

"El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo"
James Humes

Liderazgo y gestión militar: la verdad no es lo que dice A, sino lo que entiende B

Capitán de corbeta Gabriel Donayre Montesinos
Egresó de la Escuela Naval del Perú en 2001. Ese mismo año comandó al Batallón de Cadetes Angamos. Es calificado en Submarinos por la Escuela de Submarinos. Es ingeniero mecánico-eléctrico por la Universidad Privada de Piura, con tesis calificada de sobresaliente. En la República Federal de Alemania realizó la calificación de Submarinos (2009) y el Curso de Comando y Estado Mayor (2014). Se ha desempeñado como segundo comandante del BAP *Antofagasta*. Actualmente ocupa el cargo de comandante de la Estación Naval de Pucallpa.



RESUMEN
Según el modelo del cuadrado de la comunicación o el modelo de las cuatro orejas de Friedemann Schulz von Thun, cada acto de comunicación contiene cuatro lados. Estos cuatro lados del mensaje son el contenido (dato o hecho objetivo), la revelación personal (lo que se muestra de sí mismo al emitir el mensaje; intereses, motivaciones, deseos o necesidades), la relación (los aspectos del vínculo y la forma de interacción entre quien emite el mensaje y quien lo recibe) y la apelación (lo que se desea conseguir con el mensaje). Los cuatro lados del mensaje constituyen una herramienta que permite reflexionar acerca de las formas de comunicarse y las diferencias entre el mensaje emitido y lo escuchado por su interlocutor.

PALABRAS CLAVE
Comunicación interpersonal, cuadrado de la comunicación, modelo de las cuatro orejas, mensaje, Friedemann Schulz von Thun.

ABSTRACT
According to the four-sides model by Friedemann Schulz von Thun. Every message has four facets though not the same emphasis might be put on each. The four sides of the message are matter layer: contains the objective fact, self-revealing: the speaker, tells something about himself, his motives, values, emotions etc., relationship: how the sender gets along with the receiver and what he thinks of him and appeal: the desire, advice, instruction and effects that the speaker is seeking for. The four sides of the message is a tool that allows us to reflect on the ways of communicating and the differences between the message sent by a person and what is heard by the other person.

KEYWORDS
Interpersonal communication, communication square, four-ears model, message, Friedemann Schulz von Thun.

"Los conflictos interpersonales surgen a menudo de malentendidos; los malentendidos a su vez, de una mala comunicación".

Introducción

Para tener éxito como líder de una organización, ya sea una institución armada o del ámbito civil, es requisito fundamental desarrollar y mejorar las destrezas que marcan la diferencia entre líderes y seguidores. Los líderes son aprendices y el proceso de aprendizaje es continuo, resultado de la disciplina y la perseverancia. En el presente artículo, se pone énfasis en el ámbito de la comunicación interpersonal, absolutamente necesaria para el crecimiento y la salud de nuestra organización.

• Artículo recibido el 12 de junio de 2017, aprobado para su publicación el 16 de junio de 2017

El proceso de la comunicación, tomado usualmente por nosotros como de sentido común, comprende ciertos elementos que, de no ser considerados de manera consciente, pueden llevar a un grupo humano al fracaso, en vez de unirlo y conducirlo al objetivo trazado en mente.

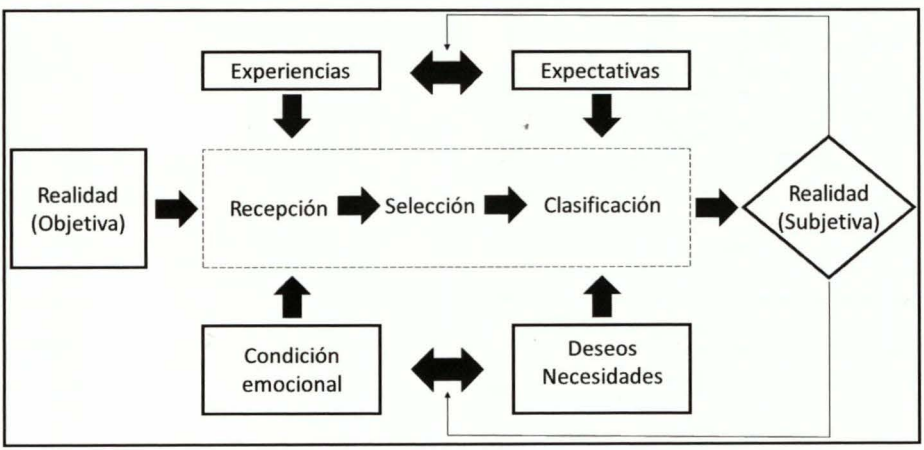
Esta línea de pensamiento toma poco sentido, cuando partimos erróneamente de que en la comunicación humana existe únicamente un lenguaje verbal.

Debemos prestar atención al modo en que nos comunicamos, a lo que irá incluido dentro de este paquete llamado mensaje, a no transmitir inconscientemente otros mensajes que nos lleven a conflictos, pues todo comportamiento es una forma de comunicación. En palabras de Paul Watzlawick: "Es imposible no comunicar algo"[1].

Percepción

Hay una razón principal por la cual no todos interpretamos un mensaje de la misma manera, y se llama percepción.

La percepción es la manera en que nuestro cerebro interpreta los estímulos sensoriales recibidos a través de nuestros sensores, los sentidos. Toma esta información, la relaciona con experiencias almacenadas y forma así una impresión de la realidad física del entorno. En otras palabras, el cerebro se hace una idea de lo que está sucediendo, pero no necesariamente reproduce un reflejo objetivo de la realidad.



Modelo de percepción.

1. WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet; y JACKSON, Don. *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder. 1985.

Esto se vuelve más complejo si observamos que, bajo la luz de la anatomía humana, son los sentidos de la vista y el oído los dominantes. Esto nos lleva a pensar que el cerebro no solo puede equivocarse en su interpretación, sino incluso ser manipulado o engañado, como lo hace, por ejemplo, la realidad virtual para la generación de su modelo: "Lo que los ojos ven y los oídos oyen, la mente se lo cree".



¿Qué ves? ¿Una mujer joven o una mujer vieja?.

Como enunciamos anteriormente, la simple respuesta a las sensaciones no resultará suficiente para el cerebro, sino que será además influenciado por las experiencias vividas. Procesamiento que se realizará de manera consciente y, con mayor fuerza, de manera inconsciente.

Este último punto resulta crucial, debido a que serán nuestras experiencias; buenas, malas, conocimientos, capacidades, actitudes, expectativas y prejuicios, las que marquen una diferencia durante la confección de esta interpretación.

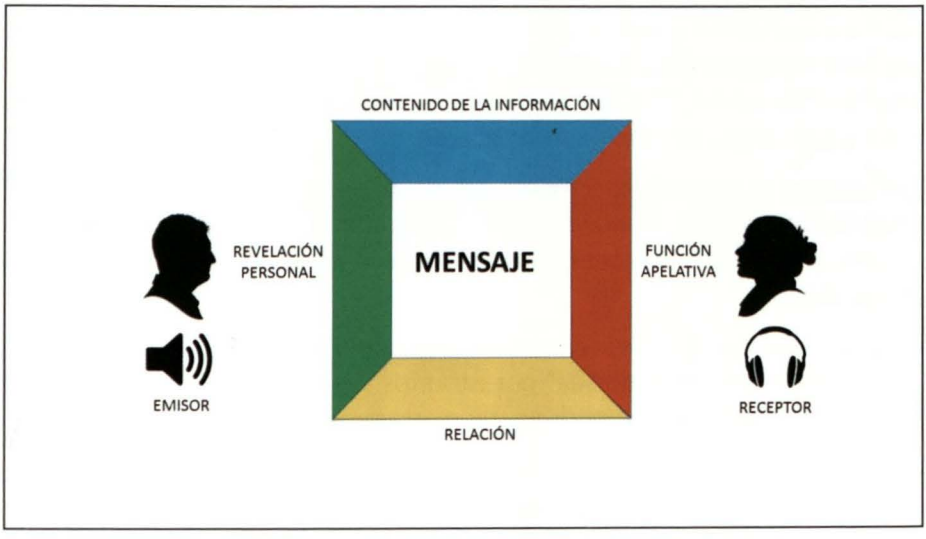
En otras palabras, la información o situación de una realidad objetiva será inconscientemente "reproducida" por nosotros. Se tornará así en una realidad subjetiva e individual, que podría estar marcadamente lejos de la realidad.

Como esto es absolutamente normal, es importante ser plenamente consciente de ello y tomar en cuenta todo el panorama de la situación de una realidad cuando nos comuniquemos y tomemos decisiones, sobre todo en circunstancias críticas.



"Lo más importante en la comunicación es escuchar lo que no se dice". Peter Drucker.

Anatomía de un mensaje



Cuadrante de la comunicación de Schulz von Thun.

El ser humano intercambia información, manifiesta pensamientos y sentimientos a través de la comunicación. Durante este proceso, actuarán emisor, receptor y el uso de un código de mutuo entendimiento. Así, cada mensaje transmitido portará un conjunto de diferentes submensajes y es precisamente esto lo que vuelve al proceso de comunicación interpersonal tan complejo y susceptible de errores.

Para diferenciar la pluralidad de estos submensajes, Schulz von Thun los clasificó en cuatro lados relevantes:

1. Contenido de la información: acerca de lo que informa el emisor

En un principio, el emisor informará sobre el contenido de una información. Hecho esto, podríamos suponer que el tema está resuelto, es decir, la transmisión del contenido de una información. Sin embargo, cada mensaje llevará implícitamente mensajes de revelación personal del emisor y que influirán en el receptor, para que haga o deje de hacer algo.

2. Revelación personal: cómo se presenta el emisor

Durante esta presentación personal, el emisor manifestará su actitud y condición emocional y va en dos niveles:

- Se presenta de manera voluntaria y consciente.
- Se presenta de manera involuntaria e inconsciente.

Como se presenta el emisor, es delicado desde el punto de vista psicológico, ya que aquí se anudan muchos problemas de la comunicación humana. Es determinante la técnica a emplear para transmitir el mensaje: las palabras a escoger, el tono de voz, todo ello acompañado de un coherente lenguaje corporal.

Por otro lado, así es también posible intentar dar una imagen de sí mismo que no corresponde a la realidad (autoenaltecimiento o intento de ocultar la verdadera personalidad).

3. La relación del emisor con el receptor del mensaje: qué opina el emisor del receptor y cómo define su relación

Se manifiesta también en las palabras y el tono de voz empleado, entre otras señales no verbales. El receptor tiene oído agudo para esta parte del mensaje. Aquí es donde registra si se siente valorado o maltratado como persona.

4. La función apelativa: aquello que el emisor quiere que el receptor haga

Casi todos los mensajes cumplen la función de conseguir que el receptor haga o deje de hacer algo. El intento de influenciar al otro puede ser evidente o hallarse escondido, en este último caso hablamos de manipulación.

Un emisor que manipula pone los otros lados del mensaje al servicio de la función apelativa. Parcializa intencionalmente la información para generar efectos determinados en el receptor del mensaje.

Cuando el contenido de la información, la revelación personal y el aspecto relacional son cuidadosamente manejados para conseguir que la función apelativa del mensaje sea más efectiva a nuestro interés, entonces se distorsiona la realidad y únicamente se transforma en un medio para lograr un fin.

Citemos el siguiente ejemplo para explicar los cuatro lados del mensaje:

En un ambiente laboral, se programa una reunión para tratar un tema de carácter urgente e importante. Quien realiza la convocatoria no puede iniciar la reunión, debido a que una de las personas responsables aún no llega.

Cuando finalmente la persona llega, con tardanza, emite el mensaje: "¡Se te pegaron las sábanas!".

¿Es esto lo que realmente quiere transmitir la persona? ¿Logrará esta frase el efecto esperado de que la persona que llega tarde sepa que su tardanza afecta la reunión?

Emisor

Contenido de la información:	Llegaste tarde a una reunión programada.
Revelación personal:	Para mí la puntualidad es un valor importante.
Relación emisor-receptor:	Tú tienes que ser puntual (yo mando aquí).
Función apelativa:	"No quiero que vuelvas a llegar tarde".

Receptor

Contenido de la información:	Llegué tarde a una reunión programada.
Revelación personal:	Le ha molestado mucho.
Relación emisor-receptor:	No sabe que tuve una emergencia porque nunca escucha.
Función apelativa:	"Quiero que renuncies".



Debemos ser conscientes de que los cuatro lados del mensaje actuarán siempre y de forma simultánea. El receptor escuchará exactamente el mensaje con sus cuatro lados, casi como si tuviera cuatro oídos, y el emisor actuará como si usara cuatro lenguas.

Vemos que el receptor escuchará: "Quiero que renuncies" y seguramente reaccionará con una actitud defensiva, lo que complicará aún más la situación.

Por otro lado, resulta interesante considerar, en este ejemplo, que los hombres nos solemos centrar en los hechos y las mujeres en lo relacional, y surgen malentendidos que desencadenan tensiones entre parejas y organizaciones.

Reflexión final

Sobre la base del análisis efectuado, debemos comprender que la verdad no es lo que dice A, sino lo que entiende B[2].

Entonces, es fundamental ser consciente y prestar cuidadosa atención a estos lados ocultos del mensaje, en vez de atender simplemente al aspecto de la transmisión de información.

Atender únicamente la parte del contenido del mensaje generará confusión. De nada servirá tener la razón de la situación, cuando, al mismo tiempo, no tomamos en cuenta de que la relación emisor-receptor es negativa.

2. BIRKENBIHL, Michael. *Formación de formadores, train de trainer. Manual práctico para educadores, profesores y directores de formación de personal de empresas*. Madrid: Paraninfo. 1990.

Atender únicamente la parte de la revelación personal será de poca ayuda. Podremos hacer una buena presentación personal, pero sin el contenido de un mensaje claro y objetivo, permanecerá sin ser entendido.

Aún más complejo es el aspecto del receptor. Él escuchará exactamente el mensaje con sus cuatro lados, casi como si tuviera cuatro oídos, y el emisor actuará como si usara cuatro bocas.

El receptor intentará entender el contenido de la información transmitida por el emisor. Prestará también atención a la presentación personal del emisor: con qué actitud y en qué condición emocional se encuentra. Del mismo modo, analizará la relación que tiene el emisor con él. Este lado es sensible, pues se generan malos entendidos y conflictos, debido a que el receptor reconoce (o cree reconocer) lo que opina o siente el emisor sobre él. Con respecto a la función apelativa, observará qué es lo que el emisor espera de él, si hace o deja de hacer algo.

Lo que hace aún más compleja la comunicación humana es el hecho de que el receptor, en principio, elegirá libremente ante cuál de los cuatro lados del mensaje reaccionar. En otras palabras, la conversación va a adquirir un curso muy diferente, según con cuál de los cuatro oídos el receptor escuche mejor. Muchos receptores, independientemente de la situación de la que se trate, privilegian la escucha de uno de los cuatro oídos, lo que puede generar problemas cuando el emisor privilegia uno distinto.

En todo caso, debemos procurar:

- Comunicar e interpretar de forma en que las cuatro vertientes comunicativas estén conscientemente equilibradas.
- Desarrollar el hábito de asegurarnos que seamos comprendidos, solicitando al receptor que nos explique lo que entendió.
- Ejercitar nuestra capacidad de emplear y leer el lenguaje no verbal.
- Cuestionar nuestras percepciones e interpretaciones, ya que es muy probable que estén distanciadas de la realidad.
- Como ejercicio de autoanálisis, seleccionar un comentario que nos hayan hecho y después preguntarnos qué ha percibido cada uno de nuestros cuatro oídos, evaluando así nuestra interpretación inicial.

Finalmente, no olvidemos que no somos máquinas programadas, sino seres humanos, y por ello en toda comunicación humana se creará un vínculo emocional. Hagamos que este vínculo se fortalezca y así conseguiremos mejores resultados. En otras palabras, tengamos siempre en cuenta que: "La gente no recordará lo que dijiste, sino como la hiciste sentir con lo que dijiste".

Bibliografía

- BIRKENBIHL, Michael. *Formación de formadores, train de trainer.* Manual práctico para educadores, profesores y directores de formación de personal de empresas. Madrid: Paraninfo. 1990.
- CONDE FERNÁNDEZ, Ana. Las cuatro orejas de la escucha. 13 abril de 2012. [Consulta: 6 de mayo de 2017]. Disponibleen: http://manuelgross.bligoo.com/20120413-las-4-orejas-de-la-comunicacion-interpersonal-el-modelo-de-schulz-von-thun#.WQ4cptLTfIU
- ESCUELA DE MANDO DE LA REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA. *Guía de liderazgo y gestión militar.* Hamburgo. 2014.
- SCHULZ VON THUN, Friedemann. *Miteinander Reden 1 und 2.* Hamburgo. 1998.
- SCHULZ VON THUN, Friedemann. *El arte de conversar.* Barcelona: Herder. 2012.
- WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet; y JACKSON, Don. *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas.* Barcelona: Herder. 1985.
- WITTE, Miguel y MOLINA, Manuela. Apuntes sobre pedagogía: las cuatro partes de un mensaje. Un modelo de la comunicación interpersonal. [Consulta: 30 de mayo de 2017]. Disponible en: http://www.miguelwitte.com/apuntes/comunicacion_interpersonal.html

