normas de comportamiento en entornos digitales. A diferencia del protocolo presencial, la netiqueta enfrenta desafíos como la despersonalización, la velocidad de las interacciones y la circulación de contenidos violentos o discriminatorios. Una netiqueta crítica no solo regula lo técnico, sino que promueve interacciones virtuales cuidadosas, inclusivas y responsables (OCDE, 2023).

Empatía relacional

Capacidad de ponerse en el lugar del otro, no como acto emocional espontáneo, sino como práctica reflexiva y situada. La empatía relacional es central en la construcción de entornos respetuosos y en la prevención de la violencia simbólica. Implica reconocer al otro como sujeto pleno, con trayectorias, emociones y contextos propios, aun en el disenso.

Distinción social

Término acuñado por Bourdieu (1979) para describir cómo los gustos, estilos, maneras y saberes se convierten en mecanismos de diferenciación de clase. En el campo del protocolo, la distinción opera en la valorización de ciertas formas de cortesía como superiores, reproduciendo jerarquías simbólicas bajo apariencia de neutralidad.

Interculturalidad.

Principio ético y político que reconoce la existencia de múltiples culturas en interacción, y promueve el diálogo horizontal entre ellas. En el ámbito del protocolo, la interculturalidad exige revisar normas que universalizan formas particulares de cortesía, e incorporar criterios de

diversidad, reconocimiento mutuo y justicia epistémica.

Cuidado

Categoría central en los principios morales relacionales contemporáneas. El cuidado no es solo una emoción o un deber moral, sino una práctica social que sostiene la vida, habilita vínculos y construye comunidad. Una cortesía basada en el cuidado no busca agradar ni subordinar, sino sostener relaciones dignas y recíprocas (Tronto, 1993).

Anexo 2. Guía para la organización de eventos con protocolo inclusivo, institucional y ético

La organización de eventos en contextos institucionales —ya sean académicos, corporativos, gubernamentales o comunitarios— no debe limitarse a una planificación logística eficiente, sino que requiere integrar principios de hospitalidad, dignidad, inclusión y consideración mutua.

Esta guía propone una serie de orientaciones principios morales y prácticas para la planificación y ejecución de eventos formales e informales que respondan a criterios de cortesía institucional, diversidad cultural, accesibilidad y convivencia democrática.

1. La bienvenida como gesto fundante

Toda organización de un evento debe comenzar por el diseño consciente del momento de acogida. No se trata de un saludo rutinario, sino de un acto simbólico que inaugura una relación entre los anfitriones, los participantes y el espacio compartido. La elección de las palabras, los gestos, el uso del micrófono, los idiomas disponibles, las señales de inclusión o exclusión (como quién da la bienvenida y en nombre de quién) configuran el tono del encuentro.

Un protocolo ético implica reconocer las múltiples identidades presentes desde el inicio.

Incluir saludos en diferentes lenguas originarias o extranjeras, mencionar los territorios desde los que provienen los asistentes, tener en cuenta los pronombres y formas de autoidentificación de las personas, y visibilizar la paridad y la pluralidad en quienes toman la palabra son elementos fundamentales de una bienvenida respetuosa.

2. Diseño del evento: más allá de la agenda

El protocolo contemporáneo exige trascender la planificación técnica para articular el evento como un espacio de cuidado relacional. Esto implica considerar aspectos como la disposición espacial (¿hay jerarquías implícitas en la ubicación del público y los ponentes?), los tiempos asignados a cada intervención (¿se privilegia a ciertas voces sobre otras?), y la flexibilidad para la participación de públicos diversos (¿hay pausas para traducción, descanso, movilidad asistida?).

Asimismo, deben contemplarse criterios de accesibilidad universal: rampas de acceso, intérpretes de lengua de señas, traducción simultánea, documentos en lectura fácil, y señalización clara. Como sugiere la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006), la accesibilidad no es un favor, sino un derecho y una condición de ciudadanía plena.

