

## Prólogo

El lector tiene en sus manos un texto ameno, práctico y útil sobre un tema tan fascinante como es la comunicación humana, la comunicación entre las personas que vivimos en este mundo. Comunicar ideas y sentimientos es algo tan básico y propio de nuestra especie que a menudo lo damos por supuesto. ¿Comunicar? ¿Y cuál es el problema? Pues precisamente ese es el problema. Una parte importante de los asuntos humanos se ve afectada directamente por las dificultades en la comunicación. Si miramos atentamente a nuestro alrededor comprobaremos que gran parte de los problemas cotidianos de individuos, grupos, organizaciones y Estados están relacionados con la comunicación. Crisis de personalidad, problemas de relación, conflictos laborales y guerras entre países tienen la mayoría de las veces su origen bien en la ausencia de comunicación, bien en una comunicación defectuosa o patológica.

Nadie viene a este mundo con todas las habilidades comunicativas bajo el brazo. Las competencias comunicativas se aprenden y se construyen día a día. Nadie nace perfectamente asertivo ni nadie posee (dotes naturales de empatía. A una mejor o peor predisposición para la comunicación, hay que añadir voluntad, criterio, ideas claras y aprendizaje continuo. Ser comunicativamente competente es una de las habilidades más valoradas en el mundo actual, porque un buen comunicador escucha, se expresa con claridad y es capaz de convertir grandes problemas en grandes oportunidades. Nada está más con-

denado al fracaso que dos personas, dos equipos o dos gobiernos que se esfuerzan en no comunicarse, en no entenderse, en no aceptarse, en odiarse.

Conozco a Xavier Guix desde hace algunos años. Juntos hemos impartido cientos de horas de clase a directivos de empresas en distintas temáticas: negociación y conflicto, comunicación interpersonal, creatividad... Pero siempre hemos tenido clara una cosa: un profesor no es tanto lo que sabe o lo que dice sino la forma que tiene de comunicarlo. Xavier y yo sabemos que para aprender hay que disfrutar. Comunicar es disfrutar, es vivir la vida en su máxima plenitud, escuchando y transmitiendo.

Xavier Guix es un personaje polifacético cuyas diversas experiencias vitales le han aportado una capacidad poliédrica para analizar la comunicación humana. Xavier es actor profesional y goza de una impresionante sabiduría derivada de su profundo conocimiento del teatro, la radio y la televisión. Trabajar con personajes de la talla de Narciso Ibáñez Serrador o Joaquim Maria Puyal le ha conferido un minucioso conocimiento de las artes escénicas: platós, estudios de radio y escenarios diversos han sido quizás el laboratorio más importante de Xavier para el estudio de la complejidad de la conducta humana. Como actor, Xavier es consciente de la importancia del trabajo interno con las propias emociones y las propias ideas, pero especialmente del instante mágico desde el cual esas emociones e ideas son comunicadas y transmitidas a un público.

Además, Xavier es terapeuta y especialista en Programación Neurolingüística. De la mano de personajes como Oriol Pujol, Xavier ha podido trenzar una sutil y eficaz metodología para abordar problemas de índole comunicativa de una forma directa, abierta y honesta. Xavier Guix, como experto, es consciente de que la mejor escuela es la mezcla de escuelas, y plan-

tea un método de abordaje de los problemas comunicativos que bebe de fuentes orientales, de autores sistémicos, constructivistas, cognitivistas...

*Ni me explico, ni me entiendes* es un apasionante libro que permitirá al lector interesado adentrarse en los laberintos humanos de la comunicación y que, de forma especial, le ayudará a salir de ellos y proyectar su comunicación a un mundo ávido de claridad, de sinceridad y de capacidad de aceptación y entendimiento entre las personas.

FRANC PONTI  
*Profesor de EADA*



## **Preámbulo: la comunicación esencial**

El libro que el lector tiene en sus manos nació hace diez años. La oportunidad que ahora me brinda Ediciones Urano de editarlo en un nuevo formato, ha sido la excusa perfecta para revisarlo y enriquecerlo de modo que, como autor, sienta que expresa todo lo que quería expresar y como lo quería expresar. Siendo el mismo libro, he podido integrar textos esparcidos en diferentes trabajos, que ahora quedan compilados en uno solo. No siempre se tiene la ocasión de revisar un primer título literario, lo que se convierte en un privilegio que agradezco profundamente.

Sin embargo, al margen de una cuestión de contenidos, lo más relevante es que no soy el mismo de hace diez años. Mis propias experiencias y aquellas que el libro me ha proporcionado a través de los lectores y asistentes a cursos y conferencias, me permite observar la realidad comunicativa con nuevas miradas. Algunas de ellas quisiera compartirlas brevemente.

