

Competencias profesionales para el mundo de las interacciones: comunicación no verbal en la organización

Eduardo ROMÁN ALVAREZ
Universidad de Santiago de Chile

RESUMEN: Los medios de comunicación actúan como mediadores de diversos procesos, pero en ningún caso constituyen un objetivo. Sí, aunque tautológica por definición, esta afirmación es inadvertida por muchos periodistas organizacionales, los cuales todavía funcionan bajo la creencia de que su trabajo consiste en reportear, redactar y, a lo sumo, editar medios internos. Bajo esta consideración, es fácil explicar por qué la temática –y otros factores de igual relevancia– de muchos de estos soportes dependen de sucesos circunstanciales y no de una gestión previa. Se trata, sencillamente, del dominio de uno los paradigmas clásicos en este campo: estimar que la comunicación consiste en «transmitir hechos».

PALABRAS CLAVE: Interacción - Organización - Comunicación no verbal.

SUMMARY: The media act as mediators of various processes, but in no event constitute a goal itself. Yes, even tautological, by definition, this statement is organizational unnoticed by many journalists, who still operate under the belief that their job is to report, write and, at most, edit internal media. Under this consideration, it is easy to explain why the theme and other factors of equal importance for many of these media events depend on circumstantial and not a previous management. This is simply the domain of one classical paradigms in this area: considering that the communication is “to convey facts”.

KEY WORDS: Interaction – Organization – Nonverbal communication.

Introducción

Para desarrollar políticas de comunicación en las organizaciones –públicas o privadas– y que posteriormente se expresen en estrategias y acciones concretas, lo habitual es que los comunicadores se centren en la producción de medios y otros aspectos cuantitativos, que son los requeridos por las instancias ejecutivas de la organización. De esta manera, en el mejor de los casos, los periodistas derivan en la evaluación, a modo de diagnóstico y difusión interna, de aspectos de la administración organizacional como:

- Misión y visión de futuro, tanto de la organización como de todas las instancias involucradas con el tema comunicacional y sus efectos.
- Entorno inmediato y mediato, en las mismas instancias.
- Flujos y redes de información, formales e informales, dentro de la organización.
- Valores, filosofía y cultura organizacionales.
- Clima organizacional.
- Públicos o segmentos objetivos.

Se establece, de esta manera, una paradoja que se origina en la ignorancia del contratante y que se refuerza en la incapacidad del profesional de explicar el sentido de su trabajo, entre otras cosas porque también ignora que las comunicaciones a nivel organizacional se sostienen en el campo de las interacciones, en las cuales puede y debe intervenir para lubricar su funcionamiento.

Un efecto directo de esta situación es que los esfuerzos económicos y administrativos están más orientados a los procesos de producción –periodística, gráfica o audiovisual– que al apoyo de las orientaciones estratégicas de la organización, ya que priman los parámetros cuantitativos sobre los cualitativos, como cumplir con determinados formatos y cierta periodicidad, descuidando contenidos y relaciones comunicativas, que son los que, al fin y al cabo, constituyen el objetivo de las políticas de comunicaciones.

En todo proceso de comunicación hay –intencionado o no– un carácter formativo, generador y articulador de relaciones interpersonales. Este se establece directamente en la semantización de la realidad, en el modo como proponemos que se perciban los fenómenos. En este sentido, toda experiencia incide en la formación de las personas y las experiencias comunicativas no son una excepción. Por el contrario, son precisamente el puente que permite establecer lazos y sentido: identidad y pertenencia.

Cambio de paradigma

Desarrollar estrategias de comunicación en la actualidad implica adherirse de alguna manera a modelos que respondan a las necesidades de cada organización en particular. En ese sentido, la comunicación constituye un conjunto de herramientas que facilitan la coordinación humana y en ningún caso un recetario de discursos o actividades que operan en cualquier contexto. Lo más relevante, en esta perspectiva, es establecer, canalizar y promover estructuras de relato para las interacciones, de acuerdo a las características de mediación, efectividad y segmentación de sus participantes.

Las estructuras discursivas, en términos semióticos, son recurrencias de códigos que constituyen nichos relacionales, desde los cuales es posible entender los textos que se configuran. Cabe aclarar que un texto no es necesariamente un set de palabras, sino cualquier objeto o situación que constituya significado para el observador.

En todo sistema de comunicación existen diversas estructuras que son reconocidas por quienes habitualmente se exponen a ellas, y dichas estructuras discursivas actúan como soportes de los contenidos, permitiendo articularlos en distintos niveles de profundidad. A veces refieren a contenidos explícitos, que habitualmente tienen un carácter lógico, denotativo e informativo, y siempre tienen relación con los contenidos implícitos, relativos a aspectos relacionales y emotivos. En niveles metacomunicacionales, también pueden implicar semantizaciones de realidad, en los términos descritos anteriormente.

Reconocer las estructuras de discurso nos permite preestablecer las temáticas permanentes y estratégicas de los medios, pero lo más importante es que nos ayuda a reconocer y operar en un marco de interacciones. Cabe aclarar en este punto que, en las interacciones, el lenguaje verbal no es predominante. La comunicación verbal y la no verbal operan de manera simultánea, constituyendo sentido como una unidad total e indivisible, pero los aspectos relacionales generalmente son expresados en el segundo modo.

Si el lenguaje es integrador, es porque “nace de la interacción social entre los seres humanos. En consecuencia, el lenguaje es un fenómeno social, no biológico” (Echeverría, 1997:43). Un principio básico del enfoque sistémico es el reconocimiento de que “el comportamiento humano es modelado por la estructura del sistema al que pertenece el individuo y por la posición que ocupa en ese sistema” (Echeverría, 1997:43). Los individuos actúan de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen, pero “a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas sociales, estos también pueden ser afectados” (Echeverría, 1997:44).

Comunicación no verbal

Goldhaber señala que: “la comunicación no verbal es aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados” (Goldhaber, 1998:143). Es la capacidad para responder a movimientos casi imperceptibles e inconscientes de quienes nos rodean: “se habla de comportamiento no verbal cuando se refiere a las señales a las que se ha de atribuir significados y no al proceso de atribución de significados” (Goldhaber, 1998:144).

Hay diferentes tipos de conducta no verbal, algunas son más específicas que otras, algunas tienen la intención de comunicar y otras son sólo expresivas. Goldhaber cita a Harrison (1972), para sostener que

la conducta no verbal define y regula el sistema de comunicación al tiempo que comunica un contenido específico. Las conductas no verbales pueden repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar y regular las señales verbales (...). Cuando cualquier conducta no verbal contradice a la conducta verbal, la primera determinará el impacto total del mensaje (Goldhaber, 1998:145).

Se dice que, en un comienzo, el comportamiento del cuerpo estaba limitado sólo al canal sensorial audio-acústico o vocal, de haber existido otro canal sensorial se le consideraba como interrupción o interferencia disfuncional que requería ser evitada o en otro aspecto utilizada como un adorno en el discurso. Es así como Birdwhistell cambia esta concepción y formula un modelo multicanal que consiste en entender la comunicación como un proceso continuo donde se utilizan todos los canales sensoriales: kinestésico, auditivo, visual, olfatorio, táctil, etc.

Fernández Collado toma de Knapp la idea de que cuando se habla de comunicación no verbal se está haciendo referencia a las señales a las que se atribuirá significado y no al proceso de atribución de significado. Es decir, la comunicación no verbal se puede definir como aquella que abarca señales distintas de las palabras, siempre y cuando se entienda que la distinción entre

las palabras y “otras” señales, a veces no es muy clara y puede trasapelarse (Fernández Collado, 2001:87).

De lo anterior se puede deducir, entonces, que tanto el cuidado que tiene un individuo determinado en su apariencia física, los conocimientos intelectuales, como la forma de caminar, comer, hablar o relacionarse con otras personas, son también signos de que se quiere comunicar algo, sea en forma consciente o inconsciente: “La comunicación no verbal es un proceso complejo en el que intervienen las personas, el tono de la voz y los movimientos del cuerpo” (Davis, 1997:23). La comunicación no verbal es

más que un simple sistema de señales emocionales y que en realidad no puede separarse de la comunicación verbal. Ambas están estrechamente vinculadas entre sí, ya que cuando dos seres humanos se encuentran cara a cara se comunican simultáneamente a muchos niveles, conscientes e inconscientes (...) y luego integran todas estas sensaciones mediante un sistema de decodificación, que algunas veces llamamos el ‘sexto sentido’: la intuición (Davis, 1997:24).

Todo lo que se ha explicado anteriormente habla de comunicación no verbal y cómo se relaciona con la comunicación verbal, pero analizando a fondo el tema se puede apreciar que, generalmente, ignoramos que al efectuar una acción —e inclusive *al no hacerlo*— nos estamos comunicando. Por eso se hace necesario saber cómo emitir y recibir señales no verbales, particularmente dentro de las organizaciones:

aprendemos conductas no verbales mediante la imitación y el auto modelado conforme a los demás, y también adaptando nuestras reacciones a la instrucción, la retroalimentación y el consejo de los demás (Knapp, 1995:154).

Para el desarrollo de las habilidades no verbales, debemos contar con una motivación para que el sujeto sienta que éstas le ayudarán a mejorar su vida. Además, se debe tener una actitud productiva, un conocimiento amplio de la observación de los demás y, en la medida que crecemos, contamos con una experiencia variada para así aumentar las oportunidades del discurso.

Como comunicadores, es necesario tener en cuenta que la comunicación no verbal en forma descontrolada y mal utilizada puede ser contraproducente, por ejemplo, algunos gestos, posturas, movimientos faciales podrían ofender a otras personas: “la capacidad de decodificación de señales no verbales, se ve afectada por muchos factores, algunos de los cuales son intrínsecos a las personas y revelan diferencias entre distintos grupos” (Knapp, 1995:156). Por ejemplo, las emociones de actitudes de gusto y disgusto se perciben con mayor precisión en el rostro que en la voz; es así también que los mensajes no verbales negativos pueden incluso ser mejor transmitidos que los positivos.

Si existen buenos “receptores”, también existen los buenos “emisores” de comunicación no verbal. Las personas que poseen gran control de sí mismas,

los extravertidos y los populares, están en mejores condiciones para emitir información emocional a través de los canales vocales y faciales. “Aquel que sea capaz de emitir expresiones espontáneas aceptadas, seguramente será capaz también de fingir expresiones adecuadamente, y a la inversa” (Knapp, 1995:156).

Dentro de la percepción humana se encuentran los buenos observadores, que deben ser capaces de mantener un equilibrio entre la ignorancia y el dominio de un tema o asunto determinado. El observador eficaz tiene gran interés en comprender la conducta del observado y a ellos dirige su esfuerzo, para lo cual debe adoptar un cierto distanciamiento respecto de aquellos a quienes se observa:

El observador ha de tener la habilidad suficiente como para descubrir el hilo unificador y los conceptos generales que conectan las múltiples observaciones aisladas. Para conseguirlo se precisa de una cierta dosis de paciencia y perseverancia (Knapp, 1995:158).

En la etapa de interacción se ve si hay alguna clase de contacto físico, así también se ven expresiones faciales, posturas, movimientos físicos, etc. El análisis global otorga cierta consistencia para orientar las observaciones iniciales y sirve como estímulo de ideas adicionales para adaptarlas en cualquier encuentro. Por otra parte, cabe destacar la existencia de un concepto en comunicación no verbal que hace referencia al amplio conjunto de comportamientos relacionados con la utilización y estructuración del espacio inmediato de la persona. Esto es lo que en comunicación se conoce como Proxémica y de la cual se hace necesario distinguir dos ámbitos importantes: a) estudios acerca del espacio personal, b) estudios sobre la conducta territorial humana.

- Estudios acerca del espacio personal: El espacio personal se define como el espacio que nos rodea, al que no dejamos que otros entren a no ser que les invitemos a hacerlo o se den circunstancias especiales. Se extiende más hacia adelante que hacia los lados, y es mínimo en nuestras espaldas. El espacio personal se estudia desde dos enfoques: la proximidad física en la interacción, y el contacto personal.
- Conducta territorial humana: Estudios sobre el tipo de espacio que necesita la gente para vivir razonablemente. Se ha observado que ciertos diseños de casas favorecen más que otros, influyen en las disputas entre vecinos, etc. De este tipo de estudios ha surgido el concepto de ‘espacio defendible’, que es el espacio que cada uno de nosotros necesita para vivir, y que defendemos contra toda intrusión, no deseada, por parte de otras personas. Si las oficinas o departamentos son demasiado pequeños, si están muy juntos o si hacen que la gente se aglomere en determinados puntos, llegará un momento en que

surgirán tensiones que pueden desembocar en hostilidad abierta y en conductas agresivas.

Todo ello, partiendo de la premisa que el hombre es un ser gregario, desde sus comienzos se ha visto involucrado en una sociedad, formando instituciones tales como la familia, y que por su naturaleza se ha visto en la necesidad de construir nuevas instituciones.

Etkin y Schvarstein señalan que una conducta no verbal puede tener diferentes *significados*, dependiendo del contexto:

Por ejemplo, el índice de rotación del personal de una empresa (...), indica que su aumento o disminución mida el grado de adecuación de las remuneraciones en relación con otras empresas del contexto (...). Multitud de hechos pueden estar dando cuenta de un mismo significado, así como pueden asignarse muchos significados a un solo significante (Etkin y Schvarstein, 1997:154).

Con respecto al territorio y al espacio, las personas en la organización defienden un territorio particular. Hall lo denomina *territorialidad* y sostiene “que los seres humanos y los animales llegarían a extremos insospechados para defender sus territorios” (...). (Hall, 1989:68).

Parece que existen tres principios relacionados con el territorio y el estatus dentro del marco de las organizaciones. Las personas que gozan de un estatus superior disponen de mayor territorio, protegen mejor su territorio e invaden el territorio de personas con estatus inferiores (Goldhaber, 1998:146).

Según Knapp, “aquellos que gozan de un estatus superior disponen de un espacio mayor y mejor y más libertad para moverse” (Knapp, 1995:48). Eisenberg y Smith han llegado a la conclusión que cuanto mayor es el principio de un prestigio de un individuo, mayor será el territorio que controlará:

El primer principio que relaciona el territorio con el estatus dentro de la organización, parece muy firme: cuanto más importante sea su estatus en la organización, mayor y mejor será el espacio de que disponga. El segundo principio sostiene que los individuos con estatus más elevados estarán más capacitados para proteger su territorio que las personas que disfrutan de estatus más bajos. Y el tercer principio establece que las personas que ocupan los estatus más importantes pueden invadir libremente el territorio de los que ocupan posiciones menos importantes (Knapp, 1995:49).

Es importante también la localización como un medio para proteger el territorio. La distancia vertical entre el nivel del suelo y el despacho de una persona indican su importancia. Por regla general, los despachos de los ejecutivos están situados en los últimos pisos del edificio. El hecho de ocupar un gran despacho en el último piso del edificio no sólo “dice” mucho de la persona que lo ocupa, sino que “en parte determina el tipo de comunicación que puede establecerse con dicha persona” (Knapp, 1995:53).

Algunos edificios y habitaciones parecen alentar las interacciones humanas. Da la sensación que tienen anfitriones invisibles que dicen: “entre”, “hola” o “bienvenido”. Pero otros demuestran frialdad y parecen advertir: “no queremos visitantes”, “aléjese” o “no entrar”.

El diseño de los edificios, habitaciones y mesas puede ser un factor relevante para inhibir o alentar las comunicaciones. Maslow y Mintz señalan que sujetos que se encuentren en una habitación bonita muestran caras más felices que los individuos que se encuentran en una habitación fea. Así, según su investigación los últimos respondían con monotonía, fatiga, descontento e irritabilidad, en cambio, los de la habitación bonita, respondían con comodidad, placer, energía, etc. Es aparente que la estética de la habitación influencia la conducta de la comunicación de los individuos que en ella se encuentren.

Con respecto a la ubicación de asientos, Strodtbsk y Hook han descubierto que la persona que se sienta en la cabecera de la mesa es, por regla general, percibida como el líder del grupo, así los otros participantes toman asiento de manera que puedan ver al líder. Es evidente que la arquitectura de los edificios, el diseño, la distribución de las habitaciones y la posición de las sillas alrededor de las mesas, contribuye al medio ambiente de la comunicación no verbal:

En ciertas ocasiones el color de una habitación puede influenciar el tipo de interacciones que tengan lugar en ella. Los colores cálidos (amarillo, naranja, rojo) estimulan la creatividad y ayudan a que los individuos muestren una conducta mucho más extravertida. Los colores fríos (azul, gris, verde) estimulan los procesos mentales profundos, aunque pueden inhibir la frecuencia y la calidad de las comunicaciones (Goldhaber, 1998:64).

Finalmente, no cabe duda que, para entender, investigar y estudiar la comunicación no verbal, analizar la presentación personal de una persona en la vida cotidiana es algo muy importante.

Roles y rutinas

El punto más alto de la comunicación no verbal es el desarrollo de “las actuaciones” de los individuos en la vida cotidiana. El autor que ha expuesto este tema es Ervin Goffman, quien explica que cuando un individuo desempeña un papel, solicita implícitamente a sus observadores que tomen en serio la impresión promovida ante ellos. Se les pide que crean que el sujeto que ven posee en realidad los atributos que aparenta poseer, que la tarea que realiza tendrá las consecuencias que en forma implícita pretende y que, en general, las cosas son como aparentan ser. De acuerdo con esto, existe el concepto popular de que el individuo ofrece su actuación y presenta su función “para el beneficio de otra gente”. Sería convincente iniciar un examen de las actuaciones

invirtiendo el problema y observando la propia confianza del individuo en la impresión de realidad que intenta engendrar en aquellos entre quienes se encuentra. El término “actuación”, señalado por Goffman, sería “toda actividad de un individuo que tiene lugar durante un periodo señalado por su presencia continua ante un conjunto particular de observadores y posee cierta influencia sobre ellos” (Goffman, 1981:35).

En nuestra sociedad, algunos gestos impensados se producen en una variedad tan grande de actuaciones, y transmiten impresiones que son por lo general tan incompatibles con las que se fomentan, que estos hechos inoportunos han adquirido un status simbólico colectivo. Por eso, Goffman destaca la importancia de los equipos.

Al sugerir que los integrantes del equipo tienden a relacionarse entre sí por medio de vínculos de dependencia recíproca y familiaridad recíproca, no debemos confundir el tipo grupal así constituido con otros, tales como el grupo informal o la camarilla. El miembro de un equipo es un individuo cuya cooperación dramática aporta a la definición de una situación; si ese individuo llega a estar fuera de los límites de las sanciones informales e insiste en revelar el juego, o en obligarlo a tomar una dirección determinada, sigue siendo, no obstante, parte del equipo.

En nuestra sociedad —relativamente de puertas adentro— una actuación se produce, por lo general, en una región altamente limitada, a la cual se agregan con frecuencia limitaciones temporales. La impresión y la comprensión fomentadas por la actuación tenderán a saturar la región y el período de tiempo, de tal forma que cualquier individuo situado en este conglomerado espacio-temporal se hallará en condiciones de observar la actuación y podrá ser guiado por la definición de la situación que ella suscita.

A menudo, una actuación comprenderá un solo foco de atención visual por parte del actuante y del auditorio, como por ejemplo cuando se pronuncia un discurso político en un auditorio o un paciente habla con el médico en el consultorio de este. Sin embargo, muchas acciones involucran, como partes constitutivas, núcleos o agrupaciones de interacción verbal.

Uno de los objetivos finales de todo equipo es sustentar la definición de la situación suscitada por su actuación. Esto implica la sobrecomunicación de ciertos hechos y la comunicación insuficiente de otros. Dadas la fragilidad y la indispensable coherencia expresiva de la realidad que es dramatizada a través de la actuación hay habitualmente hechos que, si atrajeran sobre ellos la atención del auditorio, podrán desvirtuar, desbaratar o anular la impresión que se desea producir mediante esa actuación. Podríamos decir que estos hechos proporcionan “información destructiva”.

Uno de los problemas básicos de muchas actuaciones es, entonces, el control de la información; el auditorio no debe obtener información destructiva acerca de la situación que los actuantes tratan de definir ante él. El equipo debe ser capaz de guardar sus secretos.

Cabría suponer que durante la actuación encontraremos una correlación entre función, información disponible y regiones de acceso, de suerte que si conociéramos, por ejemplo, las regiones a las que tuvo acceso un individuo tendríamos que saber qué rol desempeñó y la información de la que dispuso acerca de la actuación. En realidad, la congruencia entre función, información disponible y regiones de acceso raras veces es completa. Suelen aparecer posiciones ventajosas adicionales relativas a la actuación, que complican la relación simple entre función, información y región.

En este contexto, la tarea del comunicador organizacional no consiste en subrayar movimientos, colores o vestimentas como códigos invisibles para el resto de los mortales. Tampoco se relaciona con publicar acontecimientos que parecen relevantes a la luz de pautas mediáticas. Su función es facilitar las interacciones en un contexto en el cual, generalmente, la estructura organizacional frena las actuaciones espontáneas, donde poder y sometimiento aparecen como argumentos mucho más fáciles de implementar que la consideración, el respeto y la tolerancia.

Bibliografía

- ECHEVERRÍA, Rafael.
1997 *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile, Dolmen (4ª edición).
- GOLDHABER, Gerald.
1998 *Comunicación organizacional*. México, Diana (7ª edición).
- KNAPP, Mark.
1995 *La comunicación no verbal, el cuerpo y el entorno*. Barcelona, Paidós.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos.
2001 *La comunicación humana*. México, Mc-Graw Hill (2ª edición)
- DAVIS, Flora.
1996 *La comunicación no verbal*. Madrid, Alianza.
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo.
1997 *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.

GOFFMAN, Ervin.

1981 *La presentación de la persona en la vida cotidiana.* Buenos Aires, Amorrortu.

HALL, Edward.

1989 *El lenguaje silencioso.* Madrid, Alianza.