3. Códigos de vestuario, símbolos y ceremonial

Todo evento conlleva símbolos y rituales que construyen sentido. En muchos casos, los códigos de vestuario son establecidos sin reflexión crítica, lo que puede reproducir estereotipos de género, de clase o de colonialidad cultural.

Un protocolo ético debe plantearse si estos códigos están alineados con los principios de inclusión y equidad. ¿Por qué exigir corbata o tacones si estas prendas excluyen por motivos económicos o físicos? ¿Por qué asumir una única principios morales del “buen vestir”?

Del mismo modo, el uso de himnos, escudos, insignias o gestos ceremoniales debe revisarse con mirada crítica. Incorporar símbolos territoriales, banderas de pueblos originarios, o gestos de consideración mutua interreligioso puede resignificar el protocolo como espacio de reconocimiento mutuo.

4. La gestión del lenguaje y la moderación

El uso del lenguaje en eventos institucionales debe regirse por criterios de claridad, consideración mutua y pluralidad. Evitar tecnicismos innecesarios, reconocer los acentos como parte de la riqueza cultural y promover un trato horizontal son principios fundamentales. La moderación de los espacios también requiere principios morales: distribuir la palabra de manera equitativa, contener posibles situaciones de violencia verbal, y mediar con sensibilidad en el disenso.

Se recomienda establecer reglas claras de intervención (tiempos, turnos, modalidades), fomentar el diálogo constructivo, y, si es necesario, contar con una persona facilitadora que garantice un clima seguro, especialmente en espacios donde puedan emerger temas sensibles o conflictivos.

5. Cierre del evento: gratitud, retroalimentación y memoria

El cierre de un evento no es solo un acto protocolario; es también un gesto político. Agradecer a quienes participaron, nombrar a quienes organizaron detrás del escenario, abrir canales de retroalimentación y compartir los productos derivados (memorias, actas, publicaciones) son formas de cuidar la experiencia vivida. El protocolo ético incluye el deber de hacer memoria colectiva, de no convertir el evento en una ceremonia vacía, sino en un espacio transformador.

Finalmente, el éxito de un evento institucional no debe medirse únicamente por su cumplimiento del cronograma o su impecabilidad técnica, sino por la calidad de las relaciones que posibilita, la inclusión que garantiza y el sentido de comunidad que logra construir. Esta guía no pretende ser un manual exhaustivo, sino una invitación permanente a repensar el protocolo desde unos principios morales situada, crítica y profundamente humana.

Anexo 4. Guía para la organización de eventos con protocolo

La organización de eventos institucionales, académicos o sociales conlleva una responsabilidad que va más allá de la logística operativa. Implica la creación de espacios que, a través de la consideración mutua, la cortesía y el cumplimiento de protocolos adecuados, refuercen los valores de inclusión, profesionalismo y hospitalidad.

Este anexo propone una guía orientadora para planificar y ejecutar eventos que integren el protocolo no como formalismo, sino como práctica cultural, relacional y principios morales.

1. Principios orientadores del protocolo en eventos

Todo evento con carácter institucional debe fundarse en principios que garanticen no solo la correcta ejecución, sino también su coherencia principios morales y cultural. Estos principios incluyen:

- Respeto a la diversidad cultural y social de los asistentes.
- Apropiación del evento por parte de la comunidad organizadora.
- Claridad en los roles protocolares (quiénes son los anfitriones, quiénes los invitados, quién modera, quién representa).

- Simbología adecuada (uso de banderas, himnos, escudos, colores, etc., con sentido contextualizado y no estandarizado).
- Accesibilidad universal (condiciones físicas, comunicativas y culturales que permitan la participación de personas con discapacidad u otras condiciones específicas).

