



Bethami A. Dobkin  
Roger C. Pace

COMUNICACIÓN  
EN UN  
MUNDO  
CAMBIANTE



Segunda edición



Mc  
Graw  
Hill

INCLUYE  
CD-ROM





# Comunicación en un mundo cambiante





# Comunicación en un mundo cambiante

Segunda edición

**Bethami A. Dobkin**

*University of San Diego*

**Roger C. Pace**

*University of San Diego*

**Traducción**

**Lic. Ma. Guadalupe Cevallos Almada**

*Universidad Iberoamericana*

**Revisión técnica**

**Dr. Cristóbal Cobo Romani**

*Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*

*Sede México*



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID  
NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN  
MONTREAL • NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

**Director Higher Education:** Miguel Ángel Toledo Castellanos  
**Director editorial:** Ricardo Alejandro del Bosque Alayón  
**Editor sponsor:** Noé Islas López  
**Supervisor de producción:** Zeferino García García

**COMUNICACIÓN EN UN MUNDO CAMBIANTE**  
**Segunda edición**

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2007 respecto a la primera edición en español por  
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

*A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A  
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,  
Delegación Álvaro Obregón  
C.P. 01376, México, D. F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

**ISBN-13: 978-970-10-6259-3**

**ISBN-10: 970-10-6259-0**

Traducido de la segunda edición de: COMMUNICATION IN A CHANGING WORLD:  
AN INTRODUCTION TO THEORY AND PRACTICE

Copyright © MMVI by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved

Previous edition © 2003

0-07-295982-7

1234567890

098765432107

Impreso en México

*Printed in Mexico*

## ACERCA DE LOS AUTORES



**Bethami A. Dobkin** funge como profesora de estudios de comunicación en la University of San Diego. Además de impartir el curso básico de esta materia desde 1985, ha enseñado oratoria, teoría de la comunicación, crítica de los medios y género y comunicación. La Dra. Dobkin ha recibido diversos reconocimientos, entre ellos el National Communication Association Award for Excellence in Teaching (Premio de la Asociación de comunicadores de Estados Unidos a la excelencia en la enseñanza) de la División de comunicación masiva. Desde que terminó su doctorado en la University of Massachussets en Amherst en 1990, ha escrito mucho sobre los medios y la violencia política. Sus investigaciones se han centrado en el papel que desempeñan los medios para moldear el debate po-

lítico que se refiere a la raza, a la clase y al género, y la relación que existe entre las noticias por televisión y la formación de políticas de relaciones exteriores. La obra de la Dra. Dobkin puede encontrarse en publicaciones tales como *Quarterly Journal of Speech*, *Western Journal of Communication*, *Cinema Studies* y *Legal Studies Forum*. Como directora de la Facultad y de los programas de diversidad cultural, ha organizado talleres, administrado becas y coordinado eventos y coloquios. La Dra. Dobkin vive con su marido, Randy Chiotti, y sus hijos, Alexandra y Randall.



**Roger C. Pace** también funge como catedrático de estudios de comunicación en la University of San Diego. Obtuvo su doctorado en la Pennsylvania State University en 1984. Es director del curso básico e imparte las materias de introducción a la comunicación, oratoria, comunicación en grupos pequeños, teoría de la comunicación y comunicación organizacional. Los intereses de investigación del Dr. Pace están en la toma de decisiones grupales y organizacionales y en los efectos de las nuevas tecnologías y de aquellas que están en desarrollo sobre los patrones y resultados de la comunicación. Sus investigaciones se han publicado en *Communication Monographs*, *Southern Journal of Speech Communication*, *Human Communication* y *Small Group Research*. El Dr.

Pace también fungió como Rector asociado del College of Arts and Sciences y como presidente del senado de la facultad en la University of San Diego. La familia del Dr. Pace se compone de su esposa, Diane Williams Pace, y de sus hijos Thomas y su esposa Annie, Kim y su marido Jim, Steven y su esposa, Kristi, y Jessica.

## CONTENIDO BREVE

<b>PARTE UNO</b>	<b>Fundamentos de la comunicación</b>
Capítulo 1	Comprensión del proceso de comunicación 2
Capítulo 2	Construcción del “sí mismo” a través de la comunicación 36
Capítulo 3	Percepción y comunicación con los demás 64
Capítulo 4	Escuchar y responder a los demás 90
Capítulo 5	Comprender y moldear el mundo a través de la comunicación verbal 120
Capítulo 6	Apreciación y uso de la comunicación no verbal 148
<b>PARTE DOS</b>	<b>Comunicación en un contexto</b>
Capítulo 7	La comunicación en las relaciones interpersonales 178
Capítulo 8	Establecimiento de un terreno común para las relaciones interpersonales 208
Capítulo 9	Comunicación grupal 236
Capítulo 10	Exploración de la comunicación mediatizada 268
<b>PARTE TRES</b>	<b>Comunicación pública</b>
Capítulo 11	Planeación de presentaciones pública 296
Capítulo 12	Organización y diagramación de presentaciones públicas 322
Capítulo 13	Cómo dar un discurso con confianza 352
Capítulo 14	Un discurso informativo e inspirador 378
Capítulo 15	Hablar para persuadir 402
<b>Apéndice: Breve guía para entrevistas</b>	
Glosario G-1	
Referencias R-1	
Índice por nombres N	
Índice temático T-1	
Créditos fotográficos C-1	

**Prefacio xvii****PARTE UNO Fundamentos de la comunicación****1. Comprensión del proceso de comunicación 2****¿Por qué estudiar comunicación? 5**

La comunicación en las relaciones sociales 5

Comunicación y sociedad 5

Comunicación y tecnología cambiante 5

Comunicación en un ambiente diverso 6

**Definición de comunicación 7**

La comunicación es un proceso 7

Creamos y compartimos significados a través de la comunicación 8

La comunicación es en gran medida intencional 9

La comunicación es simbólica 9

**La comunicación es una disciplina 10****Elementos básicos en el proceso de la comunicación 11**

Comunicadores 12

Mensajes 13

Canales 15

Ruido 16

Retroalimentación 18

Contexto 19

Cultura 23

**Características dinámicas del proceso de comunicación 24**

La comunicación es transaccional 24

La comunicación es irreversible 25

La comunicación es inevitable 25

La comunicación es multidimensional 26

**Comunicación responsable: principios orientadores 27**

Comunicación cívica 27

Valoración de la diversidad 28

Comunicación ética 29

**Recursos para revisión y desarrollo de habilidades 32****2. Construcción del “sí mismo” a través de la comunicación 36****Desarrollo del “sí mismo” a través de la comunicación 38**

El surgimiento del autoconcepto 39  
Vernos como los otros nos ven 39  
El poder de las profecías autocumplidas 40

**Comunicación e identidad 42**

Género e identidad 43  
Identidad social 45  
Identidad cultural 45  
Comunicación de las suposiciones relativas a la identidad 47

**Aumento de la autoconciencia mediante la interacción con los demás 49**

Revelación del “sí mismo” en las relaciones 49  
Adopción de roles 52  
Interacción con los medios 52  
Hacerse cargo de la autoestima 54

**Comunicación responsable: mantenimiento de un “sí mismo” auténtico 55**

Presentación de nuestro “sí mismo” ante los demás 55  
Comunicación del “sí mismo” en distintos contextos 58  
Comunicación del “sí mismo” para alcanzar metas 59

**Recursos de revisión y desarrollo de habilidades 61**

**3. Percepción y comunicación con los demás 64**

**Factores que influyen en la percepción 66**

Factores físicos 67  
Personalidad 68  
Cultura 68

**Pasos en el proceso de formación de percepciones 68**

Selección 69  
Organización de las percepciones 73  
Interpretación de las percepciones 79

**Comunicación responsable: lineamientos en torno de la percepción 83**

Apropiarnos de nuestras percepciones 83  
Para superar los prejuicios por atribución de significado 84  
Revisión de la percepción 84  
Toma de perspectiva 85

**Recursos para revisión y desarrollo de habilidades 86**

**4. Escuchar y responder a los demás 90**

**Oír y escuchar 92**

**El proceso de escuchar 93**

Atender 93

Interpretar 94

Responder 95

Recordar 96

**Escuchar activa y pasivamente 97****Obstáculos para escuchar con eficacia 99**

Superación de distracciones externas 99

Superación de obstáculos por actitudes 101

**Comunicación responsable: cómo ser un buen escucha 105**

Identificación de las metas al escuchar 105

Preparándote para escuchar 110

Mejora de la comprensión 113

Escoger tu respuesta 114

Hacer que la comunicación sea memorable 115

**Recursos para revisión y desarrollo de habilidades 117****5. Comprender y moldear el mundo a través de la comunicación verbal 120****Comunicación verbal y significado 122**

Las palabras son simbólicas, arbitrarias, ambiguas e intercambiables 122

Las palabras implican acciones y actitudes 126

Las palabras influyen en cómo pensamos 127

**Comprensión del significado de las palabras 129**

Denotación 129

Connotación 130

Códigos 131

**Comunicación de la cultura a través del lenguaje 134**

Comunicación y subculturas 134

Tabúes 136

**Retos éticos en la comunicación verbal 137**

Decepción 138

Chismes 140

**Comunicación responsable: uso del lenguaje en forma eficaz y apropiada 141**

Calificación de inferencias 141

Inclusión de los otros 142

Práctica del civismo 143

Hablar con sensibilidad cultural 144

**Recursos para revisión y desarrollo de habilidades 145**

## **6. Apreciación y uso de la comunicación no verbal 148**

### **Características básicas de la comunicación no verbal 150**

La comunicación no verbal no es lenguaje 151

La comunicación no verbal a menudo se relaciona con nuestras emociones 152

La comunicación no verbal es sumamente contextual 152

La cultura y el género influyen en la comunicación no verbal 154

La comunicación no verbal es continua 155

### **Funciones de la comunicación no verbal 156**

Acentuación de la comunicación verbal 156

Complemento de la comunicación verbal 157

Contradicción de la comunicación verbal 157

Regulación de la comunicación verbal 158

Repetición de la comunicación verbal 158

Sustitución de la comunicación verbal 158

### **Tipos de comunicación no verbal 160**

Expresiones faciales 161

Contacto visual 161

Gestos 163

Proxémica 165

Contacto físico 166

Vocalización 167

Olor 168

Tiempo 169

Artefáctica 171

### **Comunicación responsable: manejo eficaz de las señales no verbales 172**

Monitorear los mensajes no verbales personales 172

Evitar señales no verbales inadecuadas 173

Recordar el contexto cultural de las señales no verbales 174

**Recursos para revisión y desarrollo de habilidades 175**

## **PARTE DOS Comunicación en un contexto**

### **7. La comunicación en las relaciones interpersonales 178**

#### **Características básicas de la comunicación interpersonal 181**

La comunicación interpersonal es personalizada 181

La comunicación interpersonal se da en una relación 183

La comunicación interpersonal recibe la influencia de la cultura y del género 184

#### **Intimidad, relaciones interpersonales y comunicación 187**

##### **Atracción interpersonal 188**

Nos agradan quienes son semejantes a nosotros 190

Nos agradan quienes nos resultan familiares 191

Nos agradan quienes nos parecen atractivos 192

##### **La comunicación y el desarrollo de una relación 193**

Acercamiento 193

Separación 197

Patrones únicos de desarrollo 199

##### **Comunicación responsable: continuar la intimidad y revelarse adecuadamente ante los demás 201**

Las ventajas de revelarse ante los demás 201

Los riesgos inherentes de revelarnos ante los demás 201

¿Cuándo es adecuado revelarse ante los demás? 201

##### **Recursos para revisión y desarrollo de habilidades 205**

### **8. Establecimiento de un terreno común para las relaciones interpersonales 208**

#### **El valor del conflicto 211**

##### **Causas de conflicto 212**

Necesidades que compiten en la relación 212

Diferencias de creencias y valores 216

Metas incompatibles 218

##### **Formas de manejar el conflicto 220**

Identificando tu estilo de manejar el conflicto 220

Una respuesta destructiva al conflicto 222

Manejo constructivo del conflicto 224

##### **Comunicación responsable: consolidación de un terreno común 225**

Manejo de tensiones dialécticas 225

Comunicación a través de las diferencias 227

Establecimiento de un terreno común a partir del conflicto 229

**Recursos para revisión y desarrollo de habilidades 232**

## **9. Comunicación grupal 236**

**Los grupos reducidos son esenciales en nuestra sociedad 238**

Los grupos reducidos existen gracias a la comunicación 239

Tipos de grupos 240

**Las recompensas y los costos de la toma de decisiones en grupo 243**

Ventajas de la toma de decisiones en grupo 244

Desventajas de la toma de decisiones en grupo 245

**La comunicación grupal permite el establecimiento de normas y roles 246**

Las normas del grupo establecen lineamientos de comunicación para sus miembros 246

La cultura influye en las normas del grupo 247

La cohesión es una norma importante en muchos grupos exitosos 249

Los roles facilitan el funcionamiento del grupo y la comunicación 251

**Uso de la pauta para la resolución de problemas para tomar decisiones eficaces 256**

Definición y comprensión del problema 256

Establecimiento de criterios explícitos para una solución eficaz 259

Generación de soluciones posibles al problema 259

Selección de la mejor solución posible 259

Implementación de la solución 260

**Comunicación responsable: cómo convertirse en un líder eficaz 261**

Estilos de liderazgo 261

Desarrollo de habilidades grupales de liderazgo 261

**Recursos para revisión y desarrollo de habilidades 265**

## **10. Exploración de la comunicación mediatizada 268**

**Definición de los medios y de la comunicación masiva 270**

Comunicación masiva 271

Medios 272

**La evolución conjunta de los medios y los públicos masivos 272**

Cultura oral 272

Cultura alfabetizada 273

La comunicación en una sociedad electrónica 275

Convergencia tecnológica en el siglo XXI 277

### **Funciones y efectos de los medios 278**

Prediciendo los efectos de los medios 278

Satisfacción del público 280

Definición de las agendas públicas 282

Perspectivas cultivadas 285

### **Comunicación responsable: lineamientos para un conocimiento de los medios 289**

Identificando los intereses subliminales 289

Identificando las técnicas de producción 290

Evaluar creencias y valores 290

Creando medios responsables 291

### **Recursos para revisión y desarrollo de habilidades 293**

## **PARTE TRES Comunicación pública**

### **11. Planeación de presentaciones públicas 296**

#### **Seleccionar el tema 299**

Escoge un tema que te interese a ti 300

Busca un tema analizando tus intereses 300

Obtén retroalimentación sobre tus ideas para un tema 300

Fija una fecha límite para escoger un tema 302

#### **Enfocando el tema de tu discurso 302**

Determina tu objetivo general 302

Desarrolla tu objetivo específico 303

#### **Analizando la situación 305**

Evalúa tus fortalezas y debilidades como orador 305

Evalúa a tu público 307

Considera la ocasión 309

#### **Recopilación de materiales para tu discurso 311**

Los materiales impresos pueden aumentar el conocimiento de tu tema 311

Los recursos electrónicos pueden ayudarte a recopilar material para tu discurso 312

Utiliza entrevistas para recopilar información de expertos y de otras autoridades 315

Usa tus propias experiencias en el discurso 316

#### **Comunicación responsable: planeación de presentaciones basadas en la integridad 316**

Selecciona un tema adecuado para el público y para la ocasión 317

Presenta una perspectiva equilibrada 317

Identifica las fuentes de tu información 317

**Recursos para revisión y desarrollo de habilidades 319**

## **12. Organización y diagramación de presentaciones públicas 322**

**La estructura general de tu discurso 325**

**Maneras de organizar el cuerpo del discurso 325**

Estructuración cronológica del discurso 325

Estructuración narrativa del discurso 326

Estructuración espacial del discurso 326

Estructuración temática del discurso 328

Estructuración comparativa del discurso 328

Estructuración del discurso en base a causa y efecto 329

Estructuración del discurso en base a problema y solución 330

**Desarrollar y sustentar las principales ideas de tu discurso 331**

Usar testimonios 331

Usar ejemplos 332

Usar analogías 333

Usar estadísticas 333

Usar explicaciones y definiciones 334

Utilizar transiciones dentro del cuerpo del discurso 336

**Iniciar tu discurso con una introducción eficaz 337**

Captar y mantener la atención del público 337

Establece el objetivo del discurso y anticipa los puntos principales 339

Establece la credibilidad del orador 339

Da al público una razón para escuchar tu discurso 340

**Termina tu discurso con una conclusión eficaz 341**

Resume los puntos clave 341

Refuerza el objetivo del discurso con un cierre decisivo 341

Sácale provecho a tu conclusión 341

**Comunícate de manera responsable: desarrolla una estructura sólida 342**

Clases de diagramas 342

Principios del diagrama 343

**Recursos para revisión y desarrollo de habilidades 348**

## **13. Cómo dar un discurso con confianza 352**

**Cómo manejar el miedo a hablar en público 354**

Toma el control de tu presentación 355

Aprende a relajarte 356

Visualiza un desenlace positivo 356

### **Formas de presentación del discurso 358**

Apoyándose en un manuscrito 358

Presentación memorizada 358

Presentación improvisada 359

Presentación basada en el desarrollo de conceptos clave 360

### **Escoge las palabras para tu discurso 361**

Sé claro 362

Sé vivaz 362

Conversa 363

### **Aspectos de la presentación 363**

El uso de tu voz 363

Utiliza tu cuerpo y tus manos 366

Utiliza tu cara y tus ojos 368

Uso de recursos de apoyo en presentaciones 368

Uso de computadoras 371

### **Comunicación responsable: utiliza el lenguaje y los gestos adecuados 373**

Utiliza un lenguaje adecuado 374

Usa la gesticulación adecuadamente 374

### **Recursos para revisión y desarrollo de habilidades 375**

## **14. Un discurso informativo e inspirador 378**

### **Para elaborar una presentación creíble 380**

Credibilidad inicial 381

Credibilidad derivada 381

Credibilidad permanente 382

Carisma 383

### **Tipos de discursos informativos 384**

Discursos descriptivos 385

Discursos demostrativos 386

Discursos explicativos 386

Discursos narrativos 387

### **Hablar en ocasiones especiales 391**

Discurso de presentación 391

Discurso de aceptación 392

Discurso de homenaje 393

Discurso para después de una cena 395

Discurso de inspiración 396

**Comunicación responsable: una buena persona hablando bien 398**

**Recursos para revisión y desarrollo de habilidades 399**

## **15. Hablar para persuadir 402**

**Informar y persuadir: parte de un mismo todo 404**

**Tipos de discursos persuasivos 408**

Discurso de refuerzo 408

Discurso de convencimiento 408

Discurso pro-acción 411

**Construcción de argumentos persuasivos 411**

Persuasión basada en la credibilidad 412

Persuasión basada en la lógica 413

Persuasión basada en argumentos emocionales 414

Persuasión basada en los mitos culturales 417

**Conjunción de todos los elementos 418**

**Comunicación responsable: reconociendo y practicando la persuasión ética 422**

Demostrando tu integridad 422

Detectando falacias 423

**Recursos para revisión y desarrollo de habilidades 425**

**Apéndice: Breve guía para entrevistas A-1**

**Glosario G-1**

**Referencias R-1**

**Índice por nombres N**

**Índice temático T-1**

**Créditos fotográficos F**

## PREFACIO

La comunicación es el adhesivo social que une a las personas en relaciones, grupos, comunidades y países. La fuerza y la calidad de tales relaciones depende de la capacidad que tengamos para comprender y utilizar a la comunicación en forma adecuada. Nuestra fe en las posibilidades transformadoras de la comunicación y de la educación nos llevaron a contratarnos en una institución que pone a la enseñanza a los estudiantes de licenciatura en primer lugar y esto también nos instó a redactar esta obra. Mientras mejor puedan pensar y comunicarse nuestros estudiantes, más probabilidades tendrán de orientar, con eficiencia y con ética, las maneras en que el mundo está cambiando.

Seguiremos trabajando este texto por la emoción que nos despierta el área de la comunicación y por el compromiso que hemos asumido de ayudar a los estudiantes a convertirse en ciudadanos responsables en un mundo multicultural. Para nosotros, esta responsabilidad implica promover una preocupación consciente por los demás y mejorar la eficiencia y la competencia de los estudiantes como comunicadores. Nuestro objetivo es preparar buenos comunicadores que sean hábiles para construir, presentar, comprender y evaluar mensajes, y que también tengan los conocimientos y la disposición de asumir la responsabilidad de sus conductas de comunicación.

### Lo nuevo en esta edición

El contenido y la forma de *Comunicación en un mundo cambiante* integra asuntos de ética, diversidad, tecnología y participación cívica en formas consistentes con nuestra preocupación por desarrollar conocimientos, conciencia de uno mismo, pensamiento crítico y habilidades prácticas de comunicación. Los revisores de la primera edición se abocaron a estos temas. Como refiere Barbara Imdoen de la University of Texas en San Antonio: “los temas que se desarrollan son únicos de este libro de texto y aclaran con mucha fuerza su importancia y su relación con la comunicación”.

En particular, a revisores tales como Pam Secklin, de St. Cloud State University, les llamó la atención nuestro tema de comunicación responsable: “estoy especialmente impresionada al ver que se incluyen muchos análisis que alientan a los estudiantes a volverse comunicadores responsables, eficaces y éticos. Este enfoque resulta muy útil en la tarea de dotar a los estudiantes de las fortalezas necesarias”. En respuesta a este comentario y a muchos otros similares, ahora estamos subrayando el segmento fundamental de cada capítulo en una sección denominada: “comunicación responsable”.

También reconocemos y estamos familiarizados con los muchos retos que se derivan de enseñar un curso híbrido. En forma rutinaria, los instructores deben decidir qué partes de un libro de texto deben resaltar y cómo “encajar” en su curso una parte que se relacione con hablar en público. Para la edición 2006, hemos añadido una sección denominada “Guía en seis pasos para hablar en público” al final del prefacio. En ella se proporciona un resumen de los pasos necesarios para preparar y dar un discurso, e incluye hojas de trabajo muy útiles que los estudiantes pueden completar en cada etapa. Los profesores que encargan un discurso a sus alumnos a principios de curso pueden utilizarla para que comiencen a practicar, mientras que otros pueden utilizarla para ahorrar tiempo más adelante.

Finalmente, nuestra selección de conceptos y ejemplos en este texto sigue bajo la orientación de nuestro deseo de ser accesibles y de retar a los estudiantes a meditar sobre el impacto de la comunicación en sus vidas. Con cada explicación y actividad, intentamos encontrarnos con los estudiantes a distintos niveles y a elevarlos a niveles nuevos de entendimiento y de habilidad. Como Betty Jane Lawrence de la Bradley University señala: “cada capítulo contiene un buen pasaje de pensamiento crítico que puede utilizarse para comenzar un debate en clase”, y “cada concepto se apoya con un ejemplo claro aplicable a la vida diaria”. Redactar una edición 2006 nos dio la oportu-

tunidad de mantenernos al día con la velocidad y la magnitud del cambio en nuestra disciplina y en las vidas de nuestros estudiantes. Por ejemplo, nuestro análisis de comunicación y tecnología incluye a las citas en línea y a los grupos de chateo; se han actualizado las investigaciones sobre género, comunicación no verbal, ética y efectos de los medios, y muchas otras áreas; se han revisado los ejercicios de fin de capítulo para incluir los cambios en el ambiente de la red global, y se han actualizado los ejemplos que se incluyen a todo lo largo del texto para que reflejen el mundo cambiante y diverso de nuestros estudiantes. Todos estos cambios se realizaron a la luz de nuestro compromiso por incluir información estándar y esperada en el texto, pero también, enfoques y conceptos frescos y nuevos.

### Contenido y organización

En *Comunicación en un mundo cambiante*, el texto se ha dividido en tres partes, quince capítulos y un apéndice. En la Parte Uno, “Fundamentos de la comunicación”, se incluyen seis capítulos en los que se establecen las teorías y habilidades básicas de la comunicación, a saber:

En el **Capítulo 1, Comprensión del proceso de comunicación**, se define comunicación, se presenta un modelo de los elementos básicos de ésta y se analiza la importancia de la decencia, la diversidad y la ética en el estudio de la materia. Entre los *aspectos a resaltar* están: los análisis del significado compartido y los mensajes que se construyen entre varios emisores; la variedad de los canales de comunicación y su influencia en el significado; la importancia de la cultura como elemento fundamental del contexto de la comunicación, y las maneras de comunicarse con civilidad, en medio de una diversidad de valores, y de comportarse éticamente.

En el **Capítulo 2, Construcción del “sí mismo” a través de la comunicación**, se analiza la importancia de la comunicación en el desarrollo del autoconcepto, las influencias culturales en este proceso y la comunicación relativa a la identidad. Entre los *aspectos a resaltar* se cuentan: los análisis de la relación entre la identidad y el desarrollo del yo; el papel de los medios en el desarrollo de la identidad personal, y la comunicación de un yo auténtico.

En el **Capítulo 3, Percepción y comunicación con los demás**, se define e ilustra cada una de las etapas del proceso de la percepción y se identifican los problemas potenciales para la comunicación en el mismo. Entre los *aspectos a resaltar* están: los análisis relativos a la manera de superar los prejuicios de atribución, a la atención a la percepción y a la práctica de la adopción de perspectivas.

En el **Capítulo 4, Escuchar y responder a los demás**, se explican las etapas del proceso de escuchar, se identifican los obstáculos para escuchar con éxito y se sugieren lineamientos para convertirse en un escucha más eficaz. Entre los *aspectos a resaltar* están: el análisis de la importancia de escuchar responsable y eficientemente en el proceso de comunicación; de escuchar críticamente los mensajes de los medios, y de responder a ellos como parte del proceso de escuchar.

En el **Capítulo 5, Comprender y moldear el mundo a través de la comunicación verbal**, se aclara el poder del lenguaje, se explora la influencia de las palabras en los pensamientos y en las percepciones, y se analizan las relaciones entre el significado y los símbolos. Entre los *aspectos a resaltar* están: el análisis del poder del lenguaje en la formación de la identidad; la importancia de los códigos en la comunicación verbal; la comunicación de la cultura a través del lenguaje; el engaño y los rumores, y la plática con sensibilidad cultural.

En el **Capítulo 6, Apreciación y uso de la comunicación no verbal**, se examinan las diversas maneras de comunicarse más allá de las palabras, como puede ser a través

de las expresiones faciales, el movimiento corporal, los gestos con las manos y el contacto físico. Entre los *aspectos a resaltar* están: el estudio del impacto de la cultura en el significado y la variación de los mensajes no verbales; la comunicación no verbal y el género; los símbolos no verbales en la comunicación mediada por computadoras; las diferencias culturales en las reglas de representación, y la ética de los mensajes no verbales intrusos.

En la Parte Dos, “Comunicación en un contexto”, se agruparon cuatro capítulos que contemplan situaciones específicas de comunicación.

En el **Capítulo 7, La comunicación en las relaciones interpersonales**, se define la comunicación interpersonal y se presenta un modelo del desarrollo de las relaciones y de su disolución. Entre los *aspectos a resaltar* están: los análisis de la influencia de la cultura en las relaciones interpersonales; las diferencias de género en la comunicación interpersonal; los patrones contemporáneos para el desarrollo de relaciones, y los beneficios y riesgos de la autorrevelación.

En el **Capítulo 8, Establecimiento de un terreno común para las relaciones interpersonales**, se examinan los tipos de conflicto que se presentan en las relaciones y cómo la comunicación puede conformar un terreno común entre personas con actitudes y antecedentes diferentes. Entre los *aspectos a resaltar* se cuentan: el estudio de las tensiones dialécticas en las relaciones interpersonales, las culturas de alto y bajo contexto; la comunicación intercultural en las relaciones de negocios; el manejo constructivo del conflicto, y la creación de puntos de encuentro a partir del conflicto.

En el **Capítulo 9, Comunicación grupal**, se estudia la importancia de la comunicación en grupos pequeños y se presenta un modelo, la Agenda para solución de problemas, para la toma eficiente de decisiones en grupo. Entre los *aspectos a resaltar* están: los debates sobre los grupos virtuales que se comunican a través de Internet; el poder de los grupos cívicos y de los que surgen en una comunidad; las influencias culturales en las normas grupales, lo que comprende el colectivismo/individualismo, la distancia del poder, cómo evitar la incertidumbre, y temas sobre masculinidad/femineidad, así como consejos para dirigir un grupo que se desprenda de una comunidad.

En el **Capítulo 10, Exploración de la comunicación mediatizada**, se analizan las diferencias entre la comunicación mediada y los medios masivos, la evolución de las tecnologías de comunicación, y la importancia del conocimiento de los medios. Algunos de los *aspectos a resaltar* son: el análisis del poder de los medios en la comunicación cotidiana; la convergencia tecnológica; el uso de la televisión para promover un cambio social positivo, y el desarrollo de un conocimiento de los medios.

En la Parte Tres, “Comunicación pública”, la última de la obra, se incluyen cinco capítulos que se refieren al tema de hablar en público.

En el **Capítulo 11, Planeación de presentaciones públicas**, se enseña a los estudiantes a analizar una situación en la que hay que dirigirse oralmente a un grupo de personas, a seleccionar las metas adecuadas para el discurso y a realizar la investigación pertinente sobre un tema determinado. Entre los *aspectos a resaltar* están: el estudio de los peligros de confiar solamente en los aspectos demográficos para analizar un grupo; la localización y evaluación de información en Internet; la selección de temas adecuados de acuerdo con el público y la ocasión; la presentación de una perspectiva equilibrada, y la forma de evitar el plagio.

En el **Capítulo 12, Organización y diagramación de presentaciones públicas**, se explica la manera en que debe estructurarse un discurso, cómo desarrollar los puntos básicos y cómo construir introducciones y conclusiones eficaces. Entre los *aspectos a resaltar* cabe mencionar: el análisis del uso de la narrativa como estructura del habla y el uso adecuado de los pasos de atención en las introducciones a un discurso.

En el **Capítulo 13, Cómo dar un discurso con confianza**, se analizan los diversos tipos de presentación, el uso de gestos no verbales y el manejo de la ansiedad derivada de dar un discurso. Algunos de los *aspectos a resaltar* son: análisis de la ansiedad por la presentación de un discurso; decencia y palabras y gestos adecuados; uso de tecnología como por ejemplo, Power Point, como apoyo para un discurso, y consejos para evitar lenguaje sexista.

En el **Capítulo 14, Un discurso informativo e inspirador**, se estudia la importancia de la credibilidad cuando se habla en público, los diversos tipos de discurso informativo, y los discursos para ocasiones especiales, tales como los que se utilizan para presentaciones y homenajes. Entre los *aspectos a resaltar* están: los análisis relativos a favorecer y evaluar la credibilidad cuando se da un discurso; los tipos de narración como una forma de discursos informativos; el uso del sentido del humor adecuado cuando se habla; los discursos motivacionales, y los discursos responsables.

El **Capítulo 15, Hablar para persuadir**, explica cómo construir un argumento persuasivo y cómo organizar un discurso que lo sea. Algunos de los *aspectos a resaltar* son: los estudios sobre la relación entre los discursos informativos y persuasivos; la elaboración de argumentos persuasivos con declaraciones de hecho, de valor y de política; la utilización eficaz y ética de atractivos emocionales; los consejos para dirigirse a un “grupo difícil”; cómo evitar las falacias, y la importancia de la integridad en los discursos que pretenden persuadir.

En el **Apéndice, Breve guía para entrevistas**, se explica cómo realizar una entrevista y cómo responder preguntas con eficacia.

### Elementos pedagógicos

El texto se ha estructurado con cuidado a fin de promover el aprendizaje. La “Guía de seis pasos para preparar y presentar su primer discurso” introduce a los estudiantes a las presentaciones públicas. Los capítulos se inician con una serie de preguntas a fin de ayudar a los estudiantes a centrar su atención y anticipar el material a presentar. Estas preguntas sirven también como **objetivos de aprendizaje** y se responden como resumen al final del capítulo a fin de ayudar a los estudiantes a repasar sus lecturas. Se hacen **referencias cruzadas de los conceptos importantes y recurrentes** dentro del texto para ayudar a los estudiantes a revisar el material y advertir fácilmente las relaciones entre términos e ideas clave. Los **términos clave** se resaltan en negritas cuando aparecen y se les define en los márgenes. También se les enumera al final de cada capítulo, donde se hacen las referencias correspondientes a las páginas en que aparecen. Un glosario al final del texto define no solamente estos términos clave, sino también otras **nuevas palabras de vocabulario**, que los estudiantes pueden desconocer. El CD-ROM para el estudiante **Connections** (Conexiones) y el Centro de aprendizaje en línea ([mhhe.com/dobkinpace](http://mhhe.com/dobkinpace)) incluye diversos ambientes interactivos de enseñanza y aprendizaje con contenidos que se basan en los objetivos de aprendizaje, así como términos clave para cada capítulo.

En los **recuadros** se resaltan algunos de nuestros objetivos, según se explica a continuación:

**“Piénsalo otra vez”.** A lo largo de cada capítulo, se les hacen preguntas a los estudiantes, o se les pide que “lo piensen de nuevo.” Estos cuestionamientos, que se pueden utilizar para comenzar discusiones, pretenden generar un pensamiento crítico y consideraciones éticas respecto a importantes conceptos de comunicación al pedirle a los estudiantes que mediten las consecuencias de la comunicación. Considérense los ejemplos siguientes: ¿tenemos un yo verdadero? ¿Los animales se comunican? ¿Qué puedes aprender de una mala relación? ¿La cultura es necesaria para tener un pensamiento crítico? ¿Los códigos escolares de honor ayudan a evitar el plagio?



**“Exploración de los conceptos de comunicación.”** En estos recuadros se invita a los estudiantes a ampliar su perspectiva sobre conceptos básicos de comunicación. A menudo amplían las discusiones básicas al elaborar sobre la investigación de la comunicación y los modelos teóricos. Por ejemplo, cuando se estudia la comunicación intrapersonal en el capítulo 1, se presenta un recuadro sobre la forma en que los comunicadores utilizan la “autoplática” para regular su comportamiento y construir su autoestima. En capítulos subsecuentes se incluyen recuadros “exploratorios” sobre temas tales como las diferencias de género en la comunicación no verbal, la disonancia cognoscitiva y la percepción, la tecnología y el papel cada vez menor del contacto humano en las comunicaciones interpersonales, la televisión y el cambio social positivo, las consecuencias de ser la primera persona en afirmar: “te quiero” en una relación, y los retos que surgen al comunicarse con socios de negocios en culturas distintas. Todos los recuadros de “Exploración de los conceptos de comunicación” se cierran con preguntas que cuestionan a los estudiantes sobre las implicaciones de la investigación o de las teorías. Estas preguntas son útiles para solicitudes de textos para publicaciones, para asignaturas por escrito dentro de clase, o bien, para debates en grupo.

**“Aplicación de los conceptos de comunicación.”** En estos recuadros se aplican teorías y conceptos directamente a las situaciones de comunicación. Se le proporcionan a los estudiantes sugerencias prácticas para el uso de principios o conceptos de comunicación en sus vidas. En cada recuadro también se presenta una oportunidad para reflexionar en lo personal. Por ejemplo, el texto incluye recuadros que le enseñan a los estudiantes la forma de dirigir un grupo surgido de la comunidad, de comunicarse con gente de la tercera edad, de utilizar “emoticones”, de establecer normas y expectativas relativas a la distribución del espacio vital con otros, de manejar la ansiedad cuando se debe dar un discurso, de hablarle a los medios, de utilizar el humor en forma adecuada, de seleccionar un tema para un discurso a un grupo de estudiantes, y de reconocer el doble discurso. Cada recuadro termina con preguntas para reflexión y discusión.

En la sección final de cada capítulo, “Comunicación responsable”, se proporcionan lineamientos para comunicarse que promueven la preocupación consciente por los demás. Estas secciones de “entrada” relacionan porciones relevantes del contenido de los capítulos con los temas de la obra: comunicación con decencia, valoración de la diversidad y énfasis en la comunicación adecuada y ética. Estas secciones también le proporcionan a los estudiantes sugerencias prácticas para mejorar su comunicación. Por ejemplo, contienen los siguientes lineamientos:

- Uso del lenguaje para calificar inferencias e incluir a otros.
- Pláticas con sensibilidad cultural.
- Eliminación de avisos no verbales imprudentes.
- Selección de contextos adecuados para autorrevelarse.
- Comunicación a través de las diferencias en las relaciones interpersonales.
- Conformación de un líder democrático en un grupo pequeño.
- Creación de mensajes responsables para los medios.
- Ausencia de plagio y utilización de lenguaje incluyente en los discursos públicos.
- Trato amable y respetuoso ante los diversos públicos.
- Demostración de integridad cuando se pretenda persuadir.

Cada capítulo concluye con diversas actividades grupales e individuales para reforzar el material en el texto. Ellas fomentan el **pensamiento y el análisis críticos**, el **desarrollo de habilidades** y la **aplicación a los medios contemporáneos**, tales como las películas, la música o la televisión. También se incluyen las actividades “virtuales” o



en Internet, que refuerzan los conceptos del capítulo al mismo tiempo que cultivan el conocimiento y el dominio de la computación.

### Aspectos clave

En *Comunicación en un mundo cambiante* se incluyen muchas ayudas especiales para que los estudiantes puedan comprender y recordar mejor los conceptos y para que puedan desarrollar habilidades de comunicación. Tales ayudas se integran a todo lo largo del texto y aparecen en lugares útiles en cada capítulo.

### El inicio de cada capítulo

- **Preguntas para enfocar la lectura.** Al inicio de cada capítulo se incluyen entre cinco y seis preguntas que le ayudan a los estudiantes anticipar los conceptos más importantes a estudiar.
- **Viñetas de apertura.** Cada capítulo se inicia con un relato que capta la atención del lector y ejemplifica conceptos importantes. A menudo se hacen referencias frecuentes a estas viñetas de apertura a todo lo largo del capítulo para ilustrar mejor los conceptos importantes.
- **Objetivos de aprendizaje.** Después de las dos partes iniciales anteriores se incluye una lista de objetivos de aprendizaje para cada una de las secciones principales del capítulo. Estos objetivos se basan en las preguntas de enfoque que abren cada capítulo.

### Características de los capítulos

- **Glosario al margen de términos clave.** Se han seleccionado aproximadamente 25 términos clave para cada capítulo. Estos términos se definen en lenguaje claro pero sencillo, el cual permite a los estudiantes entender los principios y prácticas básicas de la comunicación. Estas definiciones aparecen en el margen, a un costado de los términos clave, los cuales se imprimen en negritas en el texto.
- **Términos nuevos.** Otras palabras de vocabulario y frases que puedan resultar desconocidas para el estudiante se escriben en cursivas en los capítulos y se definen en el glosario al final del texto.
- **Referencias cruzadas.** Se hacen referencias cruzadas a los términos importantes por número de página a la explicación inicial de los mismos en el texto.
- **Tablas.** En muchos capítulos se resume la información en tablas fáciles de leer.
- **Figuras.** Los conceptos se explican visualmente con figuras que ilustran y complementan la descripción que se hace en el texto.
- **Mapas conceptuales.** Los mapas conceptuales a lo largo del texto ilustran visualmente la relación entre las ideas.
- **Fotografías y pies de fotografía.** Se han escogido cuidadosamente las explicaciones a fotografías atractivas y significativas que afirman algo o que amplían el análisis de algún concepto del capítulo.
- **Citas.** En el texto se incluyen numerosas citas procedentes de diversas fuentes las cuales resaltan o refuerzan aspectos clave en cada capítulo.
- **Lineamientos para una comunicación responsable.** Los capítulos terminan con una sección en la que se incluyen lineamientos que promueven habilidades para una comunicación ética y responsable.
- **Íconos de CD.** Las referencias en los márgenes del texto dirigen a los estudiantes al CD-ROM *Connections*, donde se les ofrece herramientas de estudio y videoclips que ilustran los procesos fundamentales.

- **Iconos en línea del centro de aprendizaje.** Las referencias en el texto alertan a los estudiantes respecto a los recursos que encuentran en la red global y que se han desarrollado para este texto (mhhe.com/dobkinpace).

### **Recursos de fin de capítulo**

- **Resumen.** Todos los capítulos incluyen un resumen que se ha organizado en torno a las preguntas clave del inicio de cada uno.
- **Lista de términos clave.** Se incluye una lista de todos los términos clave al final de cada capítulo con los números de página correspondientes para una referencia rápida.
- **Para mayor reflexión.** Estas preguntas de final de capítulo le sirven a los estudiantes para reflexionar sobre los conceptos que se analizan en el capítulo y para relacionarlos con otras ideas o habilidades.
- **Desarrollo de habilidades de comunicación.** Estas actividades refuerzan los conceptos que se analizaron en el capítulo y ayudan a los estudiantes a desarrollar habilidades prácticas.
- **Establecimiento de una red.** Estas actividades refieren a los estudiantes a sitios en la red que amplían o refuerzan los conceptos de los capítulos.
- **Momentos mediáticos.** Estas actividades utilizan fragmentos de películas y de programas de radio y televisión, además de canciones populares para ilustrar los aspectos clave del capítulo. Como todas las actividades de fin de capítulo, en esta sección se incluyen preguntas que se pueden utilizar para estimular los debates en grupo o como encabezados en publicaciones.

### **Final del texto**

- **Glosario amplio.** Todas las palabras clave y los términos nuevos se enumeran alfabéticamente y se incluye su definición para contar con una referencia fácil.
- **Referencias.** Todas las palabras que se citan en el texto se enumeran en el formato de la American Psychological Association y es posible utilizarlas como punto de inicio para investigaciones más profundas sobre los conceptos del curso.

### **Materiales de apoyo para estudiantes y profesores**

**CD-ROM *Connections*.** El CD que acompaña al texto contiene varias herramientas de aprendizaje para ayudar a los estudiantes a entender y recordar los conceptos del curso. Éstas se diseñaron para ser “amistosas con el estudiante”, además de instructivas. Se integraron totalmente al texto mediante iconos de CD en los márgenes del texto con los que se avisa a los estudiantes qué herramienta del CD debe utilizar en un momento determinado. El CD contiene los componentes siguientes:

- **Video.** Cincuenta y cinco minutos de fragmentos de video ilustran conceptos importantes que se analizan en cada capítulo. Comprenden tanto extractos como discursos completos de estudiantes, además de otros que ilustran los conceptos básicos de comunicación. Se avisa a los estudiantes de la existencia de estos recursos de video con un ícono de CD en los márgenes del texto.
- **Modelo animado de comunicación.** Una serie de animaciones en el CD ilustra cada uno de los elementos del modelo básico de comunicación con un breve escenario que se relaciona con la viñeta de apertura del capítulo 1.
- **Ayudas auditivas de recordación.** Los estudiantes pueden utilizar estas ayudas digitales para escuchar cómo se pronuncian algunos términos clave y para estudiar para sus exámenes.





- **Preguntas interactivas de examen.** Los estudiantes pueden evaluar el entendimiento que tienen de los conceptos que se cubren en cada capítulo si hacen un examen de práctica que ellos mismos se califican y que les proporciona retroalimentación sobre por qué una respuesta es correcta o incorrecta.
- **Herramientas para hablar en público.** El CD contiene varias herramientas (en inglés) para ayudar a los estudiantes a preparar, organizar y dar un discurso. Entre ellas están software para hacer estructuras, un tutorial en PowerPoint, un listado de los temas sugeridos, una lista de verificación para preparar y dar discursos, formatos de bibliografía y software para evaluar discursos.

**Centro de aprendizaje en línea.** Esta dirección ([mhhe.com/dobkinpace](http://mhhe.com/dobkinpace)) proporciona recursos profesionales, diapositivas de PowerPoint (en inglés), y complementos descargables a los profesores y herramientas adicionales de aprendizaje a los estudiantes para ayudarles a dominar los conceptos del curso. Los iconos en el texto dirigen a los estudiantes a recursos importantes de este sitio. El Centro de aprendizaje en línea comprende los elementos siguientes:

- **Grupos enlazados de discusión.** Estudiantes de todo Estados Unidos pueden conectarse unos con otros para reflexionar sobre los conceptos de los capítulos, o bien, para aplicarlos a eventos en sus vidas o a problemas sociales contemporáneos. Se formularán preguntas con base en los objetivos de aprendizaje del capítulo y los autores del texto moderarán los grupos de debate en línea.
- **Preguntas interactivas de examen.** Las preguntas de práctica con retroalimentación ayudan a los estudiantes a reforzar su aprendizaje y comprensión.
- **Diagramas de capítulos.** Un diagrama detallado de cada capítulo ayuda a los estudiantes a localizar información.
- **Estudios de caso.** En los estudios de caso de cada capítulo se pide a los estudiantes que apliquen los conceptos del curso a situaciones de la vida real. A menudo, estas situaciones implican retos éticos para una comunicación responsable.
- **Uso de la red.** Los estudiantes pueden acceder las actividades de la Red Global que aparecen al final de cada capítulo, terminarlas en línea y enviar las respuestas a sus profesores por correo electrónico.
- **Crucigramas.** Los estudiantes utilizan términos clave y sus definiciones para resolver estos populares crucigramas.
- **Glosario.** Los estudiantes tienen un acceso fácil al amplio glosario de la obra para revisar los objetivos y para ayudar a terminar los crucigramas.
- **PowerWeb.** La *PowerWeb* es un componente del Centro de aprendizaje en línea que lleva la información de Internet a un curso. Incluye artículos actuales, materiales basados en el plan de estudios, actualizaciones semanales con una evaluación, noticias mundiales informativas y oportunas, herramientas de investigación y recursos adicionales. La *PowerWeb* le ayuda a los estudiantes a realizar investigaciones en línea pues los encamina a más de 6 000 fuentes académicas de gran calidad. Este contenido excepcional, que está protegido mediante una palabra de acceso (*password*), se ofrece gratuitamente con las copias nuevas de la obra.

