

La comunicación interpersonal forma parte de nuestra vida cotidiana y refleja tanto la forma que tenemos de entendernos como el trato que nos dispensamos unos a otros. Friedemann Schultz Von Thun aborda en este libro el tema de la comunicación humana en toda su complejidad, sin teorías incomprensibles, frases laberínticas o palabras complicadas. El arte de conversar ha alcanzado una enorme popularidad en Alemania desde su primera aparición. Su impacto ha sido tal que ha trascendido el espacio académico de la universidad y de la enseñanza secundaria, donde es un texto de referencia, para entrar a formar parte de la cultura general, convirtiéndose en libro de cabecera de directivos, agentes comerciales, trabajadores sociales y profesores, entre otros.

A través del modelo del cuadrado de la comunicación podremos entender los elementos que intervienen en todo acto expresivo o noticia que se transmite de una persona a otra. En concreto, cuando alguien se expresa no envía un solo mensaje, sino cuatro: un mensaje sobre el contenido objetivo, otro que alude a la relación de esta persona con quien le escucha, un mensaje orientado a influir y otro que informa de la propia personalidad de quien habla.

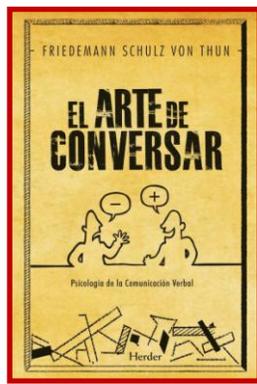
### Bibliografía

#### **Friedemann Schultz Von Thun**

*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



# El arte de conversar

## Psicología de la comunicación verbal

**Friedemann Schultz Von Thun**

### INTRODUCCIÓN

Debemos escuchar lo que nos dicen los demás "con cuatro oídos" y, en algunos casos, elegir cuál es el mensaje más importante al que debemos prestar atención.

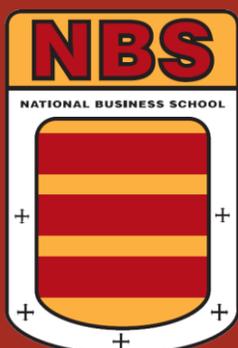
#### **Anatomía de una noticia**

Si observamos con detenimiento cualquier proceso básico de comunicación interpersonal veremos que, en primer lugar, hay un emisor que quiere decir algo. A lo que expresa el emisor lo llamaremos la noticia. En el lado opuesto del emisor tenemos al receptor, que es la persona que descodifica la noticia o mensaje. Normalmente, la noticia enviada y recibida coinciden de forma aceptable, y así se produce lo que conocemos como entendimiento.

Muchas veces, emisor y receptor comprueban su grado de entendimiento. El emisor puede hacerse una idea del grado en que coincide su intención de comunicarse con el resultado de lo que recibe la otra persona a través de los comentarios que esta hace sobre cómo ha descodificado la noticia, cómo la ha recibido y qué le ha provocado. Es lo que se llama retroalimentación o feedback.

Pero, profundizando un poco más en el análisis de un proceso de comunicación interpersonal, podemos darnos cuenta de que una única noticia siempre contiene muchos mensajes simultáneos. Se trata de un hecho básico de la vida que, como emisores o receptores, no podemos eludir. Cada noticia está compuesta de todo un paquete de mensajes, lo que hace que el proceso de la comunicación interpersonal sea tan complicado y susceptible de distorsiones, pero al mismo tiempo tan misterioso y emocionante.

A continuación, vamos a presentar un modelo para interpretar cualquier tipo de noticia. Utilizaremos un cuadrado para mostrar gráficamente los diferentes mensajes que intervienen en un acto de comunicación. En el centro está la noticia que envía el emisor y, a los lados, los cuatro tipos de posibles mensajes que se transmiten con la noticia:



Analicemos el siguiente ejemplo para comprender mejor este modelo. Un hombre y una mujer van en un coche, la mujer está al volante y el hombre es el copiloto. Son un matrimonio y están parados en un semáforo. El hombre (emisor) le dice a su mujer al volante (receptora): "¡Oye, que está verde!". Y la mujer responde: "¿Conduces tú o conduzco yo?".

1. El contenido objetivo (o sobre lo que informo): para empezar, la noticia contiene una información objetiva. En el ejemplo, nos enteramos del estado del semáforo: está en verde. Este aspecto de la noticia aparece en primer lugar siempre que se hable de "los hechos", o al menos debería ser así.
2. El auto exposición (o lo que doy a conocer de mí mismo): cualquier noticia no solo informa del contenido objetivo, sino que contiene también información sobre la persona del emisor.