La comunicación es probablemente el verbo, la acción más importante junto al amar. La comunicación deviene esencial porque es el vehículo que nos permite relacionarnos o, mejor aún, vincularnos. La raíz de comunicar es poner en común y construir vínculos. De ahí nacen las dos dimensiones de toda comunicación: el contenido y la definición de la relación.

Alineado con la idea de que «no se puede comunicar», es decir, que todo es comunicación, fui proclamando este primer axioma de la teoría de la comunicación humana, hasta que des-

cubrí algo que era imposible de comunicar. Introducido en el campo filosófico de Emmanuel Lévinas, tomé conciencia que la existencia es lo único que no puedo comunicar. Puedo contarla, pero no puedo dar parte de mi existencia. No cabe duda que no existe nada más privado que el hecho de ser. Y aunque a veces decimos: «*Darí lo que fuera para que te vieses con mis ojos*» el caso es la imposibilidad de comunicar lo que vivimos de puertas adentro. Tan contundente realidad, sitúa al otro como lo que es: otro, distinto de mí. Y aunque reconozcamos que en lo esencial somos una misma naturaleza, la presencia del otro supone siempre una alteridad, es decir, una alteración. En ella, tanto podemos encontrarnos, como perdernos.

La magia y la grandeza de la relación consiste precisamente en la asunción de la responsabilidad que tenemos ante el otro. Porque el otro siempre será otro y no un yo mismo. Por eso, en la experiencia de la fusión amorosa, descubrimos que dos se convierten en uno porque son dos. Ante tamañas realidades, la comunicación deviene el vehículo que nos permite inter-ser, conectar para interrelacionar, el verbo necesario para que exista todo principio, que no es otro que el de la relación.

# Introducción

---

*Sólo vivimos para nosotros mismos cuando vivimos para los demás.*

TOLSTOI

---

Todo lo que sé lo he aprendido de la experiencia de relacionarme con los demás. La llave del aprendizaje sobre la vida y la posibilidad de conocerse a sí mismo pasa sin duda por la relación. La comunicación es el proceso que permite dicha relación. Por eso es tan esencial: es la habilidad más importante en la vida.

Me dicen que soy un buen comunicador. Que me expreso con fluidez, dominio del lenguaje y proyección de la voz. Que me hago entender tanto si es hablando en público como en la consulta privada. Esto no ha evitado tener dificultades comunicativas en mis relaciones interpersonales. No es lo mismo hablar sobre las cosas que expresarlas emocionalmente.

Saber comunicar no presupone tener unas excelentes relaciones, aunque ayuda. Comunicar bien es una cuestión de habilidad y oficio. Saber relacionarse es cuestión de ser uno mismo, y serlo con los demás. Sin duda éste es uno de los equilibrios más difíciles en la vida. El aforismo de Hora es muy revelador en este sentido: «Para conocerse a sí mismo, es necesario ser

conocido por otro. Y para ser conocido por otro, primero hay que conocerlo».<sup>1</sup>

Nos jugamos mucho en las relaciones. A través de ellas nos definimos a nosotros mismos y a la vez participamos en la definición de los demás. El psiquiatra Harry Stack Sullivan ha propuesto la teoría de que todo crecimiento y maduración personal, al igual que todo deterioro y regresión personal, pasa a través de nuestras relaciones. A menudo las personas limitan sus relaciones al vivirlas con exclusividad. Que alguien se convierta en la persona que más queremos en este mundo no significa que sea la única a la que podamos querer. Junto a la experiencia de una relación profunda e íntima, caben otras que permitan explorar diferentes facetas de nuestra vida. Nos limitamos a nosotros mismos cuando limitamos nuestras relaciones.

No sé si, como dice Demartini, las carencias crean valor, el caso es que me puse manos a la obra y decidí vivir más a fondo mis relaciones, poniendo toda la conciencia y todo el sentimiento en ello. He aprendido que toda comunicación es una relación. Que toda relación es un proceso interactivo y constructor tanto de la identidad como de lo que llamamos la realidad. Que esta construcción se lleva a cabo a través del lenguaje, influenciado, como nosotros, por el contexto, la sociedad y el momento histórico en el que vivimos. La comunicación, pues, es un proceso básicamente psicosocial que tiene la finalidad de unirnos, de trazar relaciones entre nosotros lo suficientemente estables y pautadas (normas, signos, contextos, discursos, objetos, etc.) como para que podamos formar colectividades y desenvolvernos tanto en lo que es común denominador como en la diferencia.

