

## **ALGUNOS PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL<sup>1</sup>**

### **INTRODUCCIÓN**

Los seres humanos somos seres comunicativos, todas nuestras acciones suceden de alguna manera dentro de la comunicación y sin ella seríamos incapaces de desarrollarnos como personas. En cualquier edad, histórica o biológica, el ser humano manifiesta sus necesidades mediante actos comunicativos. También, todas las cotidianas actividades de gestión dentro de las empresas (planificar, organizar, coordinar, controlar, motivar, escuchar,...) pasan por el crisol de la comunicación.

La comunicación es un proceso mental complejo. En síntesis, primero se articula una idea y luego se la transmite: primero se piensa y luego se habla (aunque en ocasiones nos topamos con gente que apenas piensa, pero habla). Al ser un proceso mental, lo realizamos con una rapidez sorprendente.

Comunicarse de manera eficaz requiere comprender bien la correspondencia existente entre lo que se piensa, se sabe, se dice y se hace, y desarrollar las habilidades pertinentes aplicadas a situaciones profesionales diversas.

La comunicación interpersonal se diferencia de otras formas de comunicación en que hay pocos participantes implicados, en que éstos se hallan en proximidad física, en que se usan muchos canales sensoriales y en donde la retroalimentación (*feedback*) es casi inmediata. A esta comunicación se le dedica la mayor parte del tiempo en las organizaciones –gestión y comunicación interpersonal van siempre íntimamente unidas-, pero también en esta comunicación surgen la mayor parte de los *problemas* entre las personas. Se observa fácilmente que algunas de las actuaciones cotidianas de

---

<sup>1</sup> Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el profesor Ricardo Velilla Barquero.

Copyright © Septiembre 2011, Instituto Internacional San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

un directivo con los demás presentan momentos de desapego, deterioro (y aun destrucción). Salta, pues, a la vista la necesidad y oportunidad de detectar tales *problemas* de relación y de ofrecer algunas estrategias comunicativas que puedan prevenirlos o paliarlos.

Este documento pretende, por tanto, ayudar a detectar y paliar algunos de tales *problemas*. Por ello, se abordan de manera sintética los siguientes aspectos:

1. Principales leyes que gobiernan las comunicaciones humanas.
2. Cinco malentendidos frecuentes en las comunicaciones.
3. Percepciones diversas, origen de malentendidos.
4. Presunciones en la comprensión e interpretación de mensajes.
5. Mensajes sin palabras: la comunicación no verbal.
6. Conflictos entre la comunicación verbal y no verbal.

## PRINCIPALES LEYES COMUNICATIVAS

En todo el proceso comunicativo existen algunas leyes, con diferentes criterios entre los especialistas. Entre las que hay mayor acuerdo están las siguientes:

- *Lo valido en una comunicación no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.*

La responsabilidad principal en una buena comunicación interpersonal reside en el propio directivo: en el emisor. La expresión: “*se lo dije a fulano, pero no entendió porque es tonto*” no es admisible. Si, efectivamente, “*fulano es tonto*”, no se puede hablar con él como si fuera inteligente. Con él habrá que utilizar expresiones sencillas y claras, repetirlas si es necesario y, finalmente, pedirle que reitere lo que se le dijo, para verificar su comprensión.

- *Tan importante es lo que se dice como el cómo se dice.*

Toda comunicación interpersonal tiene dos caras: la conceptual, que es el contenido explícito: *lo que se dice*, y la relacional y emocional, que es *el cómo se dice* y *el contexto en que se dice*. Según investigaciones recientes, de lo que se comunica en forma oral solo el 7% es verbal, el 38% proviene de la entonación y el 55%, de los signos faciales. Por tanto, hay que tratar de ser congruentes entre lo que se dice y el cómo se dice: entre el contenido y la forma de decir.

- *La percepción de un mensaje es siempre subjetiva.*

Cuando se percibe que el receptor interpreta el mensaje de forma *diferente* a la intención original, el emisor, antes de llegar a conclusiones, debe tratar de entender las *causas* de la posible *incomprensión*, reconocer los propios *prejuicios*, comprender

cómo otros ven las cosas, preguntar y acudir a un observador neutral, si es necesario. Tal proceder es imprescindible cuando los mensajes son de gran importancia.

- *La idea preconcebida sobre alguien condiciona la comunicación.*

El nivel de efectividad de una comunicación se ve alterado en la medida en que se tenga determinada *percepción prejuiciada* sobre la persona con la cual nos comunicamos. Si deseamos lograr una comunicación efectiva, es necesario dejar a un lado los *prejuicios* que puedan distorsionarla.

## **¿PERO ES POSIBLE COMUNICARSE? CINCO MALENTENDIDOS**

Los expertos en comunicación interpersonal, Scott y Powers<sup>2</sup>, señalan que, en sus contactos con hombres de negocios, con estudiantes e incluso con profesores de comunicación salen frecuentemente a relucir cinco malentendidos:

### **1. Es necesaria más comunicación**

“En el entorno laboral, una de las quejas que más hemos oído es que no hay suficiente comunicación en las instituciones. Los directivos se quejan de que rara vez oyen a los mandos intermedios; los ejecutivos más altos se quejan de que están aislados y alejados de los que están, de hecho, haciendo el trabajo, y los departamentos de las organizaciones complejas a veces discuten sobre la falta de canales de comunicación entre ellos.<sup>3</sup>”

Sin embargo, el problema no es la cantidad, sino su calidad. Las nuevas tecnologías que facilitan enormemente las comunicaciones pueden ser también un elemento distorsionador por la cantidad de información que hay que “digerir”.

### **2. La comunicación sirve para eliminar problemas**

La comunicación no es la panacea o una especie de parche milagroso que todo lo cura; más bien, es un medio para resolver ciertos problemas; pero también los puede crear o aumentar. Un mito más que debemos desechar: “*La solución a todos los problemas es asunto de la comunicación*”.

### **3. Yo ya lo he comunicado y...**

Ningún directivo, por el hecho de haber emitido un mensaje –oral o escrito–, puede estar satisfecho de “haber comunicado”. Comunicar no es sólo decir o escribir algo, es también que alguien haya comprendido lo dicho o escrito. Y esto último es mucho más

---

<sup>2</sup> SCOTT, M. D. y POWERS, W. G.: *La comunicación interpersonal como necesidad*. Madrid: Narcea. 1985, págs. 40 – 42. En las páginas siguientes hacemos uso de lo que esta obra dice

<sup>3</sup> SCOTT y POWERS: *Obra citada*, pág. 40.