## Reconocimientos

Nuestro trabajo en *Comunicación en un mundo cambiante* se ha beneficiado de la contribución de muchos de los revisores cuyos nombres se enumeran en la página que sigue. En particular nos gustaría agradecer a Steve Bramen (Georgia State University) y a Christy Coons (Valdosta State University) por su aliento y sus útiles consejos. También estamos en deuda con los revisores que participaron en una conferencia que

realizamos después de terminar el primer borrador del texto. Además de Christy, Jane Wypiszunski (University of Wisconsin Hoscoc), Julie Simanski (Des Moines Area Community College), Dawn Craner (Boise State University, Scott Briten (Bowling Green State University), Marcia Dixon (Indiana University-Purdue University Fort Wayne), y Tony Gattis (University of Kansas) fueron muy generosos en compartir su tiempo y sus enormes conocimientos con nosotros. Las conclusiones que se obtuvieron en esta conferencia se convirtieron en una parte integral del proceso de revisión.

Diversos miembros del equipo de McGraw-Hill contribuyeron al desarrollo del manuscrito y al eventual diseño de esta obra. Nanette Giles ofreció importantes apoyos y conocimientos. Rhona Robbin proporcionó una dirección editorial meditada, útil y comprometida. También le agradecemos a Phil Butcher su apoyo. Leslie Carr y Glen Turner colaboraron con su experiencia como editores independientes y estamos en deuda con Jessica Bodie por la originalidad de nuestro CD y de nuestro Centro de aprendizaje en línea. Cathy Lammartino fue guiando el texto a lo largo de la producción, ofreciendo una dirección clara y ayudándonos a cumplir el programa de producción. Jennie Katsaros proporcionó orientación para la edición 2006. Brian Pecko hizo un trabajo estupendo en la investigación fotográfica y confiamos en que Leslie Oberhuber contribuirá con su habilidad para generar un interés emocionado por esta obra.

También deseamos agradecerle a nuestros estudiantes y colegas en la University of San Diego. Los primeros nos han inspirado y los segundos nos han proporcionado asesoría, apoyo y conocimientos en cada una de las etapas que tuvo la redacción de esta obra. Patrick Drinan, Rector de la Facultad de artes y ciencias, nos permitió utilizar los recursos institucionales que hacen posible la redacción de un libro de texto, además de que nos dejó impartir clases y conservar nuestros programas de investigación.

Finalmente, nuestra deuda más grande es con nuestras familias. Ellas nos han escuchado hablar sobre nuestros planes y nuestro avance en la obra durante más tiempo del que queremos admitir. Hemos dedicado *Comunicación en un mundo cambiante* a ellos por su apoyo, su paciencia y su cariño.

## REVISORES

Richard Abel <i>South Texas Community College</i>	Bethany Girton <i>Indiana State University</i>	Gail Medford <i>Bowie State University</i>
Marcee Andersen <i>Anoka Ramsen Community College</i>	Jonathan Gray <i>Southern Illinois University</i>	Susan J. Messman <i>Arizona State University</i>
Marco Benassi <i>College of DuPage</i>	Ernest Hakanen <i>Drexel University</i>	Bernadette Mink <i>University of Arkansas</i>
Peter J. Bicak <i>Rockhurst University</i>	Valerie Hennen <i>Gateway Technical College-Racine</i>	Becky Mostyn <i>Southwest Texas State University</i>
Vince Bloom <i>California State University, Fresno</i>	Susan Holton <i>Bridgewater State College</i>	Kay Neal <i>University of Wisconsin, Oshkosh</i>
Steve Braden <i>Georgia State University</i>	Ron Howell <i>Illinois Central College</i>	James F. Nolan <i>Eastern Kentucky University</i>
Scott Britten <i>Bowling Green State University</i>	Lawrence Hugenberg <i>Youngstown State University</i>	Doug Parry <i>University of Alaska, Anchorage</i>
Ann Burnett <i>Southwest Texas State University</i>	Diana Hutchinson <i>Scottsdale Community College</i>	Nan Peck <i>Northern Virginia Community College</i>
Lori Carrell <i>University of Wisconsin, Oshkosh</i>	Barbara Imboden <i>University of Texas at San Antonio</i>	Charlotte Pillar <i>College of DuPage</i>
April Chatham-Carpenter <i>University of Northern Iowa</i>	Deborah A. Kernisky-Worley <i>Indiana State University</i>	Craig Rickett <i>Spokane Falls Community College</i>
Christina B. Coons <i>Valdosta State University</i>	Bobbie Klopp <i>Kirkwood Community College</i>	Karen Rudick <i>Eastern Kentucky University</i>
Dawn Craner <i>Boise State University</i>	Betty Jane Lawrence <i>Bradley University</i>	David E. Schneider <i>Saginaw Valley State University</i>
Roberta A. Davilla <i>University of Northern Iowa</i>	Mary Jane Leary <i>Kirkwood Community College</i>	Pam L. Secklin <i>St. Cloud State University</i>
Dale Davis <i>University of Texas, San Antonio</i>	Carole Lewandowski <i>Oral Roberts University</i>	Deborah Shelley <i>University of Houston-Downtown</i>
Marcia Dixon <i>Indiana University-Purdue University Fort Wayne</i>	Ronna Liggett <i>University of Nevada, Reno</i>	Julie Simanski <i>Des Moines Area Community College</i>
Kelly Dorgan <i>East Tennessee State University</i>	Elizabeth Lindsey <i>New Mexico State University</i>	Eric W. Trumbell <i>Northern Virginia Community College</i>
Dennis Dufer <i>St. Louis Community College, Meramec</i>	Hazel A. Lundy <i>Bowie State University</i>	Jennifer Waldeck <i>University of Kansas</i>
Tony Gattis <i>University of Kansas</i>	Shirley Maase <i>Chesapeake College</i>	David Worley <i>Indiana State University</i>
John Gilgun <i>California State University, Sacramento</i>	Richard M'Bayo <i>Bowie State University</i>	Jane Wypiszynski <i>University of Wisconsin, Oshkosh</i>
	William C. McConkey <i>University of Wisconsin, Oshkosh</i>	Ray Young <i>Valdosta State University</i>
	James B. McOmber <i>Valdosta State University</i>	

**LISTA DE RECUADROS****Piénsalo otra vez**

- ¿Los animales pueden comunicarse? 10
- ¿Es tu “sí mismo” auténtico”? 42
- Categorización de los demás y elaboración de guiones 78
- ¿La gente sorda escucha? 95
- ¿ Realmente importan las palabras? 127
- La televisión y las reglas de exhibición 162
- Para aprender de las relaciones 184
- Comunicación, comunidad y respuestas a los conflictos raciales 229
- Influencias culturales y roles de grupo 253
- Lógica y conocimiento 274
- Expectativas acerca de los temas de clase 309
- El plagio y los códigos de honor 318
- Atención inadecuada 337
- Requisitos de apoyo dramático empleados 371
- ¿Cómo evalúas la credibilidad? 382
- “Sitios furtivos” en la red Mundial 405

**Exploración de los conceptos de comunicación**

- Hablar con uno mismo 21
- Guardar las apariencias y comunicar resistencia en contextos de intimidad 57
- Los medios y la percepción de violencia 76
- Disonancia cognoscitiva 103
- Evaluación del acto de escuchar y de las narraciones 111
- Los códigos de comunicación y los programas de televisión de debate en vivo 133
- Diferencias de género en la comunicación no verbal 155
- Las tecnologías de comunicación y las relaciones en línea 189
- ¿Quién dice “te quiero” primero? 195
- Comunicación intercultural en los negocios 219

- Participación en grupos y éxito en la universidad 241
- Irving Janis y el Pensamiento grupal 252
- Uso de la television para promover un cambio social positivo 280
- Descubriendo de los patrones en la realidad televisiva 287
- Dificultades con la demografía 308
- Ademanos 367
- ¿Cuándo es conveniente el humor? 396
- Apelar al miedo y efecto bumeráng 417

**Aplicación de los conceptos de comunicación**

- Lineamientos éticos para los comunicadores 31
- Comunicación con individuos de la tercera edad en escenarios de atención médica 49
- Guardar las apariencias en la comunicación 60
- Categorización de las manchas de tinta 74
- Escuchar eficazmente a los medios electrónicos 112
- Escuchar y responder durante las entrevistas 116
- Prueba de doble discurso 139
- Emoticones 160
- Nuevas relaciones 192
- Cómo construir una historia de expectativas compartidas 213
- Para dirigirse a los medios 292
- Selección de un tema 301
- Analizando la situación del discurso 306
- Estructuración del discurso en base a problema y solución 330
- Superando el pánico escénico 357
- Trabalenguas 365
- Ejemplo de un discurso informativo 389-390
- Cómo reconocer un buen discurso de presentación 392
- Cómo dirigirse a una multitud hostil 421

## GUÍA EN SEIS PASOS

### Guía en seis pasos para preparar y presentar su primer discurso

**E**n este tutorial conciso en seis pasos, usted encontrará una guía para elaborar un discurso. En los capítulos del 11 al 15 se incluye un análisis más a fondo del tema de hablar en público y quizás quiera usted leerlos a medida que progrese a lo largo del curso. Mientras tanto, este tutorial le ayudará a prepararse para presentar su primer discurso. A continuación se incluyen los seis pasos del tutorial. Asegúrese de terminar la hoja de trabajo que se incluye al final de cada paso antes de avanzar al siguiente. ¡Buena suerte!

#### *Pasos para elaborar su primer discurso*

- Paso 1 Análisis del público y de la situación
- Paso 2 Selección del tema del discurso
- Paso 3 Recopilación de los materiales para el discurso
- Paso 4 Elaboración de una estructura para el discurso
- Paso 5 Preparación de un diagrama de palabras clave en el discurso
- Paso 6 Ensayo y presentación del discurso

#### **Paso 1: Análisis del público y de la situación**

Cuando se hace una presentación, la meta es obtener una respuesta positiva de los escuchas. Mientras más sepa usted sobre ellos y sobre la situación en que dará el discurso, más exitoso será éste. Comience por analizar al público y la situación preguntándose tres preguntas básicas: quién, qué y por qué. Primero, ¿quién es su público? Comprender a su público le permitirá adaptar su discurso a las necesidades de éste, a su nivel de conocimiento, a sus antecedentes e intereses. Los discursos exitosos se centran en el público (no en el que lo da) y mientras más descubra usted sobre su público, más podrá centrarlo en éste. Determine cuántas personas asistirán, cuál es su rango de edad y cuáles son sus intereses. Finalmente, descubra cuánto sabe su público sobre el tema a tratar y cuál es su opinión al respecto. La buena comunicación se da cuando los oradores y los escuchas desarrollan un entendimiento compartido, así es que usted tendrá que conocer los puntos de vista de sus escuchas y el nivel de interés que les despierta el tema.

Segundo, ¿cuál es la ocasión? Ésta influye en lo que el público probablemente espera de su discurso. Un brindis en una boda es muy distinto a un discurso de negocios en el trabajo, y un discurso para que el profesor se presente a los estudiantes a principios del semestre es muy diferente a informarles sobre los peligros del envenenamiento por comida a finales del semestre. Hay distintos aspectos en una situación que deben descubrirse para que puedan ayudarle a preparar un discurso. ¿Cuál es el ambiente de la ocasión? Las circunstancias de respeto, celebración, duelo o alegría exigen discursos muy distintos. ¿Cuánto tiempo tiene usted para hablar? En general, el público critica las presentaciones que son demasiado prolongadas, y los profesores que califican las que hacen sus alumnos quieren ver que éstos pueden tomar decisiones inteligentes en el uso de su tiempo. Finalmente, ¿cuál es el ambiente físico para la presentación del discurso? Investigue cuál es el tamaño de la habitación y cuáles los medios disponibles, tales como proyectores, micrófonos, y pizarrones o tableros.

Finalmente, pregúntese a usted mismo **¿por qué** estoy dando este discurso? La verdad muy bien puede ser “porque quiero pasar el curso”. Vea más allá de los requerimientos inmediatos del curso y considere el objetivo general de su discurso. Hay tres objetivos generales en todos los casos: informar, persuadir o entretener. En los discursos para informar se intenta explicar un concepto, una idea o un proceso. En los segundos, influir en que el público acepte una creencia, esté de acuerdo con un valor o emprenda una acción. La meta de los discursos para entretener es divertir, emocionar, alegrar, encantar o agradar al público de alguna otra manera.

### **Hoja de trabajo del paso 1: análisis del público y de la situación**

1. ¿Aproximadamente cuántas personas integrarán al público? \_\_\_\_\_
2. ¿Cuál es la edad promedio de ellas? \_\_\_\_\_
3. ¿Cuáles son algunos de sus intereses? \_\_\_\_\_
4. Describa el humor del público en una sola oración \_\_\_\_\_
5. ¿Cuánto tiempo tengo para hablar? \_\_\_\_\_
6. ¿Cuáles de los siguientes medios están disponibles? (marque todos los que sean aplicables)
  - \_\_\_ pizarrón negro o blanco
  - \_\_\_ proyector de diapositivas o de computadora
  - \_\_\_ micrófono
  - \_\_\_ reproductor de DVD o cintas VHS
  - \_\_\_ reproductor de cintas o CD
  - \_\_\_ tablero con hojas sueltas para hacer anotaciones
7. ¿Cuál es el objetivo del discurso?
  - \_\_\_ Informar
  - \_\_\_ Persuadir
  - \_\_\_ Entretener

### **Paso 2: Selección del tema del discurso**

Para su primer discurso es posible que se le solicite que dé una introducción de usted mismo o de su compañero de clase. Sin embargo, si se le solicita que escoja un tema, probablemente escogerá uno que sea de su interés personal y del cual o bien sabe algo o bien le gustaría investigar. Su entusiasmo natural por ese tema aumentará su credibilidad con el público, hará la preparación del discurso mucho más sencilla y animada. Busque un tema una vez que haya analizado sus intereses y haga un inventario de las cosas que le atraen; muchas veces, los mejores temas para un discurso se encuentran en las experiencias cotidianas, tales como clases que se han disfrutado, actividades que se hacen por diversión, libros o revistas que se han leído recientemente, ocupaciones interesantes en la familia, o lugares que se ha visitado.

A continuación, usted necesita centrarse más en el tema y esto lo puede hacer si define un propósito específico. En éste se declara el objetivo del discurso, por lo que se le debe redactar en la forma de meta del discurso para su público. Un propósito específico debe formularse más o menos así: “Quiero que mi público (conozca, haga o crea que”:

\_\_\_\_\_

Éstos son algunos ejemplos de propósitos específicos posibles:

1. Quiero que mi público entienda la diferencia entre el oso gris y el oso negro de América del norte.
2. Quiero que mi público crea que la herbolaria es un complemento viable para las medicinas tradicionales.
3. Quiero que mi público deje de comprar ropa con el logo de nuestra universidad que se haya fabricado en el extranjero.

Cuando desarrolle su propósito específico, recuerde los intereses de su público. ¿Por qué deben escucharle? ¿Se beneficiarán de alguna manera de la información que usted les está proporcionando? ¿Existe alguna razón para que su propósito específico encaje bien en este grupo en lo particular y no en otro?

### ***Hoja de trabajo del paso 2: selección de un tema***

1. Mi tema es: \_\_\_\_\_
2. Complete el siguiente propósito objetivo: deseo que mi público (escoja una: entienda, crea o haga) \_\_\_\_\_

### **Paso 3: Recopilación de los materiales para el discurso**

Recopile material interesante e informativo buscando en libros, revistas, periódicos, publicaciones y sitios de Internet. Algunas veces, la entrevista con alguna persona, como un compañero en el caso de un discurso de introducción, es la mejor manera de comenzar. Si usted utiliza Internet para realizar su investigación, asegúrese de que está visitando sitios creíbles que tienen información precisa y actualizada. Busque fuentes que estén claramente identificadas, autores que sean expertos y que tengan conocimiento de primera mano del tema, e información que se haya publicado en otros formatos. Evalúe la información que usted encuentre con cuidado, porque su público rápidamente volverá su atención a otra cosa si consideran que los datos que usted les presenta no están actualizados, son poco confiables o tienen algún prejuicio. Recuerde que debe anotar la procedencia de la información a medida que realice su investigación para que pueda hacer las referencias pertinentes en su discurso y para que pueda elaborar una bibliografía si su instructor le pide que lo haga. La información de referencia más importante son los autores, las fechas de publicación, los títulos de los libros y de las publicaciones y las direcciones en la red global.

Una clave para el éxito en su primer discurso es utilizar diversos materiales de apoyo. En ocasiones usted puede tener un buen inicio para desarrollar el tema si busca su propia experiencia o si habla con amigos y miembros de la familia. Quizás usted desee preparar un discurso sobre la obligación de utilizar cascos para los ciclistas de todas las edades y usted tenía un amigo cuya vida se salvó porque estaba utilizando un casco. Su historia es un buen comienzo. Luego, es posible que usted considere el tipo de atención médica que recibió y que desee investigar sobre los tipos de cascos que existen y los posibles daños en la cabeza de los ciclistas. O bien, si usted le está hablando a estudiantes universitarios de 18-22 años, quizás adapte el tema a ellos averiguando cuántos en ese grupo de edad evitan utilizar cascos. A medida que realice la investigación del tema, busque información como un testimonio que apoye una idea, ejemplos de historias, analogías (como comparaciones del tamaño de un tumor con una pelota de béisbol), estadísticas, definiciones (los “vegans” no consumen productos animales) y explicaciones (un método para detener el hipo es tapar ambos conductos auditivos con los pulgares, oprimir los orificios nasales con los índices y tomar agua con popote).

**Hoja de trabajo del paso 3: recopilación de materiales**

1. Haga una lista de tres fuentes o referencias que usted va a utilizar en su discurso.
  1. Fuente núm. 1 \_\_\_\_\_
  2. Fuente núm. 2 \_\_\_\_\_
  3. Fuente núm. 3 \_\_\_\_\_
2. Marque cada uno de los tipos de información que usted ha recopilado para su discurso
 

<input type="checkbox"/> Testimonio	<input type="checkbox"/> Ejemplo	<input type="checkbox"/> Analogía
<input type="checkbox"/> Estadística	<input type="checkbox"/> Explicación	<input type="checkbox"/> Definición

**Paso 4: Elaboración de una estructura para el discurso**

Generalmente, los discursos comienzan con una introducción, luego desarrollan el propósito específico en el cuerpo del discurso, y terminan con una conclusión. En general, la primera y la última parte no deben abarcar más del 10 al 15 por ciento de su tiempo, y el resto (85-90 por ciento) debe dedicarse al cuerpo del discurso. Para un discurso de tres minutos, esto significaría que le dedicaría solamente 10-15 segundos a la introducción y a la conclusión. La manera más sencilla de construir su discurso es comenzar con el cuerpo, luego seguir con la introducción y terminar con la conclusión, porque a veces sus ideas sobre la mejor manera de comenzar y terminar cambian a medida que usted desarrolla las ideas.

Divida el cuerpo en tres áreas temáticas principales. Los aspectos fundamentales son las ideas más importantes a comunicar a un público. Los tres aspectos fundamentales deben dividirse en torno a la lógica común, como pueden ser tres tipos de algo, tres periodos, tres claves para el éxito, tres razones para creer o para hacer algo, o tres problemas. A continuación, construya al menos dos subtemas para cada aspecto fundamental. En ellos usted podrá ampliar o desarrollar la idea principal y a menudo incluir los tipos de información que usted recopiló, como testimonios, estadísticas o ejemplos. Si no puede usted pensar en al menos dos subtemas, entonces su aspecto fundamental es demasiado estrecho. Si tiene más de cuatro, entonces es demasiado amplio.

A continuación, decida cómo comenzar el discurso. Comience su introducción atrayendo la atención de su público y demostrándole que usted ha desarrollado sus ideas con ellos en mente. Por ejemplo, usted puede compartir una experiencia común, leer una cita inteligente y relevante, narrar una historia corta, presentar una estadística sorprendente, o contar un chiste adecuado. Su introducción también le debe dar al público razones para escuchar. Déjeles saber qué pueden ganar con el discurso y qué experiencia tiene usted con el tema. Finalmente, declare cuál es su propósito específico y presente una visión previa de los aspectos fundamentales del tema. Al hacer esto, le deja al público saber cuáles son los aspectos de éste a esperar en el discurso.

El último paso debe ser elaborar una conclusión breve y atractiva. Resuma las ideas clave del discurso repitiendo los aspectos fundamentales del mismo y luego termine con algo atractivo. Para esto debe buscar un final muy vívido que motive al público a alinearse con el propósito del discurso. Deje saber al público que ya terminó recordándole la historia o la estadística que dio en la introducción, o cierre con alguna otra cita, estadística o anécdota interesante. También puede retar al público a aceptar alguna creencia o a realizar alguna acción con base en la información que usted le ha presentado en su discurso.

**Hoja de trabajo del paso 4: elaboración de una estructura**

1. Complete la siguiente estructura de sus tres aspectos fundamentales y los subtemas que se relacionan con ellos:
  1. Aspecto fundamental núm. 1:  
Subtema: \_\_\_\_\_  
Subtema: \_\_\_\_\_
  2. Aspecto fundamental núm. 2:  
Subtema: \_\_\_\_\_  
Subtema: \_\_\_\_\_
  3. Aspecto fundamental núm. 3:  
Subtema: \_\_\_\_\_  
Subtema: \_\_\_\_\_
2. Complete las siguientes afirmaciones acerca de su introducción:
  1. Registre algo que sirva para llamar la atención \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  2. Escriba sus razones para escuchar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  3. Redacte su idea central y una presentación de la misma \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Complete las siguientes afirmaciones acerca de su conclusión:
  1. Redacte un resumen conciso de los temas fundamentales \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  2. Escriba un cierre convincente. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Paso 5: Preparación de un diagrama de palabras clave en el discurso**

El siguiente paso en la elaboración de su discurso es preparar un diagrama de palabras clave. Típicamente, éste presenta las ideas en un orden claro para mostrar la manera en que se relacionan entre sí y apoyan el propósito específico. Contar con un diagrama completo resulta crucial para desarrollar una presentación clara y sustancial, pero generalmente resulta demasiado difícil de utilizar mientras se está hablando. Al igual que los diagramas estándar, éste debe emplear un conjunto consistente de sangrías y símbolos para identificar todos los niveles del discurso. Los encabezados de primer nivel deben ser números romanos y se les utiliza de esta forma: I. Introducción; II. Cuerpo o desarrollo, y III. Conclusión. El segundo nivel debe manejarse en letras mayúsculas que identificarán los aspectos fundamentales del discurso. Para el tercero, el de los subtemas, servirán los números arábigos.

Si el diagrama se abrevia en palabras y frases clave, puede servir como una ayuda para la memoria mientras se habla. En este caso se utilizan solamente unas cuantas palabras importantes para cada aspecto fundamental y para cada subtema, con lo cual podrá leerse de un vistazo. El diagrama debe ser lo suficientemente breve para que sea posible identificar fácilmente cualquier parte del discurso, pero debe redactarse con suficiente detalle para recordarle al orador lo que debe decir.

**Hoja de trabajo del paso 5: diagramas de palabras clave**

Complete el siguiente diagrama de palabras clave para su discurso. Recuerde utilizar tan pocas palabras como sea posible.

**I. Introducción**

- A. Llamada de atención: \_\_\_\_\_  
 B. Razón para escuchar: \_\_\_\_\_  
 C. Objetivo específico o visión general: \_\_\_\_\_

**II. Cuerpo o desarrollo**

- A. Aspecto fundamental núm. 1: \_\_\_\_\_  
 1. Subtema núm. 1: \_\_\_\_\_  
 2. Subtema núm. 2: \_\_\_\_\_  
 B. Aspecto fundamental núm. 2: \_\_\_\_\_  
 1. Subtema núm. 1: \_\_\_\_\_  
 2. Subtema núm. 2: \_\_\_\_\_  
 C. Aspecto fundamental núm. 3: \_\_\_\_\_  
 1. Subtema núm. 1: \_\_\_\_\_  
 2. Subtema núm. 2: \_\_\_\_\_

**III. Conclusión**

- A. Resumen: \_\_\_\_\_  
 B. Cierre: \_\_\_\_\_

**Paso 6: Ensayo y presentación del discurso**

Después de todo el trabajo que ha dedicado a la preparación de su discurso, usted puede sentir que lo conoce lo suficientemente bien como para simplemente pararse y presentarlo a un auditorio. Sin embargo, no es lo mismo leer sus notas en voz alta o comentarle alguno de los aspectos del discurso a sus amigos que practicar el discurso de la manera en que usted quiere presentárselo a un público. Ensáyelo varias veces hasta que se sienta cómodo con las frases y las palabras que usted utilizará en la presentación. A medida que ensaye asegúrese de que dirá el discurso en voz tan alta que podrá practicarlo para transmitir el significado de sus palabras. Recuerde lo siguiente a medida que ensaye y, finalmente, presente el discurso.

1. Utilice tanta variedad vocal como sea posible. Modifique la velocidad, el volumen y la inflexión de su voz para añadirle significado a sus palabras, para contagiar entusiasmo por el tema, y para obtener y mantener la atención de su público.
2. Mantenga contacto visual con su público. Usted debe verlo entre el 80 y 90 por ciento del tiempo en que le toque hablar. Hacerlo puede resultar difícil, sobre todo si usted se encuentra ansioso por presentar su discurso pero, con esfuerzo y práctica, incluso el más tímido de los oradores puede aprender a mantener un buen contacto visual.

3. Utilice sus manos. Haga los mismos ademanes al hablar en público que los que utiliza en sus conversaciones privadas, pero más pronunciados. Practique cuando ensaye para que sus ademanes se conviertan en una parte natural de su discurso.

### ***Hoja de trabajo del paso 6: ensayo y presentación del discurso***

Ensaye su discurso tres veces y cada vez registre las fechas y las horas del ensayo. Intente hacer que un amigo o un miembro de su familia lo escuche al menos una vez y registre sus comentarios al final de las anotaciones que usted haga.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Comentarios del (los) escucha(s):

---

---

---

---

---

### **Lista de verificación del orador responsable**

Ahora que usted ha terminado la preparación para su primer discurso, ¿cómo se siente al respecto? Revise la lista de verificación que se incluye a continuación para ver si usted ha seguido algunos principios básicos para realizar una presentación ética y eficaz.

1. ¿Elegió usted un tema que sea adecuado para el público y para la ocasión?
2. ¿Ha presentado una perspectiva equilibrada?
3. ¿Identificó usted las fuentes que utilizó para la información presentada?
4. ¿Los aspectos fundamentales de su discurso son claros y balanceados?
5. ¿Ha ensayado su discurso utilizando un lenguaje verbal y no verbal adecuado?
6. ¿Su discurso cumple con los límites esperados de tiempo?

Si usted puede responder afirmativamente a las preguntas anteriores, está en camino para presentar su primer discurso exitoso.



# Comunicación en un mundo cambiante



# Comprensión del proceso de comunicación



# 1

## C A P Í T U L O

**E**ra el primer día de trabajo de Craig en una gran tienda departamental y se sentía muy incómodo consigo mismo. Estaba emocionado por su trabajo, pero parecía que los demás empleados lo ignoraban y no estaba seguro de lo que se esperaba de él. Después de un tiempo, comenzó a dar vueltas alrededor de una mesa con ropa y comenzó a doblar y a acomodar algunos suéteres para dama. Katherine, una compañera, trabajaba en la misma tienda desde hacía varios meses. Ese día, sus supervisores le habían encargado el departamento de damas mientras asistían a una junta de personal. Rápidamente, Katherine se dio cuenta de que se habían colocado muchos letreros de "Descuento" en los estantes equivocados. Varios clientes ya estaban intentando comprar los artículos a los precios incorrectos y las filas en las cajas registradoras comenzaban a hacerse largas. Era necesario quitar esos letreros de inmediato. Ansiosamente, Katherine observó en torno suyo y se dio cuenta de que Craig estaba doblando y redoblando mercancía. Se apresuró a llegar junto a él y le preguntó con una voz demandante: "¿estás haciendo algo?" Craig se sorprendió y un poco a la defensiva, respondió: "por supuesto". "Bueno, ¿qué estás haciendo?", lo cuestionó Katherine con un tono de incredulidad. Craig sonrió y recordó una oración específica que había aprendido durante sus sesiones de orientación: "despliegue de la mercancía."

Katherine pensó que la sonrisa de Craig era una risa burlona y le respondió tajante: "¿Quieres hacer algo importante?"



### PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA

1. ¿Cómo se define la comunicación?
2. ¿Cómo ha evolucionado el estudio de la comunicación?
3. ¿Cuáles son los elementos básicos del proceso de la comunicación?
4. ¿Cuál es la diferencia entre la comunicación verbal y la no verbal?
5. ¿Cuáles son las dimensiones dinámicas del proceso de la comunicación?
6. ¿Por qué el civismo, la diversidad y la ética son importantes para la comunicación?

*“Mi capacitador dice que esto es importante”.*

*“¿Quién te capacitó?”*

*“No recuerdo su nombre, ¿Y tú, quién eres?”*

*“Yo estoy a cargo.”*

*“¿De qué?”*

*“No te preocupes. Encontraré a alguien más que lo haga.”*

*“¿Que haga qué?”*

*“Qué haga algo más que el “despliegue de la mercancía”, dijo Katherine con voz burlona antes de retirarse rápidamente.*

¿Qué salió mal? Katherine necesitaba ayuda y Craig estaba listo para ayudar, pero fueron incapaces de comunicar sus intenciones con claridad. Aunque parece sencillo preguntar: “¿me ayudas?”, a veces un mensaje simple se puede volver complicado. En el intercambio entre Katherine y Craig, varios factores contribuyeron a la falta de comunicación. Los jefes de Craig no pudieron explicar claramente las expectativas y responsabilidades laborales. Tampoco Craig ni Katherine se conocían entre sí, ni sabían cuáles eran sus estilos de comunicación. En su prisa por resolver un problema, el cuestionamiento de “¿Qué estás haciendo?” de Katherine sonó como acusación y no como una invitación a ayudar. Al sentirse atacado, Craig intentó responder con generalidades para no incriminarse a sí mismo. Katherine malinterpretó las expresiones no verbales de Craig y ambos comunicadores sentían ansiedad dadas las circunstancias.

Como en el caso de Katherine y Craig, convertirte en un comunicador responsable, hábil y con conocimiento te ayudará en muchas situaciones de la vida diaria. Además de mejorar la calidad de tu vida personal y social, las habilidades de comunicación se encuentran entre las habilidades más buscadas por los empleadores (Job Outlook 2004). Los comunicadores eficaces y responsables pueden pensar analíticamente, tomar decisiones acertadas, apreciar perspectivas diversas, escuchar con eficacia, presentar las ideas con claridad, motivar a los demás, utilizar una variedad de tecnologías de comunicación, representar bien a sus compañías en grupos pequeños y en ambientes públicos, y trabajar bien con personas diferentes a sí mismos.

A pesar de los muchos beneficios que se derivan de ser un comunicador más entendido y hábil, quizás el lector se sienta un poco nervioso ante la perspectiva de tomar un curso introductorio de comunicación. Por ejemplo, la posibilidad de dar una presentación a un grupo de personas puede provocarte ansiedad, incluso si te consideras un hábil conversador, que ya ha dominado las habilidades básicas de comunicación. Efectivamente, en este texto se analizarán distintos tipos de ansiedad en la comunicación y se presentarán algunas estrategias para resolverla.

Nuestra introducción a la comunicación se inicia con un breve análisis del porqué vale la pena estudiarla. El capítulo continúa con una definición de “comunicación”. Más adelante, se analizan los elementos del proceso de la comunicación y la dinámica que siguen en su interacción para producir tanto una comunicación eficaz como una deficiente. Dedicamos una buena parte de nuestras vidas a hablar y a escuchar a los demás, sin embargo, pocos de nosotros consideramos este proceso en el que participamos con tanta frecuencia. Precisamente porque hacemos esto tan seguido, suponemos que sencillamente así sucede. Comprender el proceso básico aumentará nuestra conciencia de problemas y retos potenciales y sentará las bases para mejorar nuestra capacidad para comunicarnos con eficacia (National

Communication Association, NCA, o Asociación de Comunicadores de los Estados Unidos). Al finalizar este capítulo, debes ser capaz de:

- ▼ Definir qué es comunicación.
- ▼ Comprender un modelo de comunicación e identificar los elementos básicos de ésta.
- ▼ Explicar las características del proceso comunicativo.
- ▼ Considerar los principios que orientan a los comunicadores.

## ▼ ¿Por qué estudiar comunicación?

El poder y las posibilidades de la comunicación han llevado a las personas a estudiarla y a practicarla durante siglos. La comunicación tiene el potencial de moldear identidades, relaciones, ambientes y culturas. Comprende desde las pláticas informales con amigos, familiares y compañeros; el uso de herramientas de comunicación tales como los teléfonos, el correo electrónico y el fax; el suministro de liderazgo en ambientes grupales y organizacionales; la preparación, presentación y evaluación de presentaciones públicas; y la transformación en un consumidor crítico de anuncios, programas de televisión y películas.

## La comunicación en las relaciones sociales

Los seres humanos son animales sociales. Desde el momento en que nacemos, necesitamos contacto con otras personas para crecer y prosperar. Confiamos en la comunicación como fundamento para nuestras relaciones. En más de una investigación se ha concluido que la mala comunicación es la principal causa de divorcio (Stanley, Markman y Whitton 2002). Los bebés a quienes se abraza y a quienes se les habla, los niños que reciben alabanzas y apoyo de manera generosa, y los adultos que tienen relaciones cercanas y satisfactorias tienden a llevar vidas más largas, saludables y productivas (Interpersonal Relationships 2000). Nuestra satisfacción con las relaciones, acuerdos de convivencia, desempeño en el salón de clases y ambiente de trabajo incide en nuestra capacidad para comunicarnos. También utilizamos la comunicación para aprender más sobre las personas con las que interactuamos al hacerles preguntas y discutir sus respuestas, y la utilizamos como herramienta para alcanzar resultados específicos, tales como expresarnos a nosotros mismos e instruir, inspirar y motivar a los demás.

## Comunicación y sociedad

A un nivel más amplio, la comunicación constituye la clave para establecer identidades, comunidades y sistemas de gobierno compartido. Utilizamos la comunicación para indicar a los demás nuestro sentido de nosotros mismos a través de nuestra ropa, nuestras posesiones y nuestro estilo para hablar. A través de la comunicación nos acercamos a otros y compartimos ideas, creencias y valores. Muchos adelantos en la comprensión y en la práctica de la comunicación provienen de líderes religiosos que reconocen el poder del lenguaje y de los símbolos para instruir e inspirar. En realidad, la primera vez que estuvimos expuestos a una presentación pública, pudo haber sido un sermón religioso. La comunicación también es necesaria para una democracia saludable y sirve como el proceso mediante el cual las personas expresan ideas y hacen evaluaciones informadas de los demás.

## Comunicación y tecnología cambiante

El dominio de la comunicación se ha vuelto cada vez más importante en nuestro mundo cambiante. La información ahora puede transmitirse rápidamente alrede-

## Gente de Dunagin



“¿Ya llegamos?”

Fuente: Tribune Media Services, Inc. Todos los derechos reservados. Se reimprimió con autorización.

dor del planeta, y los mensajes se están volviendo cada vez más complejos. En el pasado, alguien con excelentes habilidades técnicas podía sobrevivir y tener éxito en el trabajo sin dominar la comunicación personal y profesional. Los genios de la computación, los mecánicos automotrices y los carpinteros podían concentrarse en las habilidades de su profesión y contratar a alguien más para encargarse de los clientes. Por ejemplo, carreras completas eran hechas por personas que podían traducir con eficacia el trabajo de los científicos físicos y de los programadores de computación en mensajes que tanto los clientes como sus compañeros de trabajo pudieran entender.

Cada vez más, las nuevas tecnologías y las demandas de los mercados globales crean la expectativa de que todos tienen buenas habilidades interpersonales y de presentación. Cada vez más, los especialistas en tecnología tienen que interactuar con un rango cada vez más amplio de personas, los ejecutivos tienen que comunicarse con sus accionistas y con su personal, y cada vez más se espera contar con las contribuciones del personal a distintos niveles. Se espera que los empleados de todo tipo creen, transmitan e interpreten mensajes casi simultáneamente. Los directivos que son comunicadores más talentosos, compiten con más eficacia que otros por las posiciones gerenciales (Rich 1998).

## Comunicación en un ambiente diverso

A medida que nuestra población se vuelve cada vez más diversa, lo mismo sucede con la necesidad de comprender perspectivas múltiples para poder trabajar bien con miembros de un equipo con edades, culturas, razas y religiones diferentes. Para trabajar con distintos grupos de personas se necesitan habilidades para colaborar y para entablar relaciones. Si bien las empresas individuales pueden proporcionar entrenamiento técnico que ayude a cubrir los requerimientos para un puesto, no siempre están preparadas para enseñarles a sus empleados cómo comunicarse entre sí. Esto ayuda a explicar por qué los ejecutivos de primer nivel y los profesores universita-

rios de diversas disciplinas consideran que las habilidades de comunicación constituyen una habilidad básica para todos los graduados de una universidad (Diamond 1997; Murane y Levy 1996). En algunos estudios incluso se identifica a la comunicación oral como *la habilidad más importante* para los graduados que ingresan a una fuerza laboral.

El estudio y la práctica laboral implican tomar en serio todos los aspectos de la comunicación, desde un gesto mínimo a alguien que pasa frente a nosotros, hasta las presentaciones formales en los ambientes profesionales, y desde las conversaciones con un compañero cercano hasta los programas de televisión que vemos por la noche. El objetivo de este texto es ayudarte a convertirte en un mejor comunicador: uno que tenga habilidades para construir, presentar, comprender y evaluar los mensajes. También te ayudará a adquirir los conocimientos y a desarrollar la habilidad para responsabilizarte por tus actos, ya se trate de construir relaciones éticas y productivas con tus amigos y con los miembros de tu familia, o de influir en los demás en forma tal que se satisfagan sus necesidades.

## ▼ Definición de comunicación

Comunicación significa distintas cosas para distintas personas, lo que dificulta su definición. Sin embargo, algunos conceptos clave subyacen a la mayoría de las definiciones. Es posible definir a la **comunicación** como el proceso de crear y compartir significado a través del uso de símbolos. Comprende un conjunto de habilidades que deben dominarse y que cualquiera, desde un comunicador torpe al más hábil, puede mejorar. La comunicación es en parte un arte y una forma de expresión. También es una ciencia, abierta al estudio y a un análisis riguroso. Muchas profesiones contemporáneas dependen tanto del arte como de la ciencia de la comunicación para tener éxito. Por ejemplo, pensemos en el profesional de la mercadotecnia que utiliza determinadas palabras, frases e imágenes para producir sentimientos agradables sin importar el artículo que promueva. A menudo, los asesores de campaña ponen a prueba cuidadosamente las palabras que un candidato o un líder político pronunciará antes de que las diga en público. Las investigaciones, las entrevistas de grupos focales y las pruebas de mercadotecnia de prueba son parte del esfuerzo de investigación detrás de muchas estrategias de comunicación para promover tanto a las personas como a los productos. Pero, no importa qué tan cuidadosamente se prueben las palabras o se midan las reacciones del público, siempre hay un elemento de expresión humana y que no puede predecirse.

El misterio, el poder y la ciencia de la comunicación la convierten en algo complejo y de múltiples facetas. En el análisis que se hace a continuación, se destacan los aspectos básicos de la comunicación: es un proceso, implica crear y compartir un significado, en gran medida es intencional, y se basa en el uso de símbolos.

## La comunicación es un proceso

En nuestra definición se enfatiza la comunicación como proceso. Siempre participamos en algún tipo de comunicación; es una actividad continua que prosigue incluso si dejamos de pensar que está sucediendo. Por ejemplo, consideremos una discusión entre Rubén y Ed. Rubén puede recordar un insulto o un comentario que Ed dijo días o semanas atrás. Para Rubén, el conflicto continúa, mientras que es posible que Ed se haya olvidado del insulto hace mucho. Una vez que el proceso de la comunicación se inicia, no puede desaparecer ni congelarse en el tiempo. La manera en que este proceso se desenvuelve afecta a todos los interesados. Por ejemplo, si el supervisor de Sara le hace un cumplido durante una reunión de negocios, entonces, los que están presentes probablemente prestarán más atención a lo que ella dice y la tratarán de manera distinta a como lo hacían antes.

### comunicación

El proceso de crear y compartir significados mediante el uso de símbolos.

Nuestras experiencias compartidas se vuelven más significativas a través de la comunicación.

© Elizabeth Crews/The Image Works



## Creamos y compartimos significados a través de la comunicación

En nuestra definición de comunicación también subrayamos el crear y compartir significados. Creamos significados siempre que pensamos acerca de nuestras acciones, al interactuar con los demás, o incluso, cuando entramos en un diálogo interno con nosotros mismos. Una vez que decidimos qué decir o hacer, comenzamos a compartir.

La mayor parte del tiempo nos movemos por la vida bastante confiados en que los demás entenderán las palabras que utilizamos de la forma en que esperamos. Suponemos que si decimos algo con suficiente claridad, en varias ocasiones distintas, o de diversas maneras, hemos transmitido o compartido el significado con otros. Desafortunadamente, nuestros intentos por compartir significados pueden fallar en la creación de un entendimiento mutuo. Algunas veces intentamos hablar con más volumen o a menor velocidad a alguien que no comparte nuestro idioma nativo o que no lo conoce bien, para ayudarlo a entender palabras desconocidas. Otras veces es posible que compartamos un lenguaje común, pero que adoptemos significados distintos a partir de las mismas palabras. Supongamos que dos amigas están cenando juntas. Sue comienza a levantar los platos de la mesa mientras Marla la observa. A medida que Sue enjuaga los platos y los coloca en el lavavajillas, Marla, que permanece sentada, le dice:

*Marla:* Oh, no hagas eso; yo puedo lavar los platos.

*Sue:* (que continúa su trabajo) Está bien, ya casi termino. ¿Quieres un poco de pastel?

*Marla:* Sí, tomaré un pedazo pero ¿tienes platos de papel? No quiero ensuciar otro plato.

Las declaraciones de una y otra pueden interpretarse de muchas maneras. ¿Está Sue ignorando la oferta de Marla de ayudarlo? ¿Marla realmente quiere ayudar a lavar los platos? Ciertamente que se ha hecho una comunicación entre Sue y Marla, y han

compartido una experiencia que influye en cada uno de sus pensamientos y comportamientos. Se entienden la una a la otra lo suficientemente bien como para compartir una comida y conservar una amistad, incluso si no siempre están totalmente de acuerdo en el significado de lo que se dice.

## La comunicación es en gran medida intencional

Nuestro énfasis en crear y compartir significados también le da una importancia especial a los comportamientos que son intencionales. En realidad, todos hemos participado en una comunicación no intencional, esto es, en el envío inadvertido de mensajes. Las acciones que tomamos sin intención alguna, o de las cuales no estamos conscientes, pueden comunicar muchas cosas sobre nosotros. Por ejemplo, la persona cuyo teléfono celular comienza a sonar durante una película puede no pretender molestar al resto del público presente pero, sin embargo, algunas personas pueden considerar que esa persona ha comunicado egoísmo y descuido. Aunque la intención puede ser difícil de determinar, todo el tiempo hacemos suposiciones al respecto.

Los casos de comunicación no intencional son parte del proceso de comunicación, pero se dan en forma inadvertida, a menudo, por casualidad. A lo largo de este texto nos centraremos en la comunicación intencional, esto es, mensajes que se pueden construir conscientemente a fin de compartirlos con una persona o con un público, como es el caso de las conversaciones, los discursos, el correo electrónico y los anuncios publicitarios, ya que incluyen actos públicos de comunicación. Podemos tomar decisiones conscientes respecto a la comunicación intencional y el trabajo para mejorar nuestras habilidades como comunicadores.

## La comunicación es simbólica

Para comunicarnos con los demás debemos llegar a algún acuerdo sobre el lenguaje que utilizaremos y las reglas que regirán su uso. La comunicación depende del uso de **símbolos**, que incluyen todas las palabras, imágenes, gestos y expresiones que utilizamos para representar nuestros pensamientos, ideas, creencias y sentimientos. No siempre estamos de acuerdo sobre qué palabras es mejor utilizar o sobre qué significan los símbolos; si le decimos “¡Sácate!” a un amigo podemos o bien pedirle que salga, o bien declararle que no le creemos. Conflictos importantes pueden surgir a partir de la manera en que etiquetamos los acontecimientos, y esto abarca desde una decisión de denominar “cita amorosa” a una salida con alguien hasta denominar “quiebre” a una pausa en la relación.

La belleza de la comunicación humana reside en nuestra capacidad de negociar suficiente comprensión mutua acerca de las palabras, los gestos y otros tipos de símbolos para interactuar con otros que son muy distintos a nosotros. Poseemos esta capacidad porque podemos utilizar palabras para referirnos a cosas que no están inmediatamente presentes. Utilizamos la comunicación para recordar lugares, situaciones y momentos distintos, que van desde ser capaces de leer las instrucciones en un mapa, acudir a lugares a los que nunca hemos ido, o recordar las emociones que tuvimos durante incidentes vergonzosos. Además, incluso cuando no entendemos o no estamos completamente de acuerdo con lo que alguien más dice o hace, podemos coordinar nuestro comportamiento. Por ejemplo, podemos acordar dejar que otro termine su comentario antes de entrar a una conversación, de no tocar algunos temas en las pláticas, e incluso de levantar la mano antes de hablar en un grupo o en un foro público. Nuestra capacidad de utilizar símbolos y de coordinar nuestro comportamiento con los demás es el medio por el que se lleva a cabo la comunicación.