2. Momentos claves en la planificación de un evento con protocolo

a) Antes del evento: planificación con sentido

La fase de preparación es la más crítica para el éxito protocolar. Es necesario considerar:

- Definición del objetivo del evento, su naturaleza (formal, académica, ceremonial, conmemorativa, etc.) y público objetivo.
- Identificación de las jerarquías institucionales que participarán y sus respectivos tratamientos protocolarios.
- Diseño de invitaciones formales, incluyendo tratamiento correcto de títulos, cargos y tiempos de envío apropiados.
- Selección del espacio adecuado, respetando criterios de accesibilidad, visibilidad, disposición del público y posibilidades técnicas para la proyección audiovisual o interpretación simultánea si se requiere.
- Ensayo general con los organizadores, para evitar improvisaciones que puedan vulnerar la solemnidad o el sentido del acto.

b) Durante el evento: ejecución respetuosa y fluida

En la realización del evento, el protocolo debe garantizar un clima de consideración mutua y cordialidad, evitando rigideces innecesarias. Algunos aspectos fundamentales son:

- Ubicación de los asistentes según precedencia, sin reforzar jerarquías discriminatorias, procurando un equilibrio entre reconocimiento y horizontalidad.
- Inicio puntual, precedido si es necesario por una bienvenida informal o ambientación musical sobria.
- Uso correcto de tratamientos y turnos de palabra, incluyendo moderación del acto con tono profesional, pero cálido.
- Manejo de imprevistos con discreción, manteniendo la compostura y la continuidad del evento sin alteraciones innecesarias.

c) Después del evento: cierre con gratitud y evaluación

El cierre del evento también forma parte del protocolo:

- Agradecimiento público a los asistentes, oradores y organizadores.
- Entrega de reconocimientos o certificados, si es el caso, con cuidado en los nombres, firmas y diseño visual.
- Remisión posterior de memorias del evento o actas, que refuercen el carácter institucional de la actividad.
- Evaluación crítica del evento, desde la perspectiva técnica, protocolaria y relacional.

3. Adaptaciones según tipo de evento

El protocolo no es un conjunto fijo de normas, sino un sistema flexible que debe adaptarse al contexto. A modo ilustrativo:

- En eventos académicos: se prioriza la puntualidad, la organización de tiempos de palabra, el tratamiento correcto de títulos (doctor/a, magíster, profesor/a), y el cuidado del lenguaje inclusivo.
- En actos conmemorativos o solemnes: la música, los gestos simbólicos (minutos de silencio, lectura de manifiestos, etc.) y el uso de símbolos deben planificarse con sobriedad y consideración mutua.
- En celebraciones comunitarias: se reconoce la importancia de lo ceremonial sin imponer protocolos formales, integrando prácticas culturales locales, expresiones orales y corporales diversas.
-

4. Consideraciones de equidad y cuidado

Un protocolo transformador no puede desatender los principios de inclusión, justicia y equidad:

- Evitar lenguaje sexista o excluyente en las presentaciones.
- No asumir normas rígidas de vestimenta que excluyan identidades culturales o de género.

- Prever traducción o interpretación si hay asistentes sordos, migrantes o hablantes de lenguas nativas.
- Considerar tiempos de descanso, pausas activas o refrigerios saludables y culturalmente pertinentes.

5. Ética del cuidado en la gestión del evento

Como afirma Joan Tronto (1993), toda práctica organizacional debe integrar unos principios morales del cuidado, entendida como la atención activa a las necesidades de los otros en contextos concretos. El protocolo, desde esta visión, no es una máscara de cortesía vacía, sino una herramienta para cuidar la experiencia compartida, evitar tensiones innecesarias y crear ambientes seguros y dignos.

Anexo 3. Mapa intercultural de saludos y comportamiento

En un mundo crecientemente interconectado, donde los encuentros profesionales, académicos y sociales transcurren cada vez más en escenarios multiculturales, el saludo ha dejado de ser un simple gesto de cortesía para convertirse en un acto de reconocimiento del otro.

Saludar no es una formalidad neutra: implica una disposición cultural, un marco de referencia simbólico y unos principios morales del encuentro que, si no es conocida o respetada, puede generar malentendidos, exclusiones involuntarias o incluso ofensas. Por ello, contar con una cartografía intercultural de saludos y comportamientos básicos representa no solo una herramienta práctica, sino también un ejercicio pedagógico de descentramiento cultural, sensibilidad y hospitalidad.

Este anexo propone una aproximación inicial a la diversidad global de los saludos y normas básicas de comportamiento, no como un catálogo exótico o un listado anecdótico, sino como una guía viva que sirva a instituciones, docentes, equipos de protocolo y organizaciones para fomentar espacios más respetuosos e inclusivos.

1. Reconocer sin imponer: principios éticos de la cortesía intercultural

Antes de abordar cualquier mapa comparativo, es necesario situar el marco desde el cual debe leerse. La etiqueta intercultural no puede convertirse en una forma sutil de colonialismo normativo, donde ciertas culturas son “estandarizadas” como modelos de comportamiento y otras son “toleradas” desde una mirada folclórica. Al contrario, este anexo parte de los siguientes principios:

- No hay una única forma correcta de saludar o comportarse.
- Toda práctica de cortesía está históricamente situada y culturalmente construida.
- La intención de consideración mutua no siempre coincide con su interpretación cultural: por eso, aprender a preguntar y observar es parte del saber estar.
- No todo saludo requiere reciprocidad simétrica: en algunas culturas, el silencio o la ausencia de contacto visual es muestra de consideración mutua.

2. Ejemplos situados de saludos interculturales

Japón: El saludo tradicional es la reverencia (ojigi), cuya profundidad varía según la relación jerárquica. El contacto físico (como dar la mano o abrazar) es poco habitual en contextos formales. Invadir el espacio personal sin consentimiento se considera descortés. En eventos protocolares, evitar imponer el saludo occidental es una muestra de consideración mutua.

Colombia: En el contexto urbano y profesional, el apretón de manos es común. En círculos sociales más cercanos, el beso en la mejilla (uno solo) puede ser parte del saludo, especialmente entre mujeres o entre hombres y mujeres. En regiones del Pacífico y el Caribe, se valoran gestos cálidos y expresivos, que no deben confundirse con informalidad o falta de consideración mutua.

India: El saludo tradicional es el namasté, realizado juntando las palmas frente al pecho y haciendo una leve inclinación. Es un gesto cargado de espiritualidad, que reconoce la dignidad del otro sin contacto físico. En contextos institucionales, dar la mano puede ser aceptado, pero no es lo esperado, especialmente entre personas de diferente sexo.

Mundo árabe: Dar la mano es habitual entre personas del mismo sexo, pero no siempre entre hombres y mujeres, según el grado de religiosidad. Es común llevar la mano al corazón después de un saludo, en señal de aprecio. El contacto físico excesivo o mirar fijamente a los ojos puede considerarse inapropiado en ciertos contextos.

Francia: El saludo formal suele comenzar con un apretón de manos. En contextos más informales, se da un beso en cada mejilla (la cantidad varía regionalmente). En eventos oficiales, se espera puntualidad estricta, uso preciso de títulos académicos y profesionales, y un lenguaje verbal y corporal sobrio.

Brasil: El contacto físico es frecuente y valorado: dar la mano, abrazar e incluso dos o tres besos (según la región) son prácticas comunes. En ambientes profesionales se privilegia la cordialidad afectiva. No corresponder a estos gestos puede ser interpretado como frialdad o desinterés.

Etiopía: El saludo entre personas del mismo sexo puede incluir un roce de hombros mientras se da la mano. Es habitual preguntar por la salud de la familia antes de ir al grano. La consideración mutua por la jerarquía y la edad es fundamental en el orden del saludo. La sobriedad y la escucha son formas de cortesía.