Del ejemplo podemos extraer que el emisor, según parece, habla castellano, que casi con seguridad no es daltónico y, en definitiva, que está despierto y mentalmente presente. Yendo más allá: quizá tenga prisa, etc. En resumen: toda noticia contiene una parte de auto exposición del emisor. Esto engloba tanto la autor representación intencionada como la autor revelación involuntaria.

3. La relación (o lo que pienso sobre ti y de cómo me sitúo respecto a ti): de la noticia también se deduce la posición en la que se sitúa el emisor frente al receptor y lo que piensa sobre él. A menudo esto se hace patente en la formulación de la noticia, el tono de voz y otros signos no verbales. Para este aspecto de la noticia, el receptor tiene un oído especialmente sensible, ya que es aquí donde se siente tratado (o maltratado) de una u otra forma como persona. En nuestro ejemplo, la exclamación del hombre expresa que en realidad no confía en que su mujer pueda conducir de manera correcta sin su ayuda. Casi con seguridad, la mujer se defiende de ese "paternalismo" contestando bruscamente: "¿Conduces

tú o conduzco yo?". En este caso su rechazo no se dirige al hecho de que el semáforo esté en verde (icon este contenido objetivo estará de acuerdo!), sino que lo hace hacia el mensaje relacional recibido.

4. La influencia (o hacia dónde te quiero llevar): pocas cosas se dicen "sin más", casi todas las noticias tienen la función de influir en el receptor. En nuestro ejemplo, la incitación sería: "¡Acelera, a ver si pasamos antes de que se ponga en rojo!". Por tanto, la noticia (también) sirve para motivar al receptor a que haga, deje de hacer, piense o sienta determinadas cosas. Esta voluntad de influir puede ser en mayor o menor medida evidente u oculta. En este último caso hablaremos de manipulación. El manipulador no duda en poner los otros tres aspectos de la noticia al servicio de la efectividad de su incitación.

Dado que los cuatro aspectos de la noticia siempre entran en juego simultáneamente, el emisor capacitado para la comunicación deberá, de alguna manera, dominar todos ellos. El dominio de un solo aspecto causa distorsiones en la comunicación. Por ejemplo, de poco sirve tener razón en cuanto al contenido objetivo si al mismo tiempo se provoca un desastre en el aspecto relacional. Tampoco sirve de mucho crear una buena impresión en el aspecto autoexpositivo, presentándose, por ejemplo, como una persona ingeniosa y cultivada, y a la vez enviar mensajes incomprensibles en el aspecto de la información objetiva.

Observemos el cuadrado de la comunicación desde el punto de vista del receptor. Según el aspecto al que preste atención, su labor de recepción variará: por el aspecto de los hechos intentará entender el contenido objetivo. En cuanto tantee el aspecto de la autoexposición de la noticia, el receptor estará haciendo un diagnóstico de la persona ("¿Qué clase de persona es esta?" o "¿Qué le sucede en este momento?"). En el aspecto de la relación, el receptor se siente especialmente afectado ("¿Cómo se dirige a mí el emisor? ¿Qué opinión tiene de mí?

¿Cómo me siento tratado?"). Por último, el aspecto de la influencia se mide con la pregunta "¿Adónde me quiere llevar?" y considerando la utilidad de la información recibida ("Sabiedo esto, ¿qué es lo mejor que puedo hacer?").

El receptor está biológicamente mal equipado con sus dos oídos; en realidad, necesitaría cuatro, uno para cada aspecto del cuadrado de la comunicación. En función del oído que anteponga el receptor en cada momento, la conversación transcurrirá por caminos muy diferentes. Muchas veces, el receptor no se da cuenta de que ha desconectado uno o varios oídos y así condiciona el desarrollo del acontecer interpersonal. Como vemos, lo que hace tan complicada la comunicación es que el receptor, en principio, es libre de elegir a qué aspecto de la noticia reaccionar.

### **Volvamos de nuevo a nuestro ejemplo del coche. "Oye, ¡que está verde!", había dicho el hombre.**

Supongamos que la mujer contesta indignada: "¿Conduces tú o conduzco yo?". Esta sería una reacción a la relación: se defiende del paternalismo que percibe en el aspecto de la relación. Pero también podría haber reaccionado al contenido objetivo (por ejemplo, diciendo: "Sí, está verde, llevamos una magnífica racha de verdes") o al contenido de la autoexposición ("¿Tienes prisa?") o a la influencia (por ejemplo, pisando directamente el acelerador).

La libertad que tiene el receptor de elegir el aspecto de la noticia al que reaccionar puede producir algunas distorsiones de la comunicación, por ejemplo, si reacciona a alguno de los aspectos en los que el emisor no estaba haciendo hincapié. O si el receptor solo escucha principalmente con uno de los cuatro oídos y está sordo (o se hace el sordo) al resto de mensajes que también le están llegando. El equilibrio entre los cuatro oídos debería formar parte del equipamiento básico en psicología de la comunicación de cualquier receptor. En cada situación concreta habrá que decidir a qué lado o lados de la noticia reaccionar.

El receptor de una noticia atraviesa tres procesos internos que determinan su reacción: percibir algo-interpretar algo-sentir algo. Esta distinción es muy importante para que el receptor consiga aclararse internamente y mejorar su capacidad de enviar un feedback.

Percibir significa 'ver' (por ejemplo, una mirada) u 'oír' algo (por ejemplo, una pregunta). Interpretar quiere decir 'dotar de significado a aquello que se ha percibido'. Por ejemplo, interpretar una mirada como despectiva, o a una pregunta como una crítica. Esta interpretación puede ser correcta o errónea. Sentir implica responder con un sentimiento a lo que se ha percibido e interpretado (por ejemplo, la rabia ante una mirada despectiva). Este sentimiento no se puede someter al juicio de lo correcto o erróneo, ya que es un hecho.

Muchas veces uno no reacciona a las personas tal como son, sino a las fantasías que construye sobre ellas: "Parece cansado, ahora no debería molestarle con problemas", "No la voy a llamar porque seguramente se siente acosada". El punto 2 de los tres pasos anteriores descritos (la interpretación) indica que las ideas o fantasías que tengo sobre el otro condicionan cómo recibo la noticia. Hablamos de ideas (en lugar de interpretaciones) si mis suposiciones sobre los pensamientos y sentimientos del otro no están basadas en percepciones claramente constatables.

Para mejorar la comunicación no se trata de limitar al máximo las ideas o fantasías. Al contrario, esto no es posible ni deseable. Mucho más útil es tener ciertos conocimientos sobre las fantasías y su manejo: (1) Las fantasías sobre los otros son algo mío. (2) Pueden ser acertadas o erróneas. (3) Para manejarse con las fantasías hay dos opciones: guardárselas para uno mismo y que orienten el comportamiento, o comunicarlas y hacer un chequeo de la realidad ("Supongo que estás cansado para hablar de finanzas, ¿me equivoco?").

Este último aspecto es un punto de inflexión importante en la comunicación interpersonal. Comunicar las ideas que

tengo sobre el otro y chequear la realidad abre el camino hacia una comunicación clara. Además, determina si nos mantenemos en contacto o nos aislamos. Si asumo que mis fantasías son acertadas y las reservo únicamente para mí, impido el contacto con otros y me quedo aislado en la jaula de las fantasías que yo mismo he construido. Muchas personas sin saberlo viven atrapadas en estas jaulas (padeciendo bajo la "superficialidad" de sus relaciones). Sin embargo, nuestras fantasías también pueden servir para tender puentes cuando tratamos de aclarar nuestras posibles fantasías con los demás.

## **Los cuatro aspectos de la comunicación interpersonal**

En esta segunda parte vamos a observar otra vez, uno por uno, los cuatro aspectos de la noticia (contenido objetivo, autoexposición, relación e influencia) y analizaremos, además, algunos problemas psicológicos destacados que se relacionan con cada uno de ellos.

El aspecto objetivo de la noticia. La objetividad significa, en el intercambio de informaciones y argumentos encaminados a una meta objetiva, ser capaz de analizar y decidir al margen de los sentimientos y los sesgos que puedan surgir, como querer salvarse uno mismo y tener la razón, dárseles de algo, vengarse, ganarse el corazón de alguien, querer mostrar algo a los demás, etc. En términos generales, la objetividad se consigue cuando el entendimiento mutuo avanza en el plano objetivo, sin que los mensajes anexos interfieran tomando el control desde los otros tres lados de la noticia.

De hecho, la capacidad de mantener una discusión objetiva, sin hostilidades ni desprecios en el aspecto de la relación, no es la facultad que más se practica: al que opina de manera distinta se le toma por enemigo y como una desagradable molestia, y recibe el trato correspondiente. El objetivo de la psicología de la comunicación es relacionar la propia opinión sobre los hechos con el respeto hacia la persona que opina lo contrario, y animados por la siguiente actitud de fondo: "Acepto y saludo que cada cual vea las cosas desde su

punto de vista, según su historia y circunstancias vitales. Tú eres diferente a mí, yo soy distinto a ti, así que si nos escuchamos mutuamente, partiendo de la aceptación de la postura del otro, de nuestro encuentro podrá surgir algo más rico y acertado que lo que aportaba cada uno por su cuenta".

En los equipos de aprendizaje y de trabajo es muy habitual encontrarse con la postura "esto no viene al caso". Con esta llamada a la disciplina se intenta impedir lo inoportuno ("¡Sigamos en el plano objetivo!"). Para una interacción superficial y rápida, este método puede servir de solución de emergencia con la que ahorrar tiempo. Sin embargo, para una cooperación a largo plazo esta estrategia no sirve. Para alcanzar una objetividad comprometida y creativa, es importante aprovechar el viento favorable que supone una relación humana positiva. Además, es imposible eliminar de la vida (ánimica) los impulsos no objetivos que forman parte de la realidad.

En lugar de esto, el psicólogo de la comunicación recomienda alejarse de esa norma inculcada de objetividad y tener, de vez en cuando, agallas para metacomunicar, es decir, situarse en un plano elevado, por encima de la noticia y hacer hincapié en los aspectos de la autoexposición y la relación:

¿cómo nos situamos el uno respecto al otro?, ¿qué me mueve a contradecirle siempre?, ¿por qué tengo miedo a expresar mi verdadera postura?, ¿cómo me siento en este gremio, en este grupo, etc.? Esto significa dar prioridad a las distorsiones e implica reconocer la realidad de las personas. La permanente sobrecarga del lado objetivo, con elementos sin digerir del ámbito de la autoexposición y la relación, a largo plazo no solo consume más tiempo, sino también más energía anímica; y el tiempo que hay que invertir después en aligerar esa sobrecarga viene con intereses e intereses sobre intereses.

A veces, cuando dos personas se comunican existe una distorsión entre el tema oficial y el tema real. Se producen entonces las típicas "conversaciones seta". El tema oficial surge de la lógica de la

situación antes que de la lógica psicológica de los interlocutores. Por ejemplo, un hombre de negocios regresa a su casa tras un largo viaje de trabajo. Después de saludar a su mujer, el tema de conversación surge de manera natural a partir de la lógica de la situación: "¿Cómo te ha ido?". Él contará los sucesos que le han acaecido en el viaje. Por su parte, se trata de una especie de obligación, cuando en ese momento quizás no tenga ganas de contar nada. Ella, por su parte, se esfuerza en escuchar atentamente, pero sus reacciones no consiguen disimular del todo su falta de interés.

"¡Pero si no me estás escuchando!", le recrimina él malhumorado. "Sí, sí, es que me cuentas tantos detalles sin importancia...". Así se produce la desavenencia. El tema oficial no coincide con el tema real. En el caso de la mujer, más bien era: "¿Qué sientes hacia mí después de haber estado tanto tiempo fuera, conociendo a gente nueva?". Al estar tan entrenados en despachar las situaciones con rapidez, impedimos que aflore el tema real. Y para que lo haga hay que comenzar por preguntarse a uno mismo: "¿Para mí ahora, en esta situación, qué es importante?". Tomarse en serio esta pregunta convierte el tema de conversación en un verdadero punto de encuentro.

Hoy en día es más difícil hallar los verdaderos puntos de encuentro. Sin embargo, el destino de las relaciones privadas entre compañeros de vida, padres, amigos, etc. depende de la capacidad de descubrir los temas comunes, aunque en caso extremo no sea más que "Vivimos en mundos diferentes y hemos evolucionado por caminos divergentes, apenas nos queda algo en común, pero, aun así, ¿qué nos mantiene unidos?".

El aspecto de la autoexposición de la noticia. Muchas veces, como emisores, tenemos miedo a la autoexposición. Este miedo se basa en la anticipación de un juicio negativo que supuestamente van a hacer sobre mí las personas de mi entorno, pese a que, como emisor, en realidad, yo sea la persona más cercana a mí mismo, y muchas veces mi juez más estricto. Este

miedo es especialmente perceptible cuando nos encontramos ante un gran público.

Debido a este miedo a la autoexposición, las personas pueden utilizar diversas técnicas, conscientes o inconscientes, para autopresentarse o autoocultarse. Nos referimos a las técnicas de impacto y de infravaloración, y a las técnicas de fachada.

