

# BIBLIOGRAFIA

## SINTESIS BIBLIOGRAFICA

301.153.2

*Interpersonal behavior and Administration*, por A. N. TURNER y G. F. F. LOMBARD, ed. The Free Press, New York, 1969, 696 págs. (\*).

### 1. Contenido del libro

El esquema y contenido del presente libro refleja fielmente el curso que se imparte en el Programa MBA de la Harvard Business School, desde 1949. Se trata, por consiguiente, de un libro largamente

mente decantado por la experiencia. En él se ha recogido, únicamente, lo que se ha demostrado como más útil e instructivo para el empleado en organizaciones formales y para el estudiante.

El libro integra tres tipos de material: casos, aclaraciones y orientaciones a los mismos, así como reproducciones de los artículos y capítulos escritos por los más importantes científicos del comportamiento.

Los casos están constituidos por descripciones precisas de aconte-

---

(\*) Es propósito de *DA* publicar una serie de síntesis de carácter monográfico recogiendo las obras fundamentales en la materia. Al servicio de esta idea se publicó ya en el número anterior (156) la correspondiente al libro de Edgar H. SCHEIN: *Psicología de la Organización*.

cimientos que tuvieron lugar en el seno de organizaciones de trabajo. La mayor parte de los casos involucran dos personas que deben comunicarse la una con la otra. Con frecuencia, una de ellas, tiene alguna dificultad para comprender lo que la otra le está diciendo. El propósito de estos casos es ofrecer la oportunidad de analizar una relación interpersonal en una situación específica. Asimismo, decidir qué comportamiento o, al menos, qué aspecto del comportamiento de las personas implicadas en la situación debería modificarse para mejorar la comprensión entre ambas. La situación específica en que ocurre esta relación interpersonal, vinculada por las exigencias y límites que impone cualquier contexto organizativo, determinará la forma en que se describe dicha relación, así como cualquiera de las pautas o normas que quepa sugerir al respecto. Es decir, los casos son ejemplos de conducta interpersonal en el seno de una concreta organización formal, que no ocurren en el vacío, sino en un contexto específico.

Al principio y al final de cada una de las cinco partes principales que componen el libro, se han introducido algunas consideraciones que puedan ayudar a los lectores y estudiantes a comprender cuáles son los objetivos de la sección. También se indican los casos en que puede resultar útil aplicar ciertas aproximaciones conceptuales y algunos métodos de análisis.

«El tercer tipo de material consiste en reproducciones de artículos y capítulos de libros ya publicados. Algunos de estos trabajos

presentan resultados de investigaciones, pero la mayor parte de ellos reflejan ideas y conceptos que se han demostrado útiles. Las ideas y conceptos proceden, sobre todo, de la semántica, de la psicología clínica individual y de la psicoterapia. Algunas de las publicaciones tuvieron originalmente una orientación eminentemente aplicativa y práctica; otras estuvieron dirigidas, más bien, a una audiencia de tipo académico. En cualquier caso, todas ellas han demostrado constituir valiosas ayudas para nuestros estudiantes, facilitándoles el desarrollo de técnicas de análisis y permitiéndoles la necesaria perspectiva para comprender la conducta interpersonal a un nivel menos superficial que el ordinario. Además de los escritos reproducidos en este libro, se hacen frecuentes referencias a otros libros que los estudiantes han encontrado útiles para la comprensión de este material. Estas referencias adicionales se relacionan y discuten en las secciones de *Readings* de las partes II a V. «El estudio de algunos de ellos resulta muy recomendable.»

«La parte I contiene un caso y dos capítulos que sirven a modo de introducción para el resto del libro. La parte II proporciona ejemplos de malos entendidos en las organizaciones y los relaciona con ciertas concepciones de la conducta organizativa y con el uso de ciertas palabras y expresiones que frecuentemente dificultan la comunicación eficaz. La parte III analiza las formas de comprensión del otro desde el punto de vista del otro. La parte IV presenta una serie de casos en que exis-

te, no sólo la intención de comprender, sino la de ayudar a otra persona, y dibuja un marco conceptual basado sobre todo en la psicoterapia "centrada en el cliente" de Carl Rogers. La parte V se centra sobre los tipos más comunes de relaciones en la organización y examina la medida en que las consideraciones y conceptos aprendidos en las anteriores partes, son útiles en situaciones tales como las relaciones superior-subordinado, *staff-line* y consultor-cliente, especialmente en circunstancias en las que es preciso mejorar las normas de comunicación. La parte V también ofrece materiales para introducir al lector en los problemas de aplicación de lo que ha aprendido cara a su futuro aprendizaje como persona. Asimismo enfatiza el "rol" de administrador como experto en el intercambio de habilidades y capacidades interpersonales.»

## 2. Objetivos del libro

«Este libro se centra sobre los procesos por los que una persona fracasa o tiene éxito en la comprensión de otra persona, cuando ambas comparten una responsabilidad para llevar a cabo un trabajo dentro de una organización. En este sentido, el tema principal podría expresarse como «la comunicación "diádica" (dos-personas) en organizaciones formales».

Los autores consideran que la comunicación interpersonal eficaz constituye un requisito previo para conseguir una organización administrativa efectiva. En consecuencia, el presente libro está di-

rigido a aquellos que comprenden la gran importancia y la gran dificultad que entraña, para una persona con una posición de responsabilidad en una organización, darse cuenta, cada vez con mayor perfección, de lo que sucede cuando él intenta hablar con alguien, escucharle y entenderle justamente desde el punto de vista de la otra persona. Este libro pretende describir por qué este proceso es importante y difícil.

La efectividad con que cualquier organización humana alcanza sus objetivos, a la vez que satisface las necesidades de sus miembros, se encuentra estrechamente relacionada con la eficacia de la comunicación entre ellos. Es preciso comprender las directrices y los objetivos para seguirlos y cumplirlos con entusiasmo.

A veces se concibe la comunicación como un sencillo proceso de hablar y escribir claramente. Pero la habilidad para comprender lo que otra persona está intentando comunicarnos es tan importante como la de transmitir nuestro propio pensamiento. La efectividad de la comunicación en las relaciones dentro de una organización, depende en gran medida de la habilidad con que los miembros responsables oyen con comprensión las percepciones, opiniones y sentimientos de aquellos con quienes se relacionan para alcanzar el objetivo de la organización.

Est e libro, como ya se ha dicho, pretende enseñar los modos de practicar y mejorar esta habilidad. Por consiguiente, está dirigido a aquellos que necesitan escuchar, no sólo las palabras, sino el sentido y los sentimientos que se es-

conden detrás de las palabras de las personas con las que se relacionan, en orden a que sus respectivos trabajos se realicen con eficacia y satisfacción. A menos que sepamos lo que la gente con la que hablamos quiere decirnos, será difícil, sino imposible, saber lo que tenemos que decirle o cómo debemos decirselo. Por esta razón parece más útil concentrarnos sobre la recepción, mejor que sobre la transmisión, especialmente, porque, para la mayoría de nosotros, es más difícil saber escuchar que saber hablar.

Sin embargo, no se piense que este libro sigue un modelo aprobado de conducta del directivo. Nosotros no estamos interesados en inculcar una forma particular de comportamiento. Estamos interesados en animar al lector a trabajar en la mejora de su comprensión de los acontecimientos interpersonales en que aparece envuelto, así como en las poco previsibles consecuencias que su conducta puede provocar. Esto es lo que se quiere decir con la frase «modos de aprender a aprender», y éste es el sentido en que se afirma que el presente libro no defiende ningún estilo específico de dirección. Más bien expone lo que constituye la más importante virtud para la eficaz participación en cualquier interacción humana: la comprensión desde el punto de vista de la otra persona. Lo que quepa hacer con esta comprensión queda como una libre elección personal que no cabe enseñar. No obstante, creemos que el aumento del interés por la comprensión interpersonal provoca, con el tiempo, tanto un incremento de la producti-

vidad como de la satisfacción en la conducta dentro de la organización.

Por tanto, ¿a quién se dirige, más concretamente, el presente volumen? Primariamente, como ya se ha indicado, a estudiantes, funcionarios, directivos y expertos en organización administrativa. Esto es, a personas que aspiran a ocupar puestos de responsabilidad que requieren comprensión y comunicación con otras personas, para realizarse un trabajo eficaz. Esta es la razón de que los casos, así como mucho material del libro, estén tomados del contexto de las organizaciones formales. Cualquiera en un puesto de mando tiene la responsabilidad de intercambiar experiencias y conocimientos con otros. Y este hecho lleva a comprender puntos de vista muy diferentes de los propios.

### 3. Barreras y aperturas en la comunicación

Quizá la mejor manera de que el lector se haga idea del interés del presente libro sea el de reproducir, ligeramente adaptados, dos artículos de Rogers y Roethlisberger, que pueden considerarse bastante característicos del contenido y tono general del libro.

#### 3.1 PARTE I

«Tal vez pueda parecer extraño que yo, cuya profesión es la de psicoterapeuta, esté interesado en los problemas de comunicación. ¿Qué relación existe entre las dificultades que se presentan en la

comunicación y la ayuda terapéutica dirigida a individuos que presentan desajustes emocionales?»

Actualmente se considera que la relación es muy estrecha. La tarea de la psicoterapia consiste en la actividad de descubrir y superar los fallos de comunicación. La persona desajustada emocionalmente, el neurótico, encuentra dificultades, en primer lugar, porque la comunicación consigo mismo está rota, y en segundo lugar, porque debido a esto su comunicación con los otros la realiza anómalamente o, cuando menos, deficientemente. Dicho de otra forma, en el individuo neurótico existen aspectos de sí mismo que se han denominado inconscientes, reprimidos, o que el sujeto se niega a reconocer en sí mismo, que se han bloqueado y no se comunican con las dimensiones conscientes o ejecutivas del propio yo; en la medida que esto es cierto, aparecen distorsiones en el modo de comunicarse con los demás, y el neurótico sufre interiormente y en sus relaciones interpersonales.

La tarea de la psicoterapia radica en ayudar a la persona a conseguir a través de una específica relación con el terapeuta, una buena comunicación consigo mismo. Una vez conseguida, esta persona puede comunicar más libre y eficazmente con los otros. Podemos decir que la psicoterapia se reduce a una buena comunicación con uno mismo y con los seres humanos. Esta afirmación la podemos invertir y sigue siendo igualmente válida: la buena comunicación, la libre comunicación dentro de sí mismo y entre los hombres, es siempre terapéutica.

Por consiguiente, es, desde el bagaje de experiencias obtenido como consejero y psicoterapeuta de la comunicación desde el que deseo exponer dos ideas: 1) quiero dejar sentado lo que para mí constituye uno de los factores más importantes que bloquean o impiden la comunicación, y 2) manifestar lo que de acuerdo con mi experiencia ha demostrado ser un medio importante para mejorar y facilitar la comunicación.

### 3.1.1 *Barrera: la tendencia a juzgar*

Me gustaría proponer, como hipótesis a considerar, que la mayor barrera para la comunicación interpersonal es nuestra tendencia natural a juzgar, a valorar, a aprobar o desaprobamos lo que dicen las otras personas y los otros grupos. Permítaseme ilustrar lo que quiero decir con unos pocos ejemplos. Supongamos que alguien, al comentar esta discusión, formula la siguiente afirmación: «No me gusta lo que dice ese hombre». ¿Qué cabría responder? Casi invariablemente la réplica sería la de aprobar o desaprobamos la actitud expresada por el otro. Responderíamos, o bien: «A mí tampoco me gustó, pienso que es terrible», o bien: «Pues a mí me pareció muy acertado». En otras palabras, nuestra primera reacción es valorarlo desde nuestro propio punto de vista, desde nuestro marco de referencia.

O este otro caso. Supongamos que yo digo, con algún sentimiento: «Creo que los republicanos se están comportando con mucho sentido común durante esta temporada». ¿Cuál es la respuesta que,

ante esta afirmación, se nos viene a la mente? Resulta probable que también sea evaluativa. En otras palabras, nos encontraremos a nosotros mismos acordando o desacordando con esta afirmación, o haciendo algún juicio como: «Esta persona debe ser conservadora», o «Parece que piensa adecuadamente». O, poniendo un ejemplo de la escena internacional, Rusia afirma con vehemencia: «El tratado con Japón supone un *complot* de los Estados Unidos contra la paz mundial.» Ante esta afirmación nos levantamos como un solo hombre y decimos: «Eso es mentira.»

Este último caso trae otro elemento conectado con mi hipótesis. Aunque la tendencia a hacer evaluaciones es común en casi todos los intercambios verbales, existe aún mayor propensión en las situaciones que involucran profundos sentimientos y emociones. Así que mientras más fuertes son los sentimientos, con menos facilidad aparecerán elementos comunes que faciliten la comunicación. Existirán, simplemente, dos ideas, dos sentimientos, dos juicios, perdidos cada uno en un diferente espacio psicológico.

Estoy seguro de que si hacemos recurso a nuestra experiencia en algunas de las discusiones que hemos tenido, reconoceremos que esta falta de entendimiento nos ha ocurrido alguna vez. De hecho, cuando hemos presenciado una acalorada discusión, sin estar emocionalmente implicados, hemos pensado con frecuencia: «Verdaderamente, estas personas están hablando de dos cosas distintas.» Y, en realidad ellos no estaban

hablando de la misma cosa. Cada uno hacía un juicio, una evaluación, desde su propio marco de referencia. No cabía hablar de comunicación en un sentido genuino. Esta tendencia a reaccionar emocionalmente ante cualquier afirmación, juzgándola emocionalmente desde nuestro propio punto de vista, es, repito, la mayor barrera de la comunicación interpersonal.

### 3.1.2 *Apertura: escuchar comprensivamente*

¿Existe algún modo de resolver este problema, de superar esta barrera? Me parece que estamos haciendo excitantes progresos hacia este objetivo y me gustaría explicar este proceso tan sencillamente como pueda. Se produce la comunicación real y la tendencia a juzgar queda anulada cuando escuchamos con comprensión. ¿Qué quiere decir esto? Quiere decir, aprehender la idea y la actitud del otro desde el punto de vista de la otra persona, sentir como siente el otro, asumir el marco de referencia del otro en relación con la cosa de la que nos está hablando.

Expuesto tan brevemente, puede parecer absurdamente simple, pero no es así. Se trata de un enfoque que hemos encontrado extremadamente eficaz en psicoterapia. Es el factor más eficiente que conocemos para alterar la estructura básica de la personalidad de un individuo y para mejorar sus relaciones y su comunicación con otros. Si yo puedo escuchar lo que el otro puede decirme, si yo puedo comprender lo que la cosa en cuestión le parece al otro, si yo puedo

entender el sentido personal que la cosa tiene para el otro, si yo puedo sentir el aroma emocional que la cosa tiene para él, entonces yo estoy liberando potentes fuerzas de cambio en la otra persona.

De nuevo; si yo puedo comprender cómo odia a su padre, o la compañía en que trabaja, o a los comunistas; si yo puedo percibir el aroma de su miedo a la locura, o a la bomba atómica, o a Rusia, yo le estaré ayudando a intentar cambiar sus odios y miedos y a establecer realistas y armoniosas relaciones con las gentes y las situaciones hacia las que él sentía odio y miedo. Sabemos por nuestras investigaciones que tal comprensión empática—entender con la persona, no entender sobre ella—constituye una eficaz aproximación que puede conllevar grandes cambios en la personalidad.

Algunos de nosotros podemos pensar que escuchamos bien a la gente y, sin embargo, nunca hemos visto tales resultados. No obstante, conviene advertir que existen muchas posibilidades de que nuestra forma de escuchar no sea del tipo que acabo de describir. Afortunadamente, puedo sugerir un pequeño experimento de laboratorio que nos permita conocer nuestra capacidad de comprensión. La próxima vez que charlemos o discutamos con nuestra mujer, con un amigo, o con un pequeño grupo de amigos, paremos la discusión por un momento y, para realizar el experimento, establezcamos la siguiente regla: «Cada persona puede contestar únicamente, *después* de que haya repetido las ideas y sentimientos

del que acaba de hablar, de forma satisfactoria para éste.»

Resulta claro lo que quiero significar con este experimento. Se trata, simplemente, de que antes de presentar nuestro propio punto de vista es necesario que asumamos el marco de referencia del que habla, hasta el punto de poder resumir los pensamientos y sentimientos del otro. Parece simple, ¿verdad? Pero si lo intentamos, descubriremos que es una de las cosas más difíciles que hemos intentado hacer. Más aún, si hemos sido capaces de ponernos en el punto de vista de los otros, observaremos que nuestros propios comentarios deben ser revisados drásticamente. Encontraremos que las emociones se objetivan, las diferencias se reducen y las diferencias que permanecen tienen un carácter racional y comprensible.

Podemos imaginar que esta manera de dirigirnos a los otros puede proyectarse a otros campos. ¿Qué sucedería si en una discusión entre los trabajadores y los directivos, ésta se llevara a cabo de tal manera que los trabajadores, sin estar necesariamente de acuerdo, pudieran reproducir con precisión el punto de vista de los directivos de forma que los directivos lo aceptasen?, ¿y si los directivos, sin tener que aprobar previamente los argumentos de los trabajadores, pudieran resumir el punto de vista de éstos de modo que los trabajadores considerasen exacta la descripción? Se producirá una comunicación real y estará prácticamente garantizado que se alcanzará alguna solución razonable.

Por consiguiente, si esta manera de dirigirse a los demás resulta un camino efectivo para alcanzar una buena comunicación y unas buenas relaciones, tal y como lo han comprobado los que han realizado el experimento que yo he descrito, ¿por qué no se utiliza más a menudo? Intentaré, a continuación, exponer las barreras más importantes que dificultan su utilización.

### 3.1.3 Necesidad de valentía

En primer lugar, se necesita valentía, una cualidad que no está demasiado extendida. Estoy en deuda con el Dr. Haya Kawa, semantista, por haber puesto de manifiesto que llevar a cabo una psicoterapia de esta manera implica un auténtico riesgo que requiere cierta valentía. Si usted comprende realmente a otra persona siguiendo este método, si usted está dispuesto a entrar en su mundo privado para ver y aprehender la vida tal y como aparece al otro, si usted no realiza ningún intento de formular juicios evaluativos, usted corre el peligro de verse cambiado. Cabe que usted pueda ver las cosas de la manera que las ve el otro, pero, entonces, es posible que resulta usted influido en sus actitudes y en su personalidad.

Este riesgo de ser cambiado es una de las perspectivas más aterradoras con que podemos enfrentarnos. ¿Si yo me adentro, tanto como soy capaz, en el mundo privado de un individuo neurótico o psicótico, no correré el riesgo de perderme, yo también, en ese mundo? Muchos de nosotros tenemos

miedo de afrontar ese peligro. O, si oímos a un comunista ruso, o al senador Joe McCarthy, ¿cuántos de nosotros se atreverían a intentar ver el mundo desde el punto de vista de cada uno de ellos? La gran mayoría de nosotros no los oíríamos, sino que les juzgaríamos o evaluaríamos, porque oírlos de verdad nos parecería demasiado peligroso. Así, que el primer requisito es la valentía que no siempre se tiene.

### 3.1.4 Emociones exaltadas

Pero existe un segundo obstáculo. Justamente cuando las emociones son más fuertes es más difícil adoptar el marco de referencia de la otra persona o grupo. Sin embargo, es precisamente en estas ocasiones cuando es más necesaria la actitud aludida si se quiere establecer una auténtica comunicación. En cualquier caso y en nuestra experiencia psicoterápica, no hemos encontrado que este obstáculo sea insuperable. De hecho, un tercero que sea capaz de dejar a un lado sus propios sentimientos y valcraciones, puede prestar una gran ayuda si oye con comprensión a cada persona o grupo y clarifica los puntos de vista y actitudes que cada uno mantiene.

Hemos encontrado que en pequeños grupos en que existen actitudes contradictorias o antagónicas, este método resulta efectivo. Cuando las partes en disputa se dan cuenta de que están siendo comprendidos, de que alguien ve la situación como ellos la ven, las afirmaciones se hacen menos exageradas y menos defensivas, y no se hace necesario mantener, por

más tiempo, la actitud: «Yo tengo la razón en un cien por cien y tú estás equivocado en un cien por cien.» La influencia de esta comprensión catalítica dentro del grupo permite a sus miembros acercarse, cada vez más cerca, al verdadero objetivo involucrado en la relación. De este modo se establece una mutua comunicación y resulta mucho más fácil llegar a algún tipo de acuerdo.

Así, cabe afirmar que, aunque las emociones exaltadas hacen mucho más difícil la relación con un oponente, nuestra experiencia nos lleva a considerar que una persona neutral, o un monitor de tipo catalítico o un terapeuta, pueden superar este obstáculo en los grupos pequeños.

### 3.1.5 *El tamaño del grupo.*

La última frase, sin embargo, sugiere otro obstáculo para utilizar el enfoque que acabo de describir. En efecto, toda nuestra experiencia ha sido con grupos pequeños, grupos que estaban afectados por tensiones en la industria, o por tensiones religiosas, o por tensiones raciales, y grupos de terapia, en que se presentan una serie de tensiones personales. En estos pequeños grupos nuestra experiencia, confirmada por una limitada investigación, demuestra que este enfoque básico conduce a mejorar la comunicación, a una mayor aceptación de y por los otros y a actitudes que son más positivas y más solucionadoras de problemas. Existe una disminución en las actitudes defensivas, en las afirmaciones exageradas y en la

conducta crítica y evaluativa hacia los demás.

Pero estos hallazgos se refieren, sólo, a grupos pequeños. ¿Qué pasaría si intentáramos adoptar esta postura comprensiva entre grupos más amplios y numerosos, alejados geográficamente, o entre pequeños grupos que no hablan por sí mismos, sino como representantes de otros, como delegados de un país remoto? Francamente, no sabemos contestar a estas preguntas. Pienso que la situación puede plantearse de esta forma: como científicos sociales hemos encontrado una solución de laboratorio al problema de los fallos de la comunicación humana. Pero, para confirmar la validez de esta solución de tubo de ensayo y adaptarla a los enormes problemas de los fallos de la comunicación entre clases sociales, grupos y naciones, serían necesarios fondos adicionales, mucha más investigación y un pensamiento creador del más alto orden.

No obstante, con nuestros limitados conocimientos actuales, no somos capaces de establecer los pasos que puedan ser tomados en cuenta en los grupos amplios y que permitan aumentar el grado de escuchar *con* y disminuir el grado de evaluar *sobre*. Dejemos volar nuestra imaginación por un momento y supongamos que un grupo internacional, terapéuticamente orientado, se reuniera con las autoridades rusas y dijera: «Nosotros deseamos obtener una genuina comprensión de sus puntos de vista, e incluso, lo que para nosotros es más importante, conocer sus actitudes y sentimientos hacia los Estados Unidos. Resumiremos y volveremos a resumir es-

tos puntos de vista y estos sentimientos tantas cuantas veces sea necesario, hasta que ustedes convengan que nuestra descripción corresponde a la situación tal y como la ven ustedes.»

Supongamos ahora que ellos actúan del mismo modo con las autoridades de nuestro país. Si a continuación se divulgaran de la forma más amplia posible estos dos puntos de vista, con los sentimientos claramente descritos, pero no expresados de manera insultante, ¿no produciría esto un gran efecto? Naturalmente no garantizaría que se consiguiese el tipo de comunicación que acabo de describir, pero, desde luego, lo haría mucho más posible. Podemos entender los sentimientos de una persona que odia mucho más fácilmente cuando un tercero neutral nos describe sus actitudes cuidadosamente, que no cuando nos está amenazando con sus puños.

### 3.1.6 *Confianza en las ciencias sociales*

Pero incluso la descripción de este primer paso suscita otro obstáculo respecto de esta forma de comprensión. Nuestra civilización no confía lo suficiente en las ciencias sociales como para utilizar sus descubrimientos. Lo contrario resulta cierto para las ciencias físicas. Durante la guerra, cuando se encontró una solución de laboratorio para fabricar la goma sintética, millones de dólares y un ejército de talentos fueron dedicados para la exploración del hallazgo. Si se había conseguido hacer unos miligramos de goma sintética, podrían hacerse también miles de to-

neladas. Y así fue. Pero en el campo de las ciencias sociales, aunque se encuentre un método que facilite la comunicación y la mutua comprensión, no existe seguridad de que este descubrimiento sea utilizado. Puede pasar una generación antes de que se dedique dinero y talentos a explotar el descubrimiento.

### 3.1.7 *Resumen*

Para terminar, me gustaría resumir esta solución a pequeña escala del problema de las dificultades comunicativas y subrayar algunas de sus características.

Acabo de indicar que nuestra investigación y experiencia nos permiten superar las barreras de la comunicación y, especialmente, la tendencia a juzgar y a valorar que constituye la mayor dificultad para comunicarse. La solución radica en la creación de una situación en que cada una de las diferentes partes llegue a comprender al otro desde el punto de vista del otro. Esto se ha llevado a cabo en la práctica, incluso en situaciones en que existían sentimientos exaltados, por la influencia de una persona dispuesta a comprender empáticamente cada uno de los puntos de vista, y así, actuar a modo de catalizador que precipite una mejor y más profunda comprensión.

Este procedimiento tiene una serie de características importantes. Puede iniciarlo una de las partes sin esperar a la otra. Puede iniciarlo, asimismo, un tercero neutral, siempre que obtenga un mínimo de cooperación de una de las partes.

El presente procedimiento puede afrontar las insinceridades, las exageraciones defensivas, las mentiras y los «falsos frentes» que caracterizan los fracasos en el proceso comunicativo. Estas distorsiones defensivas desaparecen con asombrosa rapidez cuando la gente se da cuenta que de lo único de que se trata es de comprender, no de juzgar.

Este enfoque conduce, segura y rápidamente, al descubrimiento de la verdad, a una apreciación realista de las barreras objetivas de la comunicación. La reducción de la defensividad de una de las partes lleva a una reducción de la defensividad de la otra parte, y resulta más fácil encontrar la verdad y llegar a un acuerdo.

Este procedimiento lleva, gradualmente, a la mutua comunicación. La comunicación mutua tiende a la resolución de problemas, más bien que a atacar a una persona o grupo. Conduce a una situación en la que yo comprendo tu manera y mi manera de ver el problema. Por consiguiente, definido cuidadosa y realísticamente el problema, es casi seguro que podrá resolverse si lo atacamos inteligentemente; o, en caso de que resulte en parte insoluble, lo aceptaremos de buen grado.

Esta parece ser una solución de laboratorio para las barreras de la comunicación tales y como ocurren en los pequeños grupos. ¿Podemos tomar esta solución a pequeña escala, investigarla más profundamente, refinarla, desarrollarla y aplicarla a los trágicos y casi fatales fallos de comunicación que amenazan la misma existencia

del mundo moderno? Me parece que ésta es una posibilidad y un desafío que deberíamos explorar.

### 3.2 PARTE II

Me parece extraordinario que dos personas puedan comprenderse, pensando en las muchas barreras que existen en la comunicación personal, especialmente las referidas a las diferencias de educación, experiencia y motivación. Tales reflexiones plantean la cuestión de cómo es posible la comunicación cuando la gente no ve ni asume las mismas cosas ni comparte los mismos valores.

Respecto de este problema, existen dos escuelas de pensamiento. La primera considera que la comunicación entre *A* y *B*, por ejemplo, ha fracasado, cuando *B* no acepta que lo que *A* ha dicho es un hecho, es verdad, o es válido; y que el objetivo de la comunicación es conseguir que *B* acuerde con las opiniones, las ideas, los hechos y las informaciones de *A*.

La posición de la segunda escuela de pensadores es completamente diferente. Considera que la comunicación ha fracasado cuando *B* no se siente libre de expresar sus sentimientos a *A*, porque *B* teme que no serán aceptados por *A*. La comunicación resulta facilitada cuando por parte de *A*, o de *B*, o de ambas, existe la voluntad de expresar y aceptar diferencias.

Como se trata de concepciones muy distintas, analicémoslas más ampliamente con un ejemplo. Bill, un empleado, está hablando en la oficina del jefe con él. El jefe dice: «Bill, creo que ésta es la mejor

manera de hacer tu trabajo.» Bill dice: «¡Oh, sí!» De acuerdo con la primera escuela de pensamiento, la respuesta de Bill demostraría una insuficiente comunicación. Bill no acaba de comprender por qué ésta es la mejor manera de hacer su trabajo. Para mejorar la comunicación, por consiguiente, es preciso explicar a Bill por qué éste es el mejor método.

Desde el punto de vista de la segunda escuela, la respuesta de Bill no significa ni una buena ni una mala comunicación. La respuesta de Bill es indeterminada. Pero el jefe tiene una oportunidad para conocer, si lo desea, lo que Bill quiere decir. Imaginemos que esto es lo que el jefe decide hacer: averiguar lo que Bill quiere decir. Así el jefe procura que Bill hable más acerca de su tarea mientras que él, el jefe, escucha.

Para simplificar, llamaré Smith al jefe que representa la primera escuela, y al jefe que representa la segunda escuela, Jones. En presencia de los llamados estímulos iguales, cada uno se comporta de manera diferente. Smith elige explicarse; Jones elige escuchar. De acuerdo con mi experiencia, la elección de Jones es más acertada que la de Smith. Y es más adecuada, porque Jones se da cuenta mejor que Smith de lo que está sucediendo entre él y Bill. Comprobemos esta hipótesis continuando con nuestro ejemplo.

### 3.2.1 *Lo que Smith supone, ve y siente*

Smith supone que comprende lo que Bill quiere decir cuando Bill dice: «¡Oh, sí!», y no necesita ave-

riguar nada más. Smith está seguro de que Bill no comprende por qué es ésta la mejor forma de hacer su trabajo, así que Smith tiene que decirselo. Imaginemos que en esta actuación Smith es lógico, lúcido y claro. Presenta los hechos y las razones, bien. Pero he aquí que Bill no parece convencido. ¿Qué hace entonces Smith? Bajo la impresión de que lo que está sucediendo entre Bill y él es algo esencialmente lógico, Smith puede deducir una de estas dos conclusiones: o bien que él no es lo suficientemente claro, o bien que Bill es demasiado estúpido para comprender. Así, pues, Smith puede intentar explicarse con palabras cada vez más sencillas, o abandonar. Smith no quiere hacer esto último, así que continúa con sus explicaciones. ¿Qué sucederá?

Si Bill no acepta la explicación de Smith de por qué éste es el mejor método de hacer su trabajo, toda una serie de sentimientos se producirán e interaccionarán, sin que Smith, normalmente, sea consciente de ello. Cuanto más se produzca que Smith no consiga la comprensión de Bill, tanto más frustrado se sentirá y tanto más considerará a Bill como una amenaza a su capacidad lógica. Puesto que Smith se ve a sí mismo como una persona bastante razonable y lógica, esto le resulta difícil de aceptar. Le es más fácil percibir a Bill como un sujeto algo corto de cabeza o poco colaborador. Esta percepción, no obstante, afectará a lo que Smith diga y haga. Bajo estas suposiciones, Bill resulta cada vez más valorado y juzgado de acuerdo con los valores de Smith. Debido a este pro-

ceso, Smith tiende a considerar poco importante los valores de Bill. Tiende a negar lo que de único y diferente tiene Bill. Trata a Bill como si tuviera poca capacidad de actuar por sí mismo.

Seamos claros, Smith no es consciente que está haciendo y pensando estas cosas. Cuando él está garabateando rápidamente jeroglíficos en el dorso de un sobre, intentando explicar a Bill por qué ésta es la mejor manera de realizar su trabajo, Smith está intentando ayudar. Es un hombre de buena voluntad que desea ayudar a Bill a que éste haga mejor su trabajo. Esta es la forma en que Smith se ve a sí mismo. Pero es por esta razón por la que la expresión de Bill, «¡Oh, sí!», está empezando a impacientarle.

La actitud de Smith es: «¿Cómo puede haber una persona tan estúpida?», y, desgraciadamente, Bill oír esto más que las buenas intenciones de Smith. Bill se sentirá mal comprendido. No verá a Smith como un hombre de buenas intenciones que trata de ayudar. Más bien lo percibirá como una amenaza a su propia estima y a su integridad personal. Bill querrá defenderse a toda costa contra esta amenaza. No estando tan lógicamente articulado como Smith, Bill expresará su necesidad diciendo una y otra vez: «¡Oh, sí!».

### 3.2.2 *Lo que Jones supone, ve y siente*

Dejemos esta triste escena entre Smith y Bill, que me temo acabará con la marcha de Bill, de mal humor, de la oficina de Smith, o siendo expulsado bruscamente por

éste. Volvamos por un momento a Jones y veamos lo que éste supone, ve, oye, siente, hace y dice cuando interactúa con Bill.

Jones, como se recordará, no supone que sabe lo que Bill quiere decir cuando afirma: «¡Oh, sí!», y, por consiguiente, tiene que averiguarlo. Más aún, supone que cuando Bill ha pronunciado estas palabras no ha agotado su vocabulario y sus sentimientos. Tal vez Bill no quiera decir una única cosa; quizá quiera decir varias cosas diferentes. Así que Jones decide escucharle.

Durante este proceso, Jones no se hace ilusiones de que lo que acontecerá entre él y Bill será algo fundamentalmente lógico. Más bien supone que lo que sucederá será una interacción de sentimientos. Por consiguiente, él no puede ignorar los sentimientos de Bill, el efecto de los sentimientos de Bill sobre él, o los efectos de sus sentimientos sobre Bill. En otras palabras, no puede ignorar su relación con Bill, y no podrá suponer que no tendrá ningún interés sobre lo que Bill oiga o acepte.

Por tanto, Jones prestará estricta atención a todas aquellas cosas que Smith ha ignorado. Se relacionará con los sentimientos de Bill, los suyos propios y las interacciones entre ambos.

Así, Jones se dará cuenta que ha turbado los sentimientos de Bill con su comentario: «Bill, creo que ésta es la mejor manera de realizar tu tarea.» De forma que en lugar de intentar que Bill la entienda, decide, en primer lugar, comprender a Bill. Hace esto, animando a Bill a hablar. En vez de decir a Bill cómo debe pensar o

sentir, hace a Bill preguntas de este tipo: «¿Es así como tú piensas? ¿Es esto lo que tú sientes? ¿Es eso lo que tú estás suponiendo?» En lugar de considerar el criterio de Bill como irrelevante, inválido, inconsecuente, o falso, intenta comprender las circunstancias de Bill, lo que siente, lo que percibe, lo que supone. A medida que Bill empieza a abrirse, la curiosidad y el interés de Jones se acrecientan.

Jones va adoptando la actitud de que: «Bill no es tan tonto, es un tipo interesante.» Y eso es lo que Bill oye. Bill se siente ahora comprendido y aceptado como persona. Se hace menos defensivo. Se encuentra más libre para explorar y reexaminar sus propias percepciones, sentimientos y suposiciones. Durante este proceso percibe a Jones como una fuente de ayuda. Bill se siente libre para expresar sus diferencias. Siente que Jones respeta su autonomía y capacidad de decisión. Estos sentimientos positivos hacia Jones inclinan a Bill a decir: «Bien, Jones, yo no estoy completamente de acuerdo con usted de que ésta sea la mejor manera de hacer mi trabajo, pero le diré lo que voy a hacer. Intentaré hacerlo como usted dice durante unos días y luego le diré lo que pienso.»

### 3.2.3 Conclusiones

Estoy de acuerdo en que estas dos maneras de hacer las cosas no se desarrollan, en la práctica, de forma tan simple y clara como yo lo he hecho aquí. Existen otros muchos modos en que Bill podría

haber respondido a Smith. Podría, incluso, haber dicho: «Muy bien, jefe, estoy de acuerdo en que ésa es la mejor manera de hacer mi trabajo.» Pero con esto, Smith no sabría aún lo que Bill siente cuando hace esta afirmación, ni si Bill iba a hacer de forma diferente su trabajo. Igualmente, Bill podría haber respondido a Jones en un modo distinto a como lo hace en mi ejemplo. A despecho de la actitud de Jones, Bill podría continuar en contra de expresarse libremente delante de su jefe.

El propósito de mis ejemplos no ha sido demostrar cuál es la forma, acertada o equivocada, de comunicar. Mi propósito ha sido, simplemente, proporcionar un apoyo concreto para hacer las siguientes generalizaciones:

1. Smith representa para mí un modo muy común de fracaso. El mal entendimiento no procede de que Smith no sea suficientemente claro al expresarse. Proviene de la equivocada concepción de Smith, sobre lo que sucede cuando dos personas están hablando conjuntamente.

2. Las equivocaciones de Smith respecto del proceso de comunicación personal consiste en ciertas creencias muy comunes, por ejemplo: a) que lo que sucede en una conversación es algo esencialmente lógico; b) que las palabras en sí mismas, aparte de quien las dice, quieren decir algo, y c) que el propósito de la interacción es conseguir que Bill vea las cosas desde el punto de vista de Smith.

3. Debido a estas suposiciones, se produce una reacción en cadena de percepciones y sentimientos

negativos que bloquea la comunicación. Al ignorar los sentimientos de Bill y al racionalizar los suyos propios, Smith ignora que su relación con Bill es uno de los determinantes más importantes de la comunicación.

A causa de esto, Bill percibe la actitud y los sentimientos de Smith hacia él, más que el contenido lógico de las palabras de Smith. Bill siente que las dimensiones singulares de su personalidad no cuentan. Por consiguiente, tratándose de su integridad personal, Bill se vuelve defensivo y belicoso. Y el resultado es que Smith se siente frustrado. Percibe a Bill como a un estúpido. Con lo que dice y hace cosas que provocan cada vez en mayor medida, la defensiva y el rechazo por parte de Bill.

4. En el caso de Jones he intentado mostrar lo que posiblemente pudiera suceder si consideramos de diferente manera lo que acontece cuando dos personas están hablando. Jones supone otras cosas. Piensa: *a)* que lo que está pasando entre él y Bill es una interacción de sentimientos; *b)* que Bill—no sus palabras en sí mismas—quiere decir algo; *c)* que el objeto de la interacción es dar a Bill una oportunidad para expresar libremente sus diferencias.

5. Debido a estas suposiciones se genera una reacción psicológica en cadena que refuerza los sentimientos y percepciones planteados y facilita la comunicación entre Jones y Bill. Cuando Jones se dirige a los sentimientos y percepciones de Bill desde el punto de vista del propio Bill, éste se siente

comprendido y aceptado como persona; se siente libre para expresar sus diferencias. Bill ve a Jones como una fuente de ayuda; Jones ve a Bill como una persona interesante. Bill se hace, entonces, más cooperador.

6. Si he identificado dos maneras muy comunes de comunicación personal, estoy en posición de presentar una serie de hipótesis.

*a)* El método de Jones resulta mejor que el de Smith, no por ninguna causa mágica, sino porque el mapa del proceso de comunicación personal es mejor en el caso de Jones que en el de Smith.

*b)* La práctica del método de Jones no puede actuarse, sin embargo, como un simple ejercicio intelectual. Depende de la capacidad y voluntad de Jones para comprender y aceptar puntos de vista diferentes a los suyos y practicar esta orientación en la relación cara a cara. Esta práctica supone un logro emocional e intelectual. Depende, en parte, de la conciencia que Jones tiene de sí mismo y en parte de la práctica de esta habilidad.

*c)* Aunque nuestros Colegios y Universidades procuran que los estudiantes aprecien puntos de vista diferentes de los suyos, se hace muy poco para ayudarles a mejorar esta apreciación. La mayor parte de las instituciones educativas enseñan a sus estudiantes a ser lógicos, lúcidos y claros. En cambio, se hace muy poco para ayudarles a oír con más habilidad. Como resultado de esta educación nuestro mundo contiene demasiados Smith y demasiados pocos Jones.

d) El mayor obstáculo para la comunicación personal es la falta de habilidad del hombre para escuchar inteligente y comprensivamente a las otras personas. Esta deficiencia en el mundo moderno está muy extendida y es perjudicial. En nuestras Universidades,

como en otras partes, se hace demasiado poco en este campo.

7. Finalmente, permitanme disculparme por haber utilizado con ustedes el método de Smith. ¿Pero, quién soy yo para violar una tradición académica tan antigua?»