

# BODY LANGUAGE IN BUSINESS

DECODING THE SIGNALS

ADRIAN FURNHAM &  
EVGENIYA PETROVA



## Libro El lenguaje corporal en los negocios

### Cómo descifrar las señales

Adrian Furnham y Evgeniya Petrova  
Palgrave Macmillan, 2010  
También disponible en: Inglés

### Reseña

El lenguaje corporal y otras formas de conducta no verbal son el trasfondo de toda comunicación. Adquirir fluidez como receptor y emisor es una habilidad de negocios necesaria. Los autores Adrian Furnham y Evgeniya Petrova se propusieron acabar con mitos populares sobre el lenguaje corporal, especialmente la promesa de que uno puede aprender a “leer a la gente como un libro”. Examinan distintos aspectos del lenguaje corporal, como expresiones faciales, gestos, tacto y contacto visual. También explican las formas en las que el lenguaje corporal ofrece señales y, en ocasiones, engaña. Por último, ofrecen estrategias prácticas para usar el lenguaje corporal y descifrar las señales de otros. Furnham y Petrova amplían su análisis de comunicación no verbal e incluyen otros temas, como *feng shui*, discursos públicos e intimidación. Los entusiastas del lenguaje corporal verán la profundidad de este exhaustivo análisis. Aquellos con menor interés podrían confundirse con el panorama tan amplio de las muchas facetas del tema. Sin embargo, *BooksInShort* considera que es una lectura esencial para quienes deseen mejorar sus habilidades “blandas” o inteligencia emocional.

### Ideas fundamentales

- La comunicación no verbal incluye el lenguaje corporal, así como lo que se dice mediante la apariencia, la conducta o las posesiones.
- Las conductas no verbales refuerzan, enfatizan, marcan o incluso contradicen la palabra oral.
- Comprender la conducta no verbal es una habilidad fundamental en los negocios.
- El lenguaje corporal incluye miradas, gestos, posturas, tacto, olor y expresiones.
- El carácter o la cultura influyen en algunas de las expresiones faciales, pero otras son innatas.
- La sonrisa humana es rica y variada y comunica muchos mensajes diferentes.
- Las personas evalúan con precisión a otras en cuestión de segundos, con base en una “pequeña porción de conducta”.
- Algunas personas son mejores que otras para controlar e interpretar la comunicación no verbal.
- La conducta no verbal ofrece señales para saber si alguien miente o dice la verdad.
- La fluidez en el lenguaje corporal es una capacidad valiosa, especialmente cuando se habla en público, se negocia o se vende.

### Resumen

#### ¿Qué es la comunicación no verbal?

Una definición amplia de la comunicación no verbal incluye cualquier tipo de señal enviada a través de los sentidos, así como qué se comunica mediante la forma de vestir, la apariencia o la posesión de determinados objetos. El lenguaje corporal es una conducta no verbal que envía señales que comunican algo al receptor, consciente o inconscientemente. El lenguaje corporal puede ser sutil o abierto, ensayado y controlado, o espontáneo y fisiológicamente revelador. La comunicación no verbal (CNV) sirve para:

- “Repetir, confirmar y enfatizar lo que se dice”.
- “Complementar, modificar y analizar mensajes verbales”.
- “Contradecir o confundir mensajes verbales y mostrar ambivalencia u ocultar motivos”.

- “Sustituir palabras”.
- “Subrayar, enfatizar, marcar y moderar el lenguaje”.
- “Regular y coordinar el lenguaje”.

“La comunicación corporal es la comunicación sin palabras: Es todo lo que hace una persona, a lo que otra le asigna significado”.

Cuando las personas se comunican verbalmente, usan la palabra oral o escrita para transmitir mensajes. Las señales visuales incluyen toda la CNV transmitida durante las interacciones cara a cara, como apariencia, olor, edad, forma de vestir y movimientos. Las señales orales pueden indicar el estado emocional del hablante, su clase, educación o edad. Además de qué se dice, el cómo también es significativo, por su tono, volumen, velocidad, énfasis y pausas, entre otros. Sin embargo, los expertos que autoritariamente afirman que la gente envía el 70% de sus mensajes de forma no verbal descartan el poder del lenguaje. En la mayoría de los casos, las palabras son la manera más precisa de comunicación, sobre todo porque la gente no puede controlar todas sus señales no verbales. Muchas emociones fuertes “se escapan”; por ejemplo, alguien nervioso podría sudar o sonrojarse. No siempre es posible controlar el lenguaje corporal, pero comprender la comunicación no verbal puede dar una ventaja en las negociaciones, mejorar el desempeño laboral, incrementar la capacidad de manejar gente y mejorar las comunicaciones. Las habilidades “blandas”, al igual que la lectura del lenguaje corporal, han llegado a tener más peso en los negocios.

## Lenguaje corporal

Los biólogos comenzaron a estudiar el lenguaje corporal a fines del siglo XIX. En 1873, Charles Darwin publicó el primer libro decisivo sobre el tema, *La expresión de las emociones en los animales y en el hombre*. Sin embargo, el estudio del lenguaje corporal se popularizó muchos años después, en 1967, cuando Desmond Morris publicó *El mono desnudo*. Hoy en día, los científicos de distintos campos, desde la antropología hasta la psicología y la sexología, estudian y escriben sobre el tema. Aunque existen muchas investigaciones detalladas, también hay galimatías sobre el tema, especialmente en las áreas de “simbolismo, poder y ejercicio del control” y en la afirmación de que “se puede leer a la gente como un libro”. Por ejemplo, los freudianos dicen que las personas que están de pie con las manos en los bolsillos son retraídas, solitarias o herméticas, pero, en realidad, tal vez sólo tengan frío.

“El lenguaje corporal envía mensajes sobre emociones, actitudes y personalidad”.

El lenguaje corporal consta de muchas señales físicas. Los ojos transmiten mensajes tan claros como la puntuación; por ejemplo, levantar la mirada al final de una declaración para medir las reacciones de las personas. Los ojos comunican emociones complejas, como la vergüenza. Alargar el contacto visual indica atención, cooperación y agrado. La forma en la que la gente establece y mantiene contacto visual varía de cultura a cultura. Los extrovertidos hacen más contacto visual; los introvertidos evitan mirar abiertamente.

“La comunicación no verbal es un medio de comunicación más primitivo y, con frecuencia, más poderoso que la comunicación verbal”.

Las expresiones faciales son muy comunicativas. Muchas son innatas al ser humano, como las miradas de sorpresa, miedo o dolor. Los antecedentes culturales influyen en el modo de usar las expresiones faciales socialmente. La gente tiene un gesto distinto en un funeral que en una boda. Aunque podría tratar de ocultar sus emociones con “cara de póquer”, entre más genuina sea la expresión, más auténtica se entiende, especialmente la sonrisa. Las sonrisas falsas no incluyen los ojos y los receptores instintivamente entienden si una sonrisa es falsa o real. El psicólogo Paul Ekman estudió las sonrisas a fondo e identificó varios tipos, entre ellas:

- **“La sonrisa sincera”** – Una sonrisa genuina que transmite un sentimiento positivo.
- **“La sonrisa de temor o desdén”** – Una sonrisa que surge de emociones negativas.
- **“La sonrisa apagada”** – Una sonrisa que alguien trata de suprimir.
- **“La sonrisa desdichada”** – Utilizada para sacar el mejor partido de una situación.
- **“La sonrisa coqueta”** – Una sonrisa provocativa.
- **“La sonrisa Chaplin”** – Una sonrisa exagerada que casi es la parodia de una sonrisa.
- **“La sonrisa calificadora”** – Utilizada para transmitir noticias desagradables.
- **“La sonrisa coordinada”** – Una señal de cortesía que indica: “Estoy escuchando”.

“Tenemos una capacidad asombrosa de ubicar con precisión a otras personas en un rango de distintas escalas de personalidad y cualidades, sin reflexión ni ideas conscientes de nuestra parte”.

Los seres humanos gesticulan por muchas razones, que incluyen énfasis, instrucciones o crear dibujos en el aire. Algunos gestos son casi universales, como asentir con la cabeza para indicar acuerdo, aplaudir para mostrar aprobación o frotar el estómago en señal de hambre. Pero los gestos varían mucho de un país a otro. Por ejemplo, un círculo hecho con el pulgar y el índice significa “bien” en EE.UU., “cero” en Francia, y es una obscenidad en Europa central. La postura y orientación del cuerpo envían mensajes. Sentarse a la cabecera de la mesa indica poder; estar de pie junto a alguien sentado indica dominio. La distancia a la que se está de alguien – la proximidad corporal – establece territorio. Las culturas definen el espacio personal de maneras distintas, pero la gente generalmente tiene cuatro zonas de acercamiento corporal: “Íntima, personal, social y pública”. El tacto, el olor y la voz son elementos integrales del lenguaje corporal. El contacto, desde abrazar hasta dar palmadas en la mano, acariciar o tomarse del brazo, es un poderoso comunicador. La gente usa el tacto para persuadir, amenazar, mostrar compasión o afecto. Muchos dan una gama de significados a la forma de estrechar las manos. Los animales se comunican a través del olor, y también las personas, pero este sistema primitivo a menudo opera subcientemente.

## Lo que se ve ...

Idealmente, la gente debe evaluarse con base en el carácter individual, pero es ingenuo suponer que la apariencia no desempeña un papel importante. La ciencia demuestra que las personas evalúan a otras en cuestión de segundos con base en “una pequeña porción de conducta”. Además, esta evaluación inicial es asombrosamente precisa. La altura, el peso, la forma del cuerpo, la textura de la piel, la simetría de los rasgos y las características del pelo determinan el atractivo de una persona. Y, es más, las empresas son más propensas a contratar y ascender a la gente bien parecida, a quien generalmente se le facilita todo. La forma de vestir puede indicar la clase social, revelar los valores, destacar la imagen o hacer una aseveración artística. Muchas empresas visten a sus empleados de uniforme para

denotar limpieza, rango o profesionalismo. El color también desempeña su papel, ya que tiene asociaciones simbólicas.

“Cuando hay mucho en juego y las emociones son intensas, especialmente en las negociaciones empresariales, el lenguaje corporal es la fuente de información que debe tomarse en cuenta”.

La gente expresa sus emociones a través del lenguaje corporal, en parte, porque no puede evitarlo. El rubor, la transpiración, el cambio en la respiración o la dilatación de las pupilas son señales físicas de emociones como la ira, la vergüenza o la excitación sexual. A medida que las personas maduran, aprenden a leer las emociones de otras al observar su lenguaje corporal. Parte de esta habilidad es innata, pero otra parte se aprende culturalmente. Con frecuencia, a quien se describe como una persona perceptiva e intuitiva simplemente es muy hábil para leer el lenguaje corporal. Sin embargo, algunas personas envían e interpretan mensajes no verbales mejor que otras. En general, las mujeres leen mejor el lenguaje corporal que los hombres. La gente descifra mejor a medida que madura, pero la habilidad generalmente llega a su pico alrededor de los 25 años. Hay pruebas que muestran la relación entre la inteligencia y las habilidades no verbales. Entre más inteligente es un niño, mejor leerá la CNV. Los extrovertidos y optimistas leen mejor a la gente que los introvertidos o personas de mente cerrada. ¿Por qué actúa la gente de manera distinta ante distintas situaciones? El entorno, las reglas sociales, las relaciones y las razones de una interacción influyen todos en su conducta. Quienes son hábiles para observar a las personas ven matices en la conducta que enriquecen su comprensión. Generalmente tienen un alto coeficiente de inteligencia emocional (IE), la capacidad de “expresar emociones, regular las emociones propias y de otros, y usar las emociones para resolver problemas”. La IE depende de la habilidad para leer el lenguaje corporal con agudeza.

## Los labios dicen sí, pero los ojos dicen ...

Discernir entre la honestidad y el engaño es una habilidad empresarial vital, especialmente al negociar. La gente miente por muchas razones: Para protegerse del castigo, la vergüenza o la amenaza de violencia; para obtener aprobación; para ganar ventaja o llevarse el crédito. La mentira se da de tres formas. La primera es la comúnmente aceptada “mentira piadosa” que se dice para evitar herir los sentimientos de otros. La segunda es el tipo de mentira conveniente, asociado con el típico vendedor de autos, o la mentira que tergiversa o excluye información para hacer una transacción. La tercera es la falsificación de los hechos o la omisión total de información; es la más insidiosa en los negocios.

“Los empresarios esperan detectar la verdad infalible y atrapar a los mentirosos mediante el cuidadoso análisis ... del lenguaje corporal”.

Muchas personas confían en el lenguaje corporal para deducir si alguien está mintiendo. Los mentirosos se delatan con señales verbales y no verbales. Al ocultar algo, una persona duda entre oraciones o habla de sí misma en tercera persona; la cadencia del habla podría ir de lenta y desigual, a rápida y atropellada. Los mentirosos generalmente se sienten incómodos con los silencios y dan demasiadas explicaciones. Las señales no verbales incluyen jugar con algo, moverse inquietamente en el asiento o hacer demasiado o muy poco contacto visual. Los mentirosos pueden hablar con voz monótona para disimular sus emociones o usar “gestos que confortan”, como tocarse los labios. Para detectar si alguien miente, busque variaciones respecto a su conducta normal. Tome en cuenta las discrepancias entre conductas verbales y no verbales.

## “El lenguaje corporal en los negocios”

En muchas situaciones de negocios, la fluidez en el lenguaje corporal es una habilidad valiosa, especialmente cuando se habla en público, se negocia o se vende. Es angustiante para la mayoría de la gente hablar en público; es tan intimidante que muchos tienen reacciones físicas: Aumenta su ritmo cardíaco, sudan e incluso tiemblan. Respirar hondo ayuda a contrarrestar esos síntomas. Las conductas no verbales de los buenos oradores incluyen una postura corporal abierta y la supresión de gestos que distraen, como mover objetos en el podio. Los oradores comprometidos inspiran al público, imparten información o convencen a sus oyentes de considerar nuevos puntos de vista. Ensayan sus conductas no verbales, como gestos, contacto visual y movimientos en el escenario. Hablar ante un público de cualquier tamaño cambia la dinámica de la comunicación. El orador ofrece un mensaje, el público reacciona; el orador recibe retroalimentación y cambia en respuesta a esos comentarios.

“La capacitación y la experiencia ayudan en el negocio de detectar mentiras, pero, aun así, no es ni sencillo ni infalible”.

Durante las negociaciones, la posición no verbal y las señales de dominio indican quién tiene el control y toma decisiones, y quién no. Las conductas no verbales son menos comprometedoras que las palabras durante una negociación, pero pueden sugerir acuerdo, desacuerdo o el deseo de tomar alguna medida en particular. Los vehículos no verbales para transmitir mensajes al negociar incluyen distancia interpersonal, asentimiento con la cabeza, sonrisa, postura, reflejo y contacto visual. En ventas, la comunicación no verbal refuerza diversos métodos de persuasión. En el 2007, R. Cialdini describió seis métodos de persuasión: “Compromiso y consistencia, reciprocidad, aprobación social, autoridad, agrado y escasez”. Ciertas conductas no verbales refuerzan cada uno de ellos. Por ejemplo, un apretón de manos puede invitar a un comprador a iniciar una conversación. Las actitudes que reflejan el lenguaje corporal de un cliente son signos de empatía y agrado.

“El lenguaje corporal ayuda a separar rápidamente a los amigos de los enemigos, a lo bueno de lo malo y a las palabras sinceras de las deshonestas”.

El lenguaje corporal no revela las profundidades del alma, pero la gente que lo lee bien puede tener ideas precisas acerca de cada breve encuentro. Lo importante es recordar que “el poder del lenguaje corporal se encuentra en su sutileza, en su promesa de una acción más que en la acción misma. El lenguaje corporal insinúa una cierta disposición o conducta más que identificarla o determinarla”.

## Sobre los autores

**Adrian Furnham**, profesor de psicología de University College en Londres, ha escrito más de 60 libros y 800 artículos. Colabora con el *Financial Times* y la BBC. **Evgeniya Petrova** es psicóloga, investigadora, académica, y ha ganado varios premios de literatura.