Entre las técnicas de impacto está la de utilizar un lenguaje incomprensible: realizar, por ejemplo, exposiciones difíciles de entender que contribuyen al propio prestigio. Una reacción que puede provocar esto en un receptor sería: "¡No entiendo nada, pero debe de ser un tipo muy listo el que habla!". Otra técnica es dejar caer de refilón algo impactante sobre uno mismo, intercalándolo entre el contenido objetivo. Por ejemplo, si alguien dice: "Tienes toda la razón, nosotros tuvimos exactamente el mismo problema con las obras que hicimos en la casa de Bangkok" o "De los cocientes intelectuales no se puede deducir demasiado; yo, por ejemplo, tengo, al parecer, 131 y muchas veces parezco tonto".

Por consiguiente, se trata de aparentes aportaciones al contenido objetivo que en realidad llevan el mensaje principal por el lado de la autoexposición, al hacer referencia a "¡Mirad quién soy, lo que tengo y lo que sé hacer!". Este tipo de mensajes para impresionar no solo dominan las conversaciones de salón, sino también las objetivas o de trabajo, ya que se dicen muchas cosas para destacar la propia valía y competencia. Al mismo tiempo, otra técnica muy extendida es la búsqueda de la ventaja de jugar en casa. Esto se refiere a dirigir la conversación hacia aquellos temas sobre los que se tienen muchas cosas inteligentes que aportar, donde uno se siente, por así decirlo, en casa. En muchas conversaciones se producen auténticas peleas por obtener la ventaja del juego en casa.

El contrapunto de las técnicas de impacto son las de infravaloración, en las que la persona, tras un mensaje como "¡Yo valgo poco!", realiza una ostentación de inferioridad real o imaginada y utiliza su

propia incapacidad como protección, para que no se le exija o se espere nada de ella.

Las técnicas de fachada son todas aquellas que tienen como objetivo esconder o disimular

determinadas partes de la propia persona que se consideran negativas. En muchos casos, quedarse callado es la barrera de defensa más sólida contra el miedo. Con la ayuda de las técnicas de autoocultación se consigue que el miedo no aflore.

La fachada trata de ocultar los estados internos de la persona, y lo peligroso de esto para la salud mental es que, muchas veces, dejamos de percibir realmente los sentimientos en nuestra vida interior. La fachada generalmente se presenta en forma de lenguaje objetivo e impersonal, elevado y abstracto. Sobre todo en el mundo laboral impera la norma de dejar al margen cuestiones personales, o incluso los sentimientos. Sin embargo, los intentos de ocultarse y alejarse de uno mismo se delatan con determinados síntomas del lenguaje. Son una especie de pequeños recursos verbales de autoocultación.

Las generalizaciones son un tipo de recurso verbal de autoocultación. En ellas el emisor utiliza con gusto las formas genéricas para despersonalizar los contenidos. Así pues, no dirá: "¡Estoy muy enfadado porque he tenido que esperar mucho tiempo!", sino: "Uno se enfada si le hacen esperar mucho tiempo". La misma función que generalizar, la cumple el uso del "nosotros" en lugar del "yo". Por ejemplo, vemos este caso en la madre de familia que dice por la noche: "¡Y ahora queremos irnos a la cama!". Esta formulación pocas veces se ajusta a la realidad, pero tiene la ventaja de que la persona se expone menos que si dijera: "¡Quiero irme ya a la cama y deseo que vosotros hagáis lo mismo!".

Las preguntas son otro de los recursos verbales de autoocultación comunes. Estas a menudo tienen la función de ocultar la propia opinión y reclamar que sea el otro quien se autoexponga. Entonces dejan de ser un medio para obtener información y se convierten en una técnica para asegurarse el control: "¿Por qué te has comprado el vestido?". En realidad puede estar

queriendo decir: "No me gusta tu vestido nuevo". Detrás de muchas preguntas objetivas se esconde una opinión contraria.

Otra técnica muy extendida dentro de las técnicas de fachada es recurrir a los mensajes-tú en lugar de a los mensajes-yo. Veamos qué quiere decir esto con un ejemplo. Un mensaje-yo sería: "Me molesta que me interrumpas porque pienso que lo que cuento no es suficientemente interesante". Mientras que un mensaje-tú en el mismo caso sería: "¿Siempre tienes que interrumpirme cuando hablo? Deberías apuntarte a un curso de conversación". El mensaje-tú es un medio de combate perfectamente válido. No solo tiene la ventaja de que la propia vida interior resulta irreconocible, sino que además pone al otro en un aprieto.

La primera premisa psicológica para una autoexposición congruente consiste en no engañarse a sí mismo. El ser humano tiende a percibir lo que le conviene. Hay quienes directamente dicen lo que sienten. Por ejemplo, alguien reacciona a una crítica diciendo: "Estoy muy ofendido y tengo ganas de devolvértela". Estas personas tienen un acceso muy directo a sus sentimientos, al menos en ese instante. Son conscientes de su cuerpo y perciben lo que les pasa.

Estos individuos aceptan que sus sentimientos puedan ser ilógicos o que no concuerden con su ideología: "Me has hecho daño aunque sepa que tienes razón con tu crítica y que lo dices con buena intención" o "Noto que estoy celoso, aunque pienso que los celos no tienen sentido en nuestra relación". Estas personas no se engañan ni se defraudan a sí mismas. Son capaces de aceptar su realidad emocional y, con ello, no siempre ganan en serenidad, pero sí lo hacen en cuanto a vitalidad e intensidad en las relaciones humanas. Conquistan una porción de salud mental, y muchas veces sus relaciones humanas son más profundas y menos superficiales.

**El aspecto relacional de la noticia.  
Este tercer aspecto de la noticia  
tiene un valor extraordinario**

en la comunicación interpersonal. Yo no puedo transmitir contenidos objetivos sin tratar (o maltratar) de alguna manera al otro como persona. Solo con dirigirle la palabra ya estoy demostrando que no es invisible para mí. El aspecto de la relación, como en otras áreas de la vida, cobra una dimensión de amplio alcance en la vida laboral. ¿Cómo me tratan? ¿Cómo nos tratamos? De esto depende la calidad de vida del día a día.

Es evidente que si a diario me dan a entender de diversas formas (sobre todo entre líneas) que "Aquí solo eres un número; lo que tú piensas es irrelevante. ¡Abstente! Aquí no eres nadie", me sentiré desmoralizado y sin ninguna autoestima ni ganas para asumir responsabilidades. Quizá me ponga entonces al acecho de la mínima oportunidad para darme importancia a cualquier precio, y no siempre en beneficio de la cooperación objetiva. En cambio, si siento que realmente se toma en serio mi punto de vista, y tengo la sensación de ser valorado, esto constituirá la base de la satisfacción laboral e implicación en el trabajo.

Ya hemos dicho que por el lado relacional de la noticia se expresa lo que el emisor opina del receptor. Por tanto, mi conducta hacia el otro depende en gran medida de la imagen que me haya creado de él. Le trataré de diferente manera si considero que es un diablo que sí creo tener delante a un ángel de los cielos. Lo importante es que el emisor sepa que la imagen que tiene del otro en parte la construye él mismo. El resultado de mi percepción es la suma de lo que hay, más la idea que me hago al respecto. Las distorsiones en las relaciones surgen cuando se percibe al otro de forma por completo diferente a como él se percibe a sí mismo.

Los mensajes relacionales también tienen una gran importancia en la construcción de la autoimagen de un niño. Hablamos de los mensajes relacionales implícitos y explícitos que el niño recibe de las personas más importantes de su entorno. Manifestaciones explícitas son, por ejemplo, expresiones como "¡Zoquete!", "¡No vas a llegar a nada en la vida!", "¡Qué bueno eres y cuánto te queremos!", "¡Qué bien pintas!".

Antes incluso de entender el lenguaje, el niño, a través del comportamiento integral de las personas de referencia de su entorno, recibe una serie de mensajes no verbales básicos del tipo "Deseamos que estés entre nosotros" o "Eres una carga indeseada". Estos primeros mensajes-tú que se transmiten con infinidad de signos posiblemente definen los pilares de la imagen propia del niño, ya que la educación ante todo es comunicación entre líneas (a menudo en el aprendizaje tiene más efecto la información relacional que la objetiva). Esta clase de mensajes-tú no solo reflejan los rasgos objetivos del niño, ya que también contienen los deseos ocultos y prejuicios, tanto personales como culturales del emisor (por ejemplo, la concepción de cómo deben ser las chicas y los chicos).

Ya habíamos insistido en que la noticia que se recibe es un producto del receptor con multitud de mensajes en sus cuatro aspectos que, entre otras cosas, responden a su propio estado de ánimo. Por tanto, una persona con la autoestima muy baja oye la noticia con un oído hipersensible a la relación, imaginando críticas y rechazos hacia su persona en preguntas y comentarios inofensivos. Veamos más ejemplos de la influencia de la imagen de uno mismo en la recepción de noticias. Alguien contesta con monosílabos; mientras que uno piensa: "Estará cansado", el otro, en cambio, piensa: "¡Claro, le caigo mal!". Alguien dice algo que hace reír a los demás. Mientras uno interpreta las risas como muestra de lo divertido que es su chiste, otro siente que se ríen de él.

El receptor tiene un amplio margen de interpretación, sobre todo en los mensajes relacionales implícitos. Pero los mensajes relacionales explícitos y precisos, como "Eres un egoísta" o "¡Eres un gran sabio!", tampoco garantizan que dos receptores distintos vayan a tener las mismas experiencias psicológicas ante una misma noticia. Uno puede tomarse el mensaje-tú como un hecho y reaccionar internamente pensando: "Así que soy así". Y otro puede tomarse la noticia como una autoexposición del emisor ("¿Qué le pasará para hacer este juicio sobre mí?"). Además, hay bastantes maneras de rechazar los mensajes

relacionales positivos. Si elogian a alguien y el elogio no se ajusta a su autoimagen negativa, reaccionará diciendo: "Solo lo dices para consolarme".

Las distorsiones en las relaciones están a la orden del día en el momento en que las personas conviven y trabajan juntas. Sin embargo, las facultades para manejar estas distorsiones y para entenderse con los demás en general están poco desarrolladas. En cuanto las cosas se ponen difíciles en el plano relacional aparecen el rencor contenido, las heridas ocultas, las discusiones eludidas, la diplomacia hipócrita, las disputas hostiles, las críticas mezquinas y las fuertes peleas argumentales en el nivel equivocado. Muchas veces, estos "alfileres ocultos" son síntoma de un progresivo enredo indiferenciado del aspecto objetivo con el relacional.

Hay equipos de profesores, departamentos de empresa o familias que se encuentran en este estado permanente de enredo en el que cualquier discusión objetiva está atravesada por la problemática (agravada) de la relación. Llegado a este punto ya solo queda una cosa: dejar por un tiempo al margen la discusión objetiva y comenzar una aclaración explícita sobre la relación (¿Qué disposición tenemos hacia el otro? ¿Qué provoca que nuestras conversaciones sean tan estériles, tan irritantes, tan prudentes o tan distantes?).

El aspecto de la incitación (influencia) de la noticia. Uno de los dilemas básicos de la comunicación interpersonal radica en que siempre se expresa o se influye, y tanto el emisor como el receptor tienen que elegir cuál será su orientación básica. La comunicación es una búsqueda constante del compromiso entre estas dos funciones, y una comunicación afortunada se logra con el equilibrio de estos dos polos.

La comunicación no solo sirve para expresar lo que hay, sino también para materializar lo que debería haber. Al manifestar algo, también quiero conseguir alguna cosa, provocar algo. Por ejemplo, consolar a alguien (= que tenga mejores sentimientos), mantenerle con buen ánimo, (no) hacerle daño, estimularle para que

haga algo o evitar arruinar nuestra relación. A veces, expresión e influencia armonizan de tal manera que la orientación hacia una permite, a su vez, la orientación óptima hacia la otra. Un ejemplo: un niño se hace una herida y expresa su dolor gritando; la expresión de dolor es un medio óptimo para conseguir el efecto buscado: los padres, alarmados, acuden rápidamente a auxiliarlo.

Para el receptor puede ser muy importante saber si el emisor se comunica orientado a la expresión o a la influencia. Un trabajador, por ejemplo, se puede preguntar si su jefe lo elogia porque está contento con su rendimiento o porque en un curso de motivación ha aprendido que elogiar puntualmente contribuye a aumentar la productividad.

De lo mencionado hasta ahora no debería quedar la sensación de que la comunicación orientada a expresar es la más honesta y mejor, y que la encaminada a influir es la comunicación incorrecta, manipuladora y básicamente peor. Ambos criterios están justificados y descuidar cualquiera de ellos es perjudicial. Quien (de manera consciente o inconsciente) se orienta solo hacia la influencia, desatendiendo la expresión auténtica, se aleja de sí mismo y de los demás, y convierte al prójimo en un mero objeto de transacción y de manipulación. Quien se orienta solamente hacia la expresión y no se preocupa de lo que pueda causar actúa de modo irresponsable y tendrá que sufrir las consecuencias de lo que ocasione; además, está renunciando a hacer valer sus cuestiones y a tener cierta influencia... Pero básicamente lo que importa es llegar a un equilibrio afortunado.

El emisor que intenta influir a menudo tiene que constatar lo limitado de su poder de influencia sobre los demás. La efectividad de una incitación depende en gran medida de la relación entre emisor y receptor. Si la incitación lleva consigo una definición controvertida de la relación, el rechazo a esa definición muchas veces consiste en resistirse a la incitación. Con cada incitación invades un reino, precisamente el reino de la libertad y de la propia iniciativa. Con su

rechazo a la incitación, el receptor se empeña en defender su reino.

En muchos casos, las incitaciones fracasan porque son, en sí mismas, un medio inadecuado para la resolución del problema. Veámoslo en el siguiente ejemplo: una empleada cree que sus superiores la tratan con desprecio y que la explotan en exceso. No se atreve a enfrentarse ni a defender sus derechos. Su marido le dice: "¡No lo debes tolerar! Tú dile simplemente lo que piensas". La mujer contesta: "No puedo. Solo con pensarlo, incluso antes de decir nada, ya me late el corazón tan fuerte que no consigo articular ni una palabra". El marido le dice: "¡Tienes que intentar tranquilizarte! ¡Si no te pueden hacer nada!", etc.

Por muy sensata que sea la argumentación del hombre, si el miedo está ya muy interiorizado, la sensatez no tiene lugar. Las incitaciones suelen producir el efecto contrario: un nuevo enfrentamiento con la propia incapacidad y un desánimo mayor. Si alguien tiene problemas consigo mismo y, como consecuencia de ciertos procesos emocionales internos, se comporta de forma inadecuada, entonces no hay lugar para ningún consejo, recomendación o reproche. No solo no ayudan, sino que incluso pueden ser perjudiciales. Por este motivo, un psicoterapeuta nunca trata de influir en la conversación, en vez de eso intenta escuchar profundizando en los problemas y empatizando con el mundo del emisor.

En el campo de la publicidad, ¿qué estrategias utilizan los profesionales de la influencia, es decir, los publicistas? Un análisis de las emisiones publicitarias en Alemania demostró que las incitaciones directas y expresadas abiertamente ("¡Bebe Coca-Cola!") se utilizaban muy poco. En su lugar había tres principios de relevancia fundamental: (1) Dar ejemplo. (2) Presentar las consecuencias. (3) Crear asociaciones.

En primer lugar se cuenta con la predisposición del receptor a imitar la acción. Esta será mayor cuanto más atractiva y de buena presencia sea la persona que hace la demostración (el

llamado modelo de conducta). El segundo elemento son las ventajas que la acción de consumir (presuntamente) traerá al receptor. En muchos casos, el aumento de prestigio o la mejora de las relaciones interpersonales se presentan como las consecuencias de la acción de comprar. Por último, se asocia el producto con estímulos agradables. Y, así, el receptor se encuentra con unas hermosas piernas de mujer junto a la rueda del coche. De mismo modo, los cigarrillos se asocian al aroma de una vida grandiosa y trepidante, y la limonada con una juventud despreocupada.

Crear de manera sistemática asociaciones es el negocio de los profesionales de la publicidad y de la propaganda. Sin embargo, el negocio de todos nosotros es utilizar por medio del lenguaje asociaciones ya existentes. Una palabra trae consigo elementos emocionales que provienen de lo que hayamos aprendido en el pasado. Por ejemplo, la palabra mendigo puede llevar asociada una respuesta negativa si cuando eras pequeño tu madre cruzaba de acera cuando veía a una persona de estas características. Este rechazo se traslada al presente. Imaginemos que alguien dice: "¡Hacer autoestop no es más que una forma moderna de mendigar!". La palabra mendigo o mendigar es la que lleva la carga emocional y transporta la incitación a evitar a la persona así designada, es decir, a no detener el coche. Esta reflexión permite concluir que, puesto que el lenguaje con que contamos para exponer cuestiones objetivas lleva implícitas incitaciones concretas, no podemos no influir en los demás.

## Conclusión

Lo normal es que hablemos como nos sale, o mejor dicho, tal como hayamos desarrollado nuestras cuatro voces. Hay personas, por ejemplo, que han desarrollado una voz de automanifestación muy rudimentaria (o que solo son capaces de emitir determinados contenidos, por ejemplo, los pretenciosos). Existen otras, en cambio, que tienen una voz de incitación demasiado fuerte o demasiado débil. El modelo del cuadrado de la comunicación ayuda a descubrir los objetivos que cada

individuo debe desarrollar internamente para lograr un equilibrio.

Lo mismo sucede con el repertorio de oídos: algunas personas tienen grandes dificultades para escuchar con el oído de la automanifestación, de forma que no pueden entrar en contacto con la manera de sentir interna del otro. El modelo de las cuatro voces y los cuatro oídos nos invita a descubrir las particularidades y limitaciones del estilo de comunicación que hemos heredado, al mismo tiempo que amplía nuestro margen de posibilidades de contacto con los demás.