---

1. Hora, Thomas, «Tao, Zen and existencial psychotherapy», *Psychologia* 2, 1959, 236-242 (pág. 237).

Pero lo más importante que he aprendido es que las relaciones son experiencias emocionales, intuitivas, a veces inconscientes y por supuesto basadas en el amor. Por mucho que lo queramos razonar, aquello que nos une o nos desune es un misterio a vivir.

Nos pasamos la vida relacionándonos. A no ser que usted viva alejado del mundanal ruido, cada día va a protagonizar relaciones de todo tipo. Breves, largas, amistosas, interesadas, profundas o superficiales, las relaciones están ahí para aprender cómo somos. El interés de este libro se va a centrar en cómo manejamos nuestras diversas relaciones y más concretamente en la descomunicación, es decir, en las interferencias y efectos perceptivos que se producen cuando nos relacionamos. Curiosamente se trata de analizar aquello que descomunica de la comunicación, aquello que nos hace exclamar a menudo: «¿Tan difícil es entenderse?» Cuando las relaciones andan bien todo va bien. Pero cuando van mal se traducen en un problema de comunicación. Para mí no existe la buena o la mala comunicación, la mucha o la poca, la falta o el exceso de la misma. ¡Todo es comunicación! Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje, influyen sobre los demás, quienes a su vez no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican.<sup>2</sup> Pero, además, lo que entendemos como «mala comunicación» no deja de ser «información» sobre el proceso comunicativo, con lo cual, quitándole la connotación negativa, esa información es altamente útil tanto para corregir el proceso como para aumentar la propia información.

He podido comprobar que la expectativa primera de los par-

---

2. *Teoría de la Comunicación humana*, Herder, Barcelona, 1981 (pág. 50).

ticipantes en cursos de comunicación suele ser cómo aprender a explicarse mejor y conseguir así hacerse entender bien. Les suelo decir: «¿Acaso os habéis reunido por casualidad todos los que tenéis la misma dificultad?» El problema de que no nos entiendan es precisamente considerarlo como un problema. Creemos que lo normal es que todo el mundo nos entienda, cosa que implicaría que todo el mundo es igual. Al comprobar que esto no es así, tendemos a autoinculparnos, a creer que lo estamos haciendo mal. Para mí lo normal, de entrada, es que cada uno entienda lo que quiere entender. Cada persona tiene su mapa del mundo, así como su propia interpretación de los significados de las palabras, más allá de su sentido gramatical. Pero además no podemos prescindir de suponer intenciones a través de la lectura del lenguaje corporal y del tono de la voz. Ese proceso complejo y automático se produce en el sí de las relaciones y es muy diferente de los problemas o dificultades «expresivas» que pueden obstruir cualquier comunicación. No cabe duda de que los «ruidos» comunicativos existen y que no es lo mismo un discurso bien estructurado, expresado ordenadamente y con la voz adecuada, que otro lleno de imprecisiones. De todos modos, será mejor separar la comunicación como fenómeno relacional, de nuestras habilidades expresivas.

Me siento ilusionado de poder hacer este trabajo de síntesis sobre todo por un motivo: el convencimiento de que entender la comunicación es hoy más que nunca una parte fundamental de nuestro crecimiento personal y nuestro bienestar relacional. Vivimos unos momentos sociales de grandes transformaciones. Si la comunicación fue el primer proceso que cambió al ser humano hace millones de años, hoy lo sigue haciendo a través de sus diferentes modalidades. La tendencia a vivir en grandes áreas metropolitanas significa que cada vez somos más, viviendo más juntos, más diversos y multirraciales. Ello implica mu-

chos más contactos y por tanto muchas más situaciones comunicativas. En el mundo de la empresa la tendencia es el trabajo en equipo. Se van rompiendo aquellas estructuras tan jerarquizadas para situarnos en esquemas y procesos más horizontales. Todo ello implica más relación con los compañeros, o sea, mucha más comunicación. Las nuevas tecnologías se presentan también como herramientas que incrementan nuestra capacidad para comunicarnos. Somos más accesibles, con lo cual se incrementan a la vez las exigencias de respuestas a tanta comunicación. Y las preguntas que me hago son: ¿Disponemos de suficientes recursos comunicativos para atender tanta comunicación? ¿Disponemos de suficiente tiempo para crear y mantener relaciones que nos enriquezcan y nos aporten un mejor conocimiento de nosotros mismos?



