

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

8.- La comunicación no verbal (II)

Marta Cabañas

Alegría, tristeza, ira, sorpresa, miedo, amor o vergüenza son algunos de los sentimientos, emociones o sensaciones que podemos transmitir con el tono de voz, la mirada, los gestos de la cara, o, con el cuerpo en general. El lenguaje corporal y los gestos desempeñan un papel imprescindible en la comunicación personal y de empresa, a la vez que confirman la teoría de que “una imagen vale más que mil palabras”. Cuando gesticulamos con la mano y movemos el rostro expresamos estados de ánimo, que pueden ser voluntarios o involuntarios, y, que permiten matizar, enfatizar o contradecir la información expresada verbalmente. **La comunicación no verbal tiene un componente involuntario que la convierte en especialmente fiable- considera el especialista en Psicología de la Comunicación, Guillermo Ballenato. Si un mensaje resulta contradictorio a nivel verbal y no verbal, suele darse prioridad de forma casi automática e inconsciente al componente no verbal. Prosigue Ballenato- la posible disonancia entre el pensamiento, el sentimiento, la palabra y la conducta no tarda en ponerse de manifiesto delante del público.** Vivimos en la era visual por excelencia y al comunicarnos con cualquier tipo de público, ya bien sea en una sala de reuniones, en una mesa, o, en un estadio deportivo, la impresión visual causada podrá ayudar o perjudicar al transmitir el mensaje. La forma de comunicar y comportarnos en la empresa frente a un escenario debe estar en consonancia con la personalidad del orador y de la función desempeñada como profesional: comercial, profesor, político, juez, científico, etc...Al analizar la comunicación no verbal, además de tener en cuenta los elementos que van unidos a la voz, es decir, la paralingüística, deberemos prestar atención a las expresiones del rostro (micro expresiones) y contacto ocular, a los gestos, movimientos y posturas, y, a la distancia personal, sin olvidar la presencia física y la indumentaria. El aspecto exterior en muchos casos tiene una fuerte carga comunicativa, de tal manera que, la falta de correspondencia entre lo que la persona dice y la imagen que proyecta, puede provocar en los oyentes una falta de credibilidad. El aspecto personal cuidado y la indumentaria adecuada contribuirán a enfocar a los oyentes para concentrarse en el contenido de la comunicación.

Kinesia: expresión facial, mirada, posturas y gestos.

Birdwistell, padre de la Kinesia moderna, acuñó este término de origen griego, para hacer referencia a la disciplina que estudia los gestos y movimientos del cuerpo humano en los momentos comunicativos. Esta ciencia clasifica en varios grupos los factores asociados al comportamiento. Por un lado considera los **gestos** de la cara, las manos, los brazos y las piernas, la cabeza y el cuerpo en general como algo que transmite información de nuestro estado de ánimo o expresa una valoración sobre algo o alguien. Es interesante considerar que en las conversaciones diarias expresamos emociones con las cejas. También con las **posturas** de estar de pie, caminar o sentarse, se transmiten comportamientos más estables en el tiempo,

que comunican la intensidad emocional o expresan el estado afectivo personal, tanto en conversaciones privadas como en las que transcurren en la empresa. Algunos teóricos de la comunicación consideran que los **ojos** es una parte del cuerpo significativa para mostrar intenciones o estado de nuestras emociones. Con la mirada hacemos notar nuestra presencia a los que nos rodean. Por último, **el contacto corporal** supone el establecimiento de la relación física entre varias personas y también es una fuente de carga emocional. En resumen, son cuatro los elementos que estudia la Kinesia para profundizar en la comunicación personal y de empresa:

La expresión facial. Los estudiosos de la comunicación no verbal hablan de 7 emociones básicas expresadas a través del rostro: alegría, tristeza, miedo, enfado, asco, desprecio y sorpresa. ***El rostro nos suele ofrecer la información más fiable –considera Ballenato en su obra “Hablar en público”-. Diversos gestos nos pueden desvelar si la persona que nos habla está siendo sincera o está mintiendo. La expresión del rostro debe transmitir mensajes acordes al contenido expresado verbalmente.*** La sonrisa es la expresión facial con una importancia extraordinaria para proporcionar información del estado anímico personal. La sonrisa sencilla de baja intensidad es la usada por los adolescentes y muestra inseguridad, mientras que la de alta intensidad es la que se emplea para saludar a personas desconocidas. La sonrisa superior, por el contrario, es la que usan las personas que transmiten alegría y que usan para mostrar confianza y extroversión.

Las miradas. Los ojos también transmiten mucha información. De hecho, uno de las claves para que la comunicación sea efectiva en una conferencia pública es la del contacto ocular con la audiencia, ya que proporciona confianza, honestidad, franqueza y seguridad. En una conversación personal, la mirada es un indicador de que escuchamos al interlocutor, pero se convierte en una señal de hostilidad cuando fijamos la vista en el interlocutor durante cierto periodo de tiempo y más aún cuando no lo conocemos. Los expertos en comunicación no verbal distinguen tres grupos de miradas: **la mirada laboral** es el rostro habitual que se da en situaciones y reuniones de trabajo para saludar a la entrada y salida. Si la mirada cae por debajo de los ojos de nuestro interlocutor se define como **mirada social** y es la que debería usarse en el lugar de trabajo. ***En el lugar de trabajo debemos utilizar casi exclusivamente el rostro social –comenta la experta en comunicación audiovisual Judi James en su obra “La Biblia del lenguaje corporal”-. Si no lo hacemos nos calificarían de pesimistas y malhumorados.*** Cuando los ojos del emisor recorren de arriba abajo el cuerpo del interlocutor, podemos hablar **de mirada íntima.**

Los gestos. Tienen diferentes significados según el contexto cultural en el que se refieren. Así, según sean los países, los gestos adquieren diferentes interpretaciones. Sin embargo, de modo general se puede decir que tanto este tipo de comunicación no verbal como la verbal se adquieren por aprendizaje. Esta forma de comunicarse permite en algunos casos confirmar si el mensaje transmitido verbalmente es cierto o, por el contrario, el emisor está mintiendo. Desviar la mirada; frotarse un ojo con la mano; tirarse del cuello de la camisa; tocarse la oreja o la barbilla son signos del lenguaje del cuerpo que, según los expertos muestran la mentira en el mensaje. En este tipo de estudio destacan las manos como el medio principal de intervención en el proceso comunicativo. En el caso del **saludo** se puede considerar el **apretón de manos**

como un símbolo universal del vínculo social empleado tanto en las Organizaciones como en las relaciones sociales personales. Constituye un conjunto de señales no verbales que se puede extrapolar en muchas culturas de todo el mundo. Los expertos de este tipo de comunicación hablan de 6 tipos de información transmitida. Así, por ejemplo, la dureza de las manos muestra la actividad laboral; el aspecto de las uñas manifiesta el nivel de autoestima y la imagen de la persona; la sequedad o humedad de las manos tiene que ver con el estado de nerviosismo; la duración del apretón de manos informa sobre la emotividad; la presión indica más dominación sobre la persona que saludamos y el estilo del saludo con las manos informa sobre la actitud colaboradora, sumisa o dominante del interlocutor. Por otra parte, hay otros **movimientos de manos** que son muy significativos como el de enseñar las palmas. Es un gesto que se relaciona con la sinceridad, lealtad y honestidad. En el lenguaje empresarial existen tres movimientos realizados con las palmas de las manos y que presentan diferente interpretación. Así por ejemplo, si se realiza este movimiento mientras se da una orden, el empleado que la reciba no se sentirá presionado, sino pensará en la buena predisposición por parte del emisor. Para la orden tajante, las palmas deberán estar hacia abajo. Cerrar la mano y señalar con el dedo índice puede provocar ansiedad en el interlocutor que recibe la orden. Por último, en la consideración de los **gestos con las manos** destacan cuatro tipos. Las manos en forma de ojiva implican relaciones laborales entre superior y subordinado donde éste primero manifiesta seguridad y autoridad. Cuando las manos están entrelazadas la persona informa sobre un estado de ánimo triste o con ansiedad. El nerviosismo en una situación de espera en espacios laborales se muestra con el gesto de cogerse la muñeca con una de las manos. Y, en cuarto lugar, los pulgares en contacto se utilizan como símbolo de dominio y superioridad.

La postura. Junto con las miradas, la expresión facial, y los gestos, la postura del cuerpo acompaña a las conversaciones. En cualquier proceso de comunicación verbal, dentro o fuera de la empresa, se puede observar cambios posturales que acompañan en los cambios de tema, o al ceder o tomar la palabra. La rigidez de la persona o la ansiedad se detecta por la postura, estados anímicos que son difícilmente observables con las expresiones de la cara o la voz. Personas que comparten el mismo punto de vista u opinión transmitirán sus ideas comunes adoptando posturas similares como si se tratara de un espejo.

La distancia y la imagen personal en la comunicación

La necesidad de marcar el territorio y buscar nuestro espacio son dos aspectos característicos tanto de los animales como de las personas. El espacio vital mínimo o la distancia invisible alrededor de nosotros mismos forma parte del estudio de la Proxémica. Esta ciencia, considerada por primera vez como disciplina por el antropólogo Eduard T. Hall, tiene por objetivo estudiar los espacios y las distancias que guardan las personas al comunicarse verbalmente. Son varios los factores que influyen al considerar esta distancia comunicativa. En primer lugar, hay que tener en cuenta **la raza o la cultura** de los comunicadores. Así por ejemplo, los japoneses, árabes y mediterráneos se aproximan más a los interlocutores que los anglosajones. Estos últimos, según los estudiosos de la Proxémica, interpretan este acercamiento como una agresión o invasión, mientras que los primeros consideran frío el

carácter anglosajón. En el caso de los norteamericanos, la tendencia también es a superar los 75 cm de distancia en las conversaciones, y, por el contrario, los magrebíes se acercan de manera que pueden incluso llegar a tocarse. **El grado de intimidad** entre emisor y receptor también hay que considerarlo, ya que la distancia se acortará cuanto más íntima sea la relación. En el caso de reuniones de trabajo, la distancia será mayor que cuando se trata de una relación de amistad, así que, **el motivo del encuentro** será un factor más a tener en cuenta en la comunicación verbal. Por último, **la edad y la personalidad**, son elementos influyentes en la mayor o menor distancia, ya que los jóvenes se acercan más entre sí, y las personas mayores también entre ellas para escucharse mejor. Los extrovertidos mantienen distancia menor que los introvertidos. Según el grado de intimidad y relación con el interlocutor podemos considerar cuatro tipos básicos de distancia en los procesos de comunicación:

Distancia íntima (hasta 45 cm). Es un espacio que queda reservado para la conversación íntima con familiares y amigos íntimos, y, excepcionalmente a algunos desconocidos específicos como personal médico o dentistas. Es necesario guardar la distancia física, respetando el espacio vital de cualquier persona, para así evitar que el otro se sienta ofendido o agredido. Cuando se produce la invasión de este espacio íntimo, el interlocutor tiende a retroceder un paso para ampliar la distancia. Si esto no se produce, se consigue la intimidación y, en algunos casos, la sumisión.

Distancia personal (de 45 a 120 cm). Son encuentros personales, pero no íntimos, con personas conocidas, para mantener conversaciones entre compañeros de trabajo, vecinos, amigos, etc...La distancia de la burbuja personal de cada individuo en la cultura occidental llega a ser de entre 45 a 75 cm, sin embargo, en una cultura oriental la distancia personal alcanza los 120 cm. En la circunstancia en la que varias personas se encuentran más cerca de lo habitual, por ejemplo en un ascensor, la conversación se limitará al saludo y quizás a alguna conversación trivial, desviando la mirada hacia otro lado. A medida que disminuya la cantidad de personas en este espacio reducido, cada persona buscará su propio espacio con su burbuja.

Distancia social (de 120 cm a 360 cm). En esta zona se utilizan las conversaciones formales, los encuentros con desconocidos o impersonales. El ejemplo está en los procesos de comunicación entre jefe y colaborador, ya que las mesas de las oficinas ya presentan la suficiente separación para mantener esta distancia.

Distancia pública (más de 360 cm). Empleada para reuniones, conferencias o discursos públicos, que normalmente se dan desde una tarima y le confieren cierto grado de prestigio y autoridad a la persona que habla.

El aspecto exterior de la persona puede tener una alta carga comunicativa. La imagen personal no se refiere únicamente al concepto del vestido, sino al conjunto de rasgos físicos, unidos a la comunicación gestual, la forma de caminar, el tono de voz, la forma de mirar, etc... Los estereotipos y la primera impresión tiene mucha importancia en los procesos comunicativos, sobre todo cuando se trata de la relación empleado o candidato a empleado y jefe. En una entrevista personal, en una presentación o en una reunión de empresa, o, será

interesante que el emisor tenga una apariencia personal adecuadas, según el contexto, para evitar llamar la atención de manera excesiva o mostrar inseguridad en su discurso.

Bibliografía

- GUILLERMO BALLEATO PRIETO (2013). *Hablar en público, Arte y técnica de la oratoria*. Pirámide.
- JUDI JAMES (2010), *La Biblia del lenguaje corporal*. Paidós_Empresa y talento.
- JOHN C. MAXWELL (2010), *El poder de las relaciones. Qué hacen las personas eficaces para relacionarse*. Grupo Nelson.
- EDWARD T. HALL (1966), *The Hidden Dimension* Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc.