



## LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN EL LUGAR DE TRABAJO

A día de hoy nadie niega la importancia de la comunicación no verbal en general y, además, hay una gran dedicación por parte de la prensa no especializada en hablar del tema. Sin embargo, el mundo empresarial se ha quedado más rezagado en el entendimiento y aplicación de este tipo de comunicación. Por ello en el presente estudio se pretende hacer una revisión de la literatura de la comunicación no verbal a través del prisma de la organización empresarial.

Los comportamientos no verbales son socialmente pragmáticos ya que de manera implícita o explícita sirven para lograr objetivos sociales y estas demostraciones emocionales son piezas de información social. El comportamiento no verbal nos sirve para coordinar y aportar claridad a las interacciones sociales. Hay cinco funciones de los comportamientos no verbales que tienen implicaciones para la vida organizacional: mostrar los atributos personales, ejercer dominación y establecer una jerarquía, promover el funcionamiento social, fomentar relaciones de alta calidad y mostrar expresiones emocionales.

• **La primera de las funciones**, mostrar los atributos personales, sirve para revisar la información sobre personalidad, interacciones y actitudes de una persona. Estamos constantemente emitiendo señales a través de nuestro comportamiento no verbal y estas son interpretadas con más o menos exactitud por las personas que nos rodean como expresión de nuestros atributos ocultos. Siempre estamos interpretando, incluso una aparente falta de comunicación no verbal será interpretada como indicadora de algún riesgo. Por ejemplo, una falta de expresión que se está realizando para mostrar neutralidad puede ser interpretada como indiferencia o desinterés. Estos comportamientos son muy importantes en la formación de impresiones y en el manejo de las mismas. Esto es fácilmente aplicable en el campo de la selección de personal y evaluación de desempeño. Algunas investigaciones en este campo nos dejan como conclusiones que los individuos tienden a ser más precisos cuando confían en comportamientos no verbales para evaluar habilidades sociales que para evaluar la motivación laboral. En relación al proceso de selección un firme y breve apretón de manos puede conferir sociabilidad, amistad y confianza y está asociado a la contratación. Otros comportamientos relacionados son: las sonrisas, el contacto visual, la expresividad, los gestos con las manos, la apariencia facial y el asentir con la cabeza. Durante este proceso tanto el entrevistador como el entrevistado se ven influidos mutuamente. Los académicos han conceptualizado el comportamiento no verbal como un contaminante en los procesos de selección y apuestan por entrevistas más estructuradas para evitar el sesgo de manejo de impresiones.

• **La segunda función**, ejercer dominancia y establecer una jerarquía, nos dice que las señales de poder no verbales se responden con señales no verbales de sumisión. Estos conceptos de dominancia y jerarquía son de gran importancia en las organizaciones porque normalmente están establecidas en relación a una estructura jerárquica. Algunos de los comportamientos relacionados con el poder y la jerarquía son: la postura de poder (estar de pie con el pecho abierto y las manos en las caderas), el tiempo de conversación y la interrupción, el contacto visual, el tono vocal, la apariencia facial, el tamaño y la fuerza. Se ha demostrado que hay ciertos comportamientos no verbales de poder que son universales en todas las culturas, pero otros dependerán de la misma. Por ejemplo, el poner los pies encima del escritorio es una postura de poder en EE.UU. no así en los asiáticos - orientales. Estos comportamientos relacionados con el poder también varían con el género, no son iguales en hombre y en mujeres. La explicación a este fenómeno tiene dos vías, por un lado, se piensa que puede deberse a los estereotipos y expectativas diversas que tiene cada género y, por otro lado, en las diferentes oportunidades relacionadas con sus distintos roles estratificados dentro de la sociedad.