Pueblos indígenas de América Latina: El saludo puede consistir en un gesto de la cabeza, una palabra en lengua materna o un silencio respetuoso. El reconocimiento de la autoridad tradicional o del anciano/a como primero en ser saludado es esencial. En muchos casos, el contacto físico no es necesario: basta la presencia atenta y la actitud de consideración mutua.

3. El cuerpo como territorio cultural

Cada gesto, inclinación, distancia, postura o mirada forma parte de un repertorio aprendido culturalmente. En países nórdicos, por ejemplo, mantener una distancia prudente es una muestra de consideración mutua a la autonomía; en países del sur global, la cercanía física puede ser sinónimo de confianza. En comunidades afrodescendientes, el ritmo corporal, la mirada directa y la expresividad

facial pueden tener un valor relacional que no debe ser reducido a informalidad. Por ello, más que memorizar saludos, lo relevante es educar la percepción cultural del cuerpo y su relación con la cortesía.

4. Usos institucionales de este mapa

Este anexo puede ser utilizado:

- En programas de internacionalización o movilidad académica.
- Como insumo para equipos de protocolo en eventos con invitados internacionales.
- En procesos de formación docente sobre interculturalidad.
- En instituciones educativas como parte de una pedagogía de la consideración mutua, y la pluralidad.
- En capacitaciones para personal de recepción, hospitalidad o diplomacia.

Anexo 5. Talleres reflexivos aplicados

Formar en cortesía crítica, hospitalidad y conciencia relacional

Enseñar cortesía no consiste en transmitir un conjunto cerrado de normas, sino en cultivar una disposición principios morales hacia el otro, una sensibilidad a los contextos y una conciencia crítica sobre los códigos que regulan la interacción.

Este anexo presenta una serie de talleres reflexivos diseñados para instituciones educativas, organizaciones y grupos profesionales que deseen promover una pedagogía del comportamiento respetuoso, sin reproducir desigualdades culturales, de clase o género. Más que actividades mecánicas, estos talleres buscan abrir espacios de diálogo, análisis y co-construcción de significados sobre lo que implica el “saber estar” en una sociedad plural.

Los talleres aquí propuestos parten de una premisa clave: la cortesía no puede enseñarse como un conjunto estático de reglas, sino como una práctica situada, que requiere conciencia histórica, lectura del contexto y escucha activa.

Como lo plantea Paulo Freire (1996), “nadie educa a nadie, nadie se educa a sí mismo, los hombres se educan entre sí en comunión”. Desde esta perspectiva, la etiqueta y el protocolo deben ser enseñados no como imposición normativa, sino como herramientas dialógicas para la consideración mutua y la convivencia principios morales.

Taller 1: “Lo cortés no quita lo justo”

Objetivo: Analizar críticamente cómo ciertas normas de etiqueta pueden reforzar desigualdades sociales, culturales o de género, y resignificarlas desde la equidad.

Duración sugerida: 2 horas

Público objetivo: Estudiantes de secundaria o universitarios, docentes en formación, equipos de trabajo interdisciplinarios.

Actividades:

1. Dinámica inicial: “¿Qué es ser bien educado?”

Los participantes escriben frases asociadas al concepto de “buena educación” en tarjetas. Se comparten y agrupan en categorías (vestimenta, lenguaje, corporalidad, género, lugar de origen).

Reflexión guiada: ¿De dónde vienen estas ideas? ¿A quién incluyen y a quién excluyen?

2. Caso situacional:

Se presenta el caso de una joven afrocolombiana que asiste a una entrevista universitaria usando su acento local, su estilo corporal natural y una vestimenta no convencional. Recibe comentarios sobre “falta de presentación” y “poca educación”. Preguntas clave: ¿Qué criterios están en juego? ¿Es una cuestión de cortesía o de discriminación simbólica?

3. Discusión colectiva:

¿Qué normas de protocolo pueden (o no) ser universales? ¿Cómo repensar la cortesía sin exigir renunciaciones identitarias?

