

La asertividad y la negociación. Matices en el esclarecimiento de la comunicación no verbal

Lic. Marta Depaoli Romero
Licenciada en Psicología
Programa de Postgrado en Negociación, UCA

Los efectos del movimiento del cuerpo y la postura.

Conceptualmente, el término no verbal es susceptible de una gran cantidad de interpretaciones, exactamente igual que el término comunicación. La cuestión básica consiste en establecer si los hechos que tradicionalmente se estudian como no verbales lo son realmente. Se dice que Ray Birdwhistell, un pionero en la investigación de lo no verbal, ha comparado el estudio de la comunicación no verbal con el estudio de la fisiología no cardíaca.¹

En efecto, no es fácil hacer una disección únicamente del comportamiento humano verbal y otra exclusivamente del comportamiento no verbal. Tan íntimamente tejida y tan sutilmente representada está la dimensión verbal como no verbal, que a menudo la expresión no describe correctamente la conducta en estudio. Algunos de los más notables investigadores ligados al estudio del comportamiento no verbal se niegan a separar las palabras de los gestos, razón por la cual utilizan las expresiones más generales de comunicación o interacción cara a cara.

Otra posible fuente de confusión en la definición de la comunicación no verbal estriba en que no se sabe con certeza si se habla de la señal producida (no verbal) o del código interno de interpretación de la señal (a menudo verbal). En general cuando la gente habla de comportamiento no verbal se refiere a señales a las que se ha de atribuir significado y no al proceso de atribución de significado.

La borrosa línea de demarcación entre comunicación verbal y no verbal se complica con una distinción igualmente difícil, la distinción entre fenómenos vocales y no vocales. En vez de tratar de clasificar la conducta como verbal o no verbal, Mehrabian ha optado por usar la dicotomía "explícito-implícito".² En otras palabras, Mehrabian creía que lo que llevaba una señal al dominio de lo no verbal era su sutileza, y la sutileza parecía estar directamente ligada a la ausencia de reglas explícitas de codificación. La obra de Mehrabian se centraba primordialmente en los referentes que se tienen para diversas configuraciones de conducta no verbal y / o implícita, es decir, el significado que uno atribuye a esas conductas.

Movimiento del cuerpo o comportamiento cenestésico

¹ knapp I. Mark L. La comunicación no verbal. (El cuerpo y el entorno). Cuarta Edición. Traducción de Marco Aurelio Galmarini. Ediciones Paidós, Barcelona: 1992, p. 15

² Ibidem. P.16

El movimiento del cuerpo o comportamiento cinésico comprende de modo característico los gestos, los movimientos corporales, los de las extremidades, las manos, la cabeza, los pies y las piernas, las expresiones faciales (sonrisas), la conducta de los ojos (parpadeo, dirección y duración de la mirada y dilatación de la pupila, y también la postura). Fruncir el entrecejo, dejar caer los hombros o inclinar la cabeza son todas conductas comprendidas en el campo de la cinésica. Como es obvio, hay diferentes tipos de conducta no verbal. Algunas señales no verbales son muy específicas y otras más generales. Algunas tienen la intención de comunicar, otras son meramente expresivas. Algunas proporcionan información acerca de las emociones mientras que otras dan a conocer rasgos de la personalidad o actitudes. En un esfuerzo por orientarse en el mundo relativamente desconocido de la conducta no verbal, Ekman y Friesen desarrollaron un sistema de clasificación de los comportamientos no verbales. Las categorías que incluye son las siguientes:

Emblemas. Se trata de actos no verbales que admiten una trasposición oral directa o una definición de diccionario que consiste, en general, en una o dos palabras o en una frase. Algunos emblemas describen acciones comunes a la especie humana y parecen trascender una cultura particular. El emblema de comer y el de dormir, constituyen dos ejemplos de emblemas que Ekman y sus colegas han observado en varias culturas. También que las diferentes culturas parecen tener emblemas para tipos similares de mensajes, independientemente del gesto que se utilice para describirlos, por ejemplo, los insultos, el estado físico o la emoción. Estos emblemas cambian en cada cultura y adquieren diferente significado. Fruncir la nariz puede querer decir «Estoy disgustado» o «¡Puf!». Para decir «No lo sé» o «Necesito ayuda» o «No estoy seguro», se pueden poner ambas manos con las palmas hacia arriba, encogerse de hombros o ambas cosas a la vez. Ekman cree que los emblemas faciales difieren probablemente de las demás expresiones faciales en que son más convencionales y en que se los presenta de modo más prolongado o más breve. Los emblemas faciales también pueden enfatizar partes especiales del rostro. Por ejemplo, se puede utilizar la sonrisa para indicar felicidad: la sorpresa se puede expresar dejando caer mecánicamente la mandíbula o enarcando dramáticamente las cejas.³