Nuestra definición de comunicación pone énfasis en crear y compartir significado a través de la interacción con otras personas. Después de leer el recuadro “Piénsalo otra vez”, considera si esta definición puede aplicarse a animales no humanos.

---

### símbolos

Las palabras, imágenes, gestos y expresiones que utilizamos para representar nuestros pensamientos, ideas, creencias y sentimientos.

---

## Piénsalo otra vez



### ¿Los animales pueden comunicarse?

La cuestión de si los animales pueden comunicarse fascina a muchas personas. Es cierto que pueden coordinar su conducta al enviar mensajes, como cuando indican dónde puede haber comida o cuando advierten a otros de un peligro. Los roles tan definidos que desempeñan las hormigas y las señales altamente especializadas que utilizan, los rituales de apareamiento de los reptiles y los pájaros, y las canciones de los mamíferos marinos invitan a hacer comparaciones con la comunicación humana. David Givens (1999) informó que en los Estados Unidos, 90 por ciento de los propietarios de mascotas le hablan a sus perros, gatos y pájaros y, de acuerdo con un estudio de la Utah State University, 73 por ciento considera que les responden.

Pero en el contexto de nuestro análisis de compartir y crear significado, los animales pueden no comunicarse en el mismo sentido que los humanos. Cuando nos comunicamos, hacemos más que utilizar símbolos abstractos y coordinar el comportamiento, también hacemos suposiciones sobre el estado interno de los demás (sus emociones, estados del humor, creencias) y nos comunicamos con base en tales supuestos. En una serie de experimentos con chimpancés, el Dr. Daniel Povinelli determinó que aunque pueden utilizar muchos símbolos humanos y conductas coordinadas, los chimpancés probablemente no empatizan de la misma manera con que lo hacen los seres humanos (Wheeler 1999). Consideremos las historias de perros bravos que reconocen el pesar de sus propietarios. Aunque han aprendido a responder a una expresión facial y a sonidos de malestar, no sabemos si tienen la capacidad de comprender qué provocó dicho malestar o de desarrollar respuestas ante el mismo.

¿Qué tan lejos puedes llevar la comparación entre comunicación humana y la animal?

¿Qué tan importante resulta interpretar la intención de los demás hacia el proceso de la comunicación?

## ▼ La comunicación es una disciplina

Comprender la manera en que la gente se comunica tiene una tradición larga y reconocida que se remonta al estudio que los antiguos griegos hicieron de la retórica, el arte de influir (Brummer 1991). Los primeros griegos se interesaban por la capacidad de presentar información y argumentos en forma eficaz; por el papel del carácter y del estilo en la persuasión del orador, y por el uso de la discusión para descubrir y analizar la verdad (Kennedy 1980). A lo largo de los siglos, el estudio de la comunicación ha llegado a incluir todo desde las conversaciones que tenemos con amigos, hasta los adhesivos que colocamos en la defensa de nuestros coches, hasta la manera en que conducimos nuestras elecciones nacionales.

Muchos de los enfoques más recientes sobre comunicación y su influencia se centran en el entendimiento de la manera en que la comunicación contribuye al cambio social. La tradición retórica se ha complementado con los enfoques de la ciencia social en el estudio de la comunicación, lo que ha traído consigo los requerimientos de la teoría científica: comprobación, simplicidad y utilidad (Griffin 1991). Las interrogantes abajo expuestas reflejan la gran variedad de intereses y temas que los estudiosos de la comunicación investigan y escriben en las principales publicaciones de este campo:

- ¿Cómo se puede controlar la ansiedad cuando se habla en público?
- ¿Cuáles son las maneras más eficaces de educar a los adolescentes sobre el consumo del tabaco?

- ¿Cuál es la contribución de la comunicación a la satisfacción marital?
- ¿De qué manera cubre la televisión las campañas políticas?
- ¿Cómo se comunica la infidelidad sexual en las relaciones cercanas?
- ¿Cuál es la relación entre el uso del teléfono y la soledad?
- ¿Qué nos dicen las películas populares de acción sobre el heroísmo?
- ¿Qué función tiene contar relatos en la relación madre-hija?

Aunque éstas son solamente una muestra de los tipos de investigaciones de comunicación que se han realizado, señalan algunas de las maneras en las que la comprensión de los procesos de comunicación tiene aplicaciones prácticas en la vida cotidiana. Desde su inicio, el estudio de la comunicación se ha enfocado en analizar la emisión y la interpretación de los mensajes y se ha preocupado por la manera en que la gente ve el mundo, la manera en que se deben comportar y el papel de la interacción para hacer del mundo un lugar mejor. A lo largo de este texto, encontrarás ejemplos de comunicación contemporánea que buscan ampliar algunos de los conceptos básicos de comunicación que presentamos.



¿Los animales utilizan símbolos para comunicarse?

© Bill Losh/Getty Images/FPG

## ▼ Elementos básicos en el proceso de la comunicación

La comunicación es la actividad humana más universal, pero también es una de las más dependientes de cada idiosincrasia. Todos nos comunicamos, pero lo hacemos de distinta manera. Explicar algo tan universal y, sin embargo tan personal, es un reto. Para ayudar a explicar los elementos en la situación de comunicación, los estudiosos del tema han elaborado modelos teóricos. Los modelos a menudo proporcionan una explicación visual simplificada de procesos complejos. Son semejantes a la caja de un rompecabezas. La imagen te ayuda a ver dónde encaja cada pieza individual en el todo. De la misma madera, un modelo le permite a los teóricos aislar y definir elementos individuales del proceso de comunicación y mostrar su relación con el todo. Un modelo contemporáneo del proceso de comunicación se ilustra en la figura 1-1 de la p. 12.

En toda situación comunicativa, no importa cuán única y singular sea, se incluyen los siguientes elementos: 1) dos o más comunicadores, 2) dos o más mensajes, 3) uno o más canales de comunicación, 4) determinada cantidad de ruido o interferencia en el proceso de comunicación, 5) intercambio de retroalimentación entre los comunicadores, y 6) un entorno o contexto para la comunicación (NCA 1998). Aun cuando el número de elementos básicos sea pequeño, el proceso en sí mismo es rico. Cada vez que nos comunicamos, los elementos se interrelacionan de manera diferente y producen resultados únicos. A fin de explicar el modelo de forma más detallada, comenzaremos con un análisis de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación.

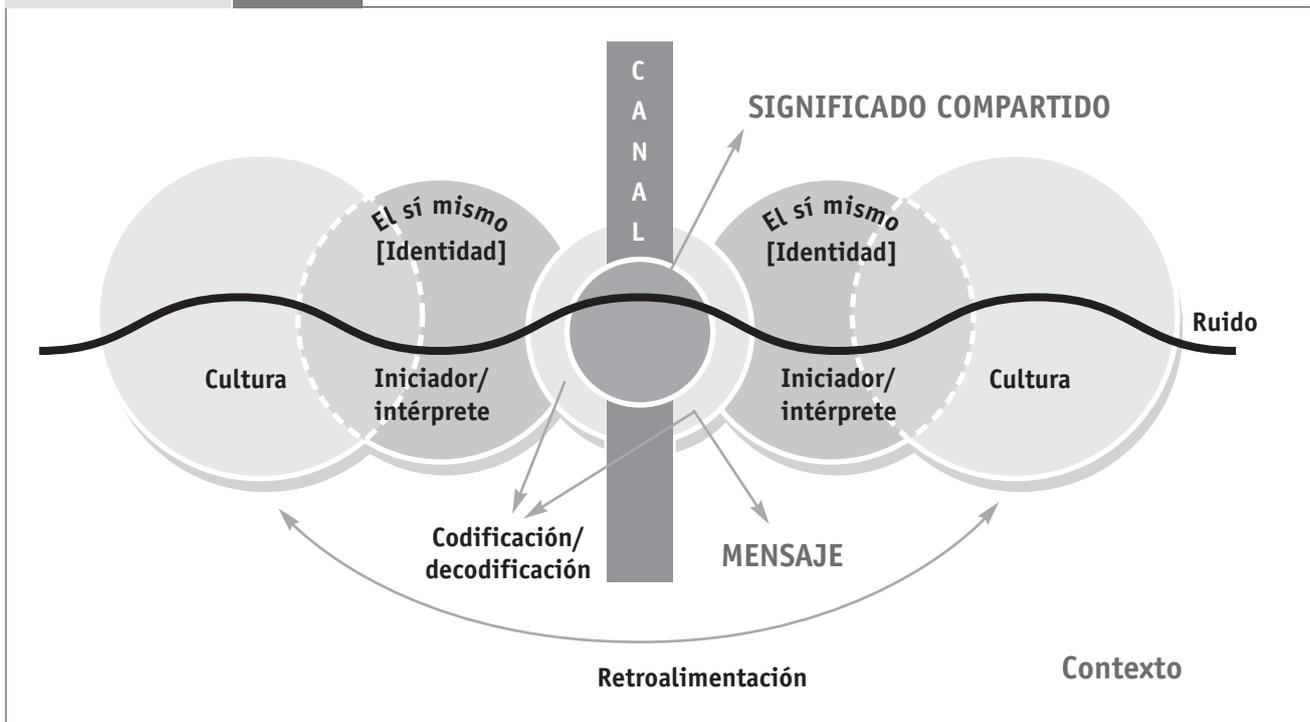


Revise el CD-Rom Conexiones y busque una serie de animaciones que ilustran un modelo interactivo del proceso de comunicación.

FIGURA

1-1

Un modelo contemporáneo del proceso de comunicación



## Comunicadores

La comunicación constituye una experiencia compartida entre seres humanos que emiten e interpretan simultáneamente los mensajes a través de los procesos de codificación y decodificación.

### emisor

La persona que inicia o adelanta el proceso de la comunicación al generar un mensaje.

### intérprete

La persona que percibe e intenta comprender un mensaje.

### codificación

La emisión y la creación de un mensaje como comunicador traduce ideas, pensamientos y sentimientos a símbolos.

### decodificación

La interpretación de un mensaje al descifrar símbolos en ideas, pensamientos y sentimientos comprensibles y significativos.

**Emisores e intérpretes.** El proceso de la comunicación se inicia con la percepción o el establecimiento de una relación entre comunicadores. Requiere un **emisor**, alguien que inicie o adelante el proceso de comunicación al generar un mensaje (“¿Cómo está tu familia?”) y un **intérprete**, alguien que percibe e intenta comprender el mensaje (“Todos muy bien, gracias”), quien existe en algún tipo de relación mutua, ya sea entre extraños en una estación de autobuses, o amigos que hablan por teléfono.

**Codificación y decodificación.** La **codificación** se lleva a cabo con la emisión y la creación de un mensaje a medida que el comunicador traduce ideas, pensamientos y sentimientos en símbolos. La **decodificación** es el procedimiento inverso y se da cuando el comunicador interpreta un mensaje al descifrar los símbolos y convertirlos en ideas, pensamientos y sentimientos comprensibles y significativos. Supongamos que queremos hacer una pregunta durante la clase de comunicación. Necesitamos traducir este deseo en un mensaje significativo. Codificamos el deseo en la forma de un gesto simbólico cuando levantamos la mano. El profesor ve la mano alzada, lo decodifica como una petición de hacer una pregunta, y pronuncia nuestro nombre. De esta manera, los comunicadores crean un significado compartido al codificar y decodificar pensamientos, sentimientos, ideas, deseos y metas.

**El sí mismo.** La comunicación tiene éxito siempre y cuando los símbolos sean reconocibles y significativos para ambas partes. Sin embargo, a menudo, la comunicación fracasa porque los símbolos que utiliza una persona no coinciden con el significado que otra les asigna. La comprensión equivocada de los símbolos con frecuencia surge de las diferencias que existen en el punto de vista o perspectiva del comunicador. Los mensajes en el proceso de la comunicación deben atravesar el “sí mismo” de cada uno de los comunicadores. El “sí mismo” apenas puede definirse como el conjunto total de la personalidad, experiencias e identidad de una persona. No hay dos “sí mismo” idénticos y esto dificulta la mutua comprensión de los símbolos. Las diferencias entre las personas se encuentran entre los retos individuales más importantes para la comunicación eficaz. Consideremos este ejemplo:

Hace algunos veranos, llevé a mi hijo Steven y a su mejor amigo Robby a una reunión en la iglesia. Ambos niños tenían ocho años y la reunión era un buffet para recolectar fondos en el jardín trasero de la capilla. Los niños de buena gana llenaron sus platos con comida y se sirvieron grandes vasos de ponche. Robby, el primero en la fila, corrió hacia donde habíamos tendido un mantel en el prado. A mitad de camino, se tropezó y derramó todo el vaso de ponche sobre varios miembros de la iglesia en una caída espectacular. Horrorizado, volteé para ver a mi hijo también corriendo hacia la escena del accidente. Ansiosamente le grite: “¡Steven! ¡Detente!” Steven paró sin tirar nada de ponche. Cuando me acerqué, le dije: “Steven, ¿no viste lo que le pasó a Robby?” “No te preocupes, papá —me reconfortó—, hay suficiente ponche, Robby puede servirse más.”

Mientras que el padre de Steven estaba preocupado por los miembros de la iglesia y el desastre que sería tener otro accidente, Steven estaba preocupado por su amigo Robby. Todos los comunicadores codifican y decodifican símbolos a partir de sus experiencias y personalidades únicas y se requiere algún grado de experiencia en común para que una comunicación efectiva se lleve a cabo.

Mientras mayores sean las experiencias en común, más recursos tendrán los comunicadores para crear significados. Si hay sólo algunas experiencias comunes entre las personas, la comunicación se dificulta. En estos casos, los comunicadores primero deben establecer algunos símbolos que ambos comprendan. Por ejemplo, si fueras un novato en el uso de la computadora, quizás tendrías dificultades para comprender a un experto en computación hasta que adquiriera al menos un mínimo de experiencia. Incluso el acto de comprar tu primera computadora te exigiría conocer unos cuantos términos básicos, como las partes de una computadora, para poder comprender a un vendedor y las diversas alternativas disponibles. De la misma manera, mientras más experiencias compartan las personas, más fácil les será comunicarse.

## Mensajes

Los **mensajes** constituyen expresiones simbólicas de ideas, pensamientos y sentimientos. Pueden ser verbales, no verbales, o un complemento de ambas. Muchas personas consideran que los mensajes verbales son comunicaciones vocales, o habladas, y los no verbales, no habladas. Esta concepción equivocada, de gran popularidad, presenta problemas de definición a los estudiosos de la comunicación, quienes creen que gran parte de la comunicación verbal no es hablada y por otro lado, que algunos mensajes no verbales se transmiten a través del habla. Por ejemplo, ¿Cómo clasificarías al español escrito? ¿Es un lenguaje no verbal porque no se vocaliza? Otra fuente

---

### el sí mismo

El compuesto total de la personalidad, experiencias e identidad de una persona.

---



---

### mensaje

Expresión simbólica de ideas, pensamientos y sentimientos.

---

de posible confusión es el lenguaje de los signos, que con seguridad es verbal, pero no necesariamente hablado. De la misma manera, la comunicación no verbal puede expresarse a través del habla. Consideremos este relato en primera persona de un accidente:

Permanecía parado en una esquina esperando cruzar una calle de cuatro carriles. Podía escuchar a una persona que venía sobre una patineta bajando hacia el mismo cruce por una pendiente pronunciada. Casi instantáneamente, también me di cuenta de que había un automóvil en la calle más cercana, que se acercaba velozmente hacia la intersección. Ni el patinador ni el automóvil parecían estarse deteniendo y podía observar cómo se gestaba un horrible accidente. Todo se dio con tal rapidez que solamente tuve tiempo suficiente para volverme al patinador y gritarle: “AAAAAAAAA”. Sorprendentemente, el patinador comprendió mi advertencia y se detuvo justo cuando el automóvil se alejaba velozmente sin que sucediera nada.

“AAAAAAAAA” claramente era una advertencia vocal y eficaz. Pero, ¿era verbal? Los estudiosos de la comunicación clasifican estas preguntas de definición mediante una diferenciación lingüística entre los mensajes verbales y los no verbales.

#### comunicación verbal

Mensajes que se expresan mediante un lenguaje formal, con el uso de palabras orales, escritas o en signos.

#### comunicación no verbal

Mensajes que se expresan a través de símbolos distintos de palabras, entre ellos: ademanes, expresiones faciales, contactos, inflexión vocal y vestimenta.

**Comunicación verbal y no verbal.** La **comunicación verbal** se compone de mensajes que se expresan a través de un lenguaje formal. Bajo esta definición, la comunicación puede ser oral, escrita, o incluso en signos y seguir siendo verbal mientras implique el uso de palabras. La **comunicación no verbal** incluye mensajes que se expresan a través de símbolos diferentes a las palabras. Son “metalingüísticos”, o por fuera del lenguaje (Anderson 1999). Los mensajes no verbales incluyen gestos con las manos, expresiones faciales, contactos físicos, la inflexión de la voz, la ropa que se usa e incluso, el silencio.

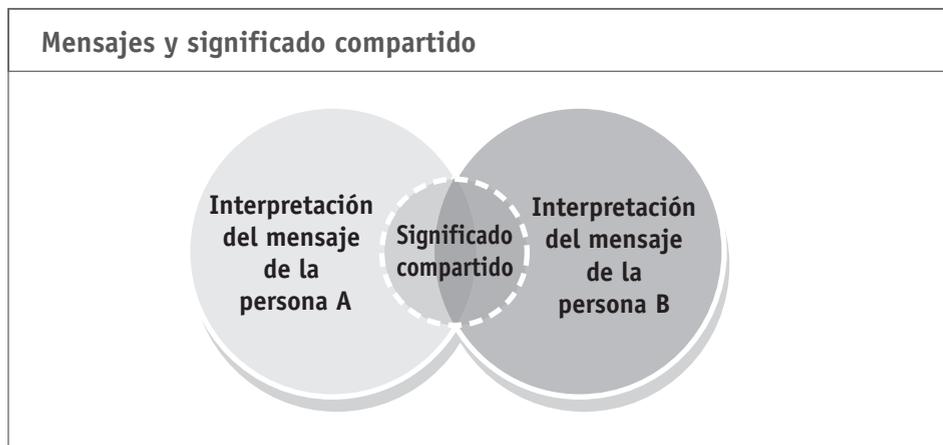
**Comunicación oral y escrita.** Aunque la comunicación verbal puede ser oral o por escrito, existen diferencias importantes entre una y otra. En primer lugar, la comunicación oral generalmente es menos formal y más personal que la comunicación escrita. A menudo, los hablantes utilizan el habla coloquial, sin embargo, sería inadecuado hacerlo en la comunicación escrita. Por ejemplo, a veces los hablantes utilizan pronombres personales tales como “yo”, “mí” y “tú” con más libertad que los escritores y son menos precisos cuando se refieren a hechos y a cifras. Un escritor puede afirmar: “El precio del boleto de avión era de 619 dólares”, mientras que el que habla podría simplemente afirmar: “el boleto costó más de 600 dólares.”

La comunicación oral es más interactiva que la escrita. La presencia física de otras personas permite en el habla un estilo más espontáneo y fluido de comunicación, mientras que los mensajes escritos son más estables y menos flexibles. En la comunicación oral, las oraciones a menudo son más cortas, los pensamientos se interrumpen antes de completarse, y los oradores a veces cambian de tema a media oración con base en las reacciones que están obteniendo de los otros comunicadores.

Finalmente, la comunicación oral es más efímera que la escrita; es decir, la comunicación oral no se registra en el papel o en algún otro medio. El único recuerdo de la mayor parte de la comunicación oral es la memoria de los comunicadores. Como la comunicación oral es transitoria, con frecuencia los comunicadores repiten palabras y frases a medida que hablan. En comparación, si los lectores no comprenden una porción específica de un mensaje escrito, pueden volver a leer el pasaje, o

“Una palabra muere/cuando se le pronuncia/Dicen algunos. Yo afirmo que apenas/ comienza a vivir/Ese día.”

Emily Dickinson, poetisa


**FIGURA 1-2**

Los comunicadores comparten una parte del significado disponible en los mensajes.

detenerse a pensar en lo que quiso decir el autor, como puedes hacer mientras lees este texto. La repetición en un mensaje oral tiene la misma función y le permite a los escuchas comprender el mensaje en mayor medida.

Los mensajes son la sustancia del significado compartido. Constituyen complejas combinaciones de símbolos verbales y no verbales. A medida que los comunicadores emiten e interpretan estos símbolos, esperan establecer un mutuo entendimiento. Pero los comunicadores rara vez, si es que acaso lo hacen, comprenden mensajes en su totalidad. El significado compartido es la porción de los mensajes que los comunicadores entienden mutuamente en una situación. La diferencia entre el significado compartido y la suma total de los mensajes se representa en la figura 1-2.

## Canales

Los mensajes no pueden intercambiarse si no cuentan con algún medio de entrega o de transportación. Los **canales** son los medios que llevan los mensajes de un comunicador a otro. Existe un número impresionante de canales que se pueden escoger para enviar un mensaje y van desde las formas tradicionales, como el habla y la escritura, hasta otras más contemporáneas, tales como los mensajes de texto y el envío de correos electrónicos. Los comunicadores creativos escriben mensajes en la arena cuando están en la playa, comentarios en el polvo de los automóviles sucios, en notas adheribles que colocan sobre los refrigeradores, o en tatuajes sobre sus cuerpos.

La selección de un canal constituye una parte importante en la situación de comunicación. El canal influye en el mensaje que se envía pues interviene en el proceso de comunicación y modifica la intención, la sustancia o el resultado del mensaje. Por ejemplo, supongamos que nuestro supervisor en el trabajo quiere aclarar una política de la compañía que se refiere al estacionamiento de los empleados. Si se toma el tiempo de hablar personalmente con nosotros sobre la política en persona, podremos inferir que sus preocupaciones son importantes. Pero, por otro lado, si escribe un memorando impersonal en referencia a la política y lo envía a todos en la oficina, podemos pensar que el mensaje es menos importante e incluso, que es rutinario. Existen tres dimensiones de mediación que pueden modificar un mensaje: especificidad, riqueza e interactividad.

**Especificidad.** La especificidad del público se refiere a la capacidad que tiene un canal de enfocar o adaptar el mensaje a necesidades particulares. Un canal con mucha especificidad entrega un mensaje único a cada comunicador mientras que un

---

### canales

Los medios que transmiten mensajes entre comunicadores.

---

canal para “el público en general” envía el mismo mensaje a todos los receptores. Un correo electrónico que escribimos a un amigo tiene mucha especificidad porque el mensaje se dirige a una persona en particular y porque está repleto de referencias idiosincrásicas sobre experiencias y situaciones compartidas. Además, esperamos que una persona, en este caso nuestro amigo, lea el mensaje. En comparación, un señalamiento de “se solicita ayuda” en la ventana de un negocio sería mucho más adecuado para “el público en general” porque lo puede leer cualquiera que pase por ahí.

**Riqueza.** La segunda dimensión de la mediación es la riqueza. Ésta se refiere a la cantidad de claves o modalidades verbales y no verbales de comunicación que transporta el canal. Un canal rico incluye muchas claves de comunicación, a diferencia de lo que hace un canal pobre. Por ejemplo, la comunicación cara a cara permite una amplia variedad de claves de comunicación, tales como las palabras, la inflexión de la voz, el contacto físico, el contacto visual, los ademanes, e incluso el olfato. Pero el correo de voz es un canal menos rico y lleva solamente dos claves para la comunicación: las palabras y la inflexión de la voz. Un canal incluso más pobre sería el canal de un localizador que permite solamente una cantidad limitada de palabras o números.

**Interactividad.** Una dimensión final de la mediación es la calidad interactiva del canal. Los canales interactivos facilitan la rápida retroalimentación de un mensaje y le permiten al comunicador responder inmediatamente a él. Un canal estático o bien no tiene capacidad de respuesta, o bien, su retroalimentación se retrasa en forma importante. La comunicación en las sesiones de chat puede ser muy interactiva y permitir retroalimentación instantánea y continua. Las transmisiones radiales, en comparación, son muy estáticas y se caracterizan por una retroalimentación indirecta o retrasada. Si nos molesta algo que escuchamos en la radio, no podemos comunicar nuestra retroalimentación directamente al emisor del mensaje. En cambio, simplemente cambiamos la estación a otro programa. Incluso si llamamos a la estación para quejarnos, nuestro mensaje probablemente será registrado por una máquina contestadora y no por el emisor del mensaje.

La gente que se comunica con eficacia considera la variedad de canales disponibles y selecciona las mejores alternativas para llegar al resultado deseado. Supongamos, por ejemplo, que un amigo se gradúa de la universidad y queremos enviarle un mensaje de felicitaciones. Podríamos decírselo en persona al inicio del evento, enviarle una tarjeta de felicitaciones, mandarle una docena de globos de helio, escribir un mensaje en un pastel, dejarle un recado en una máquina contestadora, o enviarle un correo electrónico. El canal que elijamos influirá en la manera en que nuestro amigo interprete el mensaje de felicitaciones.

La especificidad, la riqueza y la interactividad no son características discretas del canal, sino puntos en un continuo que van de mayor a menor. Por ejemplo, el teléfono es menos rico que la interacción cara a cara, pero ciertamente no tan pobre como una máquina de fax, y un correo electrónico es más interactivo que un mensaje en un tablero de anuncios, pero no tanto como una plática por computadora. En la tabla 1-1 se hace una lista de algunos canales de comunicación y de las maneras posibles de mediar un mensaje.

## Ruido

A pesar de nuestros esfuerzos, diversos aspectos de la situación comunicativa impiden el entendimiento mutuo. El **ruido** es cualquier cosa que interfiera con la creación de un significado compartido entre los comunicadores. Se puede presentar en cualquiera de las etapas del proceso de comunicación, y está representado en el modelo de la figura 1-1 con una línea que abarca todos los elementos de la situación.

### ruido

Cualquier cosa que interfiera con la creación de un significado compartido entre comunicadores.

Los canales de comunicación influyen en la manera en que se interpretan los mensajes				
Canal	Especificidad	Riqueza	Interactividad	Comentario
<b>Presencia física</b> Cara a cara	Alta	Alta	Alta	El canal más específico, más rico y más interactivo para el público
<b>Escrita/impresa</b> Carta personal	Alta	Media	Media	Muy específica para un público, pero limita las claves de la comunicación a expresiones verbales y a inferencias a partir del estilo de redacción y de la escritura. A la retroalimentación retardada se debe su apodo de "correo tortuga".
Periódico	Baja/media	Media	Baja	Muchos grandes periódicos publican diferentes ediciones para diferentes partes de una ciudad. Los lectores pueden adaptar aún más el mensaje al seleccionar qué artículos leer. La retroalimentación se limita a las cartas de los lectores y a la investigación de mercado.
<b>Electrónico/computadora</b> Teléfono	Alta	Media	Media/alta	Muy interactivo con retroalimentación instantánea. Las claves de la comunicación se limitan a la voz y a características vocales.
Pláticas por computadora (chats)	Alta	Baja/media	Alta	Un medio muy interactivo pero algo pobre. Hace énfasis en las habilidades verbales por escrito aunque los usuarios regulares desarrollan códigos para la comunicación no verbal. También son importantes las habilidades "con el teclado", pero la nueva tecnología prosigue añadiendo otros indicadores de la comunicación, tales como gráficas y sonido.
<b>Medios masivos</b> Televisión	Baja	Media/alta	Baja	La televisión llega a un público masivo con un mensaje rico. La retroalimentación primaria consiste en <i>ratings</i> , reseñas de críticos y la venta de <i>spots</i> publicitarios.

T A B L A

1-1

**Ruido interno.** El ruido interno se presenta cuando la necesidad fisiológica o las características psicológicas intervienen en el proceso de la comunicación. Por ejemplo, puedes estar pensando “en la inmortalidad del cangrejo” durante la clase y perderte una parte de la exposición de tu profesor, o quizás tengas hambre y no puedas concentrarte en el mensaje. Una forma común del ruido interno es la confusión respecto al significado de las palabras; dos personas pueden tener significados distintos para la misma palabra o frase. Consideremos la siguiente declaración de un estudiante universitario con experiencia a otro, de primer año: “Una cosa que recordarás de la universidad es que *nunca podrás estudiar demasiado*.” Esta declaración tiene dos significados opuestos: 1) estudia tanto como puedas porque siempre hay más que aprender o 2) limita lo que estudias porque hay otras cosas que hacer en la universidad. El lenguaje en ocasiones tiene muchas palabras y frases ambiguas que provocan ruidos internos cuando los comunicadores intentan descifrar qué significados fueron pretendidos.

Otra forma de ruido interno es la noción preconcebida que se tiene respecto a una situación de comunicación. Supongamos que queremos regresar una compra en una tienda y obtener un reembolso, pero no podemos encontrar el recibo. Sabemos que el vendedor puede negarse a cumplir esta petición. Incluso podemos imaginar una conversación hostil, en la que el vendedor nos reclame por tratar de devolver lo que habíamos comprado. ¿Cómo afectará esta noción preconcebida de la situación nuestra próxima interacción? Si nuestros miedos son lo suficientemente fuertes, pueden impedirnos solicitar un reembolso, o podríamos estar más a la defensiva o de peor humor de lo acostumbrado. De esta manera, las expectativas acerca de la situación son una forma de ruido interno que puede moldear la interacción y a veces interferir con la comunicación eficaz.

El interés personal también da origen a ruidos internos. A medida que nos comunicamos con los demás, a menudo comenzamos a formar respuestas a sus mensajes o pensamos en nuestras propias experiencias. Si el interés personal es especialmente poderoso, puede interferir muy fuertemente con nuestra capacidad de prestar atención y de comprender a los demás. Por ejemplo, supongamos que un compañero de clase te dice: “acabo de presentar un examen difícilísimo”. Casi de inmediato puedes comenzar a pensar en los exámenes difíciles que has tomado y responder: “bueno, no pudo haber sido más difícil que mi examen de economía”. Al centrarte en tu propia respuesta, has dejado de ofrecerle consuelo a tu amigo, y probablemente era lo que él estaba buscando.

**Ruido externo.** A diferencia del ruido interno, que es interferencia dentro del comunicador, el externo se refiere a impedimentos en el ambiente, como pueden ser los ruidos que compiten por la atención del receptor. ¿Alguna vez has intentado conversar con alguien mientras que un aparato de aire acondicionado está funcionando o mientras los aficionados están gritando entusiasmados en un partido de soccer? Los ruidos externos también se pueden deber a interferencias en el canal de comunicación. Una escritura difícil de leer, o el ruido repentino del timbre de un teléfono celular son algunos ejemplos del ruido externo. Hay muchos tipos de ruido que son particulares a una situación. Los comunicadores eficaces minimizan el ruido interno, y el externo, y se centran en la intención y en la sustancia del mensaje.

“Egotismo: el arte de ver en uno mismo lo que otros no pueden ver.”

George Higgins, escritor

no pudo haber sido más difícil que mi examen de economía”. Al centrarte en tu propia respuesta, has dejado de ofrecerle consuelo a tu amigo, y probablemente era lo que él estaba buscando.

### retroalimentación

Una respuesta o reacción a un mensaje.

## Retroalimentación

A menudo podemos detectar la presencia de ruidos o interferencias en la situación de comunicación a través de la retroalimentación. La **retroalimentación** es una respuesta o una reacción a un mensaje. Nos indica si la interpretación de nuestros

mensajes es la que pretendíamos. Luego la utilizamos para ajustarlos y aclararlos. Por ejemplo, si otras personas parecen confundidas cuando les hablamos, podemos repetir parte del mensaje o simplemente cuestionarlas sobre qué quieren que les aclaremos. Las conversaciones están repletas de aclaraciones verbales y de extensiones que funcionan como retroalimentación para ayudar a los comunicadores a construir un entendimiento. Consideremos el simple acto de dar instrucciones:

- Alexia:* ¿Sabes cómo llegar a mi casa?  
*Shannon:* No, ¿vives cerca de Zach?  
*Alexia:* Más o menos. Baja por la Calle Dos un poco más y date la vuelta en la tienda de videos. ¿Sabes dónde?  
*Shannon:* ¿Es la que tiene una gran bolsa de palomitas en la ventana?  
*Alexia:* Ahí es. Imposible que no veas las palomitas. Ahí te das vuelta.  
*Shannon:* ¿A la derecha o a la izquierda?  
*Alexia:* ¿De dónde vienes?  
*Shannon:* De Bayside.  
*Alexia:* Entonces date la vuelta a la derecha, avanza aproximadamente dos cuadras. Es un edificio color café que se llama “Kelly’s Terrace”. Es imposible que no lo veas. Tiene un gran letrero verde por fuera. Quizás lo has visto antes.  
*Shannon:* Sé perfectamente dónde me dices. Estaré ahí a las ocho.  
*Alexia:* ¿De la mañana?  
*Shannon:* (Risas). Difícilmente. Te veo en la noche.

A través de una serie de preguntas y respuestas, ambos comunicadores fueron capaces de aclarar unas sencillas instrucciones y de resolver verbalmente los malentendidos potenciales. Gran parte de la retroalimentación también es no verbal. Los predicadores que dan un sermón, por ejemplo, se fundamentan en los gestos faciales del público congregado y en otras indicaciones no verbales para entender la manera en que se está recibiendo el mensaje. En forma semejante, los profesores siempre saben cuándo se aproxima el final de una clase porque los estudiantes le dan retroalimentación no verbal, como puede ser voltear a ver el reloj, observar la puerta e incluso, cerrar sus cuadernos.

## Contexto

El contexto es el ambiente que rodea al proceso comunicativo. La comunicación nunca se da en un vacío fuera del ambiente, sino que siempre surge y recibe la influencia del contexto que le rodea. Tres aspectos importantes del contexto son: 1) escenario físico, 2) escenario de la comunicación y 3) cultura.

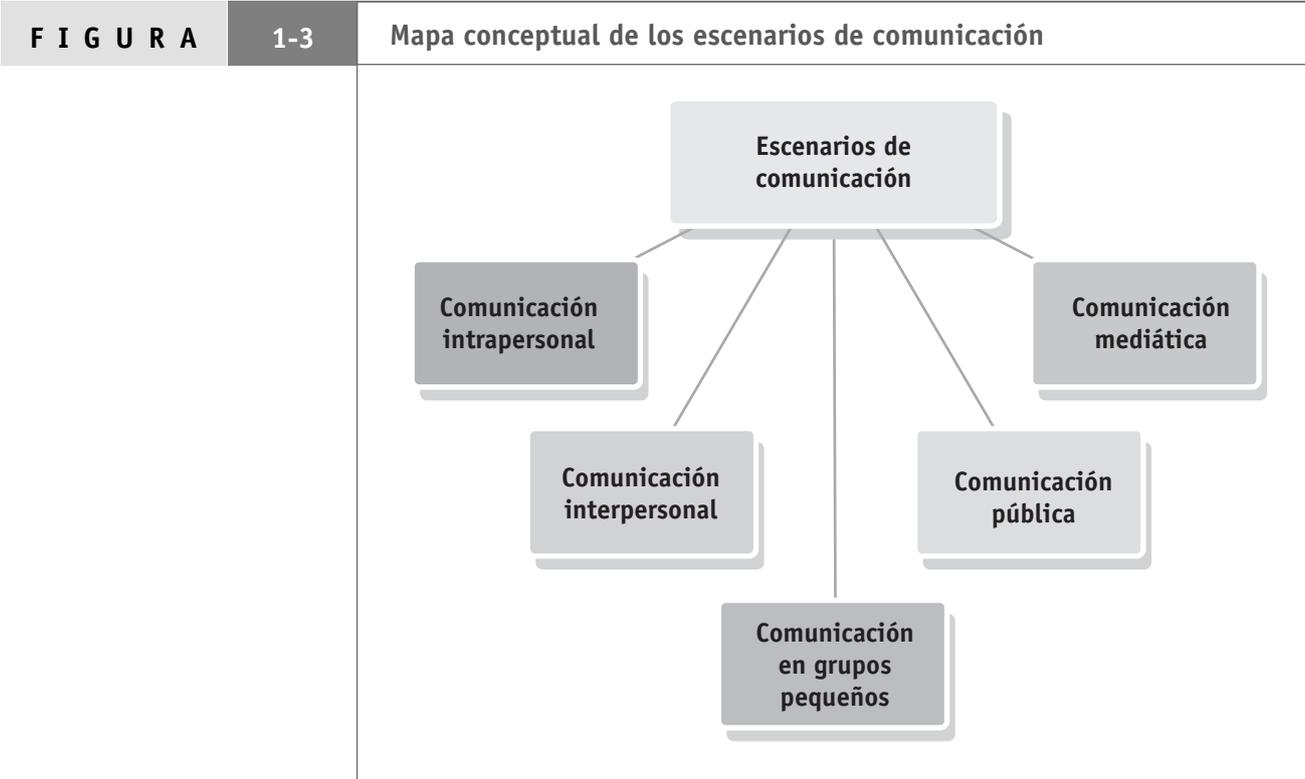
“ Ninguna oración o palabra es independiente de las circunstancias en las que se le pronuncia.”

Alfred North Whitehead, filósofo inglés

**Escenario físico.** Éste puede tener un impacto profundo en la situación comunicativa. Consideremos este ejemplo. Hace varios años, nuestra universidad fue anfitriona en un debate presidencial y dos de nuestros estudiantes tuvieron la oportunidad de acudir al acontecimiento televisado. Uno de los estudiantes se sentó cerca del frente del auditorio y otro en la parte trasera. El primero fue capaz de escuchar la discusión con claridad, además de observar las reacciones faciales de los candidatos. El otro estaba sentado detrás de un miembro más alto del público y constantemente tenía que voltear de un lado a otro para ver a los oradores. Éstos se le aparecían como figuras pequeñas en un escenario grande, y por lo mismo, no podía detectar expresión facial alguna en ellos. Además, la acústica del auditorio no era muy buena y el estudiante alejado no podía escuchar muy bien la discusión. El estudiante del frente

disfrutó el debate y estaba emocionado ante la expectativa de votar en la elección. El otro se desilusionó de ambos candidatos y se arrepentía de haber asistido al debate. De esta manera, dos comunicadores que escucharon el mismo mensaje elaboraron significados distintos con base en el contexto físico de la situación. Existen muchos aspectos importantes en el escenario físico, entre ellos: la hora del día, la cercanía de los comunicadores y la ocasión. En los capítulos 12-15 analizaremos el escenario físico en las comunicaciones orales en público con mayor profundidad.

**Escenario de la comunicación.** Con este amplio término se califica todo lo referido a la cantidad de comunicadores, al tipo de relación y a la naturaleza de la interacción. La comunicación cambia mucho de un escenario a otro. Probablemente has notado esta diferencia en tu propio salón de clases de la universidad. Hay una diferencia muy importante entre una clase pequeña, de unos cuantos estudiantes, y una clase magistral para un gran auditorio repleto. En el primer caso, los estudiantes participan más en la discusión e interactúan más con el profesor. En un curso en que el grupo es muy grande, los estudiantes no participan mucho, si acaso lo hacen, en los debates. Por otro lado, quizás platicuen más entre ellos de lo que lo harían en una clase pequeña. Los escenarios de comunicación también son una manera de organizar el estudio de esta materia pues dividen la disciplina en subcampos con base en la situación. Al dividir el estudio de la comunicación en categorías con base en los agrupamientos comunicativos resalta la noción de que cada escenario tiene cualidades particulares que lo distinguen de otras situaciones. Estas categorías comprenden la comunicación intrapersonal, interpersonal, en grupos pequeños, frente a un público y a través de los medios (mediática). A continuación se hace una breve introducción a cada escenario comunicativo.



## Exploración de los conceptos de comunicación



### Hablar con uno mismo

En investigaciones se ha demostrado que no solamente es normal hablar con nosotros mismos, sino que también es saludable. Los estudiosos utilizan muchos términos distintos para esta acción, entre ellos las autodeclaraciones, el habla privada, el diálogo interno, el monólogo con uno mismo y el conocimiento de uno mismo (Lawrence y Valsiner 2003; Burnett 1996; Cauchon 1994). Hablar con uno mismo puede ser silencioso o a través de “murmuraciones” que se emiten, pero que no se pretende que escuche alguien más.

Hablamos con nosotros mismos para regular nuestra conducta. Por ejemplo, a menudo nos recordamos a nosotros mismos, a través del diálogo interno, que debemos regresar un libro de biblioteca, que debemos enviar un correo electrónico o llamar a casa, o que debemos hacer algún pendiente. Nos hablamos a nosotros mismos en situaciones difíciles, como el estudiante que repite silenciosamente “cálmate” mientras pronuncia un discurso en público. También hablamos con nosotros mismos para enfrentar los comentarios negativos de los demás. Podemos soportar un insulto, por ejemplo, si recordamos otros comentarios más positivos. De manera similar, en las investigaciones recientes se ha descubierto que utilizamos la plática con nosotros mismos para encontrarle sentido a nuestras experiencias. En un estudio se evidenció que las mujeres con una autoestima elevada hablan con ellas mismas para obtener una perspectiva respecto de experiencias retadoras, para desarrollar madurez individual, y para solidificar un núcleo sólido de valores personales (Chathan-Carpenter y De Francisco 1997).

Hablar con uno mismo puede aumentar o disminuir la autoestima. Cuando lo hacemos en forma positiva podemos aumentar la confianza y mejorar nuestras habilidades. Por ejemplo, en un estudio se descubrió que los niños que repetían frases tales como “no te preocupes”, “recuerda utilizar tu plan”, y “avanza un paso a la vez” tuvieron un mucho mejor desempeño en un examen de matemáticas que los estudiantes que se enganchaban en pensamientos negativos tales como “no puedo hacer esto” (Kamann y Wong 1993). Otros investigadores han descubierto que hablar con uno mismo en términos positivos mejora muchas otras habilidades, entre ellas, el aprendizaje de un lenguaje extranjero, la redacción e incluso el desempeño en los deportes (Tice 1992; Van Raalte y Brewer 1995). Finalmente, en un estudio que analiza las investigaciones sobre este último tema, se descubrió que esto ayudaba a los estudiantes a superar los déficit en los cálculos matemáticos, ayudaba a controlar la conducta de niños impulsivos y generalmente mejoraba la capacidad de los estudiantes de escuchar, resolver problemas y leer información (Solley y Payne 1992).

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Cuándo es más probable que hables contigo mismo?
2. ¿Cómo puede ayudarte el hablar contigo mismo a prepararte para futuras interacciones con los demás?

La **comunicación intrapersonal** se da dentro de uno mismo. Hablar con uno mismo es bastante normal, todos lo hacemos de una u otra manera. Incluso no estar de acuerdo con uno mismo constituye un proceso cognoscitivo básico que nos permite tomar decisiones respecto de la comunicación. Destacados estudiosos, como Sigmund Freud y George Herbert Mead, elaboraron teorías con respecto a la capacidad que una persona tiene de “tomar partido” en la propia mente y de discutir las ventajas y desventajas de comportamientos particulares. La comunicación intrapersonal constituye un prelude importante a otras formas de interacción cuando hablamos con nosotros mismos acerca del comienzo de los mensajes con otros y acerca de nuestra interpretación de los mismos. En el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación: Hablar con uno mismo”, se analizan algunas de las funciones importantes de la comunicación intrapersonal.

La **comunicación interpersonal** es la interacción entre un grupo pequeño de personas y se caracteriza por una comunicación más personal e individualizada que la que se da en grupos mayores. Una forma común de comunicación interpersonal se da en *díadas*, esto es, en la interacción entre dos personas, a lo que a menudo

#### **comunicación intrapersonal**

Un diálogo interno con nosotros mismos: autoplática.

#### **comunicación interpersonal**

Interacción entre un grupo pequeño de personas.

se denomina comunicación diádica. Dedicamos gran parte de nuestro tiempo de comunicación a las diádas; incluso algunos grupos grandes, como pueden ser las reuniones sociales, se componen en su mayoría de personas que platican en diádas. Este tipo de comunicación también es el fundamento de nuestras relaciones personales, las que con mayor frecuencia se crean y mantienen cuando hablamos con otro individuo, ya sea acerca de la política mundial o del mejor lugar para comprar pizza. La comunicación interpersonal a menudo se caracteriza por un intercambio ágil y continuo de mensajes y roles entre el emisor y el intérprete. Este tipo de comunicación, generalmente, es informal y espontáneo, pues los comunicadores rara vez preparan sus mensajes antes de la interacción. Finalmente, se da una retroalimentación constante e instantánea en las conversaciones interpersonales. La retroalimentación rápida ayuda a los comunicadores a adaptar mensajes a la situación y hace de la comunicación interpersonal la forma más íntima y personal de comunicación. En los capítulos 7 y 8 se analizará la comunicación interpersonal con mayor detalle.

---

### comunicación en grupos pequeños

Interacción entre tres a siete personas que se comunican temporalmente para alcanzar alguna meta u objetivo.

---

La **comunicación en grupos pequeños** se da entre dos y siete personas que se comunican temporalmente para alcanzar una meta u objetivo, como puede ser el comité de una escuela que está juntando dinero para un paseo escolar. Los grupos pequeños son interactivos y todos los miembros pueden participar activamente en la emisión e interpretación de los mensajes. Cuando algunos miembros del grupo, o casi todos, se limitan a roles pasivos, como escuchar mientras otros hablan, la comunicación pública sustituye a la interacción del grupo.

La comunicación de grupos pequeños es similar a la interpersonal, pero tiene algunas diferencias importantes. A medida que aumenta el número de comunicadores, lo mismo sucede con la posibilidad de un conflicto interpersonal. Los grupos pequeños también aumentan la presión sobre los miembros para adaptarse a las expectativas del grupo. Sin embargo, también le dan a los comunicadores apoyo y recursos, pues los miembros aprovechan los talentos y las experiencias de los demás. Por ejemplo, tal vez estés trabajando con un grupo pequeño en un proyecto para una clase. Cada uno de los miembros del grupo traerá consigo talentos únicos al proyecto, como pueden ser sus destrezas artísticas, su habilidad con la computadora, su experiencia en hablar en público o sus habilidades de redacción. El grupo puede alimentarse de estos talentos para producir un proyecto que ningún individuo dentro de su grupo podría hacer por sí mismo. A menudo, los recursos adicionales hacen que los grupos pequeños sean innovadores y creativos. La comunicación en grupos pequeños generalmente es más formal que la interpersonal y los miembros muchas veces tienen que esperar su turno para participar, al mismo tiempo que es frecuente que los grupos tengan un objetivo o tarea específica que realizar. Finalmente, los grupos reciben la influencia poderosa del líder que dirige la comunicación. El liderazgo es un papel único en los grupos pequeños y a menudo determina el éxito de éstos. En el capítulo 9 se analizará la comunicación en grupo y el liderazgo con mayor profundidad.

---

### comunicación pública

Interacción con grandes cantidades de personas.

---

La **comunicación pública**, como se infiere por su nombre, se refiere a la interacción con grandes cantidades de personas. Muchas veces consiste en un comunicador que interactúa con un gran público. Es más formal que la comunicación interpersonal o la que se da en grupos pequeños. En general, los oradores preparan y ensayan sus mensajes antes del evento y la retroalimentación se limita a los comportamientos no verbales del público. Muchas personas sienten ansiedad ante la comunicación pública. En una encuesta reciente, solamente 24 por ciento de los estadounidenses afirmaron sentirse “muy cómodos” al hablar en público, mientras que 65 por ciento informó que se sentía muy cómodo al hablar con otra persona cara a cara (Roper-Starch 2000). Esa misma encuesta mostró que las personas que se sentían cómodas de hablar en público también sentían que eran más exitosas en sus carreras. En los capítulos del 11 al 15 se analizará la comunicación pública y también las maneras de reducir la ansiedad.

---

### comunicación mediática

Se presenta cuando los comunicadores utilizan algún tipo de tecnología, incluyendo la televisión, la radio, la cinematografía, los periódicos o Internet.

---

La **comunicación mediática** se refiere a la que utiliza alguna forma de tecnología, incluyendo la comunicación mediante la televisión, la radio, la cinematografía, los libros impresos, los periódicos e Internet. En la comunicación mediática, los comu-

nicadores rara vez se encuentran en el mismo lugar al mismo tiempo. Cuando los mensajes se producen para un gran público, con frecuencia se les estructura y edita cuidadosamente antes de la interacción, y la retroalimentación es sumamente limitada o se retrasa. Gran parte de la comunicación mediática es de naturaleza comercial y tiene patrocinadores que pagan para presentar un determinado punto de vista. En el capítulo 10 y en otros puntos dentro de este libro se analizará la comunicación mediática con mayor profundidad.

## Cultura

La cultura se infiltra en las situaciones comunicativas e influye notoriamente en su proceso. La **cultura** es todo aquello que compone la forma de vida de una persona, e incluye valores compartidos, conocimientos, comportamientos y expresiones simbólicas. Las situaciones comunicativas también involucran diversas **subculturas**, que son culturas dentro de una cultura. Las subculturas reflejan tanto su conexión como sus diferencias respecto de la cultura dominante. Por ejemplo, tú podrías ser una mujer que nació en Filadelfia de padres emigrados de Puerto Rico. O podrías ser un hombre católico de Ohio. O también, un estudiante extranjero de Marruecos que vivió en Nueva York durante cinco años antes de mudarse a California. ¿Cuál de todas éstas sería tu cultura verdadera? Obviamente, la respuesta es ninguna de ellas. Todos somos producto de diversas culturas y subculturas.

Culturas y subculturas influyen en el contexto de la comunicación de muchas maneras. A menudo, la cultura es el enlace que proporciona a los comunicadores perspectivas, actitudes y expectativas similares. Las creencias comunes, tales como la creencia en la libre expresión, le facilitan a los comunicadores entender la situación, compartir el significado y comprender la retroalimentación. Con frecuencia, los valores culturales se celebran en las tradiciones y en los ritos de una sociedad. Los inmigrantes que juran como ciudadanos de los Estados Unidos, las parejas que participan en una ceremonia de matrimonio y los que están en duelo en los funerales participan en rituales que se fundan en la comunicación para darle significado a los acontecimientos más importantes en sus vidas.

Estos rituales y tradiciones proporcionan un sentido de continuidad a los comunicadores y símbolos comprendidos de forma común. Por ejemplo, el cuatro de julio tiene muchos símbolos que los ciudadanos estadounidenses reconocen fácilmente, tales como la bandera nacional, los días de campo, los desfiles y los fuegos artificiales. Estos símbolos reflejan valores culturales tales como la libertad, la ciudadanía y el patriotismo. Los valores y tradiciones comunes nos permiten tener situaciones familiares de comunicación y, en general, estamos más cómodos cuando nos comunicamos dentro de una cultura que comprendemos.

Como Estados Unidos incluye una mezcla cada vez más diversa de subculturas, en la mayor parte de las situaciones de comunicación de hoy se producen numerosos y frecuentes conflictos de valores. Si bien es cierto que las tradiciones pueden suministrarle un sentido de continuidad a muchos comunicadores, también se pueden convertir en barreras inflexibles para el cambio y la aceptación. Imaginemos los efectos de la cultura dominante y sus tradiciones sobre los miembros de subculturas en situaciones como las siguientes:

- Una persona no cristiana en Navidad.
- Una persona de color en una universidad a la que asisten casi exclusivamente individuos de tez blanca.
- Una ejecutiva en una oficina repleta de colegas hombres.
- Un homosexual en el ejército.
- Un ciudadano estadounidense que no habla inglés con fluidez.
- Una persona discapacitada que intenta asistir a un evento deportivo.
- Un indígena estadounidense en la fiesta de Acción de Gracias.

---

### cultura

Todo aquello que conforma nuestra forma de vida e incluye valores compartidos, conocimientos y expresiones simbólicas.

### subcultura

Cultura dentro de una cultura.

---

Es probable que cada uno de estos comunicadores se considere fuera de lugar y que se le impida tener una participación completa en muchas interacciones. La comunicación dentro y entre culturas diferentes requiere el reconocimiento de esas diversas culturas y creencias, la disposición a crear un entendimiento compartido, y la capacidad de adaptar el estilo personal de comunicación. A lo largo de este texto se analizará el papel que juega la cultura en el proceso de la comunicación y se darán sugerencias para comunicarse con eficacia y responsabilidad en un mundo cambiante.

## ▼ Características dinámicas del proceso de comunicación

El modelo de comunicación, como lo hemos descrito hasta el momento, es estático y sin movimiento. De la misma manera en que un muñeco no es dinámico, como sí es una persona real, nuestro modelo no se parece mucho a la comunicación verdadera. La comunicación, tal como la conocemos, está llena de señales verbales y no verbales, que van y vienen y que están influenciadas por la cultura, las percepciones, los antecedentes y la experiencia personal de cada quien. No hay dos interacciones idénticas, no importa qué tan similares parezcan, cada evento de comunicación combina los elementos de la situación en forma única. Comprender el modelo de comunicación que se describe en este capítulo requiere apreciar las cualidades dinámicas del proceso. Cuando afirmamos que la comunicación es dinámica, esto significa que es transaccional, irreversible, inevitable y multidimensional.

## La comunicación es transaccional

La *comunicación transaccional* implica que los comunicadores emiten e interpretan los mensajes en forma simultánea. Cuando emitimos un mensaje, también estamos buscando obtener retroalimentación de los otros comunicadores. Utilizamos la retroalimentación para adaptar nuestro mensaje a la situación. Codificamos el mensaje y decodificamos la retroalimentación que obtenemos de los demás, al mismo tiempo que ellos decodifican nuestro mensaje y codifican la retroalimentación. La naturaleza transaccional de la comunicación hace que el proceso sea sumamente fluido. En cualquier situación, algunos elementos del modelo son más estables que otros, pero todos pueden cambiar. Ya sea que los cambios sean grandes o pequeños, la comunicación está en un estado de constante movimiento.

Considera tu salón de clases. ¿Cómo se modifica la situación de comunicación durante la misma sesión? Al comenzar la clase, los estudiantes a veces están inquietos y preocupados con otras cosas. El profesor puede comenzar pasando lista calmadamente e introduciendo el tema de discusión cuidadosamente. Cuando la clase ya está en curso, la mayoría de los estudiantes comienzan a prestar atención al material, contribuyen a la discusión y toman apuntes activamente. Hacia el fin del periodo, los estudiantes están cansados y ansiosos por partir. El profesor, por otro lado, todavía puede tener una gran cantidad de material que cubrir, sobre el cual necesita insistir incluso con más fuerza, por lo que ignora las manos levantadas y la retroalimentación no verbal que le indica que el tiempo se está agotando.

La comunicación transaccional también implica que cada uno de los elementos de la situación se encuentra conectado o interrelacionado. Recordemos el intercambio entre Katherine y Craig al principio del capítulo. Pensemos cómo podría el comportamiento no verbal de Craig haber cambiado cuando Katherine le preguntó: “¿estás haciendo algo?”. En cada uno de los comunicadores surgió una actitud defensiva e insatisfacción a medida que cada uno provocaba frustración en el otro. Si un cliente se hubiera acercado, o si un supervisor hubiera comenzado a observarlos, la dinámica de la situación se hubiera modificado nuevamente.

## La comunicación es irreversible

Probablemente habrás dicho cosas de las que te has arrepentido y has deseado que fuera posible retractarte de tu declaración. Desafortunadamente, la comunicación es irreversible en la mayoría de los casos. Existen algunas excepciones. Puedes escribir una carta y no enviarla, por ejemplo. Pero la mayor parte de las comunicaciones avanzan y no pueden borrarse. Consideremos el siguiente anuncio que apareció en un periódico universitario:

A la compañera que usó “una blusa increíble” durante la pasada primavera, de un tipo que fue grosero contigo. Quisiera decirte cuánto lo siento. Desearía que pudieras saber qué inusual fue para mí hacer una cosa así, que tan poco pretendía decirte eso y qué tan sorprendido quedé conmigo mismo después de que todo pasó. Por sobre todo, desearía poder borrar las palabras para que de nuevo pudiéramos ser desconocidos y para que tú ya no me odiaras más.

Del verdaderamente arrepentido (y ojalá) desconocido

Puedes arrepentirte, pedir perdón, o inclusive olvidar la comunicación, pero no la puedes borrar. Una vez que alguien te conoce, nunca en verdad puede ser un extraño de nuevo. Como la comunicación es irreversible, se fundamenta en transacciones y ocurrencias anteriores y establece una historia entre los comunicadores. La comunicación futura está moldeada por esa historia. Si un amigo repetidamente falla en regresarte las llamadas en un periodo razonable, probablemente llamarás a alguien más si quieres salir a comer.

La naturaleza irreversible de la comunicación la hace poderosa. A lo largo de nuestras vidas, las palabras que las personas utilizan y las interacciones que hemos tenido con otros nos moldean y tienen un impacto permanente. El poder de la comunicación es evidente en todo lo que hacemos, desde las palabras de apoyo que se reciben de alguien de respeto hasta los discursos de los líderes influyentes. Pensemos un momento, en alguien que te dijo algo que cambió la manera en que pensabas sobre ti mismo. Por ejemplo, para algunos estudiantes de licenciatura, escuchar su nombre en una ceremonia de graduación puede tener un impacto poderoso.

El impacto duradero de la comunicación conlleva una importante responsabilidad para los comunicadores. A menudo nos gusta pensar que al decir “no era mi intención” o “solamente estoy siendo honesto” suavizaremos o borraremos cualquier impacto negativo que nuestras palabras hayan tenido en los demás. A veces puede ser útil aclarar nuestra intención, pero esto no puede borrar lo que ya se ha dicho. Podemos pedirle a otros que nos perdonen; pero olvidar es más difícil, si no es que imposible. Pensemos en el abogado que comenta algo que viola una regla en un procedimiento ante un jurado. Aunque pueda proceder una objeción, el comentario ya se hizo y el efecto sobre el jurado probablemente ya se dio. El impacto duradero de la comunicación puede ser la razón por la que algunas personas dudan en dejar mensajes en las máquinas contestadoras, ya que estos dispositivos de grabación permiten que las palabras literalmente se puedan repetir. Sin embargo, aunque usualmente no siempre podemos recordar las palabras exactas que usan los demás, nuestros comportamientos de comunicación a menudo tienen un impacto duradero que no se puede revertir.

“Cada de vez que tú dejas que salga una palabra o una frase y quieres atraparla y hacerla regresar. No puedes hacer eso. Ya se fue, se fue para siempre.”

Dan Quayle, ex vicepresidente de Estados Unidos

## La comunicación es inevitable

Teóricos influyentes de la comunicación tales como Paul Watzlawick, Janet Bavelas, y Don Jackson (1962) señalaron la inevitabilidad de la comunicación

cuando afirmaron “no es posible no comunicar”. Incluso los intentos de evitar la comunicación son interpretados como significativos por otros. Cuando personajes públicos como los políticos o los atletas no están satisfechos con las historias que los periódicos y revistas están publicando sobre ellos, a veces deciden dejar de hablar con los reporteros. Esperan que al no hablar con los escritores deportivos, los periódicos dejarán de publicar historias negativas. A menudo, sin embargo, sucede exactamente lo opuesto; por ejemplo, la prensa puede comenzar a escribir con gran detalle sobre un jugador tan arrogante que ni siquiera habla con ellos.

La comunicación es inevitable cuando al menos uno de los comunicadores percibe un intento de otra persona de comunicarse. Por ejemplo, supón que atraviesas la calle justo cuando unos amigos se acercan, pero no los ves. Ellos pueden suponer que los evitaste a propósito. En este caso, tu acto les comunicó algo, lo hayas querido así o no. Si tus amigos no te hubieran visto cruzar la calle, no se hubiera dado comunicación alguna.

No todos los comportamientos pueden considerarse comunicación (Motley 1990). Sin embargo, es importante darse cuenta de que las personas le atribuyen un significado a muchos de sus comportamientos. Si tomamos conciencia de que la comunicación es en su mayor parte inevitable, podremos destacar la importancia de supervisar nuestros actos comunicativos.

## La comunicación es multidimensional

Como la comunicación es algo que hacemos todo el tiempo, la mayoría de nosotros nos sentimos cómodos llevándola a cabo. Sin embargo, incluso los intercambios más familiares entre las personas generalmente tienen muchos objetivos y niveles de significación. Por ejemplo, podemos bromear juguetonamente acerca de los montones de ropa sucia de nuestros compañeros de cuarto. El tono de broma permite “que la discusión se mantenga ligera” y recordarles que deben limpiar ese cochinerito. En forma semejante, todos los mensajes tienen al menos dos dimensiones de significado, un nivel de contenido y un nivel de relación (Watzlawick *et al.*, 1962). El nivel de contenido del mensaje es la sustancia o el objetivo explícito de la comunicación. El nivel de relación establece la naturaleza de la conexión entre los comunicadores. Por ejemplo, supongamos que Gilberto comenta alegremente a su amiga Ofelia: “Oye, amiga, siempre luces tan desinhibida”. El contenido le dice a Ofelia que él piensa que ella tiene confianza en sí misma (quizás demasiada). Al nivel de la relación, Gilberto le estaría diciendo que considera que tiene suficiente cercanía como para bromear con ella y utilizar la expresión “oye, amiga”.

En ocasiones, los comunicadores pueden estar de acuerdo en el contenido del mensaje, pero no sobre la dimensión de la relación. Los padres a menudo afirman: “No me hables de esa manera”, en un intento por recordarle a sus hijos quién está a cargo de la familia. Las relaciones se establecen y se mantienen a través de la interacción y la calidad de la relación se relaciona con la calidad de la comunicación. También es importante darse cuenta de que “lo que decimos” y “cómo lo decimos” son dos dimensiones del mismo mensaje.

Como sucede con todos los aspectos de la comunicación, la cultura de los comunicadores influye en las dos dimensiones dentro de un mensaje. A menudo, distintas culturas subrayan o privilegian una de las dimensiones del mensaje sobre la otra. Los estudiosos explican estas diferencias ordenándolas en culturas de contexto elevado y contexto bajo. Las primeras resaltan la dimensión de relación de un mensaje y utilizan el contexto relacional para transmitir gran parte del significado en una situación de comunicación. Por ejemplo, generalmente se considera que las culturas japonesa, china y coreana son de contexto elevado. Las segundas, por otro lado, se centran en el nivel de contenido del mensaje. Suele considerarse que los Estados Unidos y los países escandinavos pertenecen a esta categoría. Las culturas de contexto

bajo subrayan los símbolos explícitos dentro del mensaje y las palabras para transmitir gran parte del significado (Hall 1977). Por ejemplo, supongamos que recibimos una invitación a una reunión social o a una fiesta. En una cultura de contexto bajo, la invitación describirá explícitamente muchos de los detalles, incluso la vestimenta adecuada (por ejemplo, etiqueta opcional). En una cultura de contexto alto, la invitación probablemente no contendrá tanta información. En vez de ello, la naturaleza de la situación, quién lo invitó y la ocasión, servirán para inferir las características del vestido y otras particularidades.

## Comunicación responsable: principios orientadores

**H**asta el momento hemos dado una visión inicial de la manera en que la comunicación se define y de la tradición de la que parte el estudio de la materia. En nuestra definición hemos subrayado a la comunicación como el proceso de crear y compartir significados, que se da al menos entre dos personas y que tiene amplias implicaciones sociales. Avanzamos en el siglo XXI y la importancia de la comunicación en nuestra vida personal, profesional y pública es cada vez mayor. Cada vez más, las personas se acercan a la comunicación para encontrar un medio de mejorar sus vidas. Ahora bien, para que la comunicación mejore vidas, debe ser cívica, debe valorar la diversidad, y debe ser ética.

### Comunicación cívica

A la mayoría de nosotros nos criaron para que cumpliéramos con las reglas básicas de etiqueta, como decir “por favor” y “gracias”. Aunque el **civismo** puede reducirse a la mera cortesía, también significa aceptar a los demás como compañeros iguales en el logro de metas comunes. En el contexto de esta obra, el civismo se refiere a la confianza en el poder de una argumentación, a la celebración y protección de la libertad de expresión personal y al reconocimiento de la importancia de los estándares de una comunidad (Benson 1996). Esta definición se fundamenta en la suposición de que una democracia vibrante y responsiva requiere la participación de sus ciudadanos (Elsthain 1998). El comunicador civil se preocupa por el mundo en general, desea participar en él, y comprende el equilibrio delicado entre los derechos individuales y el bienestar de los demás. Este equilibrio resulta esencial para conservar la libertad de los individuos de hacer lo que consideran correcto, al tiempo que reconocen el efecto que sus acciones pueden tener en los demás y la posibilidad de que distintos puntos de vista puedan ser válidos.

Una manera de considerar el civismo es pensar en su opuesto: incivilidad. Consideremos el efecto de un discurso de odio en Internet, de las groserías de los fanáticos deportivos, de las pláticas amarillistas de los conductores de radio, de la humillación de los invitados en los programas de televisión y de la propaganda política engañosa. Estos ejemplos tienen en común el uso de la comunicación para humillar, enojar, insultar o dañar de alguna otra manera a quien se percibe como oponente. Algunas personas consideran que estas formas de falta de civismo son divertidas, pero este entretenimiento se da a costa de los demás. Otras personas justifican la falta de civismo como una elección que toman los comunicadores. En algunas culturas, por ejemplo, la agresión verbal se valora como una habilidad o como una etiqueta de estatus social. Sin embargo, la falta de civismo se ha diseñado para dañar a los demás. La incivilidad cierra discusiones, desalienta la participación equitativa, mina el pensamiento crítico y destruye la confianza, y aun, puede hacer que dañar a los demás se considere normal y aceptable.



#### civismo

Aceptar a los demás como socios iguales en el logro de metas comunes.

Las conversaciones públicas y los debates son buenas oportunidades para entablar una comunicación cívica.

© Mark Richards/PhotoEdit



Escoger ser un comunicador cívico puede parecer limitante y puede volverse sofocante si se utiliza como una manera de silenciar a personas con profundos desacuerdos (McKerrow 2001). La comunicación cívica, por sí sola, no siempre puede resolver profundos conflictos de intereses y valores. Por ejemplo, dos hombres se pueden comunicar claramente y con civismo entre sí acerca del amor que le profesan a la misma mujer, pero la comprensión de los sentimientos de su rival puede intensificar su conflicto en lugar de reducirlo. Pueden comprenderse el uno al otro perfectamente, pero no estar de acuerdo acerca de qué hacer al respecto. Supongamos, por otro lado, que una persona, un grupo o un país ha abusado criminalmente de su poder. Una disculpa verbal clara puede ser un buen inicio para reparar el daño, pero las palabras, por muy plenas de civilidad, no bastarán.

El civismo no tiene por qué reducirse a educación, utilizarse como argumento para terminar una discusión, o maltentenderse como la respuesta a todos los problemas de comunicación. En vez de esto, la civilidad es un buen punto de partida para iniciar una buena comunicación. Exige que ésta sea clara, eficaz y adecuada con la familia, los amigos, los vecinos, los miembros de un club y los grupos políticos. Significa participar en la sociedad de muchas maneras, desde participar en discusiones inspiradas en las salas de chat de Internet, hasta organizar actividades de grupos o presentar un discurso público. Finalmente, aunque la comunicación con civismo no puede resolver todos los problemas, puede ayudar a construir y a sostener instituciones decentes que se fundamenten en lazos de confianza, reciprocidad y rendición de cuentas (Elsthain 1998).

“ En tanto protejamos la religión de las otras personas, su habla, su libertad para aprender y su participación en el proceso político, preservamos los nuestros. ”

John Frohnmayer, presidente,  
National Endowment for the Arts

## Valoración de la diversidad

Las personas con las que nos asociamos y con quienes nos comunicamos a menudo proceden de diversos círculos sociales, antecedentes o culturas, lo que hace de la valoración de la diversidad un segundo principio clave de la comunicación eficaz. Muchas personas equiparan diversidad con categorías demográficas, esto es, raza, sexo, edad y clase económica, o con la tolerancia de perspectivas distintas a las propias. Aunque éstos son los primeros pasos para valorar la diversidad, en contraposición

a contar diferencias entre las personas o sencillamente soportar distintos puntos de vista, quisiéramos que pensaras en la **diversidad** como el valor que las diferentes perspectivas pueden traer a quienes forman parte de grupos distintos. La diversidad significa comprender el proceso por el cual la diferencia se vuelve significativa y desarrolla la capacidad de vivir, aprender y trabajar en el seno de muchas culturas. Exige tomar el riesgo de sujetar los valores y creencias personales al escrutinio de otros y respetar el derecho que éstos tienen a no estar de acuerdo con ellos.

Aceptar la diversidad no implica el abandono de los principios más fundamentales ni evaluar todas las perspectivas como iguales. Pero el comunicador que valora la diversidad está dispuesto a incluir a los demás y a reconocer la participación de aquellos que son diferentes. Esto puede resultar difícil. La mayoría de nosotros prefiere estar cerca de aquellos que se nos parecen. Es más fácil hablar, entender y predecir el comportamiento de personas con antecedentes y creencias semejantes. El esfuerzo requerido para comunicarnos con aquellos que pueden enfrentarse a nuestros mensajes o creencias puede parecer incómodo, una distracción, o una pérdida de tiempo. Aunque la valoración de la diversidad puede ser difícil, nos hace comunicadores más eficientes y nos ayuda a desarrollar relaciones productivas y satisfactorias. A lo largo de esta obra analizaremos maneras de entender y practicar habilidades de comunicación que valoren la diversidad.

## Comunicación ética

Aunque el civismo y la aceptación de la diversidad se conviertan en nuestros valores fundamentales, también necesitamos que la ética guíe nuestro comportamiento en formas que sean consistentes con esos valores. La **ética** se refiere a los principios que orientan nuestras decisiones sobre lo que es bueno o malo, lo que es correcto o incorrecto. Estos principios nos ayudan a determinar si nuestras acciones son consistentes con nuestros valores. Para las instituciones religiosas, la ética toma la forma de reglas que guían el comportamiento de acuerdo con las sagradas enseñanzas. Para las organizaciones profesionales, a menudo se expresa como códigos de conducta. En cada uno de los grupos a los que perteneces, hay expectativas respecto del adecuado comportamiento y éstas forman parte de la cultura de la misma colectividad. Cada expectativa se fundamenta en un acuerdo respecto de lo que es bueno, correcto y justo.

Sin duda, estamos familiarizados con algunos principios básicos de la comunicación ética. Por ejemplo, el engaño rara vez es sabio o justo; apropiarse el crédito por el trabajo de alguien más, falsificar material, o compartir información confidencial, constituyen todos comportamientos poco éticos.

La conducta ética comprende no solamente las acciones a evitar, sino también las medidas activas que hay que tomar para crear una buena comunicación. Con este espíritu, a todo lo largo de este texto, subrayamos la importancia de actuar en forma adecuada, de ver las cosas en perspectiva y de supervisarnos a nosotros mismos.

**Actuar en forma adecuada** significa responder en formas que se adapten al contexto de la comunicación. Requiere dirigirse a las expectativas y a las necesidades de los demás. En ocasiones puede parecer fácil descifrar qué es un comportamiento adecuado. Sabemos evitar la irreverencia en las reuniones formales y profesionales, e iniciar conversaciones casuales con saludos afectivos. Sin embargo, actuar en forma adecuada implica juicios más complejos acerca de la naturaleza de nuestra relación con los demás, de la situación inmediata y del contexto cultural más amplio. Por ejemplo, cuando un amigo te presenta a uno de sus padres, ¿cómo te diriges a él o a ella? ¿Utilizas “señor”/“señora”? ¿Estableces contacto visual? ¿Le das un apretón de manos? ¿Utilizas su primer nombre? La edad, la cultura, el género, la historia y la naturaleza de

### diversidad

Valoración del proceso por el cual la diferencia se vuelve significativa y ayuda a desarrollar la capacidad de vivir, aprender y trabajar dentro de muchas culturas.

### ética

Los principios que guían nuestras decisiones respecto a qué está bien y qué está mal, qué es correcto y qué está equivocado.

“La comunicación ética subraya el valor y la dignidad humana, pues fomenta la verdad, la justicia, la responsabilidad, la integridad personal y el respeto por uno mismo y por los demás.”

—National Communication Association Credo  
(Credo de la Asociación de la Comunicación de los Estados Unidos)

### actuar en forma adecuada

Respuesta en maneras que se ajusten al contexto de la comunicación.

---

**ver las cosas en perspectiva**

Capacidad de considerar el comportamiento desde el punto de vista de otra persona.

---

---

**Autosupervisión**

Capacidad de ver, pensar y actuar con base en las consecuencias de nuestra conducta.

---

la relación con tu amigo son factores que intervienen en la determinación de cuál es la conducta adecuada. El comunicador ético está dispuesto a asumir la responsabilidad de su comportamiento en maneras que respeten las expectativas de los demás.

**Ver las cosas en perspectiva** es la capacidad de considerar un comportamiento desde el punto de vista de alguien más. A menudo suponemos que conocemos las motivaciones detrás de las acciones de otros. El comunicador ético está dispuesto a dedicar el tiempo que sea necesario para determinar qué piensan y sienten los demás y a actuar con base en este entendimiento de perspectivas diferentes. La búsqueda de perspectiva se inicia con la suposición de que no podemos haber entendido a los demás lo suficientemente bien como para hablar por ellos. Por ejemplo, supongamos que Donna está a cargo de una reunión de grupo durante la cual Warren objeta una propuesta que el grupo finalmente adopta. Warren se hace para atrás en su asiento, cruza los brazos y permanece quieto por el resto de la reunión. Donna podría suponer que Warren no es un “miembro de su equipo” e ignorarlo, o podría preguntarle cómo se siente acerca de la manera en que se manejó la decisión e invitarlo a hablar.

Para poder ver las cosas en perspectiva, crearemos oportunidades para conocer más a los demás. Preguntaremos y estaremos dispuestos a dejar hablar. Consideremos las muchas razones posibles por las que la gente se comunica como lo hace, y estemos dispuestos a participar en conversaciones que nos ayuden a ver el mundo desde el punto de vista de otros.

Finalmente, la comunicación ética exige una **autosupervisión** responsable, es decir, la capacidad de ver, de pensar y de actuar con base en las consecuencias de nuestra conducta. Para hacer esto se necesita una cuota de humildad en la interacción con los demás y la disposición a considerar por qué los otros nos ven como lo hacen. Esto puede resultar tan sencillo como el profesor que sabe cuándo hacer una pausa durante un discurso o la persona que sabe cuando entrar en una conversación. En ambos casos, el comunicador está consciente de la impresión que provoca y es capaz de controlar la presentación de sí mismo en las situaciones sociales. Las personas que carecen de la capacidad de supervisarse a sí mismas, a menudo se sienten extrañas en una situación social y se confunden o se enojan con las respuestas de los demás hacia ellas. Por ejemplo, si Saluna regularmente azota la puerta de su casa y camina hacia su habitación sin dirigirse a sus compañeras de vivienda, éstas pueden pensar que Saluna está enojada y pueden escoger o bien evitarla o confrontarla. Pero si Saluna no supervisa su propio comportamiento, es decir, sino es capaz de darse cuenta de que está comunicando hostilidad, puede pensar que aquéllas son demasiado sensibles. En el extremo opuesto, el monitoreo de la propia actuación puede volverse una manera de “pretensión”, es decir, imitar las conductas de otros, mostrar emociones falsas, o ponerse una careta para obtener un beneficio personal. La supervisión personal ética y hábil es valiosa porque el que la lleva a cabo sabe cómo asumir la responsabilidad de los efectos que su conducta tiene en el proceso comunicativo.

Actuar en forma adecuada, ver las cosas en perspectiva y supervisarnos a nosotros mismos, son los primeros pasos en la comunicación ética. Con estos objetivos en mente, consideremos la siguiente situación:

Estás cansado y presionado por incorporar en tu horario las materias que necesitas para graduarte, ajustar las exigencias de tu trabajo de medio tiempo y ayudar a un amigo a mudarse a un departamento nuevo. Realmente quisieras que tu compañera te apoye y le dices que te sientes abrumado. Tu compañera te aconseja que tienes que administrar mejor tu tiempo. ¿Cómo reaccionas a ese comentario?

Cuando consideres el escenario arriba planteado, piensa en qué sería lo adecuado dada la relación entre los participantes, el contexto de la interacción, la perspectiva que orienta tu respuesta y piensa si sabes lo suficiente acerca de la otra persona,

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Lineamientos éticos para los comunicadores

En cada uno de los capítulos de esta obra encontrarás sugerencias para entablar una comunicación ética en una diversidad de contextos. Si bien las situaciones pueden variar, vale la pena recordar algunos lineamientos generales durante una interacción (Frohmayr 1994). Pregúntate lo siguiente:

- ¿Me estoy comunicando de manera congruente con aquello en lo que creo?
- ¿Estoy respetando a los demás, incluso si son diferentes?
- ¿Estoy hablando desde una posición de conocimiento?
- ¿Cumplí con mi propio derecho a hablar y con mi deber de escuchar?
- ¿Puedo reformular con justicia el argumento de alguien con quien estuve en desacuerdo?
- ¿Estoy preparado no solamente para admitir mis errores, sino para deshacer el daño?
- Cuando estoy en una situación de poder, ¿Soy capaz de ceder terreno?
- ¿Puedo identificar el apoyo apasionado y la hostilidad?
- ¿Mis acciones acercan a las personas entre sí o las enfrentan unas con otras?

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. Con base en estos cuestionamientos, ¿puedes idear un código de conducta para la comunicación en tu salón de clases?
2. ¿Cómo pueden los participantes demostrar su respeto por los demás?
3. ¿Qué clase de comportamientos garantizarán que todos participen?

y del automonitoreo que estás dispuesto a hacer una vez que responda. A medida que desarrolles estas habilidades, construirás un *repertorio* de comunicación, esto es, una variedad de comportamientos eficaces y éticos entre los que puedes elegir. Nadie puede decir cuál es el comportamiento ideal en cada situación, pero mientras más amplio sea tu repertorio, te convertirás en un comunicador cada vez más eficaz y con más principios. En el recuadro “Lineamientos éticos para los comunicadores” encontrarás ayudas para desarrollar y refinar tu propio repertorio de comunicación en formas congruentes con tus valores personales.

Algunos estudiantes se inscriben en cursos de comunicación con la creencia de que la buena comunicación resolverá todos sus problemas personales, académicos y profesionales. El reto está en saber cuándo una mejora en la comunicación puede ayudar a resolver problemas y cuándo otros tipos de cambio son necesarios también. A menudo, un mal entendimiento es la fuente del conflicto. Los comunicadores necesitan utilizar una comunicación buena, clara y ética para llegar a un entendimiento compartido acerca de todo, desde una simple petición como “¿podría usted por favor sacar la basura?” hasta el significado de términos tales como “mejor amigo”, “custodia conjunta”, y “excelente trabajo”. Se ha señalado a los conflictos que van de la insatisfacción marital hasta las guerras civiles como culpables del fracaso en la comunicación. El aprendizaje y la práctica de la buena comunicación constituyen el primer paso, y a menudo también el más importante, en la solución de estos conflictos. De esta manera, la comunicación eficaz y ética contribuye a una mejor calidad de vida.

La comunicación es el fundamento de nuestras relaciones con los demás. A través de ella desarrollamos nuestra identidad, formamos relaciones, ensayamos roles, exploremos el mundo y alcanzamos metas. También resulta fundamental para mantener una democracia vibrante y activa. Comprender la comunicación es el primer paso para dominarla. Volverse un comunicador experto te puede ayudar a desarrollar relaciones más poderosas, a aumentar la eficacia en el lugar de trabajo y alcanzar tus metas personales.

## Recursos para revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea.



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno de preguntas que se ubican en el inicio del capítulo. Ve si puedes responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

1. **¿Cómo se define la comunicación?**

*La comunicación es el proceso de crear y compartir significados mediante el uso de símbolos. Se trata de una actividad constante de producción de significados a través de mensajes que primordialmente se procura compartir con los demás.*

2. **¿Cómo ha evolucionado el estudio de la comunicación?**

*El estudio de la comunicación se remonta, al menos, a la antigua Grecia con el estudio de la retórica. Más recientemente, los estudiosos han adoptado enfoques científicos sociales frente a la comunicación, lo que ha conducido a un campo diverso, que se centra en la emisión e interpretación de los mensajes en una diversidad de contextos.*

3. **¿Cuáles son los elementos básicos del proceso de la comunicación?**

*Los elementos básicos del proceso de comunicación son los emisores e intérpretes, los mensajes, el ruido, los canales, la retroalimentación, el contexto y la cultura. Emisores e intérpretes codifican y decodifican ideas, sentimientos y pensamientos en símbolos para crear mensajes. El ruido es todo aquello que interfiere con la creación de un significado compartido. El canal se refiere al medio que lleva un mensaje. La retroalimentación es la reacción del intérprete ante un mensaje y consiste en reacciones verbales y no verbales. El contexto es el ambiente que rodea a la interacción e incluye el escenario físico, el escenario de comunicación, la cultura y las reglas. La cultura es todo aquello que compone nuestra forma de vida e incluye los valores compartidos, el conocimiento, las conductas y la expresión simbólica. Existen subculturas dentro de la cultura dominante.*

4. **¿Cuál es la diferencia entre la comunicación verbal y la no verbal?**

*La comunicación verbal se expresa a través del uso de lenguajes formales. La comunicación no verbal utiliza ademanes, expresiones faciales, contactos, inflexión de la voz y otros símbolos extralingüísticos.*

5. **¿Cuáles son las dimensiones dinámicas del proceso de la comunicación?**

*El proceso de la comunicación es transaccional, irreversible, inevitable y multidimensional. Transacción significa que los comunicadores emiten e interpretan los mensajes simultáneamente. La comunicación es irreversible porque avanza cronológicamente y crea una historia entre los comunicadores. Es inevitable porque los comunicadores continuamente están emitiendo e interpretando mensajes, incluso de manera inintencional. Finalmente, es multidimensional porque hay un contenido y una relación en todos los mensajes.*

6. **¿Por qué el civismo, la diversidad y la ética son importantes para la comunicación?**

*El comunicador civil se preocupa por el mundo y participa de maneras que equilibran los derechos individuales con el bienestar de los demás. La atención a la diversidad contribuye a la habilidad del comunicador de considerar las diferencias e incluir a otros en el proceso de comunicación. Tanto el civismo como la diversidad son principios importantes de los comunicadores*

contemporáneos. Los lineamientos éticos que ayudan a los comunicadores a practicar el civismo y aceptar la diversidad incluyen actuar en forma adecuada, ver las cosas en perspectiva y auto-monitorearse.

## TÉRMINOS CLAVE

Prueba tu comprensión de estos términos clave visitando el CD-Rom Conexiones y el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace).

actuar en forma adecuada	29	comunicación intrapersonal	21	intérprete	12
autosupervisión	30	comunicación mediática	22	mensaje	13
canales	15	comunicación no verbal	14	retroalimentación	18
civismo	27	comunicación pública	22	ruido	16
codificación	12	comunicación verbal	14	símbolos	9
comunicación	7	decodificación	12	subcultura	23
comunicación en grupos pequeños	22	diversidad	29	ver las cosas en perspectiva	30
comunicación interpersonal	21	el sí mismo	13		
		emisor	12		
		ética	29		

## PARA MAYOR REFLEXIÓN

1. Algunas personas utilizan Internet para crear o mejorar sus relaciones personales. ¿Consideras que las conexiones que se crean en línea con los demás son tan satisfactorias como las que se desarrollan en las situaciones cara a cara? ¿Cuáles pueden ser las ventajas y las limitaciones de la comunicación en línea?
2. Con frecuencia, los entrenadores le aconsejan a los atletas que “escuchen a sus cuerpos”. ¿Tú puedes hacerlo? ¿De qué manera el dolor, el placer o el hambre constituyen una comunicación intrapersonal? ¿Son una respuesta física, o también una expresión simbólica?
3. Un tipo de ruido que se analizó en este capítulo es la confusión respecto al significado de las palabras. Se supone que la palabra inglesa “set” tiene una mayor cantidad de significados que cualquier otra palabra en el idioma inglés. El *Oxford English Dictionary* dedica más de 25 páginas a este único término. ¿Cuántas definiciones puedes identificar? ¿Cómo es que el contexto de la comunicación (escenario, agrupamiento comunicativo, cultura y reglas) le ayuda a los comunicadores a aclarar cuál de estos muchos significados están utilizando?



/dobkinpace

Incorpórate a una conversación acerca de los conceptos del capítulo visitando el sitio del Centro de aprendizaje en línea [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

1. Analiza el mismo tema con tres personas distintas. Escoge personas que procedan de diferentes subculturas, grupos de edad o especializaciones universitarias. Selecciona un tema con el que todas se sientan cómodas en la discusión. ¿Cómo cambia la conversación con cada comunicador? ¿Cómo se modifica el contexto, los mensajes, los canales y la retroalimentación de una situación a otra?
2. Observa el directorio de organizaciones estudiantiles en tu campus o revisa los tableros y los kioscos de anuncios para encontrar los listados de próximas actividades. Asiste a una reunión o a un evento. ¿Qué diferentes formas de comunicación, tales como conversaciones con miembros externos, listas de correo electrónico u hojas de noticias, pueden ayudar al éxito del grupo?

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED



Nota: Aunque todas las direcciones que se incluyeron cuando esta obra se imprimió estaban actualizadas, a menudo sufren modificaciones. Por favor visita nuestro sitio ([www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)) para verificar cualquier actualización o enlace para estos ejercicios.

1. Revisa el Credo para una comunicación ética de la NCA que se incluye en <http://www.natcom.org/policies/External/Ethical/Comm.htm>. Después de leerlo, proporciona un ejemplo que provenga de tu experiencia personal con una comunicación tanto ética como no ética para cada uno de los aspectos que se enumeran. ¿Cuáles son más importantes para ti y sobre cuáles has exagerado? ¿Por qué?
2. La biblioteca de la Michigan State University tiene una de las “bibliotecas de voz” más grandes en los Estados Unidos. En su sitio <http://www.lib.msu.edu/vincent/> se incluyen varias selecciones de discursos cortos de presidentes de los Estados Unidos. Escucha a uno o más discursos y analiza la situación de comunicación. Identifica los comunicadores, los canales, los mensajes y el contexto. ¿Qué aspectos de la comunicación no verbal se expresaron mediante el uso de la voz?

## MEDIA MOMENTS

1. Escucha un programa en vivo de comentaristas en la radio o en la televisión, como el de la Dra. Laura Schlesinger, Sean Hannity, o Don Imus en los Estados Unidos. Estas personas ¿practican conductas adecuadas, ven las cosas en perspectiva y se automonitorean? ¿Esperas que participen en estos comportamientos? ¿Por qué sí o por qué no?
2. Varias películas populares se basan en el drama de un tribunal para subrayar un punto de vista sobre el equilibrio entre los derechos individuales y el bienestar de los demás. El drama a menudo llega a un clímax durante un monólogo en el tribunal o durante un juicio. Considera ver la película de 1998, *Pleasantville* (en la que actúan Tobey McGuire, Jeff Daniels, Joan Allen, William Macy y Reese Witherspoon), en la que se transportan dos hermanos al mundo en blanco y negro de un programa de comedia de la década de 1950. Piense en cómo enfoca la película las siguientes cuestiones:
  - ¿Por qué los ciudadanos de Pleasantville florecen a color?
  - En un momento de la película, el personaje de “Big Bob” (J.T. Walsh) afirma: “Hasta este momento, todo ha sido, bueno, agradable. Recientemente, algunas cosas no lo han sido. Bueno, me parece que lo primero que tenemos que hacer es separar lo que es agradable de lo que no lo es.” ¿Cómo podría asemejarse una conducta adecuada con mantener las cosas “agradables”? ¿Es posible que una conducta adecuada a veces entre en conflicto con la individualidad?
  - ¿De qué manera es que la película utiliza un monólogo en un tribunal para dirigirse a este conflicto? ¿La respuesta es satisfactoria?



## Construcción del “sí mismo” a través de la comunicación



# 2

## C A P Í T U L O

**E**n ocasiones, una palabra o una frase pueden modificar la imagen que tenemos de nosotros mismos y ayudarnos a alcanzar una meta. Uno de esos momentos llegó pronto en la carrera universitaria de Simon Thompson, cuando supo que necesitaba aprobar un curso de estadística. Simon había reprobado álgebra tres veces durante el bachillerato y se consideraba a sí mismo “discapacitado en matemáticas”. Cuenta su historia de esta manera:

*Un día mi profesor me llamó a su oficina. El profesor Fine... leyó mi examen y llevó sus manos a la cabeza... “Éste es realmente tu día de suerte. Es aquí cuando toda tu tenacidad rinde frutos. Vas a ser muy bueno en estadística... Tienes una mente de segundo tipo. Escucha. Los chicos con mente del primer tipo son los que dominan el álgebra, pero no entienden estadística. Luchan mucho en esta materia. Es una clase distinta de matemáticas que necesita una clase distinta de mente. Las mentes del segundo tipo como las tuyas...”*

*“Los chicos que no entienden álgebra comprenden estadística sin problemas. Si reprobaste álgebra alguna vez, supongo que obtendrás una A o una B en estadística. Piénsalo muchacho. Reprobaste tres veces. Vas a ser un genio.”*

*El pronóstico del profesor Fine hizo que Simon cayera en el éxtasis. Cada vez que se encontraban en el campus, el profesor Fine levantaba dos dedos indicándole “mente*

### PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA

1. ¿De qué manera la comunicación contribuye al desarrollo del “sí mismo”?
2. ¿Cómo influyen la identidad y la cultura en nuestro autoconcepto?
3. ¿Cuáles son algunos de los retos en la comunicación de la identidad?
4. ¿Cómo nos presentamos a nosotros mismos ante los demás?
5. ¿Por qué la comunicación de un “sí mismo” auténtico puede ser importante y cuáles son algunas maneras de hacerlo?



*del segundo tipo” y Simon levantaba tres dedos porque “había reprobado tres veces”. A medida que el profesor Fine lo alentaba, Simon comenzó a decirle a sus amigos qué tan bien esperaba que le fuera en estadística. Escribió: “este cambio singular de actitud influyó en todas mis calificaciones. Como estaba consciente de mi nueva ‘mente del segundo tipo’, obtuve las mejores calificaciones de mi vida universitaria”. Dos años después, cuando finalmente cursó estadística, Simon se sentaba en la primera fila, hacía preguntas, estudiaba duro y ocasionalmente solicitaba la ayuda de un tutor. Recibió una de las pocas “A” que se otorgaron en la materia en ese semestre (Thompson 1990).*

La historia de Simon muestra la influencia que la comunicación con los demás puede tener en la impresión que tenemos de nosotros mismos, en nuestra autoconfianza, y en nuestra capacidad para actuar. El conocimiento de quienes somos se inicia temprano y continúa a lo largo de la vida, a medida que interactuamos con nuestros padres, amigos, maestros y otras personas. Considera cómo te describes ante los demás. ¿Te ves como alegre, industrioso o activo? ¿Consideras que eres un buen amigo, atleta o padre? ¿Puedes identificar a la gente que ha tenido un impacto significativo en cómo te concibes? La comunicación con los demás, desde el lenguaje que utilizamos para describirnos a nosotros mismos hasta las reacciones que otros tienen hacia nosotros, es quizás la influencia más poderosa en el desarrollo de nuestro sentido del “sí mismo”.