• **La tercera función**, promover el funcionamiento social, busca influenciar a los demás para lograr seguimiento y coordinación social a través de demostraciones no verbales de competencia, prestigio y persuasión, ya que es más probable que la gente siga a aquella persona que muestra carisma, entusiasmo y capacidad. La comunicación no verbal puede aumentar el mensaje de un líder carismático y fortalecer su influencia a través de una comunicación fuerte, que viene caracterizado por: el contacto visual, la fluidez verbal, la expresión facial y corporal, el tono vocal y la variedad. Un mensaje débil con una comunicación fuerte calará más hondo que un mensaje potente con una comunicación débil. Para poder considerarse un líder carismático también es importante mostrarse cercano y mimético. La cercanía incluiría comportamientos como sonreír e inclinarse hacia la otra persona ya que trasmite simpatía y acercamiento. La mimética sería la imitación de la comunicación no verbal de nuestro interlocutor. Si se consigue manejar estas dos características se conseguirán intercambios suaves y recíprocos. Además, hay que tener en cuenta que la pasión se trasmite a través del lenguaje no verbal con los gestos corporales animados, el tono de voz adecuado y el mensaje apropiado.

• **La cuarta función**, fomentar relaciones de alta calidad, gracias a la comunicación no verbal podemos generar y mantener relaciones interpersonales confiables y comprometidos. ¿Cómo? Ayudándonos a prestarnos atención mutua y una respuesta perfecta a las intenciones, estados emocionales y actitudes de los demás. También los comportamientos antes analizados de cercanía e imitación ayudan a establecer una relación mediante la creación de afiliación y confianza y promueve el comportamiento prosocial. Esto puede tener una clara aplicación en el mundo de la empresa sirviendo para afianzar compromisos, confianza y cohesión, pero ha recibido poca atención académica. Sí que ha quedado demostrada la importancia de la intimidad psicológica en una relación mentor - aprendiz, aunque tampoco ha sido muy investigado el papel de la comunicación no verbal en ella. La faceta que ha recibido un poco más de atención ha sido la compasión en el lugar de trabajo. Una relación recíproca producirá comportamientos no verbales más compasivos, que a su vez reforzará dicha relación. La compasión no verbal se muestra principalmente a través del “toque compasivo” (un toque suave no amenazador que puede producir una conexión instantánea incluso entre extraños).

- La última función, mostrar emociones, está interconectada con las otras funciones antes mencionadas, pero merecía ser destacada de manera individual porque influye en procesos sociales únicos como, las exhibiciones emocionales de los demás, siendo especialmente relevante para fenómenos como el contagio y los ciclos emocionales. Esto puede llegar a tener una gran influencia en una organización ya que las emociones positivas pueden ampliar el pensamiento de los individuos y extenderse a todos los miembros haciendo que el funcionamiento mejore en las organizaciones. También las emociones pueden ser interpretadas para extraer información del contexto y poder hacer una interpretación del entorno laboral.

## FUNCIONES DE LOS MENSAJES NO VERBALES

- Son varias las funciones que cumplen los mensajes no verbales:
- Enfatizar el mensaje verbal (de forma consciente o inconsciente).
- Repetir el mensaje verbal, por ejemplo, al mover la mano después de decir adiós.
- Sustituir el mensaje verbal, por ejemplo, mover la mano para decir adiós.
- Mostrar actitudes básicas del receptor y regular la comunicación, por ejemplo, con las señales no verbales mostramos interés, disgusto, animamos a cambiar de tema, reforzamos la exposición y contradecir o distorsionar el mensaje verbal y, cuando esto ocurre, prima para el interlocutor el mensaje no verbal.

## CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL:

- La comunicación no verbal, generalmente, mantiene una relación de interdependencia con la interacción verbal.
- Con frecuencia los mensajes no verbales tienen más significación que los mensajes verbales.
- En cualquier situación comunicativa, la comunicación no verbal es inevitable.
- En los mensajes no verbales, predomina la función expresiva o emotiva sobre la referencial.