Cierre: Cada participante redacta una propuesta de “código de cortesía equitativo” para su entorno cotidiano.

Taller 2: “Cuerpos que saludan, culturas que hablan”

Objetivo: Comprender la dimensión cultural del saludo y desarrollar habilidades para la cortesía intercultural en contextos diversos.

Duración sugerida: 1.5 horas

Público objetivo: Equipos de protocolo, personal de atención al público, docentes de todos los niveles.

Actividades:

1. Ejercicio de dramatización:
En pequeños grupos, se representan saludos típicos de diferentes culturas (sin caricaturizarlos), guiados por una ficha que describe sus características (por ejemplo, el namasté en India, la reverencia japonesa, el beso latinoamericano, el apretón de manos anglosajón, etc.).

2. Relato de experiencias:
Participantes comparten alguna situación en la que un saludo fue malinterpretado o generó incomodidad en un contexto intercultural.

3. Reflexión guiada:
¿Cómo evitar imponer formas únicas de saludo? ¿Cómo saber cuándo preguntar, cuándo observar y cuándo adaptarse?

Cierre: Cada grupo propone una “guía intercultural de saludos” para su institución, con principios y recomendaciones.

Taller 3: “Del gesto al vínculo: cortesía como principios morales pública”

Objetivo: Explorar cómo los gestos cotidianos de cortesía inciden en la construcción de una convivencia democrática y de una ciudadanía principios morales.

Duración sugerida: 2 horas
Público objetivo: Comunidad educativa (padres, estudiantes, docentes), líderes comunitarios, funcionarios públicos.

Actividades:

1. Mapa de gestos cotidianos:
Se construye colectivamente un mapa visual con gestos y prácticas diarias que contribuyen (o deterioran) la convivencia: ceder el turno, mirar con atención, usar el celular en medio de una conversación, respetar los silencios, entre otros.

2. Lectura comentada:
Se presenta un fragmento del libro de Martha Nussbaum (2010) sobre la consideración mutua como base de la democracia.
Discusión: ¿Qué significa “proyectar consideración mutua” en la vida pública?

3. Escenarios de simulación:
Pequeños grupos dramatizan situaciones cotidianas (una reunión comunitaria, una

clase, una fila en una oficina) mostrando diferentes formas de cortesía o descortesía.

Cierre: Cada participante redacta un compromiso ético personal para fortalecer la convivencia en su espacio cotidiano.

Los autores

Edgar Eduardo Castillo Rodríguez
Magíster en Marketing (Universidad Libre) y en Gerencia Turística (Universidad de San Buenaventura). Especialista en Mercadeo y Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales. Cuenta con estudios en Cultura Organizacional (UNAM) y Gerencia Comercial (Pontificia Universidad Javeriana). Miembro del grupo de investigación *Turismo, Cultura y Comunidad*. Actualmente es docente-investigador en la Universidad del Pacífico en áreas de marketing, investigación y gestión administrativa.

Amanda Cedeño Rentería
Administradora de Empresas con énfasis en Talento Humano (Universidad del Valle), Especialista en Administración Pública y Magíster en Dirección de Recursos Humanos. Con más de 20 años de experiencia, ha liderado procesos en la Contraloría Distrital y la Secretaría de Educación de Buenaventura. Ha sido docente en la CUN, el SENA y actualmente en la Universidad del Pacífico, en el programa de Tecnología en Gestión Hotelera y Turística.

Fredy Riascos Sinisterra
Administrador de Empresas (Universidad Libre), Especialista en Gerencia de Servicios de Salud y en Finanzas, con Maestría en Gestión Empresarial. Ha ocupado cargos directivos en la Alcaldía de Buenaventura y en hospitales de la región, así como funciones en la Secretaría de Salud Departamental.

Docente en instituciones como Intenalco, CUN, Universidad del Pacífico y SENA, con amplia experiencia en gestión pública, hospitalaria y formación académica.