



## Capítulo 10

La comunicación.  
Conceptos básicos y ejercicios

Este apartado incluye una descripción de algunas de las teorías y conceptos básicos sobre la comunicación, tanto de la sociología como de la psicología y la filosofía, con distintos enfoques que pueden ser útiles para el propósito de este libro. Constituye un complemento a las habilidades ya señaladas en el capítulo anterior.

En el primer apartado se hace una breve síntesis del modelo de comunicación que proviene de la sociología de los años 60, donde la comunicación se entiende como un proceso de transmisión de información. En un segundo momento se explican las reglas o axiomas de la teoría de la comunicación de la escuela de Palo Alto (EEUU). En la tercera parte se incluye una breve descripción de algunos elementos, tanto de ese mismo enfoque sobre el cambio y el conflicto, como los que proporciona la teoría de la acción comunicativa de Habermas, especialmente útil para el análisis de los conflictos en la comunicación.

Cada uno de los tres apartados propone algunos ejercicios prácticos de entrenamiento. Se recomienda realizar estos individualmente y posteriormente, si es posible, hacer una discusión en grupo.

## 1. Las teorías de la información

Los esquemas clásicos de la comunicación, se basan en el modelo emisor-receptor. Esta conceptualización, se refiere más bien a un modelo telegráfico de la comunicación, en la que una persona emite una serie de mensajes (o mejor, señales) a otra, a través de un canal. El mensaje se estructura en base a un código (lenguaje). El emisor codifica un mensaje y el receptor sigue un proceso inverso: decodifica el mensaje, convirtiéndolo en información.

Así, algunos problemas de comunicación pueden explicarse por la distorsión del código, por lo que es necesario desarrollar tanto la habilidad en la codificación (evitando por ejemplo el vocabulario excesivamente técnico o jurídico), como la adaptación de los mensajes a la capacidad de decodificar del receptor (nivel de instrucción, conocimientos básicos) y a las características de esa decodificación (atribución de significado en función de su experiencia).

En toda comunicación hay al menos dos procesos que se complementan: expresión y percepción. En muchas ocasiones pensamos en mejorar nuestra capacidad de comunicación, aprendiendo a “expresarnos” o a “explicar” mejor, en vez de aprender también a escuchar de forma más activa y eficaz. Dado que una parte del proceso de comunicación en los contextos de defensa de los derechos humanos supone explicar algunos conceptos por ejemplo del campo legal, o sobre el tema de reparación, etc. puede ser importante tener en cuenta algunos de los aspectos señalados en el siguiente cuadro para guiar el aprendizaje.

### Guiar el aprendizaje

- Explicar lo que se va a tratar y estructurar las secuencias.
- Centrar la atención en puntos clave.
- Dividir los conceptos difíciles en elementos.
- Utilizar ejemplos cercanos a la experiencia de la gente.
- Dar puntos de comparación claros.
- Utilizar dos medios verbal y escrito o visual).
- Preguntar y comprobar que ha sido entendido.
- Enfatizar la importancia de ciertos mensajes que deben quedar claros.
- Sintetizar la información al final.

Además emisor y receptor se comunican movidos por unas necesidades. En un caso, puede ser la necesidad dar indicaciones para hacer gestiones, informar sobre el proceso, etc. En el otro lado, la persona tiene la necesidad de salir de la incertidumbre, ser reconocida con un papel activo, ser escuchada, captar bien la información o tratar de que la demanda no interfiera su vida o su trabajo. Mejorar las habilidades de comunicación supone también aprender a partir de estas necesidades diferentes, para poder colaborar en el espacio común de la defensa de los derechos humanos o llevar adelante el caso. Quienes llevan a cabo el trabajo de investigación, apoyo legal o acompañamiento deben aprender a sintonizar con las necesidades del otro si realmente quieren ser efectivos.

Dentro del esquema clásico de la comunicación, hay otros elementos a considerar: el contexto; el feed-back; el canal; y el filtro. El contexto determina en muchas ocasiones el tipo y las posibilidades de comunicación, así como el valor que las personas que intervienen le dan a ésta. El marco de la toma de testimonios en el propio medio comunitario o en la oficina de la organización por ejemplo, supone contextos específicos que tienen dinámicas y significados distintos para los interlocutores. Nada tiene significado sino en un contexto. El contexto (social, organizativo...) determina claves importantes de lectura de los acontecimientos, y no sólo es un escenario más o menos facilitador de la comunicación (existencia o no de interferencias, ruidos, clima adecuado...).

### Ejercicio práctico

Identificar donde se encuentran los problemas de comunicación más habituales en las entrevistas en el trabajo de investigación en derechos humanos:

- Uso del código.
- Capacidad de escucha y estímulo del feed back.
- Sintonizar con las necesidades o expectativas de la gente.
- Filtros que se dan en la comunicación.
- Canales de comunicación.
- Contexto en el que se realizan las entrevistas.

Por su parte, el feed-back o retroalimentación consiste en la retroalimentación que se produce entre emisor-receptor. Mediante el feed-back, el receptor devuelve al otro información sobre el interés, comprensión o aceptación de la comunicación. Estimular esa retroalimentación (mediante por ejemplo el uso de preguntas) ayuda a poder modificar la comunicación (reformular, aclarar, sintetizar...) y a favorecer una postura activa de participación.

La importancia del feed-back estriba en que no sólo afecta al contenido de los mensajes, sino a la propia imagen del otro, o al valor que se otorga al proceso. Así como se estimula la retroalimentación para conocer la situación, percepciones o expectativas del otro, también nuestro feed-back puede ser usado para tratar de incidir en la comunicación y mejorar los procesos de influencia. En este sentido merece la pena recordar las características del feed-back útil y efectivo: en “yo”, más que en “usted” o en “tú”, es decir hablando en primera persona, lo que a mí me parece y no lo que el otro creo que hace; descriptivo más que evaluativo, es decir describiendo el comportamiento que se quiere modificar más que evaluarlo (mejor “has hablado ya cinco veces” que “eres un hablador”); específico más que general (centrado en el comportamiento en el momento y no refiriéndose a otros); teniendo en cuenta las necesidades de ambos; ofrecido en el momento oportuno (cuanto más cerca del comportamiento mejor, salvo que exista una situación que no lo permita, el paso del tiempo limita las posibilidades de incidir); hacia comportamientos o situaciones modificables (y no hacia formas de ser o características personales); socializado o contrastado con otras personas; y verificado para ver si ha sido correctamente comprendido (*no, no he dicho que no sirva lo que hace, le he dicho que eso que hizo el otro día no fue útil para investigar el caso*).

### Ejercicio práctico

#### El uso del feed-back

Observarse en el trabajo con las víctimas en relación al uso del feed-back modificativo. Situarse en la escala respecto a las características señaladas más abajo. Elija algunas situaciones representativas de su trabajo con personas afectadas o su equipo. ¿Cuáles son las tendencias de su forma de comunicación? ¿Qué aspectos debería cambiar o mejorar? ¿Qué pasos podría dar para ello? Puede hacer el ejercicio con una pareja, en la que cada uno hace una evaluación del otro y contrastar después sus resultados con su propia evaluación.

	1	2	3	4	5
En “yo”, más que en “usted” o en “tú”.					
Descriptivo más que evaluativo.					
Específico más que general.					
Teniendo en cuenta las necesidades de ambos.					
Ofrecido en el momento oportuno.					
Hacia comportamientos o situaciones modificables.					
Socializado con otras personas.					
Verificado para ver si ha sido correctamente comprendido.					

El canal de comunicación se refiere al medio a través del cual se da esta. Puede ser directo, en el marco de una entrevista y grupo, o la comunicación telefónica, o indirecto, cuando se da a través de escritos o correo electrónico. El problema de los canales indirectos es que limitan algunas formas de comunicación, hay que ser más precisos en el contenido y mensajes y más cuidadoso dado que no puede utilizarse la comunicación no verbal y el feed-back es indirecto con lo que se corre un mayor riesgo de malentendidos y se necesita una mayor capacidad de matizar los mensajes.

Por último, la cuestión del “filtro” en la comunicación nos permite una relativización de nuestro punto de vista y la consideración de los aspectos cognitivos o emocionales que “tamizan” el proceso de comunicación. Nos ayuda a entender: los procesos de selección de información que realizan los participantes en la comunicación; la integración de las informaciones que más tienen que ver con pre-conceptos o ideas previas del problema; el papel de algunos aspectos emocionales básicos (ansiedad, estrés, estado de ánimo); la atribución de significado a partir de una serie de referencias culturales propias; o el valor dado a la comunicación en función de la imagen que se tiene de la otra persona.

Esta mutua imagen entre los participantes en la comunicación, está también relacionada con la distancia social entre ellos. Para que la comunicación active los recursos de la persona es importante disminuir esa distancia (lenguaje, formas de identificación, aproximación, conocimiento del contexto social del otro, etc.)

Sin embargo, aún con el conjunto de elementos que hemos visto, los esquemas clásicos de la comunicación, no ayudan a entender ésta como un proceso, dado que tienen un enfoque mecanicista y descriptivo. Necesitamos otros enfoques que nos permitan entender la comunicación como un proceso de interacción y las reglas o formas que la convierten en un sistema dinámico.

## 2. Pragmática de la comunicación: las reglas

La Teoría de la Comunicación<sup>32</sup> provee de un modelo de análisis de la comunicación desde una perspectiva más dinámica. Por comunicación ya no se entiende como la transmisión de información, sino como un proceso de influencia. Según esta, la comunicación sigue las siguientes reglas que permiten entenderla como un proceso dinámico:

1<sup>a</sup> regla: *Es imposible no comunicar.*

Esta idea se basa en que las acciones o comportamientos adquieren aspectos comunicativos en cuanto son percibidos por otra persona. No vamos a entender por comunicación solamente el comportamiento o transmisión intencional, sino toda conducta que cambia en otra persona la información que tenía y, por tanto, influye en ella. Podemos entonces preguntarnos más bien, qué se ha comunicado y qué tipos de influencia se dan en una determinada situación.

---

<sup>32</sup> Watzlawick P. Teoría de la comunicación humana. Ed. Herder. 1980.

**2<sup>a</sup> regla:** *La comunicación aporta una información, pero predispone al mismo tiempo hacia un comportamiento. Es decir, la comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación.*

Los mensajes que se intercambian en una comunicación transmiten un contenido, pero al mismo tiempo sirven a cada persona para ir comprendiendo y estableciendo cómo la otra está dispuesta a plantear la relación interpersonal. Se dice entonces que el mensaje metacomunica el nivel de relación, las normas para el desarrollo de la relación.



Por ejemplo, la expresión *iven aquí!* supone un contenido determinado, pero el nivel de relación puede ser distinto según la intensidad, tono, expresión y contexto de la situación. Este nivel de relación influye directamente en cómo debe entenderse el contenido (supone por tanto una “metacomunicación”, es decir una comunicación o un proceso de influencia más allá de lo que se dice). Además existen algunos mensajes cuya función principal es definir la clase de relación, por lo que se denominan indicadores o calificadores del marco.

**3<sup>a</sup> regla:** *Las personas hacen lecturas diferentes del desarrollo de los acontecimientos.*

La comunicación debe entenderse como una secuencia ininterrumpida de intercambios, en la que los participantes siempre introducen una cierta puntuación que organiza los hechos de una manera determinada. La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de hechos es la causa de numerosos conflictos interpersonales y malentendidos.

Por ejemplo:

- Me cierro en mí mismo porque me regañas.
- Te regaño porque te encierras en tí mismo.

**4<sup>a</sup> regla:** *Nos comunicamos mediante palabras y signos (comunicación digital) pero también por un lenguaje corporal (comunicación analógica). Ambos modos, fundamentalmente representados por la comunicación verbal y no verbal, están presentes en la comunicación.*

Se trata entonces de valorar si coinciden, divergen, o si está en relación lo que se dice con la voz, el gesto, la mirada, el movimiento... del cómo se dice. Esto da lugar también a distintos estilos de comunicación:

- **Tecnificante:** investido de autoridad, lenguaje verbal muy técnico, distante, que pone al otro en situación de subordinación.
- **Simplista:** devuelve una imagen del otro poco autónoma o infantilizada. - Catálogo: monótono, repetitivo, prescriptivo, lejano.
- **Escucha:** estímulo del feed-back, conocimiento y valoración de los problemas de la otra persona, ajuste al contexto.

**5<sup>a</sup> regla:** *Cada intercambio comunicativo es simétrico o complementario, según esté basado en la semejanza o en la diferencia respectivamente.*

En el primer caso las personas tienden a mantener posturas similares, intentando igualarse en la comunicación. En el segundo, la conducta de una es complementaria a la de la otra. En las relaciones simétricas las personas tienden constantemente a igualar, tanto las conductas como la posición ocupada por cada una. Fácilmente se puede convertir en simetría competitiva. En las relaciones complementarias no hay equivalencia ni en las conductas ni en la posición en el marco de relación, y encajan una en otra (algunos autores hablan de relación metacomplementaria, para referirse a los casos en que una persona permite o fuerza a la otra a que sea ésta la que defina la relación).

Podíamos hablar entonces de dos tipos de *simetría (normal y competitiva)*, dos tipos de *complementariedad (rígida* en la cual uno siempre tiene posición superior, o *flexible* basada en la *reciprocidad* y la variación de la complementariedad):

- **Complementariedad rígida:** caracterizado por una práctica comunicativa en la que una persona tiene el control sobre la actividad de la otra. La intervención es sobre todo unidireccional. Los cambios en la otra persona están sujetos a esta influencia externa. Es el modelo de la autoridad/dependencia, que genera situaciones de frustración, rigidez y distancia.
- **Simetría competitiva:** modelo basado por una relación de desconfianza, de desafío y centrada en una dinámica “comprador-vendedor”. Se da una apropiación competitiva del saber con frecuentes actitudes defensivas. Otras veces la relación se convierte en un trámite para conseguir otras cuestiones por parte de los personas.
- **Reciprocidad, colaboración activa:** cada una de las personas tiene un papel complementario a la otra, pero que varía en el tiempo y en las distintas situaciones. Existe un reconocimiento de las competencias y capacidades mutuas, dirigiéndose a la adquisición de las respectivas responsabilidades. Es un modelo abierto a la participación, entendida como la implicación en la adquisición de conocimientos y de mutua confianza en la capacidad de resolver problemas.

Entendemos por todo ello, la comunicación en el contexto del trabajo de derechos humanos como un proceso de comunicación basado en un estilo de escucha y un modelo de colaboración activa.

## Ejercicio práctico

### Análisis de la comunicación

El siguiente ejercicio se centra en el proceso de comunicación como proceso de influencia, y en la dinámica que se establece entre dos interlocutores. Las dos personas no están hablando, sino que se describen los pensamientos de cada uno de ellos y de la interacción que se da siguiendo una evolución en el tiempo.

Raúl	Pablo
1. Estoy nervioso. 2. Pablo está muy tranquilo, como si la cosa no le importara lo más mínimo. 3. Si le preocupa mi situación se mostraría más interesado y no con esa frialdad. 4. Pablo sabe que su actitud me fastidia. 5. Si Pablo sabe que su actitud me fastidia, es que quiere molestarme a propósito. 6. Pero será cruel y sádico...	1. Raúl está nervioso. 2. Trataré de ayudarle mostrándome tranquilo y limitándome a escuchar. 3. Cada vez está más nervioso, me mostraré cada vez más tranquilo. 4. Me acusa de estarlo enfadando. 5. Pero si en realidad estoy tratando de ayudarle. 6. Sin duda me está atribuyendo cosas que no son.

### Preguntas para la discusión

¿Se dan, y en su caso cómo se dan las reglas de la comunicación anteriormente descritas?

Hay básicamente dos malentendidos. Dos momentos en que alguno de los participantes no decodifica bien lo que está pasando, ¿dónde están? ¿por parte de quién?

Hay un momento en el que se rompe la base que les permitiría entenderse, ¿en cuál? Es decir, de que la cosa pasa de malentendidos a romperse el nivel de relación (regla 2) de forma importante.

¿Qué podrían hacer para entenderse? Describir de forma lo más concretamente posible. En el caso de que fueras Pablo y la situación estuviera en el punto 6, describe una forma de retomar la comunicación que permita abordar el problema de forma constructiva.

Algunos comentarios sobre estas respuestas para contrastar el ejercicio se encuentran en la guía de contraste K de la página 232. Antes de chequear las respuestas, realice el ejercicio individualmente. Si está trabajando en grupo, pase a una discusión colectiva que permita una respuesta de consenso. Posteriormente contraste sus respuestas con las de la hoja de contraste.

### 3. Teoría de la acción comunicativa y conflictos en la comunicación<sup>33</sup>

Habermas plantea cuatro claves para el análisis de la comunicación en sus estudios sobre la acción comunicativa. Por acción comunicativa entiende aquella que está orientada a lograr el entendimiento entre los participantes en la comunicación, a diferencia de la acción estratégica que está orientada al éxito.

Estas cuatro claves son por tanto pretensiones de validez de la comunicación. Dos hacen referencia al nivel de contenido y las otras dos al nivel de relación en la comunicación (2<sup>a</sup> regla de la Teoría de la Comunicación). Es decir, al nivel de los objetos sobre los que se habla y al nivel de la intersubjetividad en el que dos personas hablan entre sí.

Las claves son:

- **Inteligibilidad:** Hace referencia a la comprensión del componente semántico-lingüístico.
- **Verdad:** Se refiere al grado de concordancia de lo expresado con la realidad o con las referencias compartidas de la misma.
- **Veracidad:** La comunicación incluye una intención en las personas, en la que está implicada su propia credibilidad.
- **Rectitud:** La acción comunicativa está orientada por unas normas cuya legitimidad debe ser compartida.

Los problemas o situaciones de conflicto en la comunicación, pueden entonces analizarse por el no cumplimiento de algunas de estas pretensiones de validez, o por el paso, en la confusión o distorsión, de una a otra.

Nos encontramos así con distintos tipos de problemas: en ocasiones la comunicación se distorsiona por la falta de una base lingüístico-cognitiva mínima (inteligibilidad); en otras porque no existe claridad sobre la verdad de las proposiciones, el conflicto se encuentra en saberes no compartidos, contradictorios o en su falta de sentido (verdad); cuando no se cumple la pretensión de veracidad en la intención de los participantes, la comunicación se encontrará sistemáticamente distorsionada (veracidad, sinceridad); y en ausencia de criterios normativos convenidos, la comunicación no se atiene a reglas que permitan el entendimiento (rectitud).

Estas claves ayudan a identificar situaciones de conflicto en la comunicación, que pueden pasar también de un nivel a otro. Por ejemplo, un problema puede empezar por la falta de comprensión de lo que se dice (inteligibilidad) al desacuerdo (verdad) o de esta discrepancia a la acusación de tener intereses personales (veracidad) o de haber roto las reglas de consenso (rectitud). Las situaciones de tensión o estrés y las dife-

---

<sup>33</sup> Habermas J. Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos. Ed. Cátedra, 1989.

rencias culturales o los estereotipos especialmente aumentan las posibilidades de esta distorsión.

Las posibilidades de distorsión aumentan cuando se cuestiona el nivel de relación (veracidad, rectitud) de la comunicación. Cuando esto sucede, sólo la llamada a la rectitud (buscar acuerdos en la convención sujeta a normas compartidas) puede ayudar a superar un conflicto que de otra manera se situará en la veracidad. Cuando *se altera la veracidad*, se generará fácilmente una comunicación *sistemáticamente distorsionada*. En esas circunstancias, sólo expulsando fuera de la propia relación al conflicto, metacomunicándose o situándolo en el nivel de falta de claridad, discrepancia legítima o desajuste a normas, puede superarse el conflicto.

#### Ejercicio práctico

1. Analice el caso anterior del conflicto entre Raúl y Pablo con las claves de la comunicación de Habermas.
2. Elija tres o cuatro conflictos en la comunicación en su trabajo con las víctimas, organizaciones de derechos humanos u otros colegas. Señale en ellos donde identifica: a) cómo empezó el problema (por cuál de las pretensiones de validez de Habermas); b) hacia dónde evolucionó y por qué; c) ¿cuál es la situación y cuáles podrían ser estrategias de solución?
3. Otra posibilidad es discutir en grupo sobre los casos o sobre los propios problemas de comunicación en el grupo en el caso de ser una organización de derechos humanos o un equipo legal.

## 4. Comunicación y Teoría del cambio<sup>34</sup>

En el marco de la teoría de la comunicación se ha propuesto una interpretación del problema del cambio en las relaciones interpersonales, así como algunas estrategias de intervención.

Hablamos aquí por tanto, del cambio mediado por la comunicación, en el que se plantean dos tipos de cambio. El cambio 1 tiene lugar dentro de un determinado sistema, y está orientado a mantenerlo, es un cambio necesario para mantener la estabilidad del sistema. En general, en el cambio 1 cuanto más cambian las cosas, más permanecen dentro de la misma realidad. Por ejemplo, la persona que tiene una pesadilla, puede hacer muchas cosas dentro de su sueño: correr, chillar... pero ninguno de esos comportamientos puede finalizar con la pesadilla.

El otro cambio, llamado tipo 2, tiene como característica que cambia no ya el Estado del sistema, sino el sistema mismo. Es por tanto un cambio del cambio. Hay cambios respecto a las reglas que gobiernan la estructura u orden interno. Este tipo de cambio

<sup>34</sup> Watzlawick P. Cambio. Ed. Herder.

es un cambio cualitativo, de otro orden y en ocasiones es introducido en el sistema desde el exterior, puede resultar paradójico o provenir de una acumulación crítica de perturbaciones<sup>35</sup>.

En muchas ocasiones lo que promueve el cambio es una desviación con respecto a la norma. Entonces el cambio deseado se verifica mediante la aplicación de lo contrario que produjo la desviación (calor contra frío...). Si esta acción correctora resulta insuficiente, la aplicación de “más de lo mismo” da eventualmente lugar al efecto deseado. Estamos en el caso del cambio 1.

Sin embargo, hay situaciones en las que el principio “más de lo mismo” no produce sorprendentemente el cambio deseado, sino que por lo contrario, la pretendida solución contribuye en gran medida a aumentar el problema y de hecho, se convierte en muchas ocasiones en el mayor problema (Ej. Problema: alcoholismo; solución: prohibicionismo; resultado: aumento del alcoholismo, corrupción, contrabando, etc.).

Es decir, hay ocasiones en las que “la solución” se convierte en el problema a resolver. El cambio 2 es aplicado sobre aquello que en la perspectiva del cambio 1 parece constituir la solución. Mientras el cambio 1 parece basarse más en el sentido común, el cambio 2 aparece muchas veces como extraño, desatinado, inesperado. La utilización de técnicas de cambio 2 libera la situación de la trampa creada por la autorreflexibilidad de la solución intentada y coloca el problema en una base diferente.

---

<sup>35</sup> Prigogine I. El orden a partir del caos, en ¿Tan sólo una ilusión? Una exploración del caos al orden. 1977.