## LA COMUNICACIÓN NO VERBAL, CLAVES EN LA NEGOCIACIÓN

No es ningún secreto que la negociación comercial depende de factores que trascienden la comunicación verbal. Como concepto, la negociación, cualquiera que sea su ámbito, va más allá del fondo de una negociación y siempre que pretendamos alcanzar un objetivo se hace necesario conseguir una comunicación efectiva que habrá de englobar distintos elementos, entre ellos la comunicación no verbal.

La comunicación no verbal y, en concreto, el lenguaje corporal, en efecto, abarcan aspectos claves que incluyen a los clásicos factores de la comunicación, como son el emisor, el receptor y el mensaje, si bien su especificidad se centra en todo aquello que expresamos sin palabras. Así pues, sea o no intencionado, también decimos con nuestros gestos, forma de vestir, tono de voz, vocabulario empleado y comportamiento en general, y su importancia es capital a la hora de negociar.

### **EL ARTE DE NEGOCIAR CUIDANDO EL LENGUAJE NO VERBAL**

Si el lenguaje corporal es importante en las comunicaciones interpersonales que desarrollamos en nuestra vida cotidiana, no lo es menos en los negocios. La comunicación no verbal, de hecho, tiene una importancia aún mayor, si cabe, en los negocios, ya que en las negociaciones una adecuada utilización del lenguaje corporal puede ayudarnos a tener éxito y, en algunas ocasiones, incluso llega a ser decisivo. Implementar técnicas de comunicación no verbal en la negociación requiere conocer el significado del lenguaje corporal, pues el proceso de la comunicación no verbal tiene códigos y maneras de hacerse las cosas estipuladas, cuyo significado obedece al convencionalismo. A menudo, ello implica una interpretación puramente cultural, por lo que conocer los códigos es imprescindible para utilizarlos y saber interpretarlos en nuestro adversario. Se hace necesario, por lo tanto, tener en cuenta su papel y significado en los demás es tan importante como a la hora de planificar, preparar un determinado discurso o elegir unas u otras tácticas de negociación empresarial. En definitiva, la comunicación no verbal y el lenguaje corporal deben formar parte de nuestra estrategia, contemplada como un todo que nos ayudará a tener éxito. La suma de esos distintos factores, entre los que cuidar este aspecto resulta esencial, será la que, finalmente, podría acercarnos a nuestros objetivos.



## **OBJETIVO: CONSEGUIR UNA COMUNICACIÓN AFECTIVA**

¿Pero, por qué es tan importante para negociar? Dominar el significado de la comunicación no verbal y del lenguaje corporal es contar con una interesante fuente de información añadida sobre el tipo de negociador ante el que estamos y, por otro lado, facilitará que nuestro mensaje resulte más eficaz. Un negociador hábil logrará una comunicación efectiva. Idealmente, el proceso de negociación alcanzado establecerá una relación de cara al futuro, y precisamente por ello se hace necesario desarrollar un proceso de negociación basado en una comunicación verbal y no verbal que transmita un claro mensaje de confiabilidad. A nivel personal, importa tener una actitud proactiva y de cooperación, así como evitar aquellos gestos y factores que puedan estropear un buen clima. Mostrar interés durante la reunión, sobre todo cuando el otro está hablando, ser comedido en los movimientos y en el tono de voz, mantener los brazos en posición neutral, sin cruzarlos, huir de la verborrea y mantener el contacto visual son algunas de las principales señales positivas que ayudarán en el curso de una negociación comercial.



## TIPOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

En la comunicación no verbal se diferencian tres tipologías:

### *Paralingüista*

El paralingüaje es el conjunto de elementos no verbales de la voz, es decir, se refiere a cómo se dice algo y no a qué se dice. Los atributos inherentes a la voz humana que le otorgan singularidad son: timbre, sonoridad y altura. Los matices en el tono y timbre de voz (suavidad, volumen, nasalidad...) dan clara información sobre el estado de ánimo y las intenciones del hablante. Así, sabemos que el tono de voz refleja el estado emocional, de forma que la excesiva emocionalidad ahoga la voz y, el tono se hace más agudo.