# Capítulo primero

## Más allá del emisor y del receptor

Todos venimos al mundo con la estructura genéticamente preparada para la comunicación, pero sin un manual de instrucciones que cuente «cómo» debemos comunicarnos de forma eficaz. Por ello vamos aprendiendo sobre la marcha.

Aprendemos sobre la marcha trascendiendo a cada paso los aprendizajes anteriores. Hablar hoy de la comunicación, por ejemplo, es ir más allá de algunos mitos y teorías, como aquella según la cual la comunicación consiste en el simple intercambio de estímulos y respuestas, mediados por informaciones, entre personas. El paradigma de este mito es sin duda la teoría transmisionista de Shannon y Webber.

---

---

Mensaje → Emisor → Canal → Código →  
Receptor

---

---

Este esquema, pensado en su momento para simplificar el complejo fenómeno de la comunicación, presenta a ésta como una simple trasportación de palabras de un lado para otro. Además, prescinde del contexto y de la interacción entre emisor y receptor, ¡cuando todos somos emisores y receptores a la vez!

Y aún hay más: el canal, que está fuera de los dos extremos en el esquema, no está realmente fuera, sino que condiciona completamente el proceso. Tanto el emisor como el receptor tienen que adaptarse al mismo canal y entender el mismo código si quieren participar de la comunicación. ¿Acaso puede entenderse con un inglés si ni él habla castellano ni usted su idioma? ¿Acaso puede entenderse con una persona que habla por signos si no los conoce?

En realidad, el emisor y el receptor no son entidades autónomas separadas del canal, sino que dependen de él. Además, si tenemos en cuenta que «no se puede no comunicar», que los mensajes no paran de circular, tal vez habrá que invertir la importancia de los extremos (emisor-receptor) y fijarnos en la parte central, es decir, el canal y los mensajes. A la postre, todo aquello que ocurre en el centro de la interacción es lo que construye y da sentido tanto al emisor como al receptor.

---

---

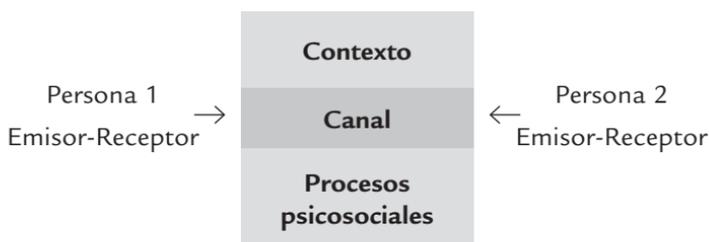
La comunicación no es algo que suceda en la realidad, sino que la realidad se construye en la comunicación.

---

---

Cada interacción va a depender de un sinfín de procesos que se producirán justo en el epicentro entre un sujeto y el otro. Aunque para algunos eso de comunicar es tan sencillo como respirar, lo cierto es que se trata de un proceso activo y complejo en el que intervienen, por lo pronto, procesos semánticos, neurológicos, psicológicos, sociales y culturales. Comunicar no es tan natural como respirar. Hay que poner en marcha los cinco procesos. Una buena prueba de esta complejidad es su estudio, abordado por diferentes disciplinas como la histo-

ria, la antropología, la sociología, la filosofía, la lingüística y por supuesto las ciencias de la comunicación y la psicología.



La comunicación es poliédrica y añado que, como concepto, de enormes «multiusos»: ¡si a usted se le ocurre contratar un comunicador puede que se le presente desde un afamado presentador de televisión hasta un portero automático! No hablamos de «la» comunicación sino de muchas prácticas diferentes, tan abiertas como imprevisibles. Un sinfín de acciones se simplifican etiquetándolas de comunicación:

- Medios de comunicación (radio,TV, prensa...).
- Redes de comunicación (transportes).
- Comunicación interna y externa (empresa, instituciones...).
- Comunicación de masas (publicidad).
- Tecnologías de la comunicación (ordenadores, móviles, teléfonos...).
- Comunicación interpersonal (entre personas).
- Comunicación intrapersonal (diálogo interior).

Tratándose de un fenómeno multidisciplinar que se entendería mejor usando sus propios verbos (relacionarse, dialogar, emitir, transportar, conectar, difundir, informar...) apuesto por

la idea de comunión. De algo que nos mantiene unidos porque nos relaciona a los unos con los otros.

Y esa unión se proyecta en un fondo y en una forma: la comunicación es el fondo que permite que destaque una figura, la información. La comunicación tiene así sus dos caras, la que produce vínculos colectivos y la que los transforma a través de la información.

La información es lo que permite que la comunicación no sea solamente comunión y consenso, sino también un proceso de cambio y diferenciación del que surgen diferentes puntos de vista e identidades. Y en esas diferencias a menudo aparecen los conflictos. Las relaciones se tornan un laberinto por el que nos perdemos. Vamos a ver por qué.

## **El laberinto de las relaciones**

***¿Tan complicado es a veces entenderse?***

***Los siete principios***

Voy a formular la pregunta al revés: ¿Qué debería pasar para entendernos a la perfección?

Suponiendo que se tratara de dos personas, por lo pronto las dos deberían usar del mismo modo sus canales sensoriales y tener un idéntico tipo de percepción. En el supuesto de que tuvieran idénticas percepciones, deberían disponer exactamente de los mismos aprendizajes para que diera el mismo resultado perceptivo. A su vez, deberían estar de acuerdo en todos y cada uno de sus principios, valores y creencias. Toda esta información debería estar almacenada del mismo modo en sus memorias y participar del mismo proceso de recuperación. Suponiendo que todo esto les pasara exactamente a las dos, tam-

bién les debería pasar a la vez. Por lo tanto, deberían estar sincronizadas emocionalmente, disponer del mismo estado de ánimo, sincronizar sus neurologías, venir del mismo pasado e ir al mismo futuro. Pero por si fuera poco, deberían disponer del mismo estado físico, estar motivadas por las mismas cosas, coincidir en el temperamento y soportar idéntica estructura genética. Y todo ello, claro, desarrollado en el mismo ambiente, en el mismo contexto, en idéntico momento histórico y en la misma sociedad. Habiendo interiorizado los mismos elementos sociales, las mismas normas, conociendo e interpretando el mismo idioma, dándole el mismo significado a cada palabra y coincidiendo en las intenciones y las expectativas. Y para rematarlo, sería preciso que sus inconscientes manejaran la misma información y se les presentase a las dos a la vez.

¿Cree usted posible que exista por ahí una especie de clon suyo?

Tal vez sea mejor aceptar que para entendernos hay que poner algo de nuestra parte. La comunicación no es fácil o difícil. Somos nosotros los que la hacemos más o menos complicada. La comunicación siempre está en el fondo de nuestras relaciones, aunque la forma a menudo se asemeja más a un laberinto por el que nos perdemos. Por eso he utilizado mis propias brújulas, a las que llamo «principios», que me han servido para entender la complejidad de las relaciones. Son los pilares en los que se asienta este trabajo.

### *Principio de la intencionalidad*

No hacemos nada porque sí. Lo hacemos porque tenemos «intenciones», sean estas conscientes o inconscientes. Excepto nuestros comportamientos vegetativos que andan por sí solos, el resto son intenciones que se convierten en la causa de nues-

tras acciones. La Folk Psychology, o psicología de la vida cotidiana, lo expresa muy bien a través del triángulo «deseos, creencias y acciones». Ya que tengo el deseo de ir a la playa y creo que es bueno tomar el sol, lo más probable es que vaya a la playa. Cuando un sujeto realiza acciones, van acompañadas de la captación de las propias intenciones (deseos y creencias) que impulsan el hacerlas. La acción, pues, queda asociada a la intención que la puso en marcha. Pero, ¿qué sucede cuando yo observo las acciones de los demás? Pues que les atribuyo las intenciones que yo tengo asociadas. Resultado: si yo sé que cuando hago X es por Y, cuando tú haces Y seguro que es por X. ¡Y ya la hemos liado! No podemos estar en la mente de los demás, sólo podemos observar sus acciones y es a partir de ellas que presuponemos sus «intenciones», que en el fondo son las nuestras.

### *Principio de la diferencia, la similitud y la variabilidad*

Entenderse es a veces complicado porque simplemente *somos diferentes y somos variables*, aunque a la vez *somos iguales*. Hasta cierto punto, una persona es como cualquier otra; desde otra perspectiva, se asemeja a algunas personas; y, desde un tercer punto de vista, no se parece a nadie. Esta triple condición humana a veces trae algunos quebraderos de cabeza. No sólo cada persona es única y diferente a las demás, sino que no siempre está igual, ni piensa de la misma manera, ni siente siempre lo mismo, aunque algunas lo aparenten. «No somos quienes éramos, ni aún somos quienes seremos.» Cada vez que nos relacionamos es un encuentro nuevo, porque ya no somos los mismos que ayer. Pero esto cuesta de entender. Presuponemos que las personas no cambian. El hecho de sentirnos siempre «nosotros mismos», de mantener nuestra individualidad