**TÉCNICAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA**

**CONTENIDOS**

**MÓDULO II: EL PODER DEL LENGUAJE**

**1. El poder de la comunicación no verbal**

El lenguaje corporal puede revelar tanta o más información que las palabras. Sin darnos cuenta, nuestro cuerpo transmite constantemente información sensible sobre nuestras intenciones, sentimientos y personalidad; incluso cuando estamos quietos o en silencio, los gestos, las posturas, las expresiones faciales y la apariencia hablan por nosotros, y pueden resultar muy elocuentes.

El lenguaje corporal cuenta quiénes somos, cómo nos sentimos o cuáles son nuestros gustos. En la interacción, la conducta no verbal informa además de nuestro grado de comprensión y nivel de acuerdo, e incluso puede desmentir lo que estamos diciendo en ese momento.

Los mejores comunicadores no verbales son quienes tienen consciencia de su lenguaje corporal, personas capaces de monitorizar su conducta y de calibrar el efecto que esta produce en los demás. Convertirse en un buen comunicador no verbal requiere, por tanto, desarrollar la autoconsciencia de la conducta corporal.

El dominio del lenguaje corporal resulta de especial utilidad en algunas funciones de la socialización. Algunas de estas se mencionan a continuación:

⋅ Comunicar nuestra identidad.

⋅ Informar sobre nuestra capacidad de relacionarnos.

⋅ Lograr precisión y entendimiento.

⋅ Gestionar la interacción.

⋅ Transmitir emociones y sentimientos.

⋅ Influir en los demás y en nosotros mismos.

⋅ Producir engaño.

A continuación, mencionaremos algunos canales del lenguaje corporal que van a influir en lo óptimo que sea el acto comunicativo:

⋅ Gestos y expresiones faciales



El encuentro es un momento fundamental de la conversación y, a partir de él, se desencadenan una serie de estrategias a través de sutiles negociaciones no verbales que tienen lugar desde los primeros momentos. Los primeros 15 a 45 segundos son fundamentales, ya que representan la afirmación de una relación preexistente o una negociación. Aquellas pautas de comportamiento comunicativo, aquellas reglas de interacción que ponemos en funcionamiento para expresar o negociar la intimidad, son las que usamos para hacerle saber a una persona si nos gusta o no. Y eso raramente lo hacemos de manera verbal.

Las expresiones y los gestos son el indicador emocional más potente, y en lo primero que centramos nuestra atención al interactuar. En fracciones de segundo nuestro cerebro emocional decide por su cuenta y riesgo si una cara nos gusta o no, un proceso en el que inicialmente no interviene la razón, y en el que no hay tiempo para pronunciar ni media palabra. En la cara se reflejan de manera innata y universal las siete emociones básicas: alegría, sorpresa, tristeza, miedo, ira, asco y desprecio. Cada una tiene su propio código. Aprender a distinguirlas se hace imprescindible para dominar el lenguaje corporal.

⋅ La mirada

A través de los ojos transmitimos mucha información, lo que retroalimenta la comunicación. Si nuestro interlocutor nos mira mientras hablamos, lo podemos interpretar como un signo de interés o atención. Pero también sabemos que cuando la gente está procesando mensajes complicados aparta la mirada y mueve los ojos en distintas direcciones, buscando datos, asociando recuerdos, imágenes, sensaciones, sonidos.

La mirada es el lenguaje de los ojos; ante una señal de interés nuestras pupilas se dilatan- midriasis- y, así, consiguen delatarnos. La timidez, falta de confianza o de habilidades sociales para decir lo que se desea puede ser expresado de modo que se rehúye la mirada hacia el receptor. Sin embargo, la seguridad en uno mismo se transmite a través de una mirada firme y estable.

Obviamente, determinados movimientos oculares como el de pasear la mirada por toda la sala, mantener la mirada puesta en el reloj, asociados con una postura hacia atrás o con los brazos doblados, puede significar que estamos aburriendo a nuestro interlocutor, o que no tiene ningún interés en escucharnos.

Una mirada desafiante nos llevará a crear barreras, una mirada de ternura a ser más sensibles, una mirada sostenida demasiado tiempo nos intimidan. Es necesario mirar a los ojos, pero lo suficiente como para no intimidar al otro.

⋅ La postura

Es el modo en que se mantiene el cuerpo cuando estamos de pie, caminando, sentados o acostados. Acompaña a la comunicación verbal de igual manera que lo pueden hacer los gestos. Por ejemplo, si observas con atención una conversación, podrás percibir cómo los cambios del tema, o al tomar o ceder la palabra, van acompañados de cambios posturales.

Refleja el estado emocional de las personas, sobre todo si están tensas o relajadas. La ansiedad, por ejemplo, puede no detectarse en la cara ni en la voz, pero si en la postura, ya que seguramente esa persona mantenga una postura rígida. En cambio, si se muestra encogida, significa abatimiento y tristeza.

**2. La imagen personal y su influencia en la comunicación **

La imagen personal se puede interpretar desde dos aristas, por un lado, está en lo que proyectamos de nosotros y por otro lado en cómo la gente nos percibe. Aunque las palabras son importantes para dar la primera impresión, lo cierto es que también nos juzgan por lo que ven en nosotros. Cada vez que conocemos a una persona esta nos evaluará consciente o inconscientemente. Prestando atención en cómo nos vestimos, olemos, hablamos, movemos, miramos, etc. Todos estos aspectos son parte de la imagen que proyectamos hacia los demás, por lo que, sí hemos trabajado en una imagen positiva, generamos un buen nivel de confort en quienes nos rodean, lo que determinará en buena parte si desean escucharnos o no.

Se dice que cuando tratamos de comunicarnos con los demás, el mensaje se transmite principalmente de manera no verbal, a través de la voz y de la expresión facial. En este sentido, la imagen personal es nuestra carta de presentación, pues refleja la manera en que queremos relacionarnos con el resto.

La imagen que otros crean es en gran parte por nuestra comunicación no verbal, la cual corresponde al 93% de la comunicación total. Nuestro cuerpo, gestos y postura dicen más de nosotros que nuestras palabras, las que equivalen tan solo al 7%. Es muy importante cuidar nuestra imagen personal, porque es lo primero que los demás ven en nosotros; es más, aún sin pronunciar una palabra, podemos transmitir datos y proyectar nuestra personalidad a través de la imagen que ofrecemos al exterior.

La imagen debe acomodarse a los intereses particulares de cada uno, pero no debe causar equívocos o malentendidos en los demás, pues ello supondría un impedimento para la correcta comunicación. Si el mensaje oral va por un lado y la imagen que transmites por otro, el interlocutor tendrá dificultad en entender el mensaje, es por esto que en imagen personal hay que neutralizar todo lo que perturbe el mensaje, todos aquellos detalles que te impidan llegar como deseas a tus interlocutores. En otras palabras, es necesario mantener una coherencia entre los diversos canales que utilizamos cuando transmitimos cualquier mensaje: apariencia exterior, tono, modulación de la voz, gestos e indumentaria.

Si deseas proyectar una buena imagen, como comunicador eficaz, recuerda los siguientes consejos:

⋅ Saluda a todos en forma amable. Esto denota cortesía y buenos modales. ⋅ Mantén un buen dominio de ti mismo. El dominio de sí mismo y de nuestro temperamento influyen considerablemente en el modo de exteriorizar los sentimientos.

⋅ Se apacible y sosegado cuando te comunicas con los demás. Una imagen de paz mental y espiritual demuestra un gran equilibrio de la persona. Transmitir mensajes con serenidad en situaciones complicadas puede contribuir a encontrar mejores soluciones.

⋅ Escucha con atención. De esta manera podrás debatir o replicar, demostrando así un gran interés por la persona con la cual estás conversando.

⋅ Se discreto en las preguntas que hagas. Debes evitar preguntas que denotan un afán de curiosidad innecesaria o impertinente.

**3. Argumentación - Persuasión y Manipulación**

Existen tres herramientas para lograr alcanzar un acuerdo a través del diálogo, una de las cuales es éticamente reprobable: la argumentación, la persuasión y la manipulación. Estas tres herramientas de comunicación son útiles para transformar ideas, creencias, actitudes y, en el mejor de los casos, comportamientos.

a. La persuasión

Uno de los objetivos cuando comunicamos es ser entendidos; otro objetivo es transmitir confianza (que nos crean), pues afectamos las creencias, deseos y acciones de nuestra audiencia. La persuasión es el acto comunicativo que cumple ambos objetivos: una audiencia que ha sido persuadida ha comprendido bien nuestro mensaje y por tanto, nos ha creído.

Esta se basa en la existencia de reacciones predecibles en el comportamiento humano ante situaciones en las que las personas se ven empujadas a aceptar o no una propuesta. Los seres humanos por increíble que parezca respondemos de un modo estándar a circunstancias similares. La persuasión trata de conocer esas reacciones y utilizarlas lícitamente, a veces apelando a reacciones innatas, a veces al orbe afectivo, en alguna ocasión incluso al subconsciente. Pero en la persuasión no hay engaño, como sí lo hay en la manipulación.

La persuasión se basa en procesos psicológicos que sustentan la manera en que podemos influir en los demás para orientar sus actitudes o comportamientos en una dirección. Robert Cialdini en su obra “*Influence: science and practice*” señaló seis principios universales de la influencia social:

⋅ Compromiso/coherencia,

⋅ Reciprocidad

⋅ Aprobación social

⋅ Conectividad

⋅ Autoridad y

⋅ Escasez.

Aquí el persuasor establece un contexto favorable para influir en la voluntad del otro sabiendo que determinados escenarios propician determinadas conductas, influye en su interlocutor con técnicas lícitas para que libremente elija la opción que más le interesa al propio persuasor. La persuasión tiene que ver con la creación de un entorno que permita que dos o más personas encuentren un terreno y unas convicciones comunes. Trata de convencer al otro sin necesidad de que los elementos persuasores estén sólidamente argumentados, haciendo hincapié en motivaciones psicológicas. Hemos dicho que la persuasión influye en la voluntad, no en la capacidad intelectiva, que es precisamente el territorio acotado a la argumentación.

Claves para persuadir de manera efectiva:

⋅ **Analiza tu propuesta** para asegurarte de que es justa, es decir, los beneficios superan los inconvenientes que pueda tener para la mayoría e incluye en tu exposición no sólo las ventajas sino también los inconvenientes, las posibles dificultades y, si es posible, la forma de superarlos. De esta forma transmitimos confianza.

⋅ **Prepara tu exposición** de manera que el objetivo de los primeros instantes sea que el o los interlocutores se sientan cómodos. Sustituye el “yo” por “nosotros” para que el interlocutor se sienta parte del plan y mentalízate para aceptar con naturalidad la oposición, agradeciendo y valorando las aportaciones del interlocutor incluso si vas a rebatirla.

⋅ **Adapta tu mensaje** al perfil del interlocutor, ten en cuenta si necesita datos y evidencias, si está orientado a personas o a tareas, o si su enfoque es en metas o procesos. Si tu objetivo es persuadir a varias personas a la vez con diferentes necesidades, tendrás que preparar tu discurso para satisfacerlas todas.

⋅ **Analiza tu estilo de comunicación** y piensa en cada caso si te favorece o hay áreas a las que prestar atención: ritmo, tono, gesticulación, demasiado o poco contundente

b. La argumentación:

Es la producción de razonamientos enhebrados en aras de que alguien se adhiera a nuestra opinión. Articula una serie de razones para explicar nuestro comportamiento o nuestras ideas. El cometido natural de la argumentación es exponer razones para que quien las escuche se aliste a nuestro lado, o comprenda por qué pensamos como pensamos, o por qué hacemos lo que hacemos. Pero también argumentar es impugnar una opinión ajena, ponerla en entredicho, ofrecer contraposiciones que cuestionan su validez. La argumentación por tanto es una herramienta que permite defender las propias ideas y refutar aquellas que consideramos objetables.

Podemos resumir por tanto que la argumentación no es un combate verbal, sino un medio de cooperación con otros para encontrar y verificar buenas soluciones a problemas difíciles. En un debate se exponen razones y argumentos y se trata de convencer a la otra parte de que nuestra exposición es más sólida que la suya.

No resulta fácil explicar con claridad el límite entre la argumentación y la persuasión. Son dos regiones fronterizas que a veces comparten territorio, que se hibridan y se separan, y que incluso en algunas ocasiones puede parecer que se adentran en los límites de la manipulación.

De manera más explicativa la persuasión y la argumentación se basan en un ejercicio de comunicación cuyo interés no es otro que lograr influenciar a otra persona, hacerle pasar de un punto “A” a un punto ”B” que favorezca nuestros intereses, gracias a la utilización de nuestras palabras.

c. La manipulación:

Son las acciones que sirven para conseguir una influencia que resultaría menos eficaz si la otra parte supiera las intenciones verdaderas del manipulador. El manipulador no juega limpio, hace trampas. De este modo se diferenciaría claramente de la persuasión, un proceso mediante el que se pueden modificar o reafirmar actitudes, opiniones y comportamientos de otras personas. La persuasión trataría de influir en la voluntad del otro con el deseo de orientarla a un fin que nos conviene y que mostramos de un modo transparente. Por el contrario, la manipulación anhelaría los mismos fines, pero jugaría con la opacidad de la intención última por la que se desea influir, porque su conocimiento ralentizará o impediría la influencia. La intención es el único elemento claramente definible que separa la manipulación de la persuasión.

El manipulador se concentra en el logro de objetivos y beneficios personales sin preocuparse por las consecuencias o el impacto sobre la persona que está siendo manipulada. La manipulación se nutre de la mentira. La mentira es la realización de un acto lingüístico contrario a las intenciones y pensamientos, con la intención de engañar a otros. La manipulación utiliza esta artimaña que permite la invención del lenguaje y lo hace en cualquiera de sus dos potentes manifestaciones: mentira por omisión (ocultación de información) o mentira por perpetración (adulteración de la

información). La mentira no es sólo producir ficciones que alteran la realidad, también lo es silenciar datos a fin de controlar la conducta de terceros. La manipulación trata de persuadir, pero las herramientas que utiliza son claramente ilícitas (adulación, engaño, difamación, amenaza, presión, utilización artera del afecto, entre otros). Por eso actúa en la sombra.

**4. Retroalimentación o feedback**

****

Como ya habíamos nombrado en el proceso comunicativo es necesario conocer el efecto que se está provocando en nuestro interlocutor el mensaje entregado; si está de acuerdo o no, si nos comprende, etc. para que exista un proceso bidireccional de comunicación. Es ahí la importancia de la retroalimentación o feedback, ya que esta consiste en comunicar información a otros acerca de cómo percibimos su comportamiento y cómo nos afecta a nosotros o a los resultados de la ejecución de una tarea; permite al emisor identificar si es necesario modificar su mensaje original, a fin de alcanzar el objetivo deseado.

En muy pocas palabras, existe retroalimentación cuando una vez establecida la comunicación se crea información, la que puede resultar muy valiosa si se recibe y usa de modo efectivo, ya que podemos conocer el cómo somos percibidos y así mejorar nuestras relaciones y comportamientos. Una relación en la que la retroalimentación se produzca con naturalidad y sea bien recibida denota seguridad en las personas que interactúan y demuestra la existencia de confianza mutua.

Características de la retroalimentación (Berlo, 1984):

• Útil: para enriquecer la información del emisor

• Descriptiva: para que se eficaz

• Especifica: de manera que indique la comprensión del

mensaje

• Oportuna: en el lugar y contexto

La retroalimentación mejora la transmisión de lo que se comunica, reduce la distorsión y aumenta la precisión, pero también facilita el proceso de aprendizaje, cuando éste la implica. Esta encuentra su mayor obstáculo en la resistencia de la gente a recibirla. A este fenómeno lo llamamos defensividad, y convierte a la retroalimentación en una amenaza, más que en un elemento facilitador de la comunicación asertiva.

La retroalimentación debe ser: suficiente (ni abundante, ni escasa), positiva más que negativa (a efecto de generar confianza), específica y verbal.

Para un buen manejo de la retroalimentación se debe proceder del siguiente modo: ⋅ Que sea descriptiva de comportamientos, hechos o datos.

⋅ Dirigirla a un comportamiento que sea realmente susceptible de cambio y mejora del receptor.

⋅ El mensaje debe ser claro, focalizado y conciso.

⋅ Hacerlo directamente y no a través de terceras personas.

⋅ Que sea positiva, respetuosa, constructiva, orientado a presente y futuro: también hay que resaltar lo bueno, no solo lo malo. Decir que algo está mal no informa sobre cómo mejorarlo. Hay que concretar lo que sería adecuado y dar pautas para conseguirlo.

⋅ Comprobar la recepción y comprensión completa del mensaje por parte del receptor, preguntándole al respecto.

⋅ Cuando su contenido es de carácter negativo ha de hacerse en privado.

De manera general, podemos identificar cuatro tipos de feedback:

a. Feedback positivo: Se transmite para felicitar o reforzar la conducta de alguien, tras comprobar que el comportamiento o el mensaje percibido cumple las expectativas esperadas. Si se proporciona de forma adecuada, el feedback positivo incrementa el comportamiento deseado

b. Feedback constructivo: Con este tipo feedback se trata de enseñar las diferencias existentes entre el comportamiento deseado y el no deseado. Con él se explican y aclaran cuales son las mejoras necesarias para obtener el comportamiento deseado. Esta es una herramienta de trabajo. Si se emplea adecuadamente reduce el comportamiento erróneo o desviado, y se incrementa el comportamiento deseado

c. Feedback negativo: En este tipo de feedback debemos distinguir dos aspectos diferentes: el cómo (actitud) y el qué (contenido). En primer lugar, desde el punto de vista de la actitud, el feedback se considera negativo si es expresado mediante un mal vocabulario, malas expresiones, falta de modales, con mal temperamento, etc. Mientras que desde el punto de vista del contenido, el feedback puede ser negativo si señala un comportamiento no deseado, que debe ser corregido.

Si se transmite feedback negativo de forma excesiva y constantemente puede llegar a convertirse en un feedback destructivo. Suele generar baja autoestima y miedo en el receptor pues, haga lo que haga, siempre percibe que lo hace mal

d. Ausencia de feedback: Se produce cuando no se ofrece ningún tipo de feedback. La carencia de feedback puede provocar el incremento de un comportamiento no deseado, y/o reducir una actitud deseada. Si el receptor no proporciona ningún tipo de feedback para toda acción, ya sea adecuada o no, entonces el emisor no sabrá en qué áreas debe mejorar. También se produce esta situación cuando el emisor es incapaz de recibir el feedback que se le da. Ante esta falta de feedback el individuo siente aislamiento e indiferencia hacia su entorno o relaciones.

En ocasiones, la retroalimentación que debemos proporcionar puede llegar a ser muy difícil e incómoda, tanto para el emisor como para el receptor. Sin embargo, no hay duda de que la generación de feedback constructivo es el mecanismo más poderoso que tenemos para cambiar la conducta y asegurar que las personas, que forman parte de un determinado grupo, desarrollan constantemente nuevas habilidades, y que modifiquen sus comportamientos en el entorno laboral, algunas veces nos sentimos incómodos cuando recibimos feedback, sobre todo al principio. Esto depende de si el feedback es positivo (de apoyo), o si, por el contrario, está relacionado con nuestra mejora profesional, que puede ser percibido como negativo. Proporcionar una retroalimentación eficaz constituye una de las mejores formas de incrementar la conciencia y ayudar a alguien a cambiar y a mejorar, por ello es muy importante afrontar y participar con entusiasmo en eventos y actividades de retroalimentación. El objetivo principal de las personas que nos aportan feedback, ya sean jefes, gerentes, directores, profesores o amigos, es el de ayudarnos para que tengamos más éxito, bien haciéndonos sugerencias para que mejoremos las facetas menos efectivas de nuestro rendimiento, o bien animándonos para que mantengamos nuestra actitud.