Ilustradores. Hay actos no verbales directamente unidos al habla o que la acompañan y que sirven para ilustrar lo que se dice verbalmente. Pueden ser movimientos que acentúen o enfatizen una palabra o una frase, esbocen una vía de pensamiento, señalen objetos presentes, describan una relación espacial o el ritmo de un acontecimiento, tracen un cuadro del referente o representen una acción corporal. También puede haber emblemas que se utilicen para ilustrar juicios verbales, bien repitiendo o bien sustituyendo una palabra o una frase. Se los usa intencionadamente para ayudar a la comunicación, pero no tan deliberadamente como los emblemas. Por ejemplo expresar un pensamiento o sí al enfrentarse con un receptor que no presta atención o no comprende lo que se trata de decirle. Probablemente los ilustradores se aprenden observando a los demás.

Muestras de afecto. Se trata predominantemente de configuraciones faciales que expresan estados afectivos. Si bien es la cara la fuente primaria del afecto, también el cuerpo puede ser leído como juicios globales sobre afectos; por ejemplo, una postura lánguida, un cuerpo triste. Las muestras de afecto pueden repetir, aumentar, contradecir o no guardar relación con las manifestaciones afectivas verbales. Una vez tiene efecto la expresión, lo común es que se tenga un elevado grado de conciencia, pero también puede darse sin conciencia. Corrientemente las expresiones de afecto no intentan comunicar, pero pueden en ocasiones ser intencionales.

³ Ibidem. P. 18

Reguladores. Hay actos no verbales que mantienen y regulan la naturaleza del hablar y el escuchar entre dos o más sujetos interactuantes. Indican al hablante que continúe, repita, se extienda en detalles, se apresure, haga más ameno su discurso, conceda al interlocutor su turno de hablar, y así sucesivamente. Algunas conductas asociadas al saludo y la despedida pueden ser reguladores en la medida en que indican el inicio o fin de una comunicación cara a cara. Probablemente los reguladores más familiares son los movimientos de cabeza y el comportamiento visual. Se ha encontrado que las personas que tratan de poner término a una conversación disminuyen acusadamente el contacto visual con la otra persona.

Adaptadores. Tal vez estas conductas no verbales sean las más difíciles de definir y las que mayor especulación impliquen. Se les denomina adaptadores porque se piensa que se desarrollan en la niñez como esfuerzos de adaptación para satisfacer necesidades, cumplir acciones, dominar emociones, desarrollar contactos sociales o cumplir una gran cantidad de otras funciones.

Puesto que en la aparición de estas conductas de adaptación parece haber represiones sociales, se aprecian con mayor frecuencia cuando un individuo está solo. Entonces cabe encontrar el acto completo y no precisamente un fragmento del mismo.

Los efectos del movimiento del cuerpo y la postura

El cuerpo humano es el núcleo más importante del estudio no verbal humano y su movimiento durante los contactos interpersonales. Se ha pasado revista a docenas de estudios, que se han resumido y clasificado. Dado que se subdivide y clasifica un complejo conjunto de comportamientos se ha de considerar que, en realidad, las conductas no aparecen aisladas, sino que operan en grupos y constituyen haces de señales.

El significado de estas conductas se encuentra en un contexto específico, con personas específicas de ese mismo contexto. Lo que no equivale a decir que una conducta particular no pueda ser mejor sopesada que otra en una situación cualquiera; sólo se trata de pensar respecto a que a la hora de analizar la conducta no verbal es preciso evitar la excesiva simplificación.

Cuando se observa un lenguaje corporal, lo que se ve es un sistema que mantiene algunos paralelismos con el lenguaje hablado. Los datos presentes muestran que la cinésica no es un sistema de comunicación que posea exactamente la misma estructura que el lenguaje hablado. Sin embargo, los movimientos del cuerpo mayores o menores aparentan tener una clara relación con las correspondientes unidades del habla grandes o pequeñas. Los movimientos no se producen al azar, sino que están íntimamente ligados al habla humana.

El papel de los adaptadores demuestra que en general, están ligados a sentimientos negativos, angustia, disconformidad, hostilidad encubierta, preocupaciones respecto de sí mismo y baja participación en el acontecimiento de la comunicación.

Puede verse en los individuos, cómo verdaderos haces de conducta no verbal pueden contribuir a comunicar diferentes ideas comunes e importantes. Igualmente las actitudes de gusto y disgusto se relacionan con las percepciones de estatus y poder.

La asertividad: ¿modelo de comportamiento en las negociaciones?

El hombre a lo largo de los años ha dedicado múltiples esfuerzos para comunicarse de muchas maneras; lo ha hecho a través de gestos, mímica, sonidos, música, dibujos, etc. En el mundo actual, globalizado sumados los avances de la ciencia y la tecnología, la comunicación se ha hecho más rápida (satélites, internet, celulares, radio, TV, teléfono, fax, etc.), y ésto acarrea nuevas cuestiones como la calidad, la eficacia, la efectividad y la asertividad en la evolución de la comunicación.

La comunicación es ineludible porque aun cuando creemos no decir nada, estamos comunicando algo. Aún sin palabras, nuestros silencios y movimientos están "diciendo" algo.

La comunicación es la piedra angular en las negociaciones, la interacción con pares, clientes, proveedores, aliados, etc. Se hace cada día más imprescindible; es por esto, que la calidad en la comunicación gana cada día más importancia. Es posible evaluar el éxito o el fracaso de una negociación y su grado del progreso a través de la capacidad de comunicación de sus integrantes,

La conducta asertiva, interpretada como la capacidad de preservar nuestros derechos considerando los ajenos, puede favorecer a que optimicemos nuestros roles como emisores y receptores y logremos un eficiente manejo de cada elemento del proceso comunicativo. Por lo tanto, la comunicación asertiva encierra la habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una forma honesta, adecuada y respetuosa para lograr una comunicación que nos proporcione alcanzar cuanto queramos sin vulnerar a los demás (practicar la empatía)..

Todo negociador debe aprender a comunicar y comportarse asertivamente. Debe destinar más tiempo a comunicarse que a hacer cosas. Al mismo tiempo aprenderá a comunicarse con sus pares y interlocutores para trabajar en "equipo", teniendo como meta un objetivo común, practicando una comunicación asertiva de puertas abiertas.

Comunicación y comportamiento. Marco referencial

Con el fin de brindar claridad sobre el tema a tratar, se tendrá en cuenta la conceptualización que diversos autores cognitivos tienen acerca de los siguientes aspectos:

- comunicación verbal y no verbal, su influencia en la conducta no asertiva;
- la personalidad, y las emociones de acuerdo con la etapa del desarrollo en que se encuentren.

E. McEntee define la comunicación humana "como un proceso, es decir una serie de eventos que ocurren consecutivamente y en un orden y en un tiempo definidos. Se puede explicar el proceso de la comunicación humana como la transmisión de señales y la creación de significados".

Las emociones están implícitas en lo que se conoce como la comunicación no verbal, y se refiere a todo aquel significado que un mensaje puede contener, además de, a pesar de o en lugar del significado transmitido por las palabras orales o escritas. Las siguientes son algunas de las modalidades de la comunicación no verbal que señala Duncan:

- El movimiento corporal o conducta kinestésica, gestos u otros movimientos corporales, incluyendo la expresión facial, el movimiento ocular y la postura.

- El paralenguaje: las vocalizaciones, ciertos sonidos no lingüísticos, como la risa, el bostezo, el gruñido y ciertas distorsiones o imperfecciones del habla, como pausas repentinas y repeticiones.
- La proxémica: la utilización del “espacio social y personal y la percepción que se tiene de éste”.
- El olfato.
- La sensibilidad de la piel al tacto y a la temperatura.
- El uso de artefactos, como el vestuario y el arreglo personal.

La comunicación es tomada como un intercambio de mensajes cuyos significados se basan en la existencia de un código, este código se toma como reglas de interpretación que son las que comparten el emisor y el receptor del mensaje.

Existen dentro de la comunicación códigos comunicativos diferentes, que regulan las relaciones interpersonales.

La Psicología ve en la comunicación humana ante todo y sobre todo la conducta del hombre y las condiciones de esa conducta que descansa en la persona. Los procesos comunicativos y sus condicionamientos se entienden como parte y propiedad de los procesos y sistemas sociales. Las condiciones del comportamiento comunicativo son tanto de naturaleza psíquica como social.

Componentes no verbales de la comunicación asertiva

La comunicación no verbal, es inevitable en presencia de otras personas. Un individuo puede decidir no hablar, o ser incapaz de comunicarse verbalmente; pero, todavía sigue emitiendo mensajes acerca de sí mismo a través de su lenguaje gestual y corporal. Los mensajes no verbales a menudo son también recibidos de forma semi consciente: la gente se forma opiniones de los demás a partir de su conducta no verbal, sin saber identificar exactamente qué es lo agradable o irritante de cada persona en cuestión.

Para que un mensaje se considere transmitido de forma socialmente hábil (asertiva), las señales no verbales tienen que ser congruentes con el contenido del mensaje que se está transmitiendo.

Las personas no asertivas carecen a menudo de la habilidad para dominar los componentes verbales y no verbales apropiados de la conducta, y de aplicarlos conjuntamente, sin incongruencias. A la hora de evaluar una conducta asertiva, la postura, la expresión facial y la entonación son las conductas no verbales que más altamente se relacionan con el mensaje verbal.

Analicemos cada uno de los principales componentes no verbales que engloba todo mensaje que expresamos:

1. La mirada

Casi todas las interacciones de los seres humanos dependen de miradas recíprocas.

La cantidad y tipo de miradas comunican actitudes interpersonales, de tal forma que la conclusión más común que una persona extrae cuando alguien no lo mira a los ojos es que está nervioso y le falta confianza en sí mismo.

Los sujetos asertivos miran más mientras hablan que los sujetos poco asertivos. De esto depende que la utilización asertiva de la mirada, como componente no verbal de la comunicación, implique una reciprocidad equilibrada entre el emisor y el receptor, variando la fijación de la mirada según se este hablando (40%) o escuchando (75%).

2. La expresión facial

La expresión facial juega varios papeles en la interacción social humana:
Muestra el estado emocional de una persona, aunque ésta pueda tratar de ocultarlo.
Proporciona una información continua sobre si está comprendiendo el mensaje, si está sorprendido, de acuerdo, en contra, etc., en relación con lo que se está diciendo.
Indica actitudes hacia las otras personas.
La persona asertiva adoptará una expresión facial que esté de acuerdo con el mensaje que quiere transmitir. Es decir, no adoptará una expresión facial que sea contradictoria o no se adapte a lo que se quiere decir. La persona no asertiva, por ejemplo, frecuentemente está "cociendo" por dentro cuando se le da una orden injusta; pero su expresión facial muestra amabilidad.

3. La postura corporal

Existen cuatro tipos de posturas:

Postura de acercamiento: indica atención, que puede interpretarse de manera positiva (simpatía) o negativa (invasión) hacia el receptor.

Postura de retirada: suele interpretarse como rechazo, repulsa o frialdad.

Postura erecta: indica seguridad, firmeza, pero también puede reflejar orgullo, arrogancia o desprecio.

Postura contraída: suele interpretarse como depresión, timidez y abatimiento físico o psíquico.

La persona asertiva adoptará generalmente una postura cercana y erecta, mirando de frente a la otra persona.

4. Los gestos

Los gestos son básicamente culturales. Las manos y, en un grado menor, la cabeza y los pies, pueden producir una amplia variedad de gestos que se usan bien para amplificar y apoyar la actividad verbal o bien para contradecirla tratando de ocultar los verdaderos sentimientos.

Los gestos asertivos son movimientos desinhibidos. Sugieren franqueza, seguridad en uno mismo y espontaneidad por parte del que habla.

5. Componentes paralingüísticos

El área paralingüístico o vocal, hace referencia a "cómo" se transmite el mensaje; mientras que el área propiamente lingüística o habla, estudia "lo que" se dice. Las señales vocales paralingüísticas incluyen:

Volumen: en una conversación asertiva, éste tiene que estar en consonancia con el mensaje que se quiere transmitir.

Tono: el tono asertivo debe de ser uniforme y bien modulado, sin intimidar a la otra persona; pero, basándose en una seguridad.

Fluidez-Perturbaciones del habla: excesivas vacilaciones, repeticiones, etc., pueden causar una impresión de inseguridad, inapetencia o ansiedad, dependiendo de cómo lo interprete el interlocutor. Estas perturbaciones pueden estar presentes en una conversación asertiva siempre y cuando estén dentro de los límites normales y estén apoyados por otros componentes paralingüísticos apropiados.

Claridad y velocidad: el emisor de un mensaje asertivo debe hablar con una claridad tal que el receptor pueda comprender el mensaje sin tener que reinterpretar o recurrir a otras señales alternativas. La velocidad no debe ser muy lenta ni muy rápida en un contexto comunicativo normal, ya que ambas anomalías pueden distorsionar la comunicación.

Conclusiones

1. La asertividad se refiere a defender los derechos propios expresando lo que se cree, piensa y siente de manera directa, clara en un momento oportuno y respetando los derechos de los demás.
2. La comunicación asertiva, considerada elemento dinámico en la negociación, debe ser tomada muy en cuenta por los negociadores ya que va a ayudar mucho en el manejo de los conflictos en todas sus negociaciones.
3. El negociador asertivo mediante una comunicación asertiva, puede lograr que sus interlocutores siempre se mantengan motivados y quieran llegar a un acuerdo equitativo para ambas partes. La interrelación entre los negociadores va a depender de la habilidad asertiva para lograr un clima de paz y armonía, compromiso.
4. Las empresas buscan que sus negociadores sean innovadores, creativos, tengan iniciativa y confianza en sí mismos; que participen y que tengan poder de decisión y sobre todo sean asertivos en todo momento.
5. Es importante entender la naturaleza de la comunicación asertiva, ya que esta cualidad es la parte nuclear de toda negociación empresarial. Por otro lado, hay que tener en cuenta su importancia para manejar con éxito las relaciones humanas y poder sobrevivir en un mundo totalmente globalizado.