### *Proxémica*

La Proxémica se refiere al uso del espacio que hacen dos o más personas en el proceso comunicativo. Es decir, el espacio físico o distancia que toda persona mantiene con los que le rodean.

### *La Kinésica o Cinesis*

La Kinésica o Cinesis estudia el significado de los movimientos corporales y los gestos en una situación comunicativa. Es fundamental destacar que los movimientos corporales efectuados, pueden tener intención o no tenerla y que los movimientos oculares también se engloban en la Kinésica. Para saber más sobre los distintos elementos que componen esta tipología puedes visitar esta entrada de la biblioteca.

## **CLAVES PARA UNA COMUNICACIÓN NO VERBAL EFECTIVA**

### **1.- Convertir la sonrisa en parte del repertorio regular.**

Al iniciar las relaciones comunicativas, así como en situaciones tensas la sonrisa es un arma profusamente usado, mayoritariamente porque cuando se sonríe se produce un “efecto espejo” en el interlocutor y que, gracias a la sensación de causa-efecto genera sentimientos positivos en ambos interlocutores.

### **2.- Mostrar expresividad, pero sin sobreactuar.**

Mantener los dedos unidos cuando se gesticule, las manos por debajo del nivel de la barbilla y evitar cruzar brazos o pies.

### **3- Utilizar gestos abiertos.**

Por ejemplo, mostrar las manos, estirar los brazos y piernas, abrir los hombros, no interponer objetos entre el propio cuerpo y el interlocutor, como mesas, carpetas o libros, y asegurarse de que la cara es visible.

### **4.- Utilizar gestos que acompañen al discurso y faciliten la comprensión.**

Por ejemplo, indicar con gestos una medida o una distancia, señalar una dirección, describir un ritmo o estirar dos dedos de la mano mientras se dice que se presentarán dos ideas clave.

### **5.- Evitar los tics gestuales que se hacen a veces por nerviosismo.**

Evitar jugar con un bolígrafo o con el anillo, apartarse el cabello, colocarse bien las gafas.

### **6.- Apoyar la conversación con el movimiento de la cabeza.**

Utilizar los gestos de asentimiento triples al hablar y el gesto de ladear la cabeza al escuchar. Mantener la barbilla hacia arriba.

## **7.- Controlar el contacto visual.**

Practicar el contacto visual, pero evitar el contacto en el momento en que resulte agresivo o incómodo a los demás. Las personas que miran son más creíbles que las que no lo hacen.

## **8.- Controlar la postura del cuerpo en conversaciones sentadas en una mesa.**

No es aconsejable recostarse sobre la misma pero tampoco desaparecer tras ella hundiéndose en la silla. Inclínese hacia adelante cuando escuche y manténgase erguido cuando hable. Mantener siempre los brazos sobre la mesa. Evitar las manos cerradas y los brazos o pies cruzados.

## **9.- Para una posición de pie.**

No permanecer totalmente inmóvil, moverse con naturalidad, desplazarse de vez en cuando. Además, no se debe dar nunca la espalda al auditorio, aunque se esté escribiendo hacerlo de forma lateral.

## **10.- Controlar la distancia con el interlocutor.**

Acérquese si se siente cómodo. Si la otra persona retrocede, no vuelva a adelantarse.

## **11.- Usa la técnica del espejo.**

Imite sutilmente el lenguaje del cuerpo de los demás (expresiones faciales, gestos, postura, tono de voz).

Esperamos que tras la lectura de este post sea más fácil detectar y aplicar las claves necesarias para hacer de nuestro lenguaje no verbal una herramienta más potente que nos ayude a completar y favorecer nuestro discurso. Os animamos a que nos dejéis vuestras impresiones.