En este capítulo se explora la relación entre nuestro sentido del “sí mismo” y la forma en que nos comunicamos. El título: “Construcción del sí mismo a través de la comunicación”, sugiere que el “sí mismo” evoluciona y cambia con el tiempo con base en nuestras interacciones con los demás y que podemos desempeñar un papel activo en la estructuración de nuestras identidades, capacidades y autoestima. A medida que nos comunicamos con quienes nos rodean, comenzamos a observar aspectos de nosotros mismos en los otros, nos entendemos con base en la manera en que la gente nos trata y a veces llegamos a vernos como lo hacen los demás. Este capítulo te ayudará a:

- ▼ Valorar el papel de la comunicación en el desarrollo del “sí mismo”.
- ▼ Comprender de qué manera tu autoconcepto de tí mismo influye en tus interacciones con los demás.
- ▼ Saber cómo se presenta la gente a los demás.
- ▼ Ser capaz de presentar un “sí mismo” auténtico.

## ▼ Desarrollo del “sí mismo” a través de la comunicación

En un comercial de televisión se muestra a una madre que vuelve a casa con su familia después de un largo día de trabajo. Está agobiada y enojada con sus hijos y sus duras palabras hacen llorar a uno de ellos. De pronto ella escucha una voz interna que le dice: “¿Sientes como si ya no fueras tú misma?” y le sugiere que un antidepresivo podría restaurarle su sentido del “sí mismo”. El comercial termina con la misma mujer, descansada y sonriente, meciendo a su hijo en un columpio. A través de palabras e imágenes sugerentes, el comercial pretende definir cómo se autoconcibe una mujer cansada.

## El surgimiento del autoconcepto

Todos comenzamos a descubrir quiénes somos cuando desarrollamos una **autoconciencia**, es decir, la conciencia de nuestra existencia y un entendimiento de nosotros mismos. Como niños, no sabemos que existimos en forma independiente a nuestros padres. Nuestro mundo se compone, en gran medida, de comer, dormir y reaccionar a las personas y a los acontecimientos que nos rodean. A medida que adquirimos el lenguaje, comenzamos a entender que somos seres independientes. El lenguaje nos permite pensar en nuestro “sí mismo” como en un objeto al que se le puede nombrar, definir y analizar. Cuando asignamos nombres tales como “mamá” y “papá” a nuestros padres, también le ponemos uno a nuestro “sí mismo” y nos hacemos autoconscientes. Desde ese momento en adelante, desarrollamos imágenes, percepciones y creencias que definen quiénes somos.

La manera en que nos vemos influye en cómo y qué comunicamos a los demás. Las impresiones que nos formamos acerca de nosotros mismos constituyen nuestro **autoconcepto**: una imagen relativamente consistente o un conjunto de percepciones que tenemos sobre nuestro “sí mismo”. Nuestro autoconcepto es una *construcción* más o menos estable que sirve como base de comparación cuando reflexionamos sobre nuestra conducta y sus consecuencias (Kollack y O’Brien 1994). Algunas percepciones del “sí mismo” permanecen relativamente constantes, como las creencias centrales respecto a si se es una persona buena, inteligente, o amable. Otras percepciones cambian o evolucionan a lo largo de la vida a medida que nos encontramos con nuevas personas y eventos. Por ejemplo, un profesor con mucha influencia pudo haberte convencido de que realmente tenías habilidad artística.

## Vernos como los otros nos ven

En nuestra interacción con los demás comenzamos a evaluarnos basándonos en cómo los otros están respondiéndonos. Los estudiosos llaman a este fenómeno el “sí mismo” del espejo” porque nuestro autoconcepto se refleja a través de nuestras interacciones con los demás y con la sociedad en la que vivimos (Mead 1934; Cooley 1964). Nos imaginamos cómo nos ven y nos juzgan los demás y desarrollamos impresiones de lo que somos con base en lo que nos imaginamos que otros piensan de nosotros. Por ejemplo, supongamos que Rebecca se está preparando para una entrevista importante. Ensayas las posibles preguntas y respuestas con Leila, quien le dice cuándo ampliar sus respuestas, qué información adicional puede necesitar acerca del patrón y qué vestir para la entrevista. Con base en los comentarios de Leila, Rebecca evalúa su propio desempeño. Rebecca decide que está mejor preparada de lo que pensaba, que realmente es capaz y competente y que está lista para la entrevista. Cuando evalúa los comentarios de Leila, utiliza a ésta como un espejo que la refleja, con lo cual refina su autoconcepto y desarrolla una mejor comprensión de sí misma.

Los comentarios que proceden de individuos específicos a quienes respetamos y en quienes confiamos, como los miembros de la familia, los amigos, los profesores e incluso, los enemigos, son los que con mayor probabilidad moldearán nuestro autoconcepto y nos ayudarán a sortear numerosos y usualmente contradictorios encuentros. Por ejemplo, un cumplido que proviene de tu profesor acerca de un discurso que has pronunciado probablemente tendrá más credibilidad que el de un estudiante que poco conoces. O bien, puedes comentarle a un amigo en el que confías qué te escribió un determinado profesor acerca de una parte de tu trabajo final y pedirle que lo lea para que te dé una “segunda opinión”. Tu autoconcepto se refina y se modifica a medida que cambias de grupos y te relaciona con distintas personas. Cuando ingresaste a la universidad y comenzaste a interactuar con nuevos amigos y profesores, tus impresiones de cómo reaccionaban estas personas ante ti pudieron haber provocado que te vieras a tí mismo con nuevos ojos. Es probable

---

### autoconciencia

Tener conocimiento de nuestra existencia y del grado hasta el cual nos entendemos a nosotros mismos.

---



---

### autoconcepto

Una imagen o un conjunto relativamente consistente de percepciones que se tienen acerca de uno mismo.

---

que hayas desarrollado cada vez más confianza en tu capacidad de hacer nuevos amigos, o bien, que hayan aumentado tus dudas respecto a tus habilidades para estudiar. Cuando te gradúes de licenciatura o cambies de carreras, puedes encontrarte con que tu autoconcepto se modifica de nuevo como respuesta a tu interacción con nuevas personas. De esta manera, tu autoconcepto crece y se desarrolla a través de la comunicación con los demás.

Además de las personas importantes que moldean tu autoconcepto durante toda la vida, aprendes y llevas contigo una idea de cómo es que la sociedad considera que debes ser. Esta impresión generalizada adopta la forma de un “otro generalizado”. El **otro generalizado** representa un compuesto de las normas y valores de la sociedad. A lo largo de tu vida, poco a poco has conocido las reglas sociales generales que se aplican a las conductas de comunicación, como puede ser de qué modo indicarle a alguien que es su turno para hablar en una conversación. También compartes expectativas con los demás acerca de la clase de persona que debieras ser y de la manera en que, en general, la gente te responderá. Por ejemplo, si creciste en los Estados Unidos, probablemente sabrás que la gente te tiene en un alto concepto si eres joven, heterosexual y exitoso. Esta opinión compuesta de lo que la “gente” puede pensar o decir, siempre está contigo y a veces tú puedes incluso incorporarla a un diálogo interno con el otro generalizado, de la misma manera en que lo harías con una persona real (p. 21). Por ejemplo, puedes decirte a ti mismo: “ellos piensan que estoy tomando muchas materias fáciles”, sin asignarle una identidad específica a “ellos.”

Nuestro autoconcepto crece y se desarrolla a través de la interacción con los demás. Las conclusiones a las que llegamos influyen en si nos sentimos bien o mal acerca de nosotros mismos. Entonces, la comunicación es más que un método para intercambiar mensajes; resulta central para el desarrollo de nuestro “sí mismo”.

---

### otro generalizado

Perspectiva que consiste en el reflejo de la sociedad en nosotros mismos.

---

## El poder de las profecías autocumplidas

Una manera particularmente poderosa en la que la comunicación con los demás ayuda a definir nuestro autoconcepto es a través de la **profecía autocumplida**, esto es, la tendencia a vivir de acuerdo con las expectativas que se crean para nosotros. Aunque no siempre internalizamos los juicios que otras personas hacen respecto de nosotros, a menudo influyen en cómo nos sentimos y cómo nos comportamos. El relato que se hace al inicio del capítulo acerca del éxito de Simon en su curso de estadística muestra que las profecías autocumplidas pueden tener resultados positivos. Desafortunadamente, también pueden funcionar para ubicar algunos individuos en ventaja sobre los demás. Por ejemplo, en una cantidad considerable de investigaciones se sugiere que las maneras en que muchos maestros se comunican con los estudiantes crean profecías autocumplidas que fortalecen a algunos mientras que desalientan a otros. Cuando los maestros esperan que los estudiantes tengan éxito, tales expectativas contribuyen a formar autoconceptos en los estudiantes que incluyen capacidad e inteligencia. Estas expectativas se transmiten con mayor frecuencia a los estudiantes hombres que a las mujeres. Se presta atención a los muchachos con más frecuencia, se les ayuda en sus respuestas, se les da más tiempo para formularlas, se les hacen preguntas que requieren pensamiento crítico y se les hacen comentarios más extensos a sus respuestas (Cooper 1993). Por ejemplo, si el Dr. Jensen solamente le pregunta a Tanya preguntas cerradas (de sí o no), le da poco tiempo para responder y le hace pocos o ningún comentario cuando habla en clase, Tanya puede considerar que sus opiniones no son interesantes y que no se valoran sus contribuciones en clase. Entonces es menos probable que participe en las discusiones de clase, lo que confirmará las bajas expectativas que el Dr. Jensen tiene de ella.

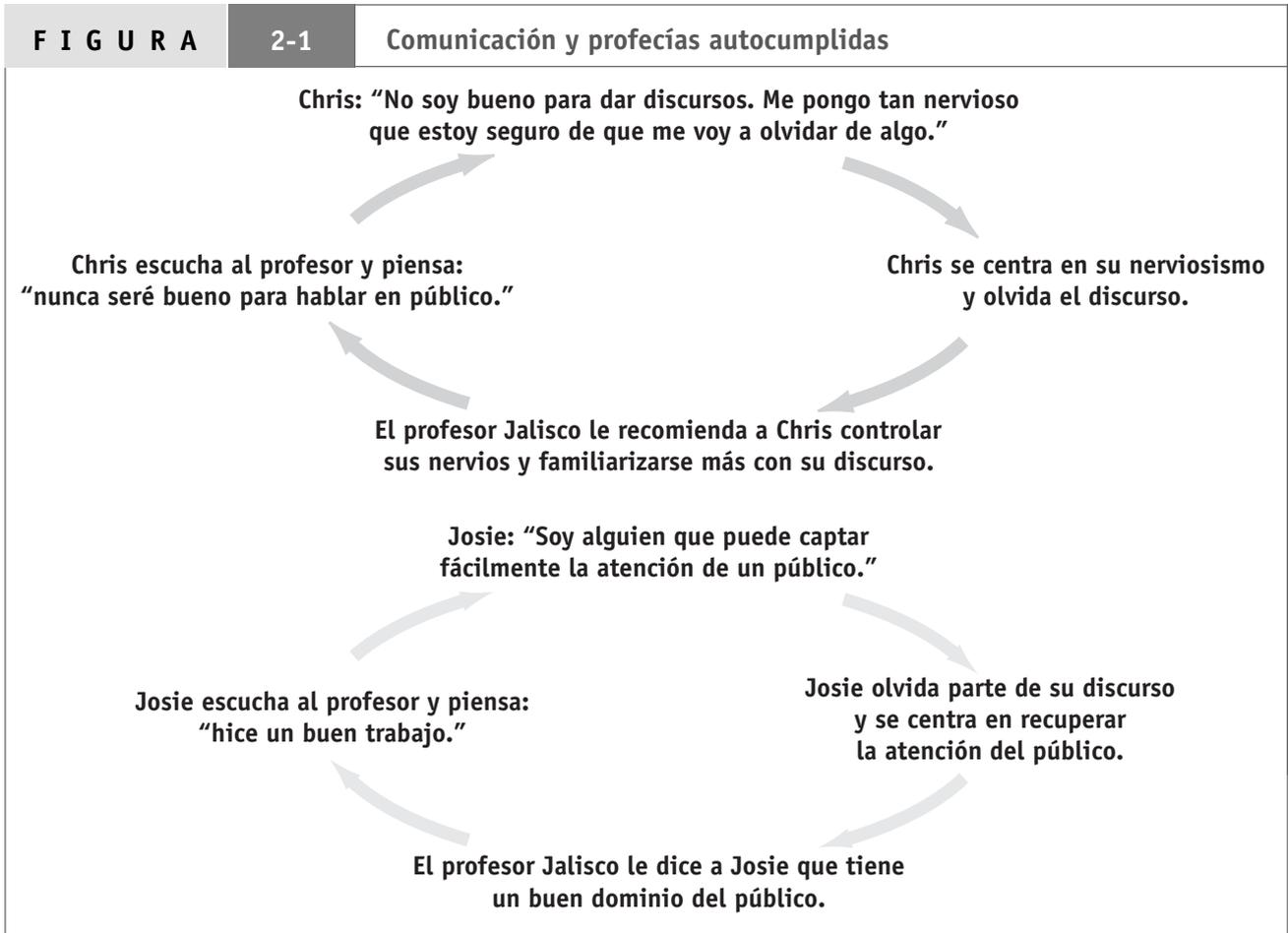
Las profecías autocumplidas constituyen buenos ejemplos de la poderosa influencia que la comunicación puede tener en el autoconcepto de un individuo. Una vez que un pronóstico negativo parece volverse realidad, otros le siguen más fácilmente.

---

### profecía autocumplida

Tendencia a vivir según las expectativas que se crearon para nosotros.

---



La comunicación puede tener una influencia poderosa en el autoconcepto a través de la creación de profecías autocumplidas.

De manera similar, podemos utilizar las profecías autocumplidas para motivar a los demás e inspirar el éxito. Por ejemplo, si fueras el gerente de Ben y lo describieras como "asertivo", es probable que eso tenga un impacto positivo en su identidad como empleado. El puede, por ejemplo, envalentonarse para expresar una opinión controvertida acerca de un tema relacionado con el trabajo. Por otro lado, si lo llamaras "mandón", Ben reconsideraría quedarse callado. Observa la figura 2-1 para que te des una idea de cómo pueden funcionar las profecías autocumplidas.

En nuestro análisis del "sí mismo" se ha subrayado la naturaleza cambiante del autoconcepto personal y de las maneras en que la comunicación influye en esos cambios. En el recuadro "¿Es tu "sí mismo" auténtico?" se te pide que medites sobre qué tan independiente y estable consideras que eres.

Una vez que reconocemos el papel potencial de la comunicación en la definición de nuestro autoconcepto, podemos comenzar a comprender nuestra conducta y a responsabilizarnos por ella. A medida que evaluamos y refinamos nuestra opinión de nosotros mismos, nos hacemos cada vez más conscientes de nuestra conexión con otros y de la manera en que tales conexiones influyen en nosotros. En la sección siguiente se explica de qué manera la comunicación acerca de la identidad y la cultura afecta cómo pensamos respecto a nosotros mismos y cómo interactuamos con los demás.

## Piénsalo otra vez



### ¿Es tu “sí mismo” auténtico?

La idea del “sí mismo verdadero” es más común en culturas en las cuales se hace énfasis en el individualismo. Este enfoque es especialmente marcado en los estadounidenses de ascendencia europea, que han crecido en una cultura que valora la independencia y la resistencia a la presión social. Como ha señalado más de un estudiante: “quiero que sepas quién soy *en realidad*. Nadie me dice cómo debo ser.” Pero si el “sí mismo” se produce a través de las interacciones con los demás, ¿qué tan independientes somos?

Los psicólogos sociales Peter Kollock y Jodi O’Brien (1994) escribieron que a muchos de nosotros nos gusta pensar que tenemos un “sí mismo verdadero” que es inamovible y *resistente*. La idea de que el “sí mismo” se construye a través de la interacción con los demás hace que la gente se sienta incómoda, porque sugiere que las demás personas tienen una increíble influencia en determinar quiénes pensamos que somos. Como advirtieron Kollock y O’Brien, nuestra capacidad para considerar que realmente somos libres o que la sociedad nos controla, es posible por el proceso mismo de interacción que produjo nuestro “sí mismo”. Después de todo ¿Cómo sabrías que existes sin preguntarle a otros y sin buscar su opinión? (¿Esto realmente sucedió? ¿Estaba soñando?). Nuestra capacidad para reflexionar sobre nosotros se da en la forma de un diálogo interno, o de una autoplática [p. 21].

A muchos de nosotros nos acomoda pensar acerca de nosotros mismos como una entidad estable y consistente y nos reconforta tener un “sí mismo verdadero” por debajo del social. Tal vez exista un “sí mismo verdadero” independiente de nuestras interacciones con los demás, un “sí mismo” que biológicamente determinado o que constituye el alma y el espíritu de una persona. Incluso si dicha alma *trascendente* existe, su papel en nuestra vida cotidiana depende del conocimiento que tengamos de ella y nuestras percepciones son producto de la interacción social.

¿Es posible que un “sí mismo verdadero” exista independientemente de las palabras con que tú lo defines?

¿Cómo han influido las evaluaciones que hacen los demás en la comprensión que tienes de quien eres?

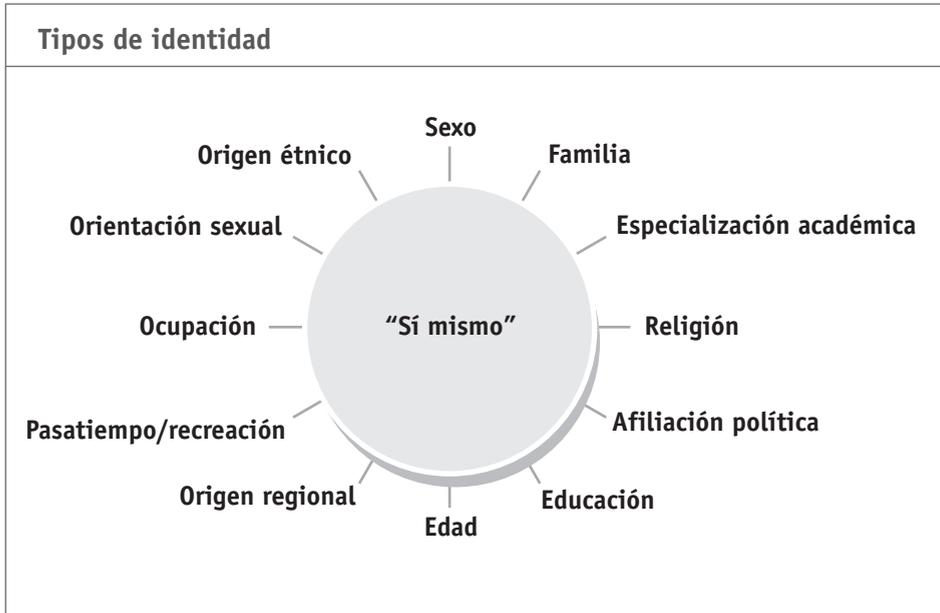
## ▼ Comunicación e identidad

En el análisis del “sí mismo” que hemos hecho hasta el momento, hemos subrayado los comportamientos de comunicación que ayudan a moldear nuestro autoconcepto, ya sea que pensemos que somos listos, honestos, divertidos o ambiciosos; y el grado hasta el cual las interacciones con los demás apoyan o ponen nuestras opiniones en entredicho. Nuestro autoconcepto también está formado por nuestra identidad. La **identidad** se refiere al concepto de uno mismo como miembro de un grupo o categoría. En la figura 2-2, la Rueda de la identidad, se muestran algunos de los grupos y categorías comunes en que los individuos frecuentemente se reconocen y que contribuyen a su identidad. Algunas de estas categorías probablemente son más significativas para ti que otras. Cuando observes el diagrama, determina qué conceptos son más importantes para ti. ¿Han cambiado con el tiempo los grupos y categorías que son más importantes para ti?

Algunos aspectos de la identidad se escogen libremente, como en el caso de la decisión de unirse a un grupo o de participar en una actividad placentera. Por ejemplo, puedes ser miembro de un grupo de estudiantes que viaja grandes distancias para llegar a la universidad, de una fraternidad, de un club de aventuras en exteriores, de una organización política, de una iglesia, sinagoga o mezquita. Otras veces, la membresía en un grupo particular, y por lo tanto determinados aspectos de la identidad, se *asignan socialmente*, o bien, otros los asumen con base en nuestras características físicas,

### identidad

La concepción de uno mismo como miembro de un grupo o categoría.



**FIGURA 2-2**

En la rueda de la identidad se muestran algunos de los grupos o categorías más comunes que contribuyen a nuestra identidad.

tales como la raza, el sexo, o la capacidad física, o nuestra asociación con otros miembros de un grupo. Por ejemplo, si un hombre heterosexual participa en una actividad de orgullo gay, algunos individuos pueden suponer que es homosexual, basados en su relación con hombres que sí lo son. La identidad incluso puede construirse en torno a un sentido de ubicación. Algunas residencias universitarias agrupan a los estudiantes con fundamento en sus intereses especiales, como la participación en deportes exteriores o programas académicos. En cambio, los estudiantes que residen en hogares juveniles públicos a menudo se conocen como "los que viven en multifamiliares" y se les relaciona con actividades violentas y de uso o tráfico de drogas debido a los estereotipos sobre los hogares juveniles que los medios han perpetuado (Vale, 1995).

Tomamos las categorías de identidad para orientar nuestras decisiones acerca de qué decir y cómo responderle a los demás. Algunas de las categorías más comunes son el género y la identidad social y cultural.

## Género e identidad

Algunas personas sugieren que la fuerza más importante para moldear la identidad y el autoconcepto es el sexo del individuo y la identidad de género correspondiente que se desprende de que sea hombre o mujer. Aunque muchas personas utilizan los términos "sexo" y "género" de manera intercambiable, no significan lo mismo.

**Sexo y género.** La mayoría de las personas dividen a los sexos humanos en dos categorías: masculino y femenino. Todos se ubican en una de ellas con base en sus genitales y en sus características sexuales secundarias, como la cantidad de pelo facial o el tamaño de los pechos. Recuerda la última vez que llenaste una solicitud o respondiste una encuesta. Uno de los primeros recuadros en la forma seguramente te pedía que indicaras si eras "hombre" o "mujer." Los baños públicos que utilizamos, los equipos de deportes a los que nos incorporamos, y los precios del corte de pelo o de las modificaciones a nuestra ropa que pagamos a menudo están determinados por nuestro sexo físico.

Tales características orientan nuestras suposiciones acerca del género, el cual se refiere al concepto que tenemos acerca de lo que significa ser hombre o mujer, masculino o femenino, en nuestra sociedad. Es posible que hayas advertido la diferen-

Las imágenes en los medios populares contribuyen a moldear nuestro concepto de feminidad.

© Topham/The Image Works



#### identidad de género

El concepto que tenemos de nosotros mismos como hombres o mujeres, masculinos o femeninos.

cia entre sexo y género en tu vida diaria cuando a una niña con cuerpo atlético se le llama “marimacha” o cuando un hombre le chifla a un desconocido de pelo largo que pasa por la calle porque supone que es mujer. Los comentarios de comunicación que escogemos con base en nuestras suposiciones de género a menudo son mucho más importantes que el sexo físico de un individuo. Desarrollamos una **identidad de género** con base en el concepto que tenemos de nosotros mismos como hombre o como mujer. Estos conceptos acerca de la masculinidad y la feminidad muchas veces son específicos de la cultura. Por ejemplo, el despliegue de afecto entre miembros del mismo sexo, como el que dos hombres se tomen de la mano, puede ser aceptable en una cultura, pero puede levantar cejas en señal de desaprobación en otra. Las definiciones también varían dentro de las culturas y los países; por ejemplo, en los Estados

Unidos, un hombre puede considerar que su masculinidad se define por cuánto dinero puede ganar o qué tan alto puede gritarle a un oponente, mientras que otro puede basar su autoconcepto en su grado de habilidad atlética o en su papel como padre.

**Género y comunicación.** Desde el momento de nuestro nacimiento, la gente que nos rodea elige hablarnos basándose en nuestro género. No importa si un bebé es hombre: si está vestido de rosa, los estadounidenses probablemente lo llamarán “precioso”. Un simple cambio de ropa puede hacer que los demás lo perciban como masculino y se refieran a él como “guapo”. Durante el resto de su vida, la gente se referirá al niño basándose en suposiciones acerca de su masculinidad y, a medida que crezca, su autoconcepto de género probablemente será una de las influencias más importantes en su propio estilo de comunicación.

Debora Tannen (1982), una estudiosa del lenguaje y de la comunicación, afirma que los hombres perciben las relaciones sociales como jerárquicas y que utilizan una manera de hablar que es competitiva y orientada a la tarea. En otras palabras, sus conversaciones establecen “quién está arriba” y cómo se harán las cosas. A través de la conversación, los hombres negocian su posición, afirman su competencia y conservan su independencia debido a su identidad percibida como hombres. Las mujeres

que se consideran a sí mismas femeninas a menudo perciben el mundo social basado en el apoyo y en las conexiones sociales y utilizan la conversación como una manera de compartir sentimientos y alcanzar la intimidad. De acuerdo con Tannen, estas distintas identidades influyen tanto en la manera en que hombres y mujeres se expresan como en la manera en que perciben la comunicación. Es más probable que las mujeres fraseen sus preferencias en forma de pregunta como en “¿Te gustaría ver una película?” mientras que los hombres utilizan afirmaciones

tales como “vamos al cine”. Si alguien le ofrece ayuda a una mujer con una tarea, es probable que ella considere este acto como un gesto de apoyo. El hombre, según la misma autora, es probable que vea la oferta como un posible insulto a su capacidad.

“De mis dos ‘desventajas,’ ser mujer puso más obstáculos en mi carrera que ser de color.”

Shirley Chisolm, primera mujer de color elegida al Congreso de Estados Unidos

Tannen alega que estas diferencias son constantes entre los sexos. Ya sea que estés de acuerdo con Tannen o no, el género es, ciertamente, una parte importante de la identidad de una persona que contribuye al autoconcepto y a la visión del mundo y que ejerce considerable influencia en la manera en que la gente se comunica.

## Identidad social

Algunos aspectos de nuestra identidad son más evidentes o más significativos e importantes para nosotros en determinados momentos. La noción de que tenemos muchas identidades, algunas de las cuales son más importantes que otras para nuestro autoconcepto, se analiza en la **teoría de la identidad social** (Abrams y Hogg 1990). En esta teoría se afirma que nuestra identificación con los grupos sociales es importante para nuestro autoconcepto y la relativa notoriedad de una identidad depende del contexto o del escenario social en el que nos encontremos en un momento determinado. Percibimos distintas partes de nuestra identidad como más o menos importantes basándonos en la posición social (por ejemplo, distinción o prestigio) que nos otorga identificarnos con un grupo en particular en una situación social determinada. Por ejemplo, cuando solamente hay una mujer en un grupo de hombres, su sexo y su género se vuelven especialmente notables. Si, por otro lado, hay muchas otras mujeres en el grupo, es probable que su género sea menos importante para su identidad y tendrá menos influencia en la manera en que los demás la perciben. Las mujeres que trabajan en lugares en los que dominan los hombres y que se perciben como pertenecientes a una posición social inferior que sus compañeros, probablemente reduzcan el nivel de su feminidad (por ejemplo, hablarán asertivamente y usarán ropas masculinas) y se contemplarán a sí mismas en términos de una identidad distinta a la “femenina” (Swan y Wyer 1997). O bien, consideremos la identidad de un hombre trabajador de la construcción que también es un conocedor de vinos. Cuando asiste a una fiesta, puede elegir resaltar su línea de trabajo o su pasión por los vinos y el conocimiento que tiene de ellos, según él considere que los demás en el grupo evaluarán su posición social.

Estos ejemplos ilustran la teoría de la identidad social, la cual sugiere que los contextos sociales ayudan a dictar los rasgos de la identidad personal que un individuo escogerá para expresarse. Consideremos las elecciones que hacemos cuando hablamos a otros acerca de nuestra edad, familia, metas profesionales o religión. Podemos mostrarnos más inclinados a mencionarle que somos socios honorarios de cierto club, a un empleado potencial que a un nuevo amigo. Nuestra identidad social, al igual que nuestra identidad de género, integra una parte de nuestro autoconcepto que recibe la influencia de los demás y que nos ayuda a orientar nuestras interacciones con ellos.

### teoría de la identidad social

Nuestra identificación con los grupos sociales es importante para nuestro autoconcepto y la relativa prominencia de una identidad determinada depende de nuestro contexto social.

“Mi yo... es un entramado dramático.”

Paul Klee, artista

## Identidad cultural

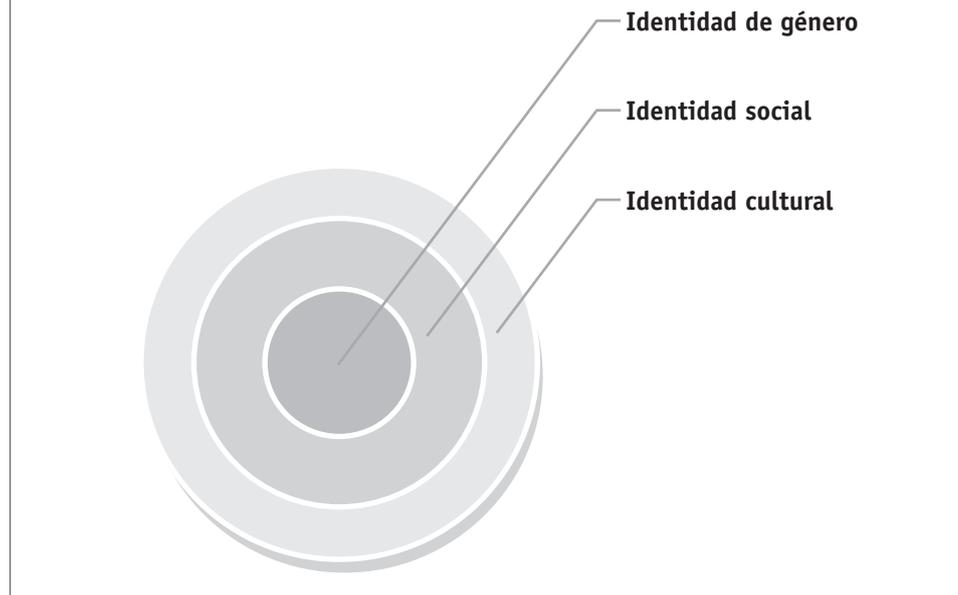
Además de nuestras identidades social y de género, nuestra cultura es otra influencia sobre nuestra identidad, nuestro autoconcepto y nuestros patrones de comunicaciones. Nos da un conjunto de creencias y suposiciones que orientan la manera en que contemplamos el mundo. Comprende todo aquello que compone nuestra forma de vida, abarca los valores compartidos, conocimientos, conductas y expresiones simbólicas [p. 23]. Construimos culturas en torno a los grupos sociales a los que escogemos pertenecer, como las organizaciones religiosas, y en torno a características físicas como la raza. Consideremos la experiencia de Pam, una chinoestadunidense atlética, estudiante del curso propedéutico de medicina. En la universidad no se siente a gusto en torno a algunos de sus amigos asiáticos, quienes cree, la perciben como “demasiado americanizada” por su trato directo y su deseo de ser informal, independiente y creativa, o “demasiado tradicional” debido a su admiración

## FIGURA

2-3

## Tipos de identidad

Nuestro autoconcepto está moldeado por nuestro género, y por nuestras identidades cultural y social.



por los instructores universitarios y su aceptación de la autoridad paterna. Pam no se encuentra totalmente a gusto con algunos de sus amigos estadounidenses tampoco. Cuando ve que faltan a clase para ver telenovelas y consumen alcohol en vez de estudiar, sus conductas refuerzan su impresión de que les falta disciplina, autocontrol y respeto por la autoridad. Pam tendrá que negociar entre dos culturas y las identidades conflictivas que cada una de ellas favorece (Ly-Phin Pan 1998).

Nuestro autoconcepto, identidades y valores culturales influyen en la manera en que interactuamos con los demás. A menudo vemos el mundo desde la perspectiva de nuestras culturas y cada una tiene diferentes expectativas acerca de las conductas de comunicación. Cuando Pam se comunica con sus amigos y con su familia, probablemente utilice menos contacto visual y maneras más formales y educadas con los miembros de las comunidades asiáticas que con sus compañeros estadounidenses. El sentido de “sí mismo” de Pam estará orientado por la cultura con la cual se identifica más. Por ejemplo, en los Estados Unidos, la gente tiende a valorar la independencia personal y el trato directo, mientras que en muchos países asiáticos, la identidad personal se fundamenta en las relaciones con las familias y sus comunidades, y la forma en que la gente habla está orientada por las expectativas de los demás.

Nuestra cultura e identidad nos permiten ver algunas cosas y no advertir otras. Cuando la gente habla con otros que comparten su cultura, generalmente no advierte las pronunciaciones o las selecciones de palabras (por ejemplo, si dicen “soda” o “refresco”) que les serían muy evidentes a otros. Cuando se ve televisión, los telespectadores jóvenes y de edad media rara vez advierten la minimización en la representación de la gente anciana (o de las mujeres y gran parte de las minorías, o de los discapacitados) en los programas que ven (Novell 1999). Al igual que la identidad de género y la social, nuestra identidad cultural nos es evidente en algunos contextos sociales y no en otros, e influye tanto en la manera en que nos dirigimos a los demás como en la manera que nos responden. En la figura 2-3 se muestra la interrelación que existe entre las identidades de género, social y cultural.

## Comunicación de las suposiciones relativas a la identidad

Nuestras suposiciones sobre nuestra identidad de género, social y cultural guían a nuestras elecciones de comunicación, lo que a su vez, puede influir en las maneras en que otros se ven a sí mismos. Considera las identidades que otros han creado para ti, desde el primer insulto que puedes haber escuchado en una cancha deportiva hasta la etiqueta que un amigo puede utilizar cuando te presenta a alguien nuevo. Por ejemplo, Sharika puede presentar a su amiga Laura como una nueva mamá o como gerente de una empresa de software; la elección que haga Sharika nos ayuda a definir a Laura e influye en las impresiones que otros tienen de ella. Las suposiciones que otros hacen acerca de la identidad de Laura orientarán la forma en que se comuniquen con ella.

**Asignación de apodos.** Hay diversas palabras que otros utilizan para describirnos que pueden afectar nuestra identidad y nuestro autoconcepto. En ocasiones, la gente recurre a una práctica que se denomina **asignación de apodos**, que es la extrapolación de un solo aspecto de la identidad de alguien para describirlo, sin atender a sus otras cualidades. Quizás hayas escuchado que a Linda Cohen, una periodista talentosa y respetada, la describen como “mujer comentarista deportiva”. Aunque Cohen es efectivamente una mujer, esa característica particular de su identidad probablemente tenga poca ingerencia en su desempeño como periodista. La asignación de apodos se ha convertido también en una manera cada vez más popular de insultar a los demás, como sucede entre los comentaristas deportivos en los Estados Unidos, que se etiquetan entre sí según qué tanto pelo tiene uno u otro. Los insultos dañan y las estrategias de asignar apodos que aprendemos cuando niños se perfeccionan en la edad adulta. En realidad, los calificativos más dañinos son los que se fundamentan en las características que no podemos modificar fácilmente, como la raza o alguna peculiaridad física; esa asignación de apodos puede hacerle mucho daño al sentido del “sí mismo” de una persona (Farb 1994).

**Estereotipos.** De la misma manera que la asignación de apodos, el uso de estereotipos limita nuestra comprensión de las identidades de las demás personas. Mientras que la asignación de apodos marca a la gente con base en una sola característica de su identidad, un **estereotipo** es una generalización poco confiable respecto a una persona con base en una imagen simplificada del grupo al que pertenece. Los que se fundamentan en los estereotipos suponen que los individuos de un grupo son como todos los demás que forman parte del mismo, trátense de rubias, abogados o chicanos. Incluso los denominados “estereotipos positivos” tienen consecuencias negativas. Sarriet, una asiáticaestadounidense, ejemplifica: “algunos estereotipos para las mujeres asiáticas son: agradable, callada, educada, siempre dispuesta a servir, tradicional, buena estudiante, buena niña... Yo encajo en algunos de los estereotipos. Tengo que distinguir qué cosas realmente son inherentes a mi ser y qué cosas poseo como respuesta a una expectativa social.” Un *epíteto* racial, que con frecuencia se enraíza en los estereotipos, transmite imágenes que pueden terminar por internalizarse en aquellos a quienes se dirigen, al tiempo que refuerza el comportamiento negativo entre los que alcanzan a escuchar las murmuraciones (Calvert 1997). En última instancia, cuando tratamos a las personas en forma tal que las hacemos dudar de sí mismas con base en una característica de su identidad, o cuando las etiquetamos en forma perniciosa, pueden incorporar tales percepciones en su autoconcepto y ser menos capaces de tener éxito y de alcanzar el máximo de su potencial. Finalmente, los estereotipos pueden ser contagiosos. La gente que rodea a personas expuestas a estereotipos denigrantes, probablemente trate a las víctimas de tales preconcepciones con menos comprensión y respeto.

**Etiquetas de identidad.** Otra manera en que la gente se identifica con base en la pertenencia de grupo es a través de las etiquetas de identidad, las cuales son



Ve un video sobre la manera en que la cultura influye en la identidad. (CD Clip 2.1).

### asignación de apodos

La extrapolación de un aspecto de nuestra identidad para describir todo nuestro ser.

### estereotipos

Etiquetas que caracterizan a las personas con base en los rasgos que se supone comparan con su grupo.

¿Cuáles son algunas de las suposiciones que estos comunicadores podrían hacer respecto a la identidad de los otros?

© Amy C. Etra/PhotoEdit



asignaciones que hacen los publicistas que buscan dirigirse a una porción específica de la población para comercializar su producto. Es posible que a ti se te etiquete de inmediato cuando accedes a sitios en Internet. Cuando visitas ciertas páginas automáticamente se te identifica como miembro de un grupo o clase. A medida que compras en sitios de música popular, que verificas los resultados de los encuentros deportivos en ESPN, o que bajas softwares de *PCWorld*, los publicistas están construyendo una identidad para ti que puede incluir tu ubicación geográfica, tipo de buscador, proveedor de servicio de Internet, clase económica, edad, sexo e intereses. A partir de esa clase de información, los comercializadores desarrollan identidades de estilo de vida para ti (las que pueden ser sumamente inexactas) y quizás te envíen correos electrónicos en el que promueven productos o sitios que se relacionan con este perfil.

El uso de las etiquetas de identidad da lugar a muchas interrogantes con respecto a la privacidad y a la ética de adquirir y vender información personal. Las etiquetas de identidad que utilizan los comercializadores cada vez se vuelven más complejas. Consideremos los adelantos tecnológicos que han modificado las maneras en que se transmiten los anuncios publicitarios. Por ejemplo, en una campaña, las mujeres que visitaban tres veces *iVillage*, página que se dedica a dietas y a ejercicio, en un periodo de 45 días veían un anuncio de *Snapple-a-Day* (un producto para sustituir una comida) la siguiente vez que visitaban ese sitio. Una vez que se etiquetaba a las mujeres como interesadas en la dieta y el ejercicio, se les presentaban los anuncios de dicho producto siempre que leían su horóscopo o hacían una investigación sobre medicamentos antialérgicos (Oser 2004). De la misma manera, Google planea escanear correos electrónicos confidenciales para ubicar usuarios a quienes enviarles anuncios especializados (Rupley 2004).

Como sucede con la asignación de apodosos y otras formas de estereotipar, las etiquetas de identidad mezclan el autoconcepto, la identidad y la cultura en un rasgo o característica de una persona. Si bien parecen ser maneras eficaces de comunicarse, pueden limitar el conocimiento y el entendimiento que se necesita para la mejor comunicación porque reduce a las personas a imágenes simplificadas o a conjuntos de características. Cuando leas el recuadro “Comunicación con individuos de la tercera edad en escenarios de atención médica”, piensa en las suposiciones que hacen los sujetos que cuidan a personas mayores sobre sus pacientes.

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Comunicación con individuos de la tercera edad en escenarios de atención médica

Cuando las personas muestran señales de envejecimiento, como el pelo cano, los bastones y las ayudas para oír bien, algunos individuos modifican la forma de hablarles, haciéndolo más lentamente, con un tono emocional ofensivo, frasean todo en primera persona plural, “nosotros” (“¿Ya tenemos hambre?”) y les asignan diminutivos cariñosos. No es de sorprender, que la gente mayor a menudo se sienta privada de respeto, dependiente y menos confiada cuando se les habla de esta manera. El problema se torna especialmente agudo en escenarios de atención médica, como asilos. De acuerdo con un investigador, a los residentes de los asilos se les habla en formas que favorecen la dependencia y que, en consecuencia, tienen un impacto negativo en su bienestar físico y psicológico (Edwards 1995).

#### *Pregúntate a ti mismo:*

1. ¿Cómo este ejemplo ilustra la asignación de apodosos o de estereotipos?
2. ¿De qué manera pueden aquellos que atienden a personas de edad, dirigirse a ellas sin faltarles el respeto y demostrándoles empatía?

## ▼ Aumento de la autoconciencia mediante la interacción con los demás

A lo largo de este capítulo hemos subrayado cómo es que las cosas que los otros nos dicen contribuyen a formar nuestro autoconcepto y nuestra identidad. También hay elecciones que hacemos cuando nos comunicamos con los demás que ayudan a desarrollar la autoconciencia y el autoconcepto. Nuestro “sí mismo” surge a medida que nos revelamos a los demás, adoptamos diversos roles de comunicación e interactuamos con muchos y diversos medios. Como se muestra en el mapa conceptual de la figura 2-4, hay muchas formas de acrecentar nuestra autoconciencia.

### Revelación del “sí mismo” en las relaciones

Cuando Sergio comenzó a salir con Chelsea se consideraba un tipo tradicional, fuerte y algo despreocupado. Aunque sus amigos consideraban que Chelsea era demasiado lista para ser divertida, Sergio disfrutaba su compañía. Habían ido algunas veces al cine juntos y estaban observando un juego de básquetbol cuando Chelsea le sugirió que visitaran un acuario local. La visita les dio la oportunidad de pasar varias horas platicando y Sergio se sorprendió a sí mismo por las cosas que le reveló a Chelsea. Para cuando se despidieron esa tarde, Sergio se imaginaba a sí mismo ligeramente más introspectivo y dispuesto a dejar que Chelsea sugiriera qué hacer la próxima vez que salieran juntos.

A medida que Sergio platicaba con Chelsea, comenzó a descubrir cosas nuevas sobre sí mismo y a reconsiderar qué partes de sí le gustaría revelar. Nuestro “sí mismo” es producto de nuestras experiencias, sentimientos y actitudes pasadas; también incluye una imagen de aquello en lo que nos podemos convertir en el futuro porque tenemos la capacidad de reflexionar sobre nuestro potencial. A medida que nos comunicamos, aprendemos más acerca de nosotros mismos y escogemos lo que queremos compartir con los demás. En la **Ventana de Johari** (Luft 1984), un modelo de la autoconciencia, se diagrama la relación entre quienes somos y lo que permitimos ver a los demás sobre nosotros (véase figura 2-5 en la página 51).

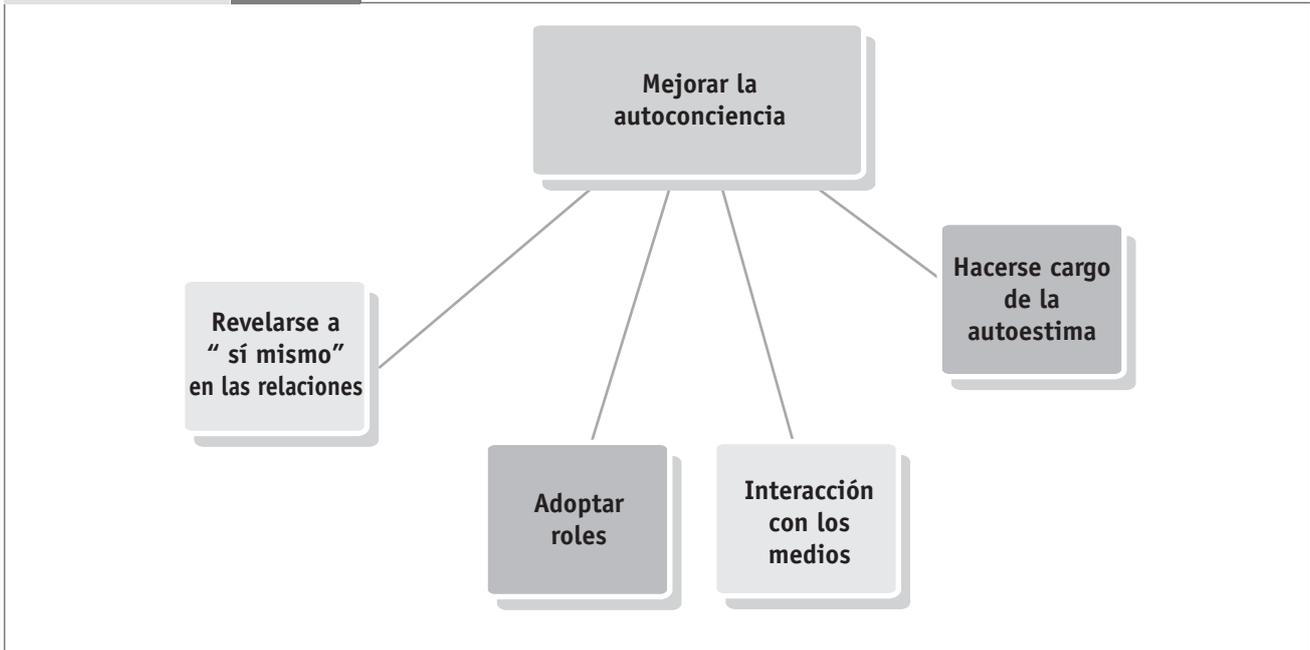
#### **Ventana de Johari**

Modelo en el que se representa el grado de autoconciencia de un individuo.

FIGURA

2-4

Mapa conceptual de la autoconciencia



Existen muchas maneras de mejorar la conciencia de uno mismo.

#### cuadrante público

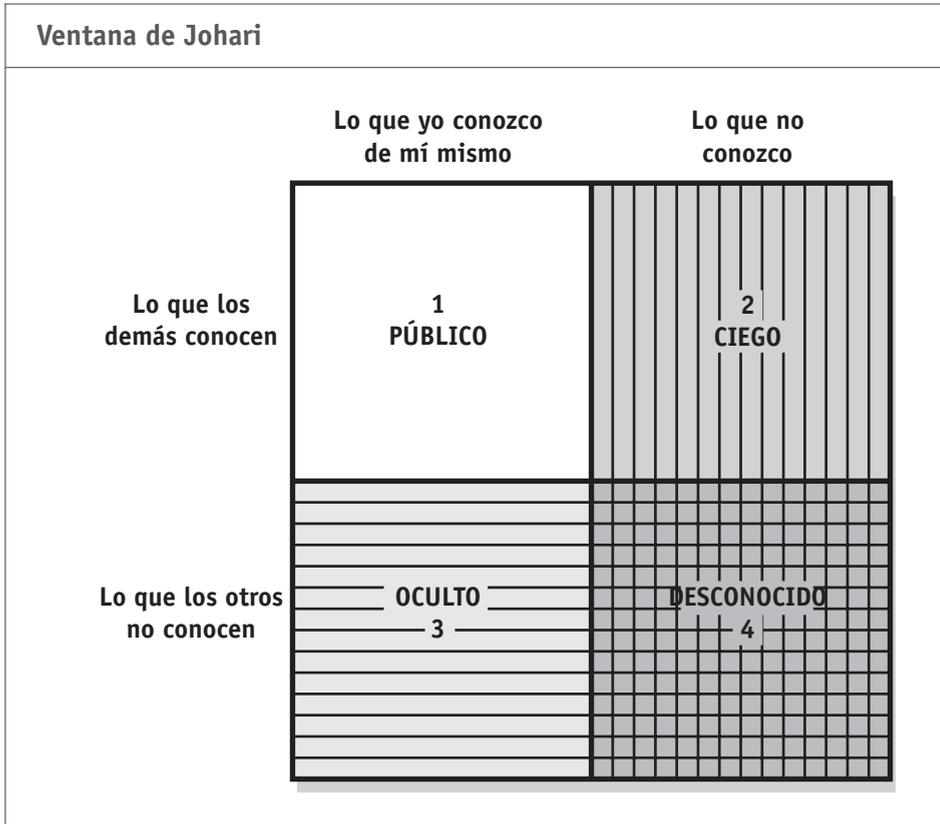
La parte de ti mismo que tanto tú como los demás conocen.

**El cuadrante público.** El modelo divide la autoconciencia en cuatro áreas, o cuadrantes. El **cuadrante público** representa todo aquello que tú y los demás saben de tí. Tú presentas algunas características, como la apariencia física o la forma en que te conduces usualmente en una interacción cualquiera, pero generalmente se requiere tiempo y esfuerzo para comprender y compartir con otros las partes más complejas y significativas de ti mismo. A medida que desarrolles relaciones con *otros sujetos significantes*, también obtendrás una mayor conciencia de ti mismo. En la Ventana de Johari se diagrama la profundidad de conciencia en una relación cuando se modifica el tamaño de los cuadrantes. Si el cuadrante público es pequeño, la relación es nueva o “superficial”, como con un conocido o con un compañero de clase con el que hablas muy de vez en cuando. En cambio, cuando el cuadrante es grande, el modelo representa una relación íntima o de largo plazo entre individuos que se conocen bien entre sí.

#### cuadrante oculto

Aquellas cosas que tú conoces de ti mismo, pero que los demás no.

**El cuadrante oculto.** El **cuadrante oculto** representa aquellas cosas que conoces de ti mismo, pero que son desconocidas para los demás. Éstos son atributos que has logrado mantener ocultos ante ellos. Cuando revelas partes de ti mismo a los demás, en lo que a menudo se denomina “autorevelación”, es más fácil aumentar tu autoconciencia, pues los otros o bien confirman o contradicen estos aspectos. La revelación de uno mismo puede ayudar a consolidar relaciones también, pero esto conlleva algunos riesgos. En una relación que se está desarrollando apenas, la revela-



**FIGURA 2-5**

En la ventana de Johari se modela la relación entre lo que sabemos acerca de nosotros mismos y lo que compartimos con los demás.

ción de uno mismo generalmente es gradual y recíproca. Si te descubres demasiado pronto, la relación puede tambalearse según cuál sea su contexto y las expectativas de la otra persona. Consideremos al individuo de ojos soñadores que profesa un gran amor muy pronto en una relación. Decir “te quiero” podría emocionar (o atemorizar) a la otra persona. Las revelaciones importantes deben darse en una relación de confianza en la que haya antecedentes de aceptación mutua de las cualidades de uno y otro. De nuevo, el tamaño del cuadrante oculto indica de qué tipo de relación se trata. Cuando es muy grande, esto puede significar que la relación es nueva o que la que existe se caracteriza por la desconfianza y la precaución. A la inversa, una pequeña área oculta representa una relación de confianza.

**El cuadrante ciego.** El **cuadrante ciego** representa aquellas partes de ti mismo que los otros ven, pero tú no. Algunas de estas características pueden ser conductas inconscientes que son evidentes para los demás, como la manera en que juegas con tu lápiz o empujas los lentes de sol hacia arriba sobre el puente de la nariz. Otros atributos en la zona ciega son más importantes, como los intereses en ti mismo, que evitan que puedas observar claramente tus propias fuerzas o debilidades. Por ejemplo, es probable que un maestro de escuela de nivel elemental te haya alentado a desarrollar una habilidad, como bailar, que no sabías que tenías. Algunas personas son más introspectivas que otras y tienen zonas ciegas bastante pequeñas, mientras otras tienen una autoconciencia mucho menor. Tu autoconciencia

---

**cuadrante ciego**  
La parte de ti mismo que los demás conocen, pero tú no.

---

---

### cuadrante desconocido

Las cosas que ni tú ni los demás conocen sobre ti.

---

cia aumenta a medida que otros te exponen ciertos atributos, y el área ciega en la Ventana de Johari se reduce.

**El cuadrante desconocido.** Finalmente, el **cuadrante desconocido** se refiere a las cualidades en ti que ni tú ni los demás saben que existen. Con frecuencia se trata de atributos que yacen en una parte muy profunda de tu inconsciente, o bien, son capacidades potenciales que aún no has descubierto. Cuando el cuadrante desconocido es muy grande a menudo esto se debe a una exposición limitada a los demás o a una falta de experiencias diversas. Una forma de reducir esta área es conociendo lugares, personas y culturas nuevas. Cuando nos comunicamos con gente distinta en situaciones nuevas, aumentan nuestras posibilidades de analizar suposiciones acerca de nosotros, mismas de las que anteriormente no estábamos conscientes.

## Adopción de roles

---

### adopción de roles

El acto de entender los motivos, intereses y acciones de otras personas y de adoptar dichas acciones, al menos temporalmente.

---

Otra manera de explorar las suposiciones sobre ti mismo y de aprender nuevas habilidades es por la adopción de roles diferentes en tus conversaciones con los demás. La **adopción de roles** es la capacidad de comprender los motivos, intereses y acciones de las otras personas y de adoptar tales acciones, al menos de manera temporal (por ejemplo, Griffin 2000). Cuando se asumen papeles, como el término lo señala, se hace algo semejante a lo que hace un actor cuando representa a un personaje en una película, o sobre el escenario. Los buenos actores se convierten en el personaje durante el espectáculo no solamente porque memorizan el diálogo, sino también porque entienden qué es lo que motiva al personaje que están representando. De la misma manera, en la vida real, el ser humano intenta entender las motivaciones y adoptar los comportamientos de los demás para experimentar con su propio sentido del “sí mismo”. Cuando comenzaste a estudiar en la universidad, quizás probaste nuevos roles tales como el “casi loco”, el “ratón de biblioteca”, el “empresario”, o el “inconformista”. Algunos de éstos pudieron resultarte cómodos y terminaron siendo partes duraderas de ti mismo. Otros, probablemente no lo hicieron. Pero incluso si uno no adopta los roles que desempeña como una parte estable de su autoconcepto, éstos ayudan a apreciar la identidad con mayor claridad. Es posible que hayas llegado a la universidad con el plan de especializarte en química y convertirte en médico. Sin embargo, después de asistir a unas cuantas reuniones para estudiantescas de esa carrera, cambiaste de opinión. Esta experiencia probablemente te ayudó a evaluar tus verdaderos intereses y a seleccionar una nueva especialización.

En cualquier situación social, adoptamos roles con base en el contexto, en lo que percibimos como nuestra responsabilidad, y en nuestro grado de comodidad. Si el supervisor de Jorge menciona sus propias dificultades maritales en casa, Jorge puede sentirse inseguro respecto a si supervisor quiere que el adopte el papel de consolador o el de solucionador de problemas. La adopción de roles le ayuda a las personas a entenderse tanto a sí mismos como a los demás con mayor claridad. Los comunicadores pueden construir un entendimiento mutuo si ambos pueden sentir lo que siente el otro. Aunque es difícil que se dé una total empatía, los seres humanos tienen la capacidad única de entender las perspectivas de los demás y, con el paso del tiempo, de acortar las diferencias al ponerse en el lugar del otro.

## Interacción con los medios

La comunicación en las relaciones y la práctica de roles sociales son cosas con las que aprendemos más acerca de nosotros mismos. El crecimiento y los cambios en nuestra autoconciencia reciben también la influencia de los medios, los cuales permean nuestra sociedad. George Herbert Mead, al referirse al desarrollo del “sí mismo” a principios del siglo xx, reconoció la importancia de los medios como ventanas hacia los objetivos de los demás, porque en las películas, en la radio, en las novelas y en los periódicos se

nos cuentan historias que influyen en nuestras actitudes y experiencias (Mead 1934). Los medios incluyen los anuncios publicitarios, en la televisión y en las computadoras, en todos los cuales se suministran retratos de los demás y se muestran diversos roles posibles en la sociedad. Cuando se ve televisión, por ejemplo, es posible experimentar la súplica de los niños pobres de los países en desarrollo; la salvajez de la guerra; el sin sentido de los crímenes callejeros en las ciudades; y la devastación por desastres naturales como temblores, huracanes y tornados. También se puede contemplar actos inspiradores de heroísmo. Por ejemplo, en 1989, el mundo contempló como una persona solitaria se paraba frente a una columna de tanques chinos que avanzaban para reprimir una manifestación de estudiantes en la Plaza de Tiananmen. Este acto de desafío en contra de probabilidades terribles, dio origen a uno de los momentos más memorables en la historia de la transmisión televisiva. En la televisión se representan muchos momentos de ternura, empatía, honestidad y creatividad, todos los días de transmisión. En sus mejores expresiones, la televisión puede inspirar nuestro propio crecimiento al mostrarnos los logros y el triunfo de los demás.

Pero los medios también pueden tener una influencia destructiva en el desarrollo del "sí mismo". Como mencionamos en el análisis de los canales que hacemos en el capítulo 1, la mayor parte de los medios masivos constituyen empresas comerciales cuyo principal objetivo es ganar dinero. La circulación y los *ratings* son esenciales para las utilidades y a menudo influyen en el contenido de los medios. El resultado es una realidad mediática que distorsiona la imagen de la sociedad y que puede hacer lo mismo con nuestro sentido del "sí mismo". Una manera de entender nuestro "sí mismo" es comparándonos con los demás en un proceso que se denomina **comparación social** (Festinger 1954). Por ejemplo, si obtienes una "C" en un trabajo final, quizás le preguntes a los demás qué calificación recibieron. Si todos tuvieron "C" o "D", probablemente te sentirás mejor y culparás al profesor por calificar de manera tan estricta. A la inversa, si todos sacaron "A" o "B", es probable que te sientas desilusionado y dudes de ti mismo.

Los medios proporcionan un número casi ilimitado de imágenes para la comparación social. A menudo estas imágenes son distorsiones de la realidad y constituyen un estándar falso de medición. Por ejemplo, si comparas tu apariencia física con las imágenes que aparecen en revistas o en la televisión, sentirás que todos son más atractivos que tú. Con frecuencia se utilizan computadoras para mejorar las imágenes de modelos y actores en los medios. Esto es especialmente cierto en las revistas de moda, en las que las fotografías de los modelos se alteran digitalmente para eliminar las más pequeñas imperfecciones. El resultado es un estándar falso de belleza: incluso los modelos no son tan atractivos como aparecen en las revistas. A veces, la gente que se compara con las imágenes en los medios se siente incómoda respecto de su apariencia y esto le provoca baja autoestima. En un estudio se realizó una encuesta entre varias mujeres después de que vieron las fotografías de modelos en las revistas de moda. Tras ver so-



#### comparación social

Cuando comprendemos a nuestro "sí mismo" por comparación con los demás.

Encontrar imágenes en los medios para establecer comparaciones sociales es relativamente sencillo para este grupo de estudiantes. ¿Qué tanto lo sería para un grupo de estudiantes con discapacidad? ¿Para parejas de la tercera edad? ¿Para familias mexicanoestadounidenses?

© David Young-Wolff/PhotoEdit

lamente 20 anuncios, los estudiantes expresaron sus sentimientos de depresión y hostilidad. Piensa ahora en los cientos de fotografías de las revistas de modas y de estilo de vida, en los anuncios espectaculares, en los programas de televisión y en las películas (Kay y Lindaren 1999). En otra investigación se demostró que solamente 13 minutos después de ver las revistas de moda, las mujeres se hicieron mucho más conscientes y negativas en la evaluación de sus cuerpos (Turner, Hamilton, Jacobs, Angood y Dwyer 1997).

Los ideales de belleza son particularmente opresivos para las mujeres jóvenes, cuya autoestima a menudo se fundamenta en los sentimientos que tienen respecto de sus cuerpos. Los estudiosos han encontrado que un porcentaje significativo de niñas de raza blanca, de clase media y de peso normal, se clasifican a ellas mismas, erróneamente, como con sobrepeso. Estas percepciones acerca del peso corporal son más importantes para su autoimagen que su peso verdadero (Rierdan y Koff 1997). Incluso las mujeres jóvenes con un peso normal o inferior reciben la influencia de los estándares mediáticos de belleza y pueden verse a sí mismas como poco adecuadas o con sobrepeso. Estas percepciones negativas y distorsionadas del cuerpo son el primer paso en un proceso que puede llevar a la depresión y a desórdenes de la alimentación en este grupo.

Los medios influyen en los hombres en forma similar. La mayoría de los hombres que aparecen en la televisión son atléticos, jóvenes y altos. Aquellos que no lo son a menudo se sienten inferiores, o diferentes, cuando se comparan con los estereotipos de la televisión. Dado el papel de los medios y las comparaciones sociales, ¿Cuál puede ser la responsabilidad de los medios comerciales en la provisión de imágenes que promuevan un crecimiento personal positivo? ¿Resulta ético utilizar mujeres con evidente falta de peso como modelos? ¿Qué se puede hacer para contrarrestar la influencia de los medios en el autoconcepto de hombres y mujeres?

## Hacerse cargo de la autoestima

La clave para desarrollar un autoconcepto positivo está en regular las influencias que moldean el desarrollo del “sí mismo”: la interacción con los demás, la adopción de roles y la exposición a los medios. Los seres humanos tienen la capacidad única de criticar su autoconcepto. Es difícil imaginar que la mascota familiar se preocupe de que tiene sobrepeso o mal aliento. Nuestra capacidad de pensar acerca de nosotros mismos y de evaluarnos nos permite desarrollar y refinar aún más nuestro autoconcepto. Se denomina **autoestima** a cómo nos sentimos acerca de nosotros mismos y ésta constituye una parte fundamental de quiénes somos y cómo nos comunicamos. Consideremos algunas formas comunes en que la gente con baja autoestima podría interactuar con los demás. Quizás sean menos asertivos o más fáciles de persuadir a hacer algo que no quieren hacer. En ocasiones, la gente con baja autoestima se siente más solitaria que aquéllos con una autoestima elevada y son menos seguros en sus relaciones con los demás (Brage y Meredith 1993, 1994). En un estudio se descubrió que los miembros de una pareja que tenían una baja autoestima tendían a “colgarse” del otro o a conductas posesivas en una relación, tales como espiar al otro, supervisararlo o llamarle por teléfono constantemente y limitar el acceso a rivales potenciales (Guerrero y Afifi 1998).

Afortunadamente, de la misma manera en que la comunicación de las personas consigo mismas y con los demás puede contribuir a una autoestima baja, la comunicación puede favorecer el crecimiento personal. Las estrategias que se incluyen a continuación pueden ayudarte a asumir el control de tu autoestima:

- Reconoce que eres una persona compleja. En cada momento y en cada situación, muestras solamente una pequeña parte de ti mismo a otros comunicadores.
- Acepta quien eres como punto de partida para cambiar y para fijar metas personales realistas. Si tus expectativas no lo son, es más probable que crees profecías

---

### autoestima

El valor que le asignamos a nuestro autoconcepto.

---

autocumplidas negativas. Elige desafíos que estén dentro de tu alcance; pide a algunos en quienes confíes que te ayuden a evaluar tales metas.

- Crea contextos de comunicación de apoyo. Cuando te compares con los demás, elige modelos que sean adecuados y que te hagan sentir bien y no deprimido. Igualmente, invierte su tiempo hablando con otros que se expresen positivamente de ti y estén dispuestos a ayudar y no con quienes resalten tus debilidades, se complazcan con tus dudas y te hagan sentir inseguro.
- Se estratégico respecto a qué partes de ti revelas a los demás. Puede ser reconfortante tener amigos que te conozcan bien; pero recuerda descubrirte a otros que merezcan tu respeto, preocupación y confianza.

La gente con la que hablamos, los roles que adoptamos y las imágenes que nos proporcionan comparaciones sociales influyen en qué tanto nos queremos a nosotros mismos. Tenemos la capacidad de mejorar nuestra autoestima, cuando decidimos cambiar cómo nos sentimos acerca de nosotros mismos y escogemos estrategias positivas de comunicación, mejora tanto nuestro autoconcepto como nuestra comunicación con los demás. Además de elevar nuestra propia autoestima podemos escoger activamente las impresiones que queremos provocar en los demás. En la última sección de este capítulo, se presentan algunos consejos para presentarnos mejor ante los demás y para controlar las impresiones que ellos tienen de nosotros.

## Comunicación responsable: mantenimiento de un “sí mismo” auténtico

Rachel es callada y pasa desapercibida la mayor parte del tiempo; rara vez dice algo cuando está en un grupo. Pero cuando está en el campo de fútbol se vuelve una persona distinta: le grita a sus compañeras de equipo, se vuelve ferozmente competitiva y actúa agresivamente. Eric a menudo es una facha, cuyas maneras en la mesa a veces son vergonzosas y siempre usa ropa arrugada. Pero mantiene su automóvil immaculado: limpio, pulido y en buen estado. Latisha tiene maneras suaves y es paciente casi todo el tiempo, excepto cuando se trata del exceso de tráfico. Sebastián generalmente habla mucho, incluso es bullicioso en las fiestas, pero rara vez abre la boca cuando su hermano mayor está presente. Estas contradicciones aparentes no son signos de una mala salud mental, ni indicadores de una mente emocionalmente afectada. Más bien, reflejan una característica humana común: mostramos aspectos diferentes de nosotros mismos en diversos momentos a personas distintas (Goffman 1959). La decisión relativa a qué parte de uno mismo mostrar, a veces es una elección consciente y estratégica y otras, una respuesta inconsciente a las circunstancias. La comunicación auténtica implica presentar la imagen adecuada tanto para la situación como para el objetivo deseado, y es congruente con nuestro autoconcepto. En general hay tres factores que influyen en si presentamos un “sí mismo” auténtico a los demás: aquéllos con quienes nos comunicamos, el contexto de la comunicación, y la motivación o meta detrás de la interacción (Gergen 1971).



“Una personalidad múltiple es, en cierto sentido, normal.”

George Herbert Mead, sociólogo

## Presentación de nuestro “sí mismo” ante los demás

La otra persona (o personas) en una interacción es el factor de más influencia y el que determina qué parte de nosotros mismos debemos revelar. Por ejemplo, piensa en la gente con quien te encuentras después de terminar el primer periodo uni-

versitario. Todas las personas probablemente te preguntaron lo mismo: “¿Qué tal la escuela?” ¿Le diste la misma respuesta a todos? Si eres como la mayoría de los estudiantes, tu respuesta cambió según quién te preguntara. Si trabajaste lejos o dejaste a tu familia para asistir a la universidad, probablemente subrayaste a tus padres qué tan responsable eras refiriéndote a tu trabajo del curso y a las largas horas que estudiaste. Con tu mejor amigo, quizás resaltaste tu independencia y te refiriste a tus experiencias sociales. Finalmente, si tenías novio o novia en casa, probablemente recalcaste la ausencia de cualquier intención romántica con otras personas en la escuela. ¿Cuál de todas estas respuestas es la “verdadera”? En realidad, todas lo fueron, aunque de manera incompleta. Escogiste revelar aspectos particulares de tu experiencia universitaria según la expectativa que percibiste en los demás.

### cara social

El acto de presentar el “sí mismo”.

El sociólogo Ervin Goffman se refirió al acto de presentarse a sí mismo como a una “máscara expresiva” o “**cara social**” (Goffman 1967). Goffman, al igual que muchos otros científicos sociales, considera que esto es un esfuerzo de colaboración con los demás en la situación de comunicación. No solamente nos presentamos a los demás, sino que mostramos nuestra cara social con base en la forma en que los demás reaccionan ante nosotros. Existen tres reacciones posibles a la cara social que presentemos: confirmación, rechazo o ausencia de confirmación (Watzlawick, Beavelas y Jackson 1967).

### confirmación

Cuando otros aceptan la presentación del “sí mismo” que hacemos y actúan en armonía con la imagen que estamos revelando.

**Confirmación.** Otras personas confirman nuestra cara social cuando aceptan nuestra presentación del “sí mismo” y actúan en armonía con la imagen que estamos ofreciendo. Esta **confirmación** nos da confianza en la interacción y nos alienta a mostrar cada vez más nuestro “sí mismo” a la otra persona. Por ejemplo, supongamos que le dices a alguien: “realmente disfruto hablar contigo”. Si la otra persona confirma tu declaración y señala: “yo también”, es probable que reveles tus sentimientos aún más.

La confirmación de nuestro “sí mismo” es una meta esencial en nuestra interacción cotidiana. Nutre y fomenta el crecimiento de nuestro ser y nos permite llegar al máximo de nuestro potencial al desarrollar nuestra autoestima. Es una función necesaria en la interacción social que también nos ayuda a presentarnos en forma auténtica y confiada.

### rechazo

Cuando otros contradicen la presentación de nuestro “sí mismo” y actúan en forma incongruente con la imagen que estamos revelando.

**Rechazo.** Otras personas rechazan tu cara social cuando contradicen la presentación que haces y actúan en forma poco concordante con la imagen que estás revelando. Cuando otros muestran **rechazo** hacia nosotros, cambiamos lo que estamos diciendo, o bien, finalizamos la conversación. Veamos el intercambio siguiente:

*Tyler:* Estoy molido. No puedo creer cuántas horas trabajé ayer. Debo haber sacado adelante un turno de 12 horas.

*Kellee:* Eso no es nada. Yo hago esos turnos todo el tiempo y no me tomo descansos de una hora para comer como tú.

Si fueras Tyler, ¿sabrías cómo reaccionar al rechazo nada sutil de Kellee? ¿Cambiarías de tema o dejarías de hablar con ella? ¿Cambiarías de cara social enojándote y siendo sarcástico? Es posible que aceptes la definición que ella hizo de la situación, pero te sentirías lastimado por su falta de sensibilidad.

En ocasiones el rechazo, no importa cuán doloroso pueda ser, resulta benéfico para el desarrollo del “sí mismo”, porque nos ayuda a ver partes de nosotros mismos que antes no conocíamos (el área oculta en la Ventana de Johari) y mejora nuestra comprensión de cómo nos ven los demás. Es posible que Reyna piense que está siendo cortés con sus nuevos asistentes al entrar y salir de su oficina sin pronunciar palabra, hasta que Tawana le dice que ella y los demás en la oficina preferirían que les dijera “adiós” para indicarles cuándo se está retirando al finalizar el día. Aunque Tawana puede temer ofender a su nueva supervisora, la información que le dio fue útil e importante.

El miedo al rechazo es una de las razones por las que revelamos sólo una parte de nosotros mismos a los demás. Nuestro nivel de intimidad o nuestro grado de confianza con los demás determina en gran medida la cara social que mostramos. El rechazo a

menudo evita la intimidad y limita nuestra presentación del “sí mismo” a un rango reducido de posibilidades. El rechazo también puede limitar nuestros encuentros futuros. Algunas personas se vuelven “sensibles al rechazo” y evitan todas las situaciones en las que creen que éste es posible. También se vuelven defensivas y tienden a malinterpretar las declaraciones de los demás como si se tratara de ataques personales o rechazos.

**Ausencia de confirmación.** Ésta se da cuando otros ignoran la presentación que hacemos de nuestro “sí mismo” y actúan con indiferencia ante la imagen que estamos revelando. La ausencia de confirmación es diferente al rechazo. Mientras que este último comunica el mensaje “estás equivocado”, la segunda indica “tú no existes” (Watzlawick, Beavelas y Jackson 1967). Quizás te sentiste “no confirmado” cuando alguien ignoró tu comentario en una conversación de grupo, no devolvió tu llamada o correo electrónico, o constantemente se refirió a ti con un nombre equivocado. La ausencia de confirmación puede tener consecuencias muy negativas; puede dañar el desarrollo del “sí mismo” de la víctima y llevarla a sentirse ajena a los demás. La ausencia de confirmación priva a las personas de cualquier retroalimentación significativa y rara vez resulta benéfica para un comunicador.

Nuestros esfuerzos por conservar nuestra “máscara expresiva”, es decir, nuestra cara social, y evitar la ausencia de confirmación, a veces hace que nuestros intentos de comunicar resulten ambiguos o engañosos. Ve el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación”, donde se explica cómo guardar las apariencias puede afectar la intimidad.

**ausencia de confirmación**

Cuando otros ignoran nuestra presentación del “sí mismo” y actúan con indiferencia a la imagen que estamos presentando.

**Guardar las apariencias y comunicar resistencia en contextos de intimidad**

En las citas románticas entre heterosexuales, en general se espera que los hombres inicien y busquen intimidad física y que las mujeres pongan límites al respecto. Hay distintas maneras en las que la mujer puede intentar comunicar su resistencia además de decir “detente”. Por ejemplo, puede indicar “estoy saliendo con alguien más” o “no creo que te conozca lo suficiente como para hacer esto”. Estas declaraciones se conocen como mensajes indirectos de resistencia.

En las investigaciones se ha sugerido que las mujeres utilizan mensajes indirectos de resistencia para detener o retrasar la intimidad sexual al mismo tiempo que conservan una relación. Un hombre puede sentirse rechazado si ella le dice: “no quiero hacer esto”, y así, la relación que la mujer desea puede terminar, o bien, el hombre puede retroceder. Por tal motivo, a menudo las mujeres se comunican de manera indirecta para evitar estar dando la impresión de que son promiscuas y por ello, guardan las apariencias. Temen que si están de acuerdo en tener relaciones sexuales demasiado pronto sus novios les perderán el respeto. También tratan de guardar las apariencias con ellos evitando un rechazo tajante. Sin embargo, desafortunadamente, como los mensajes que las mujeres utilizan en estas situaciones son ambiguos, los hombres a veces los consideran como confirmación de su propio sentido del “sí mismo”. Los investigadores encontraron que la declaración “no creo que te conozca lo suficiente como para hacer esto” fue interpretada, únicamente por 26 por ciento de los hombres, como indicativa de que la mujer quería detener el avance de la intimidad sexual. Casi la mitad de los hombres que respondieron dijeron que esta declaración significaba que ella deseaba llegar más allá, pero deseaba conocer mejor al hombre al mismo tiempo (Motley y Reeder 1995).

Como sugiere este análisis, puede ser difícil negociar entre la confirmación del “sí mismo” de alguien más y la presentación de nuestro “sí mismo” auténtico.

**Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Cuáles son las responsabilidades de ambos comunicadores en estas situaciones?
2. ¿Cuándo son adecuados los mensajes indirectos y qué tan importante es guardar las apariencias cuando se trata de decidir qué es lo apropiado?

**Exploración de los conceptos de comunicación**



## Comunicación del “sí mismo” en distintos contextos

Como se analizó a lo largo de este capítulo, el contexto en que se da la interacción influye en la manera en que nos comunicamos con los demás. Por ejemplo, a un nivel muy básico, probablemente no hablarías a un amigo en la biblioteca de la universidad de la misma forma como lo harías en la intimidad de tu hogar. De manera semejante, el entorno influye en cómo te presentas. Goffman distinguió entre los contextos de la comunicación “en escenario” y “tras bambalinas” y empleó como metáfora el teatro para explicarlos. Como se señaló antes, la presentación de cara social para Goffman es semejante a lo que un actor hace cuando representa a un personaje en escena. Frente al público, debe ser el personaje y actuar como tal. Pero tras bambalinas, lejos del público, puede relajarse y “salir del personaje”. En la presentación de la cara social, o de una apariencia, el **contexto “en escenario”** es como estar en un escenario público en el que nos esforzamos por controlar activamente la impresión que proyectamos a los demás. Un **contexto “tras bambalinas”** es un ambiente privado en el que se requiere un esfuerzo consciente menor para dejar una impresión. Las entrevistas de trabajo, las primeras citas románticas y las pláticas con profesores son ejemplos de contextos calificables como “en escenario”. Los contextos calificables como “tras bambalinas” son, por ejemplo, los intercambios con amigos íntimos y miembros de la familia.

La diferencia entre los contextos “en escenario” y “tras bambalinas” influye en la presentación de la cara social (apariencia) que hacemos. Hay caras sociales que revelamos en contextos “tras bambalinas” que nunca nos atreveríamos a mostrar en contextos “en escenario”. Pensemos en la tira cómica “Cafetería perruna” de Paul Gilligan.

En ella, Gilligan captura tanto la vergüenza de que se nos haya sorprendido actuando tontamente, como la creciente fascinación de los medios con el *voyerismo*. La incomodidad de presentarse a uno mismo en contextos “en escenario” le es familiar a la mayoría de las personas. Por ejemplo, ¿alguna vez has caminado frente a un gran número de personas en un auditorio o en un anfiteatro? En caso de haberlo hecho, quizás hayas experimentado el extraño sentimiento de que todos te observaban. De pronto, fuiste consciente de cada uno de los movimientos de tus brazos y piernas y de cómo aparecías ante los demás. De manera semejante, en los contextos públicos te vuelves más consciente de todos los detalles de tu comunicación. La selección que haces de las palabras, la forma en que las pronuncias y cómo te paras o sientas, se vuelven todas decisiones conscientes. En una entrevista de trabajo, por ejemplo, tienes cuidado de vestirse adecuadamente, de decir lo correcto y de presentar la mejor cara social posible al empleador potencial. A la inversa, cuando estás con tus amigos o solo, no estás tan consciente de tu conducta comunicativa.

Ambos tipos de contexto, se interrelacionan y nunca puede separarseles por completo. Si estás en la escuela, administrarás activamente tu imagen como estudiante

### contexto “en escenario”

Un escenario público en el que nos esforzamos por controlar activamente la impresión que proyectamos a los demás.

### contexto “tras bambalinas”

Un ambiente privado que requiere menos esfuerzo consciente para controlar la impresión que proyectamos a los demás.

### POOCH CAFÉ

Por Paul Gilligan



Fuente: Paul Gilligan, Copley News Service.

frente a tus profesores y a los demás estudiantes. Cuando dejas la escuela para regresar a casa, estás “tras bambalinas” y fuera del personaje de “estudiante”. Sin embargo, presentas una imagen distinta, quizás como amigo o como compañero de cuarto junto a tus pares, y debes asumir ese papel. De cierto modo, tu presentación del “sí mismo” se alterna entre lo activo y lo inactivo, lo privado y lo público y contribuye a la diversidad de imágenes y cara sociales que muestras a los demás.

## Comunicación del “sí mismo” para alcanzar metas

Además de escoger estrategias de comunicación que protegen tu apariencia y que son apropiadas en las presentaciones “en escenario” y “tras bambalinas”, la comunicación auténtica requiere que elijamos entre comportamientos que sean consistentes con nuestra motivación y nuestras metas. Por ejemplo, si estás buscando trabajo, debes proyectar una imagen competente que convenza a los demás de contratarte. Te debes vestir en forma adecuada, presentarte a tiempo o incluso antes de la hora de la cita, suministrar un currículo que tenga apariencia profesional, y responder preguntas con detalles específicos acerca de tus capacidades. Debes evitar revelar tus debilidades y, en vez de eso, subrayar tus fortalezas. Muchas personas no son seleccionadas para un puesto porque proyectan la imagen equivocada. La naturaleza de la meta influye en la presentación de uno mismo.

No en todas las situaciones hay que hacer selecciones de comunicación tan estratégicas como las de una entrevista de trabajo. Tu meta puede ser sencillamente conservar la imagen que ya has establecido o volverte anónimo al presentar tan poco de ti mismo como sea posible. O bien, pueden preocuparte otros pensamientos y no estar consciente de la imagen que estás presentando. Algunas personas son naturalmente mejores para manejar su imagen que otras y están sumamente conscientes de la imagen que proyectan. Como se analizó en el capítulo 1, la autosupervisión se refiere a la conciencia de la imagen que se está proyectando. Quienes se ocupan mucho de ella, están muy conscientes de cómo los ven los demás. Constantemente hacen ajustes a la presentación de su “sí mismo” a medida que se modifica el contexto de comunicación. La conciencia de cómo te evalúan los demás puede ser útil para cumplir con tus expectativas y para crear un significado compartido. Sin embargo, también te puede conducir a una sensibilidad extrema o a que modifiques tu comunicación en forma tal que contradiga tu propio autoconcepto o tus metas. Quienes se supervisan poco a sí mismos están protegidos de la ausencia de confirmación de sus mensajes, pero también pueden descuidar la imagen que presentan a los demás.

Después de nuestro largo análisis del “sí mismo”, podrías considerar que la presentación de una cara social (apariencia) es manipuladora y falsa, pero no tiene que serlo. Ciertamente puedes mentir y engañar a los demás con caras sociales cuidadosamente seleccionadas que no se relacionan con tu “sí mismo” verdadero o auténtico. Pero la mayoría de los comunicadores quieren ser sinceros o genuinos en su interacción con los demás y la consistencia entre la cara social que se presenta y el mensaje que se quiere transmitir, ayudan a garantizar que la comunicación sea auténtica. Sé sincero entendiendo las consecuencias de tus mensajes y adaptándolos a cada situación.

Finalmente, es importante darse cuenta de que las interacciones que ponen a prueba nuestro sentido del “sí mismo” requieren esfuerzos cuidadosos, atentos y conscientes para poder comunicar. Si sentimos la necesidad de proteger nuestra identidad o de guardar las apariencias, probablemente nos volvamos inflexibles y destructivos. Si alguien que nos importa nos dice que nuestro trabajo en un proyecto fue descuidado, probablemente defenderemos nuestra actuación, incluso si sabemos que lo terminamos a la carrera. Este impulso de protegernos y de conservar nuestra autoestima se aplica a contextos tan dispares como el de amigos que platican entre sí o el de ejecutivos de una empresa que presentan su testimonio ante un tribunal.

Con conciencia de esto, considera en qué formas puedes mejorar tu comunicación: a través del reconocimiento de cómo otros definen su propio autoconcepto, de la creación de expectativas positivas acerca de ellos, de la valoración de las distintas facetas de la identidad de los demás, del respeto a los aspectos del “sí mismo” que ellos eligen descubrir y de procurar una comunicación tan auténtica como sea posible. El recuadro con el que concluye este capítulo: “Guardar las apariencias en la comunicación” se ha diseñado para ayudarte a considerar maneras en las que puedes alentar a los demás a presentarse a sí mismos de manera positiva.

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Guardar las apariencias en la comunicación

William Wilmot y Joyce Hocker (2001), estudiosos de la comunicación, presentan los parámetros siguientes para ayudar a las personas a proteger su propia identidad y a reducir la necesidad de guardar las apariencias:

*Ayuda a aumentar la autoestima de los demás.* Dale a las personas el beneficio de la duda; reconoce que tienen buenas intenciones. La mayoría de la gente genuinamente considera que está haciendo lo mejor, e incluso, si no estás de acuerdo, puede ser útil afirmar: “sé que estás intentando hacer lo correcto” o “valoro tu dedicación”.

*Evita dar instrucciones.* Las amenazas directas rara vez son productivas e incluso cuando estamos seguros de que estamos en lo correcto, no ayuda en nada decir “si no lo haces, yo no.....” (terminaré el trabajo, te hablaré, etc.). Dale el control a la otra persona para que ella pueda decidir tomar una acción sin que se le obligue a hacerlo. Declaraciones tales como “sé que no te tengo que vigilar; tú puedes lograr esto” generalmente son más productivas y transmiten respeto por el sentido del “sí mismo” de la otra persona.

*Escucha cuidadosamente a los demás y considera sus preocupaciones.* En ocasiones tenemos el poder de tomar decisiones por nuestra cuenta sin consultar a los demás. Sin embargo, cuando les mostramos que respetamos, valoramos y escuchamos sus preocupaciones, ayudamos a mantener su autoconcepto y nuestra relación con ellos.

*Formula preguntas que ayuden a la otra persona a analizar sus metas.* Aunque puede ser más sencillo atacar, preguntar a menudo abre conversaciones y le permite a las personas cambiar sin responder a la defensiva.

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Por qué sería importante seguir estos lineamientos?
2. ¿En qué podría ayudar guardar las apariencias a la calidad de la comunicación y a la solución de conflictos?

## Recursos de revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea.



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno de preguntas que se ubican al inicio del capítulo. Ve si puedes responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

**1. ¿De qué manera la comunicación contribuye al desarrollo del “sí mismo”?**

*Nuestro autoconcepto surge mediante la interacción con los demás, lo que hace a la comunicación fundamental para el desarrollo del “sí mismo”. Otras cosas que influyen en él son las profeías autocumplidas y la autoevaluación. Nos valoramos a nosotros mismos con base en cómo nos vemos y en cómo consideramos que otros nos ven.*

**2. ¿Cómo influyen la identidad y la cultura en nuestro autoconcepto?**

*Nuestro autoconcepto se define, en parte, por nuestro género y por nuestra identidad social y cultural. La identidad de género se refiere a la manera en que nos consideramos como hombres o mujeres, niñas o niños. La identidad social comprende a los grupos a los que pertenecemos. Nuestra cultura nos da muchas de las creencias y de las suposiciones que guían la forma en que nos comunicamos. Algunas identidades son más importantes que otras dependiendo de la gente con la que interactuemos en cada momento.*

**3. ¿Cuáles son algunos de los retos en la comunicación de la identidad?**

*Cuando comunicamos la identidad, puede ser tentador definir a las personas con base en uno de sus aspectos. A veces confiamos en los apodosos o en los estereotipos, aun cuando ambos limitan la eficacia de la comunicación y pueden dañar la autoestima.*

**4. ¿Cómo nos presentamos a nosotros mismos ante los demás?**

*La Ventana de Johari es un modelo que representa las distintas partes del “sí mismo” y las maneras en que éste se revela. En cada momento, sólo presentamos una pequeña parte de nosotros a los demás. El “sí mismo” también se desarrolla a través de la adopción de roles, cuando asumimos otros roles y aprendemos a empatizar con los demás. De esta manera, ensayamos distintas identidades y probamos partes de nuestro autoconcepto. Nuestro “sí mismo” recibe también la influencia de nuestra interacción con los medios. Utilizamos imágenes de los medios como fundamento para la comparación social y nos juzgamos a nosotros mismos en relación con las personas que aparecen en periódicos y revistas, televisión y películas. Las imágenes en los medios pueden dañar la autoestima o ayudar a construir un autoconcepto positivo.*

**5. ¿Por qué la comunicación de un “sí mismo” auténtico puede ser importante y cuáles son algunas maneras de hacerlo?**

*La comunicación de un “sí mismo” auténtico requiere congruencia entre la presentación que hacemos de nuestro “sí mismo” y nuestro autoconcepto. Nuestra presentación del “sí mismo” depende de con quien nos estemos comunicando y se le denomina “presentación de la cara social”. Cuando nuestro “sí mismo” se confirma, probablemente revelaremos más de nosotros mismos a los demás. Cuando se nos rechaza o no se nos confirma, también modificamos nuestra presentación del “sí mismo” y nos enojamos o nos ponemos a la defensiva, por ejemplo. Nuestra presentación del “sí mismo” también depende de si el contexto es público o privado y de qué tan bien supervisamos lo adecuado de nuestra comunicación. Aunque la autosupervisión a veces puede parecer manipuladora, una administración cuidadosa de la imagen que presentas a los demás puede ayudarte a reflejar partes de tí mismo que son adecuadas para el contexto y respetuosas de las necesidades de los demás.*

## TÉRMINOS CLAVE

Prueba tu comprensión de estos términos clave visitando el CD-Rom Conexiones y el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace).

adopción de roles 52	comparación social 53	estereotipos 47
asignación	confirmación 56	identidad 42
de apodos 47	contexto	identidad de género 44
ausencia de	“tras bambalinas” 58	otro generalizado 40
confirmación 57	contexto “en escenario” 58	profecía autocumplida 40
autoconcepto 39	cuadrante ciego 51	rechazo 56
autoconciencia 39	cuadrante desconocido 52	teoría de la identidad
autoestima 54	cuadrante oculto 50	social 45
cara social 56	cuadrante público 50	Ventana de Johari 49

## PARA MAYOR REFLEXIÓN



/dobkinpace

Incorpórate a una conversación acerca de los conceptos del capítulo visitando el Centro de aprendizaje en línea [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

Una herramienta para favorecer las definiciones de la personalidad es la prueba de las 20 declaraciones que diseñó Manfred Kuhn (Kuhn y McFarland 1954). En ella se te pide responder a la pregunta “¿Quién soy yo?” 20 veces, como si estuvieras hablando contigo mismo y no con alguien más. Hay muchas maneras de analizar tus respuestas. Considera los roles que has elegido (hijo, padre, amigo), los grupos con los que te identificas (estudiante de comunicación, mexicano-estadounidenses, asociación de alumnos), tus intereses y creencias (de religión bautista, creyente en la libertad, amante de los deportes), y las descripciones de tu personalidad (inteligente, activo, creativo). ¿Qué categorías son más importantes para tu identidad? ¿Qué tan importantes son las palabras que definen tu “sí mismo”?

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Identifica un área de tu autoconcepto que quisieras mejorar. Quizás desees ser más extrovertido, estudioso, productivo o seguro de tí mismo. A continuación elabora una lista de las fuentes que influyen en tu autoconcepto: personas importantes, autoevaluación, adopción de roles, y exposición a los medios. Elige una fuente y esfuérzate por modificar activamente tu autoconcepto. Por ejemplo, si quieres salir más de casa, escoge una actividad que disfrutes y desarróllala desempeñando el rol de guía o amigo.

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED



/dobkinpace

Nota: Aunque todas las direcciones que se incluyeron cuando esta obra se imprimió estaban actualizadas, a menudo sufren modificaciones. Por favor visita nuestro sitio ([www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)) para verificar cualquier actualización o enlace a estos ejercicios.

1. Una “weblog” o “blog” es una anotación diaria en línea que se publica para que otros la lean. Las blogs se actualizan frecuentemente y a menudo constituyen reflexiones personales sobre viajes, trabajo o relaciones con otros. Se hace una lista de los blogs populares en <http://bloglines.com/topblogs> o en <http://weblogs.about.com/od/bestblogsindices/>. Lee dos o tres blogs que te interesen. ¿Cómo es que estas anotaciones tipo diario comunican suposiciones acerca de la identidad? ¿Ves indicaciones de apodos, estereotipos o etiquetas de identidad? ¿De qué manera las blogs desvanecen la línea entre el contexto “en escenario” y “tras bambalinas”?
2. En Internet hay muchas oportunidades para proyectar una imagen de ti mismo utilizando las palabras de otros. En sitios tales como [Sparks.com](http://Sparks.com) y [Getacard.com](http://Getacard.com) se ofrece enviar tarjetas personales para cualquier ocasión a tu nombre, a través del correo de los Estados Unidos. Ingresa a uno de estos sitios. ¿Se utilizan etiquetas de identidad para organizar los mensajes? ¿Son éstas una forma legítima de presentar el “sí mismo” auténtico a los demás?

## MEDIA MOMENTS

El desarrollo del “sí mismo” ha proporcionado material para la trama de muchas buenas películas. En éstas se ilustra eficazmente las muchas influencias en el autoconcepto, en la identidad y en la autoestima. Un ejemplo puede encontrarse en la película de 1996 que en inglés se tituló *Shine* y que relata la vida del pianista David Helfgott (a quien da vida Geoffrey Rush). Ve esta cinta recordando lo siguiente:

1. ¿De qué manera contribuyen al desarrollo del autoconcepto de David las personas importantes para él?
2. ¿Cuáles son las profecías autocumplidas más importantes en la vida de David?
3. ¿De qué manera cambia el otro generalizado de David con el paso del tiempo y cuál es el efecto en su capacidad para comunicarse?
4. ¿Cómo se distinguen las estrategias de comunicación “en escenario” y “tras bambalinas” y cómo ayudan a David a comunicar un “sí mismo” auténtico?



## Percepción y comunicación con los demás



# 3

## C A P Í T U L O

**S**tafford y Mike están pasando un rato juntos en casa de este último, están viendo un programa de televisión tipo reality en el que se hacen recreaciones dramáticas de crímenes. En el programa se presenta a un hombre de raza negra que fuerza su entrada a una casa de noche y luego es perseguido por la policía y unos perros. Los oficiales atajan al sujeto, lo esposan con las manos detrás de la espalda y lo recuestan con la cara hacia abajo sobre el pavimento. Stafford exclama irritado: “¿Por qué tenemos que ver esto todo el tiempo?”

Mike le responde sin entender: “¿qué? ¿A qué te refieres?”

El enojo de Stafford aumenta cuando contesta: “siempre persiguen a un hombre de raza negra”.

Mike no hace mucho caso de su comentario: “esto me parece creíble”.

Stafford vuelve a molestarse: “sí, bueno, eso es porque ves esto todo el tiempo, ¿por qué nunca muestran a un hombre blanco al que persiguen y esposan?”

Mike comienza a frustrarse con su amigo: “es sólo un tonto programa de televisión. ¿Por qué todo tiene que relacionarse con la raza cuando se trata de ti? No sé cuál es tu problema”.

Stafford termina: “creo que sencillamente no lo entiendes”.

### PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA

1. ¿Por qué la percepción es importante para la comunicación?
2. ¿Cuáles son algunos de los factores que influyen en la percepción?
3. ¿Cuáles son los principales pasos en la formación de una percepción?
4. ¿Qué sucede cuando atribuimos significados?
5. ¿Cómo puede el manejo de las percepciones contribuir a una comunicación responsable?



Aunque Stafford y Mike se conocen muy bien el uno al otro y están viendo el mismo programa de televisión, sus percepciones cambian considerablemente. Como se analizó en el capítulo 2, nuestra identidad y nuestro sentido de influencia personal nos muestran cómo vemos el mundo y qué conductas de comunicación elegimos. Stafford se considera un espectador crítico, sintonizado con las maneras en que se representa a la gente de color en los medios y percibió que el programa era racista. Aunque Mike tiene antecedentes étnicos distintos, Stafford lo conoce bien y probablemente supuso que Mike compartiría su opinión. Mike, sin embargo, consideró que la reacción de Stafford evidenciaba una sensibilidad exagerada. Sus distintas percepciones orientaron su conversación y, en vez de explorar cuál era el fundamento de las mismas, cada uno de ellos se aferró a su punto de vista y al juicio que había realizado acerca de la otra persona.

Nuestra percepción de los demás orienta la forma en que nos dirigimos a ellos y la forma en que hablamos de ellos. En ocasiones estamos conscientes de la relación que existe entre las percepciones y el comportamiento. Quizás reconozcamos que nuestra primera impresión acerca de una persona, que como nosotros es pasajero en un autobús o en un avión, por ejemplo, ha influido en nuestra decisión de iniciar o no una conversación con ella. Sin embargo, tenemos menos probabilidades de considerar de qué manera “quiénes somos” dicta lo que vemos. En realidad, muy poca gente entiende el proceso de la percepción en forma tal que ello le conduzca a tener una comunicación más precisa y responsable.

El poder que las percepciones tienen para orientar la comunicación, hace que comprenderlas y administrarlas sea particularmente importante. Si percibes un gesto no verbal, como cuando alguien agita la mano, como intencional, es probable que reconozcas a la persona que actuó de esa manera. La afirmación: “¿Por qué no haces algo de ejercicio?” puede percibirse como una sugerencia útil o como un comentario negativo acerca del peso de una persona o su nivel de salud física. Una figura pública que dice “sin comentarios” en tiempos de crisis a menudo deja la puerta abierta a las percepciones que compiten entre sí y que tienen los observadores, lo cual puede provocar desde que se responsabilice al orador hasta que se concluya que éste carece de información. En todos los contextos de comunicación, las percepciones desempeñan un papel para ayudarnos a comprender lo que otros están diciendo y para orientar nuestros esfuerzos hacia una comunicación eficaz.

En este capítulo se explora la relación entre comunicación y **percepción**, el proceso de asignarle significado a la información y a las experiencias sensoriales. Este proceso se inicia antes de que emitas la primera palabra y va más allá de una mera interacción. Al finalizar el capítulo, debieras ser capaz de:

- ▼ Entender los factores que influyen en la percepción.
- ▼ Identificar los pasos en el proceso de la percepción.
- ▼ Reconocer los prejuicios de atribución de significados que comúnmente obstaculizan la comunicación.
- ▼ Comenzar a utilizar las percepciones de manera tal que se fomente una comunicación productiva y responsable.

## ▼ Factores que influyen en la percepción

Nuestro autoconcepto, nuestras experiencias pasadas, habilidades físicas, personalidad y ambiente social se combinan para determinar quiénes somos y de qué manera percibimos a las otras personas y a los acontecimientos que se dan en el mundo. La forma en que percibimos a los demás influye en las elecciones de comunicación que hacemos, desde decidir si iniciamos una conversación hasta optar por intentar persuadir a alguien que tiene una opinión contraria a la nuestra sobre un tema en particular. En el capítulo 2 exploramos cómo nuestra identidad, nuestra autoestima y nuestro grado de autoconciencia influyen en la manera en que percibimos las interacciones y en cómo nos conducimos como comunicadores. De manera similar, los factores físicos, la personalidad y la cultura influyen en la percepción.

### percepción

El proceso de asignarle significado a las experiencias y a la información sensorial.

## Factores físicos

Es fácil reconocer algunas de las maneras en que las características físicas personales influyen en la percepción. Elementos como la edad, la altura y las capacidades, influyen en nuestras actitudes y conductas, desempeñando un papel en la manera en que percibimos a los demás y nos comunicamos con ellos. Por ejemplo, una persona puede considerar que dirigirse a ella por su nombre es un insulto, mientras que un niño quizás no le preste mucha atención al hecho. La mujer de piel oscura de India Occidental que vaya de compras a una tienda de conveniencia en el oeste medio de los Estados Unidos puede considerar que la etiqueta de “color carne” de la pantaleta beige es algo risible (ese tono solamente es color carne para los caucásicos). Las personas daltónicas ven el mundo en forma distinta a las que no tienen ese problema. Una mujer daltónica escribió: “hay días en que desearía poder ver todos los colores en una puesta de sol, o apreciar los cambios en las hojas de los árboles, pero generalmente me considero afortunada de poder ver el mundo de colores que muy pocos aprecian” (Rosenblath 1998). El daltonismo afecta tanto las percepciones de un individuo como la manera en que otros pueden tratarla. Por ejemplo, un vendedor de alfombras podría interpretar su falta de reacción a colores distintos, considerándola como una señal de una indiferencia y proceder a atender a otro cliente.

Incluso los *biorritmos* pueden determinar lo que vemos y cómo interpretamos la información. En estudios que se han realizado con estudiantes de preparatoria encontramos que las clases matutinas generalmente son las menos eficaces para ellos porque los adolescentes están muy poco alertas entre las seis y las ocho de la mañana. Para el momento en que comienzan su clase, a las siete u ocho de la mañana, generalmente están faltos de sueño por haber tenido que levantarse demasiado temprano para asistir a clases (Swet y Wisby 1998). Así es que, aunque algunos estudiantes pueden no sentir que sus profesores de las 7:00 a.m., son difíciles o aburridos, sus relojes biológicos internos pueden dificultarles dominar la información o comunicarse con eficiencia a esa hora de la mañana, sin importar cuál sea la habilidad, energía o entusiasmo del profesor.

La necesidad física también influye en nuestras percepciones. El viajero cansado algunas veces ve el interior de un aeropuerto muy diferente cuando los vuelos están retrasados; los asientos y las esquinas con piso alfombrado se vuelven espacios que atesorar y las conversaciones con los encargados de las salas pueden volverse tensas. A veces podemos controlar el grado hasta el cual las necesidades fisiológicas, como el sueño y el hambre, influyen en nosotros; sin embargo, pueden ser factores importantes para determinar qué estímulos percibimos y en qué forma nos comunicamos.

Finalmente, hay limitantes físicas para la cantidad y el tipo de información que podemos percibir. No siempre podemos ver los ademanes que hace un orador, escuchar el diálogo de los personajes de una película cuando los efectos especiales son demasiado ruidosos, o escuchar con cuidado cuando estamos muy cansados. Aunque no siempre pensamos en los factores físicos que influyen en nuestras percepciones, éstos sí desempeñan un papel en nuestra capacidad de pensar sobre personas y situaciones y de responder a ellas.



Mientras que la maestra de estos estudiantes puede considerarlos como poco interesados en clase, en realidad puede ser que ellos sencillamente estén cansados.

© David Lassman/Syracuse Newspapers/  
The Image Works

## Personalidad

Nuestra personalidad actúa como filtro para nuestras percepciones, de la misma manera que lo hacen el autoconcepto, la identidad y los factores físicos. Si generalmente eres una persona extrovertida o abierta que disfrutas de compañía, quizás observes a un grupo de personas que hablan en una fiesta como una buena oportunidad para socializar. Para un invitado tímido e introvertido, ese mismo grupo puede parecerle intimidante y provocarle ansiedad. Estas percepciones iniciales orientarán los comportamientos subsecuentes, de tal manera que el extrovertido tiene mayores probabilidades de moverse hacia el grupo e incorporarse a la conversación, mientras el introvertido evitará la interacción (Mudore 2002). Algunos investigadores alegan que características innatas determinan el grado individual de comodidad acerca de la comunicación. Según esta opinión, la ansiedad acerca de la comunicación o la “aprehensión de comunicación” se presenta independientemente de la experiencia social de una persona (Beatty, McCroskey y Heisel 1998). Ciertamente, la persona que tiene predisposición a una aprehensión de comunicación percibirá las situaciones sociales en forma distinta a una persona que no la posee.

## Cultura

Como individuos, llevamos el compuesto de nuestro autoconcepto e identidad, nuestras características físicas y nuestra personalidad a todos los ambientes de comunicación. Además, procesamos las percepciones a través de los filtros de las culturas a las que pertenecemos. En el capítulo 2 advertimos cómo es que el género y la identidad social y cultural influyen en cómo percibimos a los demás. Un chiste con carga sexual puede ser adecuado en un lugar de trabajo holandés, pero puede considerarse acoso sexual en los Estados Unidos. Un grupo de estadounidenses puede considerar que sus compañeros indios son groseros porque hablan en su propio idioma cuando ellos están presentes, mientras que los indios pueden estar hablando en su lengua nativa únicamente porque así pueden explicarse los problemas unos a otros más fácilmente. Un hombre afroestadounidense puede no pensarlo dos veces cuando se trata de mostrarle sus excelentes calificaciones en un examen a una compañera chinoestadounidense. Pero ésta, en lugar de considerar esto como una expresión legítima de orgullo, puede percibirlo como algo arrogante y presumido.

Incluso los grupos del mismo sexo forman sus propias culturas. Por ejemplo, los grupos en los cuales sólo hay niños, perciben las reglas para algunos juegos en forma distinta a los grupos donde sólo hay niñas. Es probable que cuando una pelota roza los límites en un juego de pelota los niños consideren esto como una oportunidad de negociación y de conflicto constructivo, mientras que un grupo de sólo niñas probablemente repetirá el juego o “lo volverá a hacer” para conservar las buenas relaciones entre amigas (Pearson, West y Turner 1995; Word 1994). Incluso vemos a los demás en forma distinta de acuerdo con el sexo de la persona que nos acompaña en un momento determinado. Considere el ejemplo de Jenny que ve a una película de horror con un grupo de amigas. Con ellas, Jenny quizás bromee respecto a la trama predecible y quizás actúe con valentía en las partes más atemorizantes de la película. Sin embargo, en una cita con un novio potencial, quizás se siente atemorizada, se horrorice ante la violencia e incluso se incline hacia su compañero en busca de apoyo. Este *acomodo* silencioso se lleva a cabo todo el tiempo, a medida que la gente ajusta sus percepciones y su comportamiento con base en las expectativas culturales de las personas con las que está hablando, jugando o trabajando (Travis 1992).

## ▼ Pasos en el proceso de formación de percepciones

Nuestras percepciones pasan por filtros físicos, personales y culturales, con tanta rapidez que rara vez nos damos cuenta de ello. Percibimos a las personas y a los acontecimientos antes de que comencemos a escuchar o a hablar y formamos

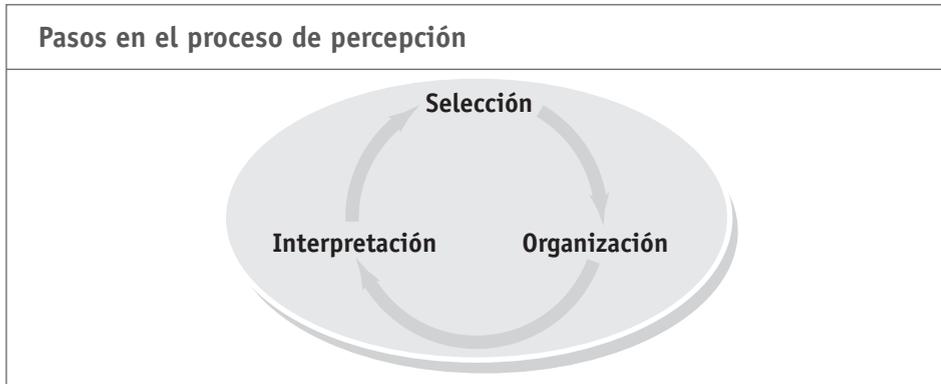


FIGURA 3-1

Los pasos básicos en el proceso de percepción son selección, organización e interpretación.

nuevas percepciones, o afinamos las existentes, cuando nos comunicamos con los demás. Los pasos básicos en el proceso de la percepción son selección, organización e interpretación. Aunque en realidad es un poco difícil descomponer el proceso en etapas definidas, hacerlo nos ayuda a entender la manera en que se forman las percepciones y en que éstas adquieren un significado (véase figura 3-1).

## Selección

Sin levantar la vista de este texto, piensa acerca de lo que te rodea. ¿Cuál es el color de la pared? Si sostiene una pluma en la mano ¿cuál es el color de la tinta? ¿Cuántas ventanas hay en la habitación? Quizás estés más consciente del color de las palabras en tu libro de texto que de los detalles de tu entorno. Probablemente puedas responder algunas de las preguntas anteriores con más facilidad que otras, con base en qué *sensaciones* físicas has percibido. La **selección** se da cuando nos centramos en algún estímulo sensorial y no en otros. Al proceso también se le ha denominado reconocimiento de la información sensorial (Carterette y Friedman 1978) o percepción selectiva. Como a lo largo del día nos bombardean tantos estímulos, se vuelve necesario que decidamos conscientemente dónde enfocar nuestra energía. La mayoría de los estímulos que percibimos pasan el filtro de nuestro auto concepto, de nuestras experiencias pasadas y de nuestras expectativas y sencillamente pasamos por alto el resto de los estímulos (Toch y Smith 1968).

La selección comprende no solamente lo que decidimos percibir, sino también el momento en el que comenzamos a percibir. Por ejemplo, el punto en el que entras a una conversación puede determinar qué percepción tienes de ella. Si comienza a prestarle atención a una discusión entre sus amigos en el momento en que uno de ellos sale de la habitación, probablemente tendrás una percepción distinta de la persona que se fue, que si hubieras escuchado la discusión desde el momento en que se inició. De la misma manera, tu percepción del personaje central de una película será distinta si comienzas a verla después de que comenzó, que si la ves desde el principio. Aunque la percepción se da constantemente, el momento en que se inicia la selección puede influir considerablemente en la manera en que entendemos a las personas y a los acontecimientos.

Existen dos características de los estímulos que hacen que tendamos a seleccionarlos: su relevancia y qué tan llamativos son. La **relevancia** se refiere a la importancia o interés personal que algo nos despierta; la **llamatividad** comprende todas aquellas sensaciones que parecen sobresalir de su entorno. Los publicistas, anunciantes de radio y otros regularmente explotan ambas cosas en su intento por hacer que el público se enfoque en un producto o servicio en particular. En primer lugar, analizaremos los indicios de relevancia que se refieren a la novedad, la familiaridad y la repetición; luego, contemplaremos cosas vívidas tales como la intensidad, el tamaño, la figura y el fondo, y el movimiento. Finalmente nos dirigiremos al papel que desempeña el aprendizaje social en la selección de percepciones.

**Relevancia.** Nuestras selecciones respecto a lo que vale la pena prestarle atención a menudo se fundamentan en qué tan útil, interesante, o personalmente signi-

### selección

Centrarse en algunos estímulos sensoriales y no en otros.

### relevancia

Importancia o interés que algo tiene a un nivel personal.

### llamatividad

Incluye todas las sensaciones que parecen sobresalir de su entorno.

ficativo puede ser un estímulo específico. Nos sintonizamos con un *estímulo* con base en nuestras necesidades físicas, a la novedad de las palabras o imágenes, a la familiaridad de la gente, con los lugares y con las cosas, a la cercanía o proximidad de una sensación, o a la frecuencia con la que un estímulo se repite.

**Novedad** Probablemente has visto señalamientos en vehículos que son una forma de anunciar un producto o servicio. Una compañía de control de plagas del sur de California pinta los autos compactos de amarillo y coloca grandes orejas y colas negras de roedor en ellos. Estos automóviles resaltan entre el tránsito de vehículos por su novedad. Los anunciantes se dan cuenta de que distinguirse de la competencia con una exhibición única del producto es fundamental para obtener la atención del consumidor: los reporteros se basan en la novedad como una de las maneras de determinar si un acontecimiento es digno de hacer una noticia. La novedad es uno de los criterios que utilizamos para seleccionar los estímulos que percibimos. Incluso los niños pequeños reconocen esto cuando ensayan nuevas maneras de pedirles cosas a padres que han dejado de escucharles.

**Familiaridad** Nos agradan cosas que podemos reconocer o que son parecidas a nosotros. Cuando entramos a una habitación llena de gente en una recepción, o en una fiesta, es probable que nos atraiga y le hablemos a la gente que conocemos o a la que pensamos compartirán nuestros antecedentes o nuestros intereses. Probablemente advertiremos y les hablaremos a nuestros vecinos si nos topamos con ellos en un centro comercial, y es probable que desarrollemos amistades con personas que trabajan en la misma oficina o que toman las mismas clases que nosotros. De la misma manera, muchos de nosotros podemos conducir a lo largo de tres kilómetros en la carretera, donde se anuncian innumerables franquicias de comida rápida, y advertir solamente nuestra favorita. También podemos contemplar el mundo a través de las experiencias que nos ha dado nuestra ocupación. Un diseñador de interiores puede observar muchas más posibilidades de color, decoraciones y cortinas para una habitación, mientras que un arquitecto hablará de las líneas del techo y de las secuencias de entrada. La familiaridad nos ayuda a reconocer características particulares de nuestro ambiente y encontrar fuentes de información con las que estemos cómodos.

**Repetición** La primera vez que escuchas una canción en el radio, puedes no advertirla. Para la tercera o cuarta, la canción puede haber entrado a tu *campo perceptual*. Y aunque la mayoría de nosotros, en especial los padres y los maestros, rara vez gustamos de repetir instrucciones, la repetición es clave para que se inicie el proceso de la percepción. En la figura 3-2 se muestra cómo la repetición puede utilizarse en publicidad.

**Llamatividad.** Si bien la relevancia se refiere a las indicaciones preceptuales que son personalmente relevantes para cada uno de nosotros, la llamatividad abarca las cualidades de una palabra o de una imagen que hacen que resalte y se le pueda advertir. Las cualidades de intensidad, tamaño, figura y fondo, y movimiento, hacen que algunos estímulos sean más llamativos que otros.

**Intensidad** Los colores brillantes, las imágenes molestas, los sonidos de risa feliz o de hondo pesar atraen nuestra atención por su intensidad. En ocasiones, esta característica hace que la gente se sienta incómoda y bloquee los estímulos. En la clase de uno de los autores, un veterano de la guerra de Vietnam se molestó cuando en clase se analizó el combate militar y comenzó a leer un periódico. El profesor primero asumió que el estudiante estaba siendo poco respetuoso, pero después de hablar con él, se dio cuenta de que la intensidad de la discusión provocó que el estudiante manejara la situación a través del bloqueo del estímulo. Los periodistas de la mañana reconocen que el riesgo que enfrentan al seleccionar noticias por su intensidad, pues aunque algunas imágenes que llaman la atención también pueden ser muy inquietantes para algunos espectadores.

**Tamaño** Aunque más grande no es siempre mejor, sí advertimos aquello que tiene un tamaño muy considerable. Los nacidos en los Estados Unidos tienden a darle

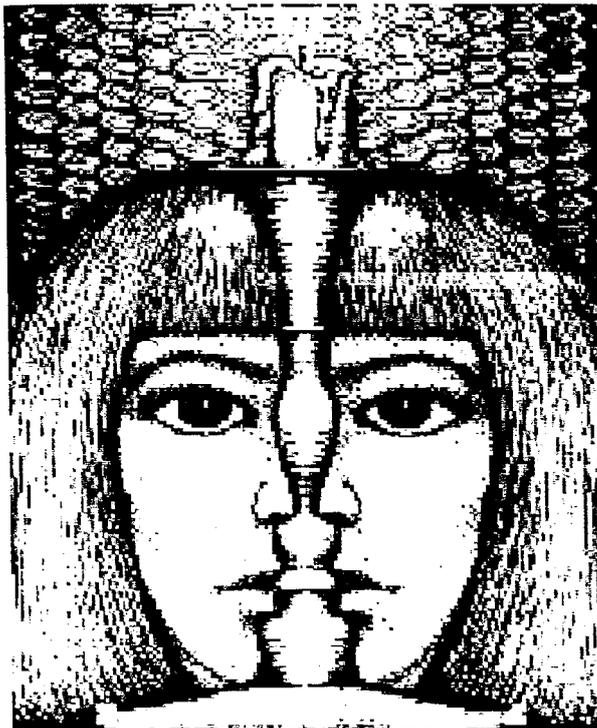


## FIGURA

3-3

## Figura y fondo

¿Qué es lo que ves en esta imagen?




---

**aprendizaje social**

La teoría general de que aprendemos nuevos comportamientos, costumbres y rutinas observando a los demás.

---

**Aprendizaje social y selección.** Hasta el momento se ha subrayado cómo es que algunas indicaciones que recibimos de las personas, como lo que dicen, cómo se ven, o la intensidad de sus emociones, influyen en la manera en que las percibimos selectivamente. Sin embargo, incluso el tamaño y la identidad son afectados por la manera en que aprendemos a centrarnos en algunos estímulos y no en otros. Según la teoría del **aprendizaje social**, aprendemos nuevos comportamientos, costumbres y rutinas al observar a otros (Bandura 1977). Precisamente de la misma manera en que aprendemos conductas adecuadas de comunicación en nuestras interacciones con los demás, aprendemos a prestarles atención en nuestro ambiente. Por ejemplo, la persona que ha vivido durante años en un área urbana densamente poblada tiene más probabilidades de detectar señalamientos de tránsito oscuros en una calle bulliciosa que alguien que proviene de un ambiente más rural. La importancia del aprendizaje social se demuestra dramáticamente en las personas que adquieren habilidades sensoriales únicamente cuando llegan a la edad adulta. La persona que pierde la capacidad de oír en la niñez y luego la recupera como adulto debe aprender un nuevo proceso de cernido de los estímulos para que todo el bagaje sensorial (nuevos sonidos y nuevas imágenes) no se vuelva apabullante.

Finalmente, como nuestras decisiones con respecto a la selección de estímulos se fundamenta en gran parte en el aprendizaje pasado, a menudo nos colocamos en situaciones familiares, vemos los mismos patrones y nos centramos en los mismos sentidos de maneras que resultan predecibles y cómodas. Quizás tienes un amigo que posee el hábito de decir “ya sabes”. Es probable entonces que adviertas el mismo patrón en un conocido, porque es uno que reconoces. Las experiencias del pasado

son particularmente resistentes, debido a que muchas veces las consideramos como nuestra mejor evidencia y no queremos que cambie nuestra imagen del mundo. A la resistencia al cambio se le ha llamado **constancia perceptual**, o tendencia a mantener la misma percepción de las personas y de los acontecimientos con el transcurso del tiempo (Pearson y Nelson 1997.) Aunque en los Estados Unidos existen leyes en contra de una segunda inculpación por un delito ya enjuiciado, pocos de nosotros reconocemos ese principio en nuestras relaciones personales. Si tu compañero de clase accidentalmente tiró un ejemplar de tu revista favorita hace unos meses y ahora no puedes encontrar el número más reciente, probablemente serás rápido en acusar a tu compañero de haberlo puesto en otro lugar. De la misma manera, una vez que hayas concluido que un amigo es distraído, un barrio de una ciudad cercana es peligroso o un programa de televisión es digno de confianza, probablemente volverás a opinar respecto a cada uno de ellos en concordancia con tu experiencia previa. Las primeras impresiones son inevitables, pero nuestra tendencia a aferrarnos a ellas pueden afectar nuestra percepción y comunicación posteriores.

---

#### constancia perceptiva

Tendencia a conservar la misma percepción de personas y eventos con el paso del tiempo.

---

“Vemos lo que esperamos ver, y esperamos ver lo que ya hemos visto.”

Dr. James Tanner, sociólogo

## Organización de las percepciones

La percepción se da con tanta rapidez que muchas veces no estamos conscientes de los distintos elementos que intervienen en ella. Parece que procesamos las declaraciones y las imágenes instantáneamente. Piensa en el siguiente escenario en el cual dos mujeres jóvenes, Jolene y Soleda, están en su hora de comida. Las dos tienen una edad, una altura y una constitución semejante. Cuando se sientan, otra mujer de una mesa cercana saluda a Jolene.

“Hey”, le dice, “te ví en el gimnasio esta mañana. Debes ir muy seguido”.

Jolene le contesta: “trato de ir cinco o seis veces a la semana”.

La mujer entonces se vuelve a Soleda: “¿tú también haces ejercicio?”

Soleda responde: “solía hacerlo, pero no he tenido tiempo últimamente”.

Volviéndose de nuevo hacia Jolene, la mujer afirma: “bueno, realmente se nota”.

La *proximidad* o cercanía de la mesa de la mujer, su movimiento hacia Jolene y Soleda y su familiaridad con Jolene contribuyeron a que percibieran su presencia. A medida que esta mujer hablaba, Jolene y Soleda la ubicaron en uno de varios compartimentos mentales. Quizás la percibieron como una extraña invasora. Quizás como alguien que intentaba establecer una relación con Jolene. La categoría mental en que Jolene y Soleda la ubicaron influirán en cómo interpreten lo que les diga y en cómo le respondan.

La **organización** se da cuando ubicamos los estímulos en una categoría o compartimiento mental para darles significado y para ayudar a nuestra retención. Varios teóricos han intentado explicar cómo se da la fase de organización de la percepción. Para los teóricos Gestalt, la selección y la organización suceden al mismo tiempo, en un chispazo repentino de reconocimiento (Epstein 1968); es un momento en que las cosas se juntan. La teoría Gestalt se inició como una crítica de los métodos científicos que descomponen las cosas en sus partes y llevan a ver los procesos como todos mayores que sus partes individuales. Nuestro reconocimiento instantáneo de un patrón o nuestro entendimiento de una percepción en ocasiones se sienten como una totalidad y no consideramos la manera en que llegamos a reconocerlo o comprenderlo. Para los comunicadores, sin embargo, la comprensión del proceso de organización de percepciones puede revelar suposiciones y expectativas ocultas acerca de nuestras interacciones con los demás (véase el recuadro “Aplicación de los conceptos de comunicación” que se refiere a la categorización de las manchas de tinta).

---

#### organización

Ubicación de los estímulos en una estructura o categoría del conocimiento para darles significado y para ayudar en la retención.

---

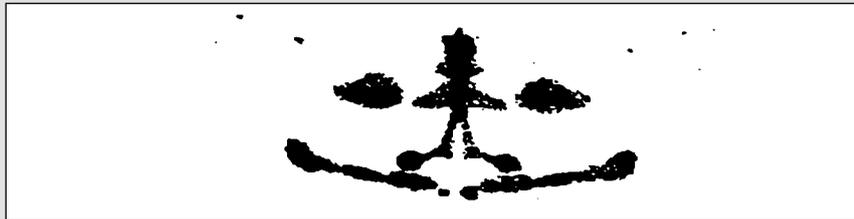
## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Categorización de las manchas de tinta

Una vez que percibimos estímulos, los ubicamos en categorías que encajan con nuestra imagen o con nuestra visión del mundo. Incluso las imágenes más ambiguas pasan por este proceso. Recordemos, por ejemplo, la prueba de manchas de tinta de Rorschach, que Herman Rorschach propuso por primera vez en 1921. En la prueba se utilizan diseños abstractos para provocar asociaciones al contemplar los diseños. No hay respuestas “correctas” a las pruebas de manchas de tinta; más bien, se les diseñó para evocar las categorías más evidentes de organización de las percepciones que luego interpreta un terapeuta. La validez de la prueba de manchas de tinta para revelar rasgos de personalidad es cuestionable. Para nuestros propósitos, las manchas de tinta constituyen una ilustración excelente de la manera en que las personas intentan encontrarle significado, incluso a las percepciones ambiguas. Estudia la mancha de tinta de la figura 3-4A por un momento. La primera fue exhibida en una página de Internet y provocó las siguientes respuestas en el sitio ([http://www.pigwig.demon.co.uk/inkblot/archive/98\\_11\\_responses.html](http://www.pigwig.demon.co.uk/inkblot/archive/98_11_responses.html)):

**FIGURA 3-4A.** ¿Qué observas tú en la mancha de tinta?



- Parece una persona saltando con sus esquís.
- Una rana muy contenta.
- Un bailarín de danza folklórica rusa con pompones y zapatos de payaso.
- Un malabarista parado sobre un puente que se está cayendo.
- Algún malo con cuernos que está sonriendo mientras observa a un pequeño hombrecito con alas y zapatos de baile muy grandes sobre su labio.
- Un montón de huesos y gansos voladores. Me hace sentirme feliz.

Ahora, observa la siguiente mancha de tinta (Figura 3-4B).

**FIGURA 3-4B.** ¿Qué categorías puedes utilizar para que esta imagen tenga sentido?



**Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Cómo identificas la(s) imagen(es)?
2. ¿Qué organización puedes proporcionarles?
3. ¿Qué pueden decirte tus respuestas acerca de ti mismo?

La teoría Gestalt y las pruebas de tinta como las del recuadro pueden hacer que la manera en que organizamos las percepciones parezca casual y desconocida. En realidad, sabemos mucho acerca de la manera en que se clasifican las percepciones. Las categorías mentales que utilizamos para organizarlas en gran parte son resultado de nuestras interacciones con los demás. La relación entre la organización de las percepciones y la comunicación se analiza en la teoría del **constructivismo**, que George Nelly fue el primero en proponer (1955). De acuerdo con ella, las personas interpretan y actúan con base en la experiencia y en un sistema mental de organización del conocimiento. Esta huella cognoscitiva se integra de elaboraciones, prototipos, estereotipos y guiones personales.

**Elaboraciones personales.** Las **elaboraciones personales** son categorías por las que es posible diferenciar a personas y a eventos. Todos tenemos incontables elaboraciones personales, como las que nos ayudan a decidir si alguien es sincero o no, generoso o parco, inteligente o no. Utilizamos estas elaboraciones para determinar qué tanto se acerca nuestra percepción a nuestra experiencia previa y qué cualidades que puede poseer una persona o un objeto. Las elaboraciones personales proporcionan un inventario de nuestras creencias. Mientras más elaboraciones tengamos, más complejo nuestro entendimiento. Por ejemplo, los estadounidenses consideran a los insectos plagas y no una fuente de alimento nutritivo con base en la definición de una elaboración a la que se denomina “alimento”. Nuestra experiencia personal determinará la complejidad de elaboraciones tales como el alimento, de tal manera que la persona que ha probado comida internacional y quizás comido larvas de insecto tendrá una definición más multidimensional de las cosas que es bueno comer.

Todo el tiempo nos basamos en elaboraciones; nos ayudan a relacionar nuevas palabras e imágenes con aquéllas con las que estamos familiarizados e influyen en cómo podemos responder a lo que vemos y escuchamos. Algunos teóricos de la comunicación consideran que aprendemos a categorizar nuestras percepciones con base en lo que vemos y escuchamos en los medios. En el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación”, que se refiere a los medios y a las percepciones de violencia, se presentan investigaciones que amplían las suposiciones básicas relativas a la utilización de elaboraciones perceptivas.

**Prototipos.** Una de las elaboraciones personales más básicas que utilizamos para organizar percepciones, recibe el nombre de **prototipo**: una persona, personalidad o fenómeno específico que ejemplifica un conjunto de características. Se ha aplicado este término a modelos ideales de personas o situaciones. Por ejemplo, puedes tener un prototipo del maestro perfecto que usas como base de comparación para otros. Entonces, evalúas cada profesor subsiguiente según el grado de similitud que tiene con este prototipo. En muchas comedias románticas se emplean prototipos para ayudar a la trama, como cuando el personaje central tiene una pareja que resulta encajar en su idea de la compañera ideal. Aunque esta pareja parece prototípica, el protagonista descubre que otra persona aparentemente inaccesible realmente se acerca más al prototipo de lo que él se hubiera imaginado. Tenemos también prototipos de atletas, músicos y conductores estrellas de programas noticiosos. Quizás tenemos un prototipo para nuestra pareja en un matrimonio y otro distinto para un mejor amigo. Los individuos que utilizamos como prototipo nos ayudan a clasificar nuestras percepciones de la gente cuando las comparamos con ellos.

**Estereotipos.** Cuando nuestras elaboraciones personales son simplistas, tenemos dificultades para reconocer y apreciar las cualidades individuales de las personas. Los estereotipos se ubican entre las elaboraciones más poderosas y más simplificadas (Delia, O’Keefe y O’Keefe 1982). Como se analizó en el capítulo 2, los estereotipos son generalizaciones acerca de las personas que se basan en su afiliación de grupo y no en sus características individuales. Algunos estereotipos comunes son las elaboraciones que asumen que la gente pobre es perezosa, que la gente con sobrepeso tiene buen

---

#### **constructivismo**

Teoría según la cual, la gente interpreta y participa de experiencias basándose en un sistema mental de organización del conocimiento.

#### **elaboraciones personales**

Categorías mediante las cuales es posible diferenciar a personas y a acontecimientos.

---



---

#### **prototipo**

Una persona, personalidad o fenómeno específico que ejemplifica un conjunto de características.

---

## Exploración de los conceptos de comunicación



### categorización

Uso, por parte del público, de categorías conceptuales que han sido enfatizadas por los medios.

### Los medios y la percepción de violencia

Los conductores de programas noticiosos o de opinión y los actores carismáticos confían en elaboraciones personales para organizar sus percepciones, igual que hacemos el resto de nosotros. Sin embargo, las elaboraciones que los comunicadores de influencia utilizan para clasificar a las personas y a los acontecimientos pueden tener mucha influencia en la percepción de los demás. Por ejemplo, cuando los reporteros de televisión presentan historias noticiosas, se basan en las categorías perceptivas que a menudo adoptan las personas que las observan. Por ejemplo, una vez que alguien ha sido calificado como criminal, el público tiende a utilizar el concepto “criminal” cada vez que ve otra historia acerca de esa persona. A este fenómeno se le ha denominado **categorización** o uso, por parte del público, de categorías conceptuales que se han resaltado en los medios (Iyengar y Zinder 1988).

Las investigaciones que se refieren a la categorización se iniciaron con temas que se subrayaban en las noticias, como crimen y pobreza, y la influencia de las noticias en las campañas políticas. En investigaciones contemporáneas también se considera el papel de la categorización en la forma en que los espectadores de películas perciben la violencia. Por ejemplo, sabemos ahora que observar cintas violentas conduce a pensamientos más agresivos y que aumenta la velocidad con la que las personas reaccionan a palabras agresivas o que “buscan bronca” (Bushman y Green 1990; Bushma 1998).

En esta investigación se sugiere que una vez que se nos presente una categoría conceptual, probablemente nos basaremos en ella para organizar las percepciones subsecuentes. Si repetidamente leemos en el periódico local que a un vecino se le ha apresado por haber cometido delitos sexuales, probablemente consideraremos cualquier cosa que él hace como prueba de esa perversión. Quizás aprendamos a reaccionar con violencia a algunas palabras e imágenes o a asociar una persona con una categoría.

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. Intenta recordar una historia noticiosa o un anuncio que te resultó especialmente atractivo. ¿Cómo “dejó huella” en tu percepción?
2. ¿Qué asociaciones haces con la persona o con el producto del anuncio?

sentido del humor y que los homosexuales son promiscuos. Un estereotipo que algunos oficiales de policía tienen es que los afroestadounidenses son más propensos a cometer algún crimen. Como afirmó un oficial de la ciudad: “probablemente sospecho más de los negros, con base en mi experiencia. Hay más posibilidades de que surjan problemas con ellos que con otros” (Trotón, McKinnie y Stetz 1999). Este estereotipo, pensemos o no que es válido, lleva a algunos oficiales a conducirse con mayor agresividad hacia los individuos de raza negra, a quienes consideran sospechosos y esto hace que estén más dispuestos a detenerlos y a esposarlos que a los miembros de cualquier otro grupo racial. Las referencias de los oficiales respecto de los negros generalmente son más condescendientes, acusatorias y de confrontación. Tener a los estereotipos como fundamento puede provocar consecuencias trágicas, como cuando un oficial de policía le dispara a un sospechoso afroestadounidense o, como lo sucedido después de los ataques del 11 de septiembre de 2001, cuando un hombre de raza blanca mató a un *sikh* que usaba un turbante pensando que se trataba de un terrorista islámico.

A menudo pensamos que podemos evitar conscientemente los estereotipos, pero a veces nos aferramos a ellos porque nos sirven como un poderoso atajo para organizar las percepciones; los estereotipos constituyen convenientes compartimentos mentales en los cuales ubicar a las personas. Entre los más convenientes están

los que se refieren al sexo. Desde el momento en que los bebés nacen, nos fundamentamos en las percepciones que tenemos respecto a su sexo para entenderlos y crearnos expectativas en torno a la manera en que ellos se comunicarán. En un estudio, por ejemplo, se mostró a los observadores una grabación en la que un bebé jugaba con una caja que tenía un payaso saltador dentro. A la mitad de los observadores se les dijo que se trataba de un niño y a la otra mitad, que era una niña. Cuando el bebé terminó por agitarse por jugar y lloró, los que pensaban que se trataba de un niño supusieron que estaba enojado, mientras que los que la consideraban una niña la describieron como temerosa (Kimmel 2000).

Le asignamos estereotipos incluso a los objetos inanimados. A menudo bautizamos barcos y vehículos con nombres de mujer y nos referimos a los animales fuertes como a hombres. Al menos en una investigación se revela la fuerza de los estereotipos de género en nuestras percepciones de las computadoras. En un experimento, todos los participantes negaron tener estereotipos con respecto a hombres y mujeres. Pero cuando se sentaron frente a una computadora, consideraron que las que tenían voces de hombres integradas eran más conocedoras de la tecnología y las que hablaban con voz femenina eran mejores maestras del amor y de las relaciones interpersonales. Una alabanza de una de las primeras computadoras se considera más impresionante que una que procede de las segundas. Finalmente, cuando la voz femenina de una computadora se moduló para sonar más masculina, la gente pensó que la computadora era más inteligente, con mejores habilidades de razonamiento y más capacidades de persuasión que la computadora con voz de mujer (Balint 1998). Este estudio demuestra la persistente confianza en los estereotipos para entender el mundo.

**Guiones.** Los patrones mentales que utilizamos para organizar las percepciones incluyen una categoría final de comportamiento comunicativo a la que se llama guión. Los **guiones** son guías para las acciones y las expectativas que se basan en la manera en que hemos clasificado nuestras percepciones. Cuando alguien pasa al lado nuestro en la calle y nos pregunta: “¿Qué tal?”, quizás respondamos “Bien, gracias”. La persona que contesta “Realmente muy mal” o que inicia una larga explicación sobre los cambios importantes en la vida probablemente logrará que la otra persona voltee a verlo con asombro. La mayoría de nosotros clasificamos el evento de “encontrarnos con un conocido en la calle” como una ocasión que amerita un simple saludo. No hemos elaborado el guión para una conversación superior a dos o tres oraciones breves. De la misma manera, si escuchamos que nuestra pareja romántica nos dice “tenemos que hablar”, podemos clasificar su petición como una solicitud de un análisis intenso de la relación. Dependiendo del tipo de relación para la cual elaboramos el guión, éste será más o menos participativo.

“ El primer problema para todos nosotros, hombres y mujeres, no es aprender, sino olvidar lo que hemos aprendido. ”

Gloria Steinem, activista

#### guiones

Guías para las acciones y expectativas que se basan en la clasificación de las percepciones.



## Piénsalo otra vez



### Categorización de los demás y elaboración de guiones

Ya que algunos oficiales de policía se basan en estereotipos respecto a afroestadounidenses, algunos padres de jóvenes negros intentan reducir el riesgo de potenciales confrontaciones enseñándoles a sus hijos a utilizar un guión en la forma de una lista de qué hacer y qué no hacer. Por ejemplo: si un policía me detiene “poner las manos sobre el volante, sea de día o sea de noche. De noche, encender la luz interior del automóvil. Permanecer sentado hasta que el oficial se acerque”.

“Ahora bien, debe solicitar una identificación, que es la licencia de conducir. Siempre que se tenga ésta guardada entre la ropa, hay que anunciárselo: ‘está en mi bolsillo izquierdo, o en el derecho trasero’. Y decirle: ‘no estoy armado. Usted me pidió mi identificación, así es que voy a buscar en mi bolsillo para proporcionársela.’” (Balint 1999.)

¿El guión para tratar con la gente cambia si percibes que ésta es amenazante? ¿Tienes mayores probabilidades de adaptarte o de ser agresivo?

¿Cómo han influido en tu guión tus prototipos, elaboraciones personales o estereotipos?

Elaboramos guiones para todas las situaciones sociales; una vez que definimos una situación, seguirá la formulación de un guión. A medida que leas el recuadro de “Piénsalo de nuevo” en el que se clasifica a los demás y se crean guiones, considera el ejemplo anterior de los oficiales de policía que se fundaban en los estereotipos en su interacción con afroestadounidenses. A su vez, los negros probablemente tendrán sus propios guiones para interactuar con los policías locales.

Los prototipos, las elaboraciones personales, los estereotipos y los guiones nos ayudan a organizar las percepciones de tal manera que el mundo sea más fácil de entender para nosotros. La organización es, por lo tanto, un paso crítico para la creación de significado; colocar una percepción en una categoría y no en otra determinará cómo pensamos y respondemos a tipos específicos de personas y eventos. Todo

este sistema de categorías mentales, o patrones, nos da un sentido de seguridad porque hace que nuestro mundo parezca más predecible. Esta seguridad, sin embargo, puede resultar engañosa cuando nos encierra en formas simplistas o rígidas de pensar y de comunicarnos. Cuando experimentamos algo que, o bien no encaja en nuestras categorías, o bien las cuestiona, tendremos que modificar nuestra percepción.

“Una palabra muere/cuando se le pronuncia/Dicen algunos. Yo afirmo que apenas/ comienza a vivir/Ese día.”

Emily Dickinson, poetisa

#### cambios en la percepción

Estrategias para pensar creativamente y para manejar distintas perspectivas.

**Cambios en la percepción.** Éstas son estrategias para pensar creativamente y para manejar perspectivas diferentes. Se da cuando la gente está dispuesta a arriesgarse y a modificar la manera en que percibe el mundo. Los autores de la obra *Fish!* analizaron el poder de elección que las personas tienen en la forma en que perciben su trabajo (Lunden, Paul y Christensen 2000). Aunque muchas personas considerarían que el trabajo en una pescadería es tedioso, oloroso y aburrido, los trabajadores del Pike Place Fish decidieron que no solamente escogerían el tipo de día que tendrían en el trabajo, sino que también optarían por ser “mundialmente famosos”. Adoptar la percepción “ser mundialmente famosos” implicaba que tenían que modificar la percepción de su trabajo, de “ser solamente una manera de hacer dinero” a un lugar en el que se divertían y se relacionaban activamente con los clientes, como cuando aseguraban de que le prestaban toda la atención a cada uno de los clientes con los que hablaban.

Las nuevas tecnologías pueden acelerar los cambios de percepción. Piensa la relación entre computadoras personales y medicina, o un área a la que se denomina “comunicación interactiva de salud”. En uno de los extremos del continuo se ubican

los médicos en línea, quienes proporcionan información médica en tiempo real a los consumidores de la Red Mundial. En otro extremo está la práctica más radical de tratar a los pacientes urbanos de vecindarios con culturas específicas a través de software de computadoras personales, conexiones de Internet y videoconferencias. La atención tradicional de la salud ha exigido que la gente con movilidad limitada, que habla inglés, viaje a un ambiente extranjero en el que el idioma que se habla y la medicina que se practica pudieran parecerle extraños e incómodos. Con la telemedicina urbana, se proporciona atención dentro de la comunidad del participante. En un ambiente predominantemente latino, por ejemplo, el sitio puede presentarse en español y reflejar la cultura latina procurando que suministre información sobre tratamientos alternativos y tradicionales (Elegraby 1998). Algunos médicos afirman que esta forma de comunicación de la atención médica realmente implica un cambio de percepción con respecto a la manera de entender y proporcionar atención médica.

Es posible que se te haya solicitado hacer un cambio de percepción sin saberlo. ¿Alguna vez se te ha pedido que consideres un acontecimiento inesperado no como “problema” sino como “oportunidad”? Si es así, se requirió un cambio de percepción que implicaba modificar la manera en que clasificas una situación. Esta capacidad es cada vez más valorada en el ambiente laboral. Los empleadores regularmente expresan su deseo de contar con empleados que puedan “pensar más allá de lo anticipado”, lo que significa que deben ser capaces de adoptar una nueva forma de abordar los problemas y organizar sus percepciones. Esto es difícil porque requiere ver más allá de las categorías en que típicamente las organizamos.

Cuando alguien hace una solicitud, emite una orden, nos da información o expresa una emoción, la forma en que percibimos y organizamos esta información determina nuestra respuesta a la misma. Los compartimentos que utilizamos para organizarla esto es, los prototipos, elaboraciones personales, estereotipos y guiones, nos ayudan a manejar percepciones y a decidir cómo interactuar con los demás. Cuando cambiamos los compartimentos por la modificación de nuestras percepciones, cambiamos nuestros comportamientos y nuestras interpretaciones. Ahora se analizará la última etapa del proceso de la percepción: la interpretación.

“Algunas personas siempre están quejándose de que las rosas tengan espinas. Yo estoy agradecido de que las espinas tengan rosas.”

Alphonse Karr, escritor y editor francés

## Interpretación de las percepciones

La **interpretación** es la etapa del proceso de percepción en el que determinamos el significado de un acontecimiento o de una interacción. A través de ella explicamos nuestras percepciones. En ocasiones se presenta simultáneamente a la organización porque, como se ha visto, la manera en que organizamos las percepciones también puede ayudarnos a comprenderlas. Tanto la organización como la interpretación le dan significado a las percepciones, por lo que a veces la distinción resulta artificial. Sin embargo, en ocasiones, procesamos nuestras percepciones en pasos sucesivos. El contexto, la inferencia de datos y las atribuciones de significado nos ayudan en la interpretación de nuestras percepciones. Cada uno de estos conceptos se analizará en las secciones que siguen.

**Contexto.** En primer lugar, encontramos el sentido de nuestras percepciones ubicándolas en el contexto de una interacción. No necesitamos toda la información para llegar a una conclusión; en realidad, entendemos mucho si consideramos la naturaleza de la situación o nuestra relación con quien estamos hablando. El contexto muchas veces nos puede ayudar a interpretar el significado de las declaraciones o de las acciones de una persona. Imaginemos que tu pareja te habla ásperamente en cuanto llega del trabajo. Si sabes que tuvo un día particularmente tenso, eso te puede ayudar a ser más empático en lugar de reaccionar con enojo.

---

### interpretación

Etapa de la percepción en la cual determinamos el significado de un acontecimiento o de una interacción.

---

**Inferencia de datos.** Otra estrategia que utilizamos para interpretar las percepciones es inferir datos, es decir, completar los vacíos entre estímulos. La inferencia nos ayuda a leer las palabras en los bordes de los márgenes cuando recibimos un documento en el que faltan las últimas letras al final de cada línea, por ejemplo:

El consejo directivo, de acuerdo c  
la recomendación del Presidente y d  
Facultad de Humanidades de la U

Sabemos que las letras faltantes completan las palabras “con”, “de la” y “Universidad”. De la misma manera, podemos leer las páginas de las impresoras que necesitan cartuchos nuevos; faltará la mitad inferior de cada renglón, pero aún así seremos capaces de leer el impreso. Interpretamos las placas que se colocan en algunos automóviles utilizando el cierre y probablemente podamos completar las letras faltantes en los ejemplos siguientes:

HMBR GRND                      HNRBLE YNTMNT                      PRSDNT

Lo mismo sucede cuando personas que se conocen bien terminan las oraciones que el otro pronuncia. En todas estas situaciones, la inferencia nos permite concluir con base en información no acabada, incompleta o limitada.

**Atribuir significados.** Obtener conclusiones en base a nuestras percepciones de palabras e imágenes puede parecer relativamente sencillo. La interpretación se dificulta cuando intentamos explicar el conocimiento de los demás. Cuando **atribuimos significados** a nuestras acciones y a las de los demás, las dotamos de sentido. (Aronson 1984). Por ejemplo, un amigo adulto puede disfrutar de contemplar el cielo y de encontrar formas de animales en las nubes. Tú podrías pensar que la conducta de tu amigo es infantil o lo parece, según cómo pienses que es tu amigo y cómo interpretaste la actividad. Supón que estás hablando con una persona que frecuentemente ve qué hora o voltear a ver quién más a llegado a la habitación. Si acabas de conocerla, quizás clasifiques su conducta como la de una persona impaciente. Si la conoces, decidirás qué significa ésta en el contexto de tu relación. ¿Tiene que ir a algún otro lado que es más importante, o le aburre lo que le estás diciendo? ¿Hay alguna necesidad física inmediata que tiene que resolver, o hay alguien más con quien preferiría hablar? Las atribuciones de significado que hagas respecto a sus comportamientos indicarán el paso de organizar tus percepciones a interpretarlas.

**Atribuciones de significado externo e interno** En general, interpretamos las acciones de los demás como consecuencia de fuerzas externas, tales como la situación social o el ambiente físico, o internas, como las características de la personalidad y las creencias individuales. Cuando percibimos que la gente actúa de manera consistente y constante, atribuimos su conducta a causas internas. Cuando una situación específica parece provocar un comportamiento, consideramos que éste se debe a razones externas. Los padres luchan con esto cuando intentan determinar si el comportamiento de su hijo se debe a una fase pasajera o es indicativo de una *predisposición* duradera. Los padres que perciben el llanto histérico de su hijo de tres años como parte de una fase pasajera probablemente le responderán más gentilmente que aquéllos que concluyen que ese despliegue emocional se repetirá durante su infancia. Si un automóvil se te atraviesa en una carretera, puedes pensar que se trata de un chofer que tiene prisa por una emergencia, o de alguien agresivo y enojado. Los gestos no verbales que hagas (desde alejarse hasta agitar tu mano con ira) reflejarán la atribución de significado que elaboraste. En el primer caso, el comportamiento se ha atribuido a una ocurrencia externa específica; en el segundo, se

#### atribuir significados

Asignar significado a nuestras acciones y a las de los demás.

percibe como el resultado de una situación estable interna. Cada atribución de significado conduce a diferentes estrategias de comunicación como respuesta.

Juzgamos las atribuciones de significado externo e interno, en parte basados en nuestras categorías conceptuales para las personas. Por ejemplo, se han realizado muchas investigaciones en las que se demuestra que nuestros esquemas de género o nuestras categorías conceptuales con respecto a lo que significa ser hombre o mujer, determinan la manera en que calificamos el éxito de hombres y mujeres. Cuando un hombre tiene un buen desempeño, es probable que tanto hombres como mujeres atribuyan su éxito a factores internos, como son sus capacidades y talentos individuales. Cuando una mujer tiene éxito, es probable que algunas personas lo atribuyan a fuerzas externas, como la suerte (Valian 1998). Estas atribuciones de significado relativas al género afectan negativamente a las mujeres en diversas ocupaciones que van desde profesoras a matemáticas y científicas de la computación (Bachen y McLoughlin 1999; Doyle 2000).

Nuestra decisión de interpretar comportamientos con base en fuerzas externas o internas a menudo depende de qué tanta responsabilidad consideremos que los demás tienen en sus acciones. Esas decisiones influyen entonces en cómo tratamos a los demás y en cómo nos comunicamos con ellos. Por ejemplo, a lo largo de la historia hemos utilizado las clasificaciones de enfermedad para explicar el grado de responsabilidad que la gente tiene en sus acciones. Como demostró Joseph Gusfield (1981), es posible considerar que las personas que manejan bajo la influencia del alcohol son bebedores sociales que pueden involucrarse en accidentes, como “borrachos asesinos”, o bien, que son personas que están luchando con la enfermedad del alcoholismo. La manera en que definamos a las personas que toman y manejan determina la manera en que respondemos a ellas. Las trataremos de manera distinta si las consideramos como personas enfermas y no como criminales.

La manera en que organizamos nuestras percepciones se relaciona directamente con nuestra interpretación de las causas internas y externas. Si nos agrada la gente, veremos sus penas como provocadas por causas ajenas a su control; si no nos agrada, probablemente la responsabilizaremos de lo que les sucede. Imaginemos el siguiente ejemplo de cobertura periodística de dos atletas que contrajeron el virus del SIDA: Greg Louganis, clavadista olímpico, y Magic Johnson, estrella de la NBA. En un análisis de la cobertura de prensa de ambos, Wachs y Dworkin (1997) demostraron cómo se presenta a Louganis, un homosexual que se identificó a sí mismo como tal, como una víctima o como transmisor de la enfermedad, y a Johnson, heterosexual, se le define como héroe. Al primero se le considera responsable de contraer la enfermedad y a Johnson, que admitió que participó en conductas promiscuas y de alto riesgo, no se le ve como alguien que participó en conductas que provocaran que contrajera la enfermedad. Debido a estas diversas atribuciones de significado, se exigía que Louganis tuviera estándares más elevados de moralidad, mientras a Johnson se le perdonaba su comportamiento.

Piensa en la última vez que te enojaste con alguien. Quizás se trató de un conductor que cambió de carril en forma arriesgada, de un cliente que no te dejó propina, o de un amigo que no te regresó una llamada. ¿Supones que el comportamiento fue intencional, por ejemplo, el conductor era grosero y el cliente corriente? ¿O lo atribuyes a una causa externa, por ejemplo, el amigo que debió llamarte estaba inusualmente ocupado? ¿Cómo fue que la atribución que hiciste de las acciones de la otra persona influyeron en la manera en que le respondiste? ¿Cómo cambiarías tu guión si modificaras tu atribuciones de significado?

**Atribuciones de significado prejuiciosas.** Nuestras atribuciones de significado son vulnerables a prejuicios en la interpretación que pueden impedir la eficacia de nuestra atribución porque nos encierran en formas estrechas de com-



Observa un video acerca de los errores que las personas pueden cometer cuando atribuyen significados. (Clip 3.1 del CD).

---

### error fundamental de atribución de significado

Sobrevaloración del grado hasta el cual las conductas de otras personas se deben a factores internos y subvaloración de la importancia de las fuerzas externas.

---



---

### prejuicio por autocomplacencia

Tendencia a atribuir nuestras desgracias, mas no las de otros, a causas externas.

---



---

### prejuicio por atractivo

Tendencia a pensar en mejores términos de la gente atractiva que de la no atractiva y a hacer atribuciones positivas acerca de su conducta.

---



---

### prejuicio por semejanza

La atribución de nuestras propias motivaciones a la conducta de alguien más.

---

prender y de responder a los demás. Las atribuciones de significado prejuiciosas pueden tomar forma de un error fundamental, de un prejuicio por autocomplacencia, de un prejuicio por atractivo y de un prejuicio por semejanza.

**Error fundamental de atribución de significado** Quizás el prejuicio de atribución más básico sea el **error fundamental de atribución de significado**, que se da cuando damos demasiada importancia al grado en que los comportamientos de los demás dependen de factores internos y muy poca a la influencia de las fuerzas externas. Por ejemplo, es posible que un estudiante que llega tarde a clase haya estado involucrado en un incidente traumático, como un accidente de tránsito, por ejemplo. Sin embargo, algunos profesores automáticamente supondrán que su tardanza se debe a su falta de educación o su mala planeación. En este caso, el error fundamental de atribución puede provocar que el profesor critique al estudiante o que ignore sus intentos por participar en clase.

**Prejuicio por autocomplacencia** Éste también representa una tendencia común en la interpretación de las causas internas y externas de la conducta. El **prejuicio por autocomplacencia** se refiere a la tendencia que tenemos a atribuir nuestras desgracias a causas externas y no así las de otros. Es la idea tras la frase: “el diablo me hizo hacerlo”. Supón que acabas de terminar una importante entrevista de trabajo. En el transcurso de ella, respondiste absurdamente a una pregunta afirmando que sería razonable recorrer una distancia de 300 kilómetros para llegar al trabajo. Podrías explicar tu respuesta como un exabrupto causado por demasiada cafeína o por la falta de atención del entrevistador. O podrías también explicarla como consecuencia de tu propia falta de experiencia en entrevistas. El prejuicio por autocomplacencia sugiere que es más probable que le atribuyas la responsabilidad a la cafeína o al modo del entrevistador. Nos resulta mucho más fácil encontrar razones internas para nuestro comportamiento cuando deseamos que

“No es mi culpa.”

Han Solo, *Star Wars*

se nos alabe y con mucha más frecuencia, atribuimos a razones fuera de nuestro control a las acciones por las cuales se nos critica.

**Prejuicio por atractivo** Un tercer prejuicio de atribución de significado, se relacionan con nuestra evaluación positiva de personas físicamente atractivas. El **prejuicio por atractivo** sugiere que tenemos una mejor opinión de la gente atractiva que de la que no lo es y tendemos a juzgar la conducta de los primeros positivamente. Además, mientras la gente bonita no abuse de su apariencia, los consideramos menos responsables de malos comportamientos que a su contraparte fea (Aronson 1984). Resulta interesante constatar que este prejuicio no siempre actúa a favor de la gente atractiva; en investigaciones relativas a un acoso sexual se encontró que es más probable que a la gente bella se le conciba como coqueta y provocativa, pretendan serlo o no (Solomon y Williams 1998).

**Prejuicio por semejanza** Un cuarto prejuicio de atribución es la tendencia a pensar que las personas que nos agradan son similares a nosotros. El **prejuicio por semejanza** se da cuando atribuimos nuestras motivaciones a la conducta de alguien más. Después de todo, algo crucial para que alguien nos agrade es el sentimiento de que es posible compartir nuestra perspectiva. Por ejemplo, supón que Drew y Kane son compañeros de trabajo que frecuentemente comen juntos. Es posible que Drew le agrade a Kane y éste suponga que se reirá de los mismos chistes que él. Pero Drew puede considerar que éstos son ofensivos. O también puede ser que te hagas amigo de otro miembro de un club al que perteneces. Mencionas que te gustaría comer algo después de una junta del club, pues piensas que a tu nuevo amigo le gustaría seguir comentando sobre una próxima actividad. El nuevo amigo, sin embargo, supone que tú le estás pidiendo que salga contigo.

La teoría de la atribución de significados nos obliga a considerar las maneras en las que explicamos nuestras conductas y las de los demás, y a reconocer los prejuicios potenciales en los que caemos al hacerlo. En la sección final de este capítulo, exploramos algunas estrategias para manejar nuestras percepciones y la manera en que nos comunicamos con mayor eficacia y responsabilidad.

## Comunicación responsable: lineamientos en torno de la percepción

Como hemos observado, el proceso de la percepción es fundamental para la comunicación eficaz porque las percepciones nos dan el fundamento para elaborar suposiciones sobre nosotros mismos y sobre los demás. Estas interpretaciones influyen nuestras decisiones sobre qué comunicar y cómo hacerlo. Y aunque todas las percepciones son importantes, no todas son igualmente válidas. A continuación se presentan algunas maneras de evaluar las percepciones y de actuar en forma tal que asumamos la responsabilidad de hacerlo a través de apropiarnos de nuestras percepciones, superar los prejuicios de atribución de significado, revisar nuestras percepciones y ver las cosas en perspectiva.



### Apropiarnos de nuestras percepciones

Cuando las personas afirman que las percepciones son menos importantes que la realidad, no se dan cuenta de que a menudo las tratamos *como* realidad, y dudamos en reconocer la importancia de aquellas que son distintas a las nuestras. Por ejemplo, si Naomi considera que Kyle le ha mentado, puede interpretar todo lo que éste dice como un intento de cubrir la mentira, sin importar si la mentira realmente se dio en primer lugar. Podríamos percibir que una profesora popular es alguien que otorga buenas calificaciones sin dudar, cuando en realidad se trata de alguien que tiene expectativas elevadas, evalúa a los estudiantes con rigor y es popular porque motiva a los estudiantes a aprender. La percepción que tenemos de que es “barco” puede determinar nuestra interacción con ella hasta que nos enfrentemos con la realidad de sus normas para calificar. El primer paso para apropiarnos de nuestras percepciones es identificar por qué éstas pueden ser distintas a las de la persona con la cual estamos hablando.

Apropiarnos de nuestras percepciones también significa darnos cuenta de que otros pueden no compartirlas. Con gente que no lo hace a menudo intentamos discutir en vez de reconocer que, para ellos, sus percepciones son tan válidas como las nuestras. Supón que trabajas para una empresa que encuesta a sus empleados acerca del proceso vigente para aumentar salarios con base en sus méritos o en la excelencia percibida en su trabajo. En la encuesta se revela que más de 60 por ciento de los empleados considera que el proceso de paga por méritos es injusto. Los supervisores pueden hacer a un lado esta percepción y afirmar “ésta es la opinión de algunos empleados gruñones; no es la realidad. Por supuesto que la manera en que subimos sueldos es justa.” Sin embargo, las percepciones de los empleados en torno a si los estándares son justos, o qué tan bien están cumpliendo con ellos, pueden ser tan importantes como la realidad. En este caso, los supervisores de la empresa necesitan apropiarse de sus percepciones y reconocer la realidad que perciben sus empleados para evitar enfrentar asuntos tales como poca confianza y baja moral en los empleados.

“¿Qué diferencia hace que aquello a lo que le tienes miedo sea real o no?”

Toni Morrison, Canción de Salomón

## Para superar los prejuicios por atribución de significado

En el proceso de la percepción, el desplazamiento de la selección a la interpretación se da con rapidez y este lapso puede ser nuestro obstáculo más grande para una comunicación eficaz. Superar un prejuicio por atribución de significado puede ser tan sencillo como detenerse un momento y analizar las suposiciones que se tiene acerca de uno mismo y acerca de los demás. Toma en cuenta las siguientes recomendaciones:

- *No intentes leer mentes.* Solamente porque alguien parece ser rico, o viejo, o feliz, no puedes predecir cómo se sentirá, pensará o actuará. Muchos vendedores han fallado en el cierre de una venta porque pensaron que el cliente no tenía recursos suficientes para hacer una compra.
- *Sé generoso cuando justifiques las acciones de los demás, tal como serías contigo mismo.* Si un amigo o pariente cercano no te envía una tarjeta en una ocasión especial, no supongas que pretendía molestarte. Si alguna vez has llegado tarde, o has olvidado algo, sabes que un poco de comprensión puede salvar la situación. Pospón tus juicios.
- *Finalmente, reconoce tus atajos mentales y cómo influyen en tu evaluación de otras personas.* Todos hemos realizado algunas elaboraciones mentales convenientes, o estereotipos, con base en nuestras experiencias pasadas. El comunicador responsable está consciente de cuáles son sus prejuicios y se esfuerza por minimizar la influencia que éstos tienen en todas sus interacciones.

“Siempre prefiero creer lo mejor de todos, te ahorra muchos problemas.”

Rudyard Kipling, escritor

### revisión de la percepción

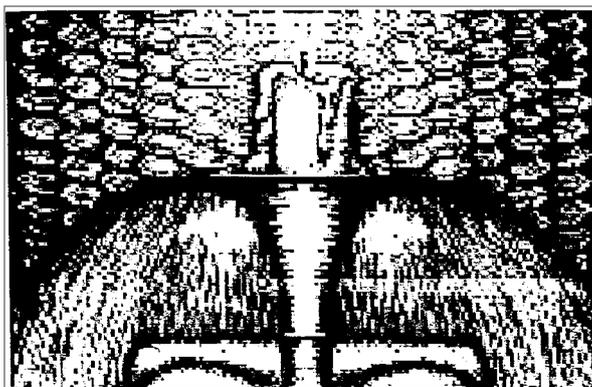
Herramienta que mide la precisión de nuestras percepciones a través de la participación en conversaciones con los demás.

## Revisión de la percepción

Ésta es una herramienta que evalúa la precisión de tus percepciones cuando participas en conversaciones. Probablemente has revisado tus percepciones sin darte cuenta. Por ejemplo, puedes percibir que un compañero de clases es muy huraño y luego preguntarle a otro si concuerda con tu opinión. Una revisión de la percepción, como puede ser conversar con otra persona, puede cuestionar nuestra percepción inicial. Con frecuencia se etiqueta como arrogantes o frías a las personas con las que no se puede establecer contacto, cuando simplemente pueden ser tímidas o reservadas. En ocasiones, una sola conversación puede funcionar para revisar nuestra percepción. Las revisiones de nuestra percepción pueden ayudarnos a decidir si el comportamiento de una persona se debe a cualidades estables, como sus rasgos de personalidad, o a circunstancias externas. Debemos buscar verificar esas primeras impresiones que nos hicimos basados en nuestro primer encuentro.

¿Cuál puede ser el guión entre estos dos comunicadores? ¿Qué prejuicios de la percepción puede influir en la comunicación entre estas personas?

© Joel Gordon



Para verificar una impresión, haz lo siguiente:

- Describe la conducta que has observado (“No comiste mucho”).
- Reconoce que hay más de una manera de interpretar la conducta (“No estoy seguro si esto se debe a que no te gustó la comida, o a que no tienes hambre”).
- Pide una aclaración (“¿Puedo traerte algo más?”)

Si no utilizas este proceso, tu percepción puede ser inexacta. Puedes considerar que tu amigo es grosero o que está deprimido en lugar de continuar con la comida.

En general, las revisiones de la percepción le muestran a los demás que estás genuinamente interesado en entenderlos y en lo que piensan. Aunque siempre puedes revertir declaraciones como “¡no puedo creer que hayas hecho eso!”, hacerlo no ayudará a iniciar un diálogo mutuamente satisfactorio. Las revisiones de la percepción son tan vitales para una buena comunicación que volveremos a ellas de nuevo en el capítulo 4.

## Toma de perspectiva

Si bien nunca verás el mundo exactamente de la misma manera en que lo hace otra persona, puedes practicar la **empatía**, o la capacidad de percibir con precisión la experiencia y el comportamiento de otra persona y de comunicar los conocimientos que obtuvo a partir de tales percepciones. Adoptar la perspectiva de otros resulta particularmente pertinente cuando existe un conflicto. Cuando no estás de acuerdo con la gente ¿intentas ver desde su punto de vista? ¿Les haces preguntas acerca de su experiencia? Recuerda el escenario que se planteó al principio del capítulo. Stafford y Mike tenían claramente percepciones distintas acerca del programa de televisión que estaban viendo. En vez de intentar ver las cosas en la perspectiva de la otra persona, cada uno se aferró tercamente a su propia opinión y la comunicación se interrumpió. ¿Qué pudo haber hecho Mike para empatizar con Stafford? ¿Qué efecto probable tuvo el que Stafford afirmara: “simplemente no entiendes”?

Ver las cosas en perspectiva también significa verlas desde un ángulo diferente. Vuelve a la definición y a los ejemplos de los cambios en la percepción. Si alguien que respetas te dice que eres un poco agresivo y “cortante”, puedes tomar el comentario como un insulto o bien, intentar comunicarte de forma tal que la otra persona se sienta más cómoda. A medida que entiendes cómo otros ven el mundo, te haces más consciente de las posibles razones para su comportamiento. Finalmente, cuando demuestrés que puedes expresar la perspectiva de otra persona, le has demostrado un valioso respeto, incluso si no estás de acuerdo con su perspectiva acerca de las cosas.

El estudio de la percepción a veces parece abstracto, como si las percepciones no fueran más que ideas en nuestra mente. Sin embargo, las ideas tienen consecuencias. La forma que elegimos de percibir, de categorizar esas percepciones y de asignarles significado determinan qué tan eficaz y responsablemente podremos comunicarnos. Las percepciones se convierten en un peso solamente cuando cerramos nuestra mente y las damos por sentadas. Debes saber quién eres y por qué percibes el mundo en la forma en que lo haces. Disponte a explorar las conexiones entre tu identidad, los roles que desempeñas, tu cultura y las atribuciones de significado que haces acerca de ti mismo y de los demás. Acepta el riesgo; una vez que conozcas “tus compartimentos”, pensar fuera de él puede ayudarte a modificar el mundo que te rodea.

---

### empatía

Capacidad de percibir con exactitud la experiencia y la conducta de otra persona.

---

## Recursos para revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea.



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno de preguntas que se ubican al inicio del capítulo. Ve si puede responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

**1. ¿Por qué la percepción es importante para la comunicación?**

*Nuestras percepciones son la base de las interpretaciones que hacemos de nosotros mismos y de los demás, nos comunicamos con base en ellas.*

**2. ¿Cuáles son algunos de los factores que influyen en la percepción?**

*Entre los factores específicos que influyen en la percepción están las características físicas como la capacidad, la edad, la altura, y los rasgos de la personalidad. En la percepción también influye el contexto cultural de la interacción.*

**3. ¿Cuáles son los principales pasos en la formación de una percepción?**

*Hay tres pasos en el proceso de formar percepciones: selección, organización e interpretación. A menudo hacemos las tres cosas en forma simultánea y puede resultar particularmente difícil separar la organización (la colocación de estímulos en categorías) y la interpretación (el proceso de explicar nuestras percepciones). Las indicaciones ambientales de relevancia y llamatividad nos ayudan a seleccionar algunos estímulos y no otros. La relevancia comprende la novedad, la familiaridad y la repetición. La llamatividad comprende la intensidad, el tamaño, la figura y el fondo, y el movimiento. También seleccionamos las percepciones con base en nuestras experiencias pasadas y tendemos a conservar las percepciones de las personas y de los acontecimientos con el paso del tiempo.*

*Utilizamos las elaboraciones personales, los prototipos, los estereotipos y los guiones como maneras de definir lo que vemos y escuchamos y de organizar nuestras percepciones de tal manera que podamos administrarlas. Algunos de los pensamientos más creativos se dan cuando cambiamos nuestras percepciones, cuando desarrollamos nuestras elaboraciones y cuando adoptamos formas nuevas de percibir a las personas y a los acontecimientos. Cuando tratamos de entender y explicar cómo hemos clasificado nuestras percepciones, iniciamos una interpretación.*

**4. ¿Qué sucede cuando atribuimos significados?**

*Nos basamos en las atribuciones para asignarle un significado a la conducta de los demás. Las atribuciones de significado se basan generalmente en qué tanta responsabilidad consideramos que las personas tienen respecto a lo que dicen y lo que hacen. Cuando explicamos nuestros propios comportamientos, tendemos a aceptar el crédito por las acciones de las que nos enorgullecemos y culpamos a los factores externos de las cosas que no nos gustan. A menudo evaluamos a los demás con base en el grado de control que pensamos que ellos tienen y su grado de atractivo físico y semejanza con nosotros. Las atribuciones que hacemos influyen en la manera en que nos comunicamos acerca de nosotros mismos y con los demás.*

**5. ¿Cómo puede el manejo de las percepciones contribuir a una comunicación responsable?**

*Las percepciones son el fundamento para las decisiones acerca de cómo comunicarnos en forma adecuada y eficaz, porque cómo percibimos a la gente o a los acontecimientos influirá en las respuestas que tengamos hacia ellos. Las percepciones que tenemos siempre son importantes, incluso si parecen distintas de las que nos rodean. Superar las atribuciones de significado prejuiciosas nos ayuda a evaluar nuestras percepciones y a limitar los superficiales juicios de otros que pueden conducirnos a una comunicación basada en estereotipos injustos. Las revisiones de la percepción nos ayudan a determinar la precisión de éstas y pueden comunicar el respeto a los demás. Finalmente, ver las cosas en perspectiva nos ayuda a empatizar con los demás y a contemplarlas de distinta manera.*

## TÉRMINOS CLAVE

Prueba tu comprensión de estos términos clave visitando el CD-Rom Conexiones y el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace).

aprendizaje social	72	empatía	85	prejuicio por atractivo	82
atribuir significados	80	error fundamental de atribución de significado	82	prejuicio por autocomplacencia	82
cambios en la percepción	78	guiones	77	prejuicio por semejanza	82
categorización	76	interpretación	79	prototipos	75
constancia perceptual	73	llamatividad	69	relevancia	69
constructivismo	75	organización	73	revisiones de la percepción	84
elaboraciones personales	75	perceptual	66	selección	69

## PARA MAYOR REFLEXIÓN

Lee el siguiente ensayo de Danny Senna (1998):

Nunca he estado en la zona de comodidad de una identidad racial determinada. Mi madre es una bostoniana de herencia WASP. Mi padre es un hombre negro de Louisiana de antecedentes mixtos africano y mexicano. A diferencia de la gente a la que automáticamente se clasifica como de raza blanca o de raza negra, la mía siempre ha sido objeto de discusión. Siempre tengo que explicarles a las personas por qué me veo tan blanca cuando soy negra. . . No es algo que yo tendría que explicar, pero al menos en los Estados Unidos, la gente se obsesiona con esta disonancia entre mi cara y mi raza. Los estadounidenses de raza blanca, en lo particular, tienen dificultades para entender por qué alguien con mis antecedentes elegiría lo negro. Con Tiger Woods autoproclamándose cablinasiático, los activistas multirraciales exigiendo nuevas categorías y *Newsweek* declarando que es “buena onda” ser mestizo, la mayoría de las personas se sorprenden cuando me autodenomino una niña negra. . .

En las situaciones en las que guardé silencio al enfrentarme al racismo, en las que me callé, sentí que moría una parte de mí. Fui testigo de las cosas que la gente de raza blanca dice cuando piensan que están solas. Mis amigos en la escuela se referían todo el tiempo con términos despectivos a los negros y luego me daban palmadas en la espalda diciendo: “no te preocupes Danzy, no estamos hablando de ti”. El que yo no me autoafirmara como negra en estas situaciones fue un acto de traición en contra de las personas que yo más quería. También era una traición a mí misma. . .

Hoy en día, cuando la gente me pregunta con qué me identifico más, en vez de responderle con una sola palabra, a menudo me le enfrento y le pregunto por qué quiere saber.... Quiero que la gente piense un poco más por qué me preguntan. Todos nos hemos vuelto tan perezosos respecto a la raza y simplemente nos comemos todo el folklore que se nos avienta: negro es igual a atlético, pobre, de piel oscura, de izquierda, amante del rap; blanco es igual a intelectual, rico, de piel clara, de derecha, amante del rock, etc. Nos aferramos a estas definiciones arcaicas a pesar de que en el mundo cada vez se vuelven más indefinidas. Quiero que la gente defina los términos que con tanta frecuencia utiliza sin pensar. . . ¿Somos simplemente lo que parecemos ser?

¿De qué manera los prototipos, elaboraciones personales estereotipos han contribuido a la identidad de la autora? ¿Cuáles son las percepciones que tenemos de ella? ¿Qué tipo de revisiones a la percepción serían adecuadas cuando nos dirijamos a ella?



/dobkinpace

Incorpórate a una conversación que se refiera a los conceptos del capítulo visitando el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Cuando te retires del salón, comienza a tomar notas de todo lo que observas. Sigue haciendo esto hasta que llegues a tu próximo destino; incluye observaciones acerca de las personas y del ambiente físico. ¿Con base en qué seleccionas los estímulos? ¿Puedes aplicar las categorías de relevancia y llamatividad? ¿Qué interpretaciones hiciste acerca de las personas con las que encontraste y advertiste las mismas cosas (por ejemplo, estilo en el vestir, altura, peso, ojos, agrupaciones sociales)? ¿Qué te dicen tus percepciones respecto a cómo te ves a ti mismo?

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED



Nota: Aunque todas las direcciones que se incluyeron cuando esta obra se imprimió estaban actualizadas, a menudo sufren modificaciones. Por favor visita nuestro sitio [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace) para verificar cualquier actualización o enlace para estos ejercicios.

1. Observa los listados de las salas de chat a través de un proveedor local del servicio de Internet. Elige una con base en una categoría de identidad que sea importante para ti y participa en algunos intercambios. ¿Qué percepción tienes de los otros participantes? ¿Crees que los que están de acuerdo contigo comparten características tales como la edad, la raza y el género? ¿Quién piensan ellos que eres? ¿Tus percepciones son exactas? ¿Has participado en revisiones de percepción? Si es así, ¿te han sido útiles?
2. Visita algún sitio que se dedique a ilusiones ópticas, como <http://www.encyclozine.com/Illusion> o <http://www.ads-online.on.ca/illusion/directory.html>. Ve si puedes identificar el uso de la figura y el fondo, del tamaño o de la identidad ¿Aprecias distintas imágenes según tu perspectiva? ¿Qué tan fácil te resulta modificar ésta?

## MEDIA MOMENTS

En muchas películas populares se juega con la idea de poner a prueba las percepciones, pues se puede construir un suspenso considerable en torno a la violación de las expectativas del público. Se conoce a algunos dramaturgos particulares, como David Mamet, por su uso de giros en la percepción. Un buen ejemplo de las diferencias en las percepciones y sus consecuencias puede encontrarse en la película de FAMET, *Oleada* (1995). En esta película se habla de un posible caso de acoso sexual entre una estudiante universitaria y un profesor. Considera ver esta película recordando los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cómo es que Carol y John ven el mismo comportamiento en forma diferente? ¿Alguno de ellos cae en prejuicios de atribución de significado?
- ¿Cómo pudieron John y Carol haber utilizado las revisiones de la percepción y la adopción de perspectivas de manera más constructiva?
- ¿Cómo explicas el desenlace del conflicto?
- ¿Puedes separar la realidad de las percepciones?



## Escuchar y responder a los demás



# 4

## C A P Í T U L O

**E**n la película *Contacto* (1997), la astrónoma Ellie Arroway realiza una complicada serie de experimentos en los cuales escucha atentamente para detectar variaciones en el “ruido” interestelar transmitido satelitalmente. La mayoría de los científicos y de los funcionarios de gobierno que la rodean piensan que la Dra. Arroway está loca porque busca escuchar algo que pruebe la vida extraterrestre. Para estos críticos, los sonidos que escucha simplemente son variaciones casuales e ininteligibles en el radar. Pero la Dra. Arroway cree que estas variaciones son mensajes intencionales que envió una forma viviente que existe fuera de nuestro planeta. La Dra. Arroway ha ido más allá, ha logrado pasar de simplemente oír sonidos a escucharlos. Al hacerlo, ha dado uno de los pasos más importantes en el proceso de comunicación: ha decidido escuchar.

### **PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA**

1. **¿Por qué escuchar es esencial para una comunicación eficaz?**
2. **¿Cuáles son las etapas en el proceso de escuchar?**
3. **¿Cuáles son las diferencias entre los escuchas activos y pasivos?**
4. **¿Cuáles son algunos de los obstáculos importantes para escuchar con eficacia?**
5. **¿Cuáles son los cuatro tipos de objetivos para la escucha?**
6. **¿Cómo puedes ser un escucha eficaz y responsable?**



Escuchar es un aspecto fundamental de la comunicación que muchos de nosotros damos por sentado. Como se ilustra en la figura 4-1, dedicamos hasta el 53 por ciento de nuestro tiempo total de comunicación a escuchar (Barker y cols. 1981). A pesar de esto, la mayoría de nosotros somos escuchas deficientes. Como comunicadores, nos preocupamos, distraemos y olvidamos hasta el 75 por ciento del tiempo que escuchamos (Listening Facts 2000). Además, suponemos que escuchar es fácil y natural cuando en realidad requiere de habilidad, energía y concentración. Piensa un momento en los esfuerzos de la Dra. Arroyo para escuchar. Ella comenzó con optar deliberadamente por hacerlo. Luego, se preparó centrando su atención y eliminando distracciones. Tu capacidad para entender lo que te comunican dependerá no solamente de qué tan bien te prepares, sino también de tu capacidad para ponerte en los zapatos de otros comunicadores. Finalmente, la Dra. Arroyo tuvo que decidir cómo responder a lo que había escuchado y cómo recordarlo. ¿Cuántos de nosotros gastamos tantos pensamientos y tanta energía como la Dra. Arroyo cuando escuchamos?

Las buenas habilidades para escuchar son importantes tanto en nuestra vida profesional como en la personal. Muchos ejecutivos de negocios identifican el acto de escuchar como una de las habilidades más importantes de sus empleados. De acuerdo con un experto, los ejecutivos de negocios dedican hasta 80 por ciento de su tiempo a escuchar (Wycoff 1994). Escuchar también es una parte importante de las relaciones interpersonales. El tiempo que dedicamos a escuchar en una relación nos ayuda a crecer personalmente y a transmitirles a los demás que los respetamos y que queremos comprenderlos. Escuchar es básico para superar los sentimientos de soledad y de aislamiento; todos queremos sentir que otros están dispuestos a escucharnos (Nichols 1969). Mejorar tus habilidades para escuchar te harán un mejor comunicador, te ayudará en tu vida profesional y enriquecerá tus relaciones interpersonales. Después de leer este capítulo, deberías ser capaz de:

“El prerrequisito que más se pide en un amigo es una oreja accesible.”

Maya Angelou, poeta

- ▼ Distinguir entre oír y escuchar.
- ▼ Identificar las partes del proceso de escuchar.
- ▼ Establecer metas para la escucha.
- ▼ Identificar y manejar los obstáculos para escuchar con eficacia.
- ▼ Practicar maneras de ser un escucha eficaz y responsable.

## ▼ Oír y escuchar

### oír

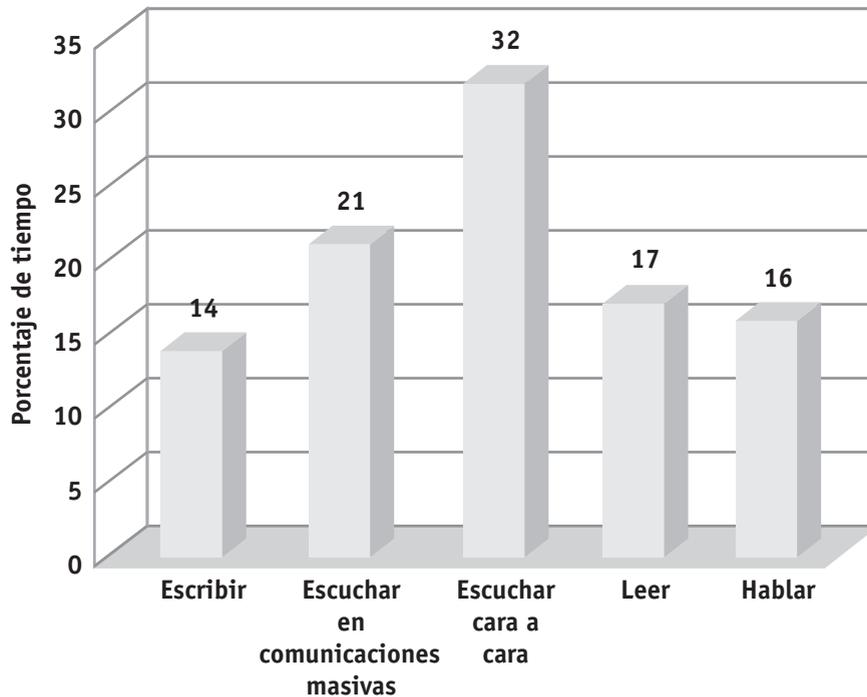
El acto de percibir sonidos u otros estímulos relacionados.

Muchos de nosotros confundimos los conceptos de oír y escuchar. **Oír** se refiere al proceso por el cual las ondas de sonido se convierten en impulsos electroquímicos que viajan al cerebro y que se descifran para convertirse en sonidos reconocibles. La capacidad física de recibir y descifrar sonidos varía considerablemente entre los individuos y puede verse afectada por las propiedades heredadas del oído, la enfermedad, el envejecimiento o el daño ambiental. Muchos de nosotros damos por hecho esta capacidad, aunque con el paso del tiempo, cada vez más somos menos los que oímos bien. Por ejemplo, los adelantos recientes en electrónica del audio, como los audífonos y el sonido *surround*, han contribuido a la aceleración de la pérdida auditiva entre adolescentes y adultos jóvenes (Levine 1999). Aunque la mayoría de nuestras discusiones se centran en escuchar y no en el proceso fisiológico de oír, vale la pena advertir las limitaciones físicas reales a las que algunos de nosotros nos enfrentamos.

FIGURA

4-1

## Tiempo de comunicación que dedicas a escuchar



Dedicamos más de la mitad de nuestro tiempo de comunicación a escuchar.

La Internacional Listening Association (2000) define **escuchar** como “el proceso de recibir mensajes hablados y/o no verbales, de construir significado a partir de éstos y de responder a ellos”. Cuando escuchamos nos desplazamos del proceso fisiológico de escuchar al proceso de comunicar. Imagina, por ejemplo, que enciendes el televisor mientras estudias. Si éste es solamente un ruido de fondo y no le estás prestando atención alguna a lo que se está transmitiendo, entonces solamente estás oyendo el ruido. Pero si un programa o una noticia atraen tu atención y dejas a un lado tu trabajo escolar para prestarle más atención, entonces estás escuchando. Desafortunadamente, muchos de nosotros oímos a otras personas como oímos la televisión; a menudo, dedicamos muy poco esfuerzo a escuchar y a comunicarnos con los demás. El primer paso para mejorar nuestras habilidades para escuchar es obtener un entendimiento básico del proceso por el cual determinamos qué están diciendo los demás.

## ▼ El proceso de escuchar

Este proceso es similar al de la percepción que se analizó en el capítulo 3 y se puede dividir en cuatro etapas: atender, interpretar, responder y recordar.

### Atender

El escuchar comienza en cuanto percibimos que se está enviando un mensaje y decidimos prestarle atención. **Atender** implica optar conscientemente por escuchar. He-

### escuchar

El proceso de percibir mensajes hablados o no verbales, así como de construir significado a partir de ellos y de responderlos.

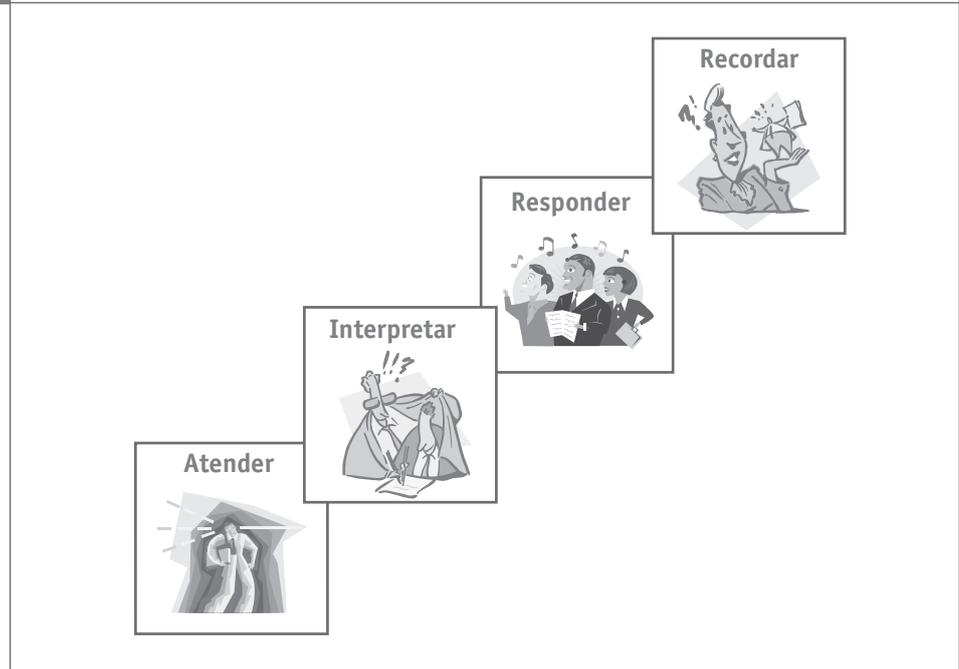
### atender

La primera etapa en el proceso de escuchar que implica decidir hacerlo conscientemente.

## FIGURA

4-2

## Etapas del proceso de escuchar



mos advertido antes que el proceso de la percepción se inicia cuando seleccionamos o nos centramos en los estímulos. Escuchar funciona de la misma manera. Podemos comenzar por escuchar cuando alguien pronuncia nuestro nombre o cuando oímos que alguien menciona nuestro restaurante favorito en una conversación. Atender también significa que muchas veces debemos elegir entre mensajes competidores en nuestro ambiente “apagando” determinados estímulos en el momento en que nos centramos en otros. Piensa en un padre ocupado que intenta hablar por teléfono mientras que un bebé próximo demanda su atención. El padre puede estar acostumbrado a este hecho, pero quien llama puede distraerse con la conmoción de fondo. Tanto el padre como quien llama deben decidir cuál de las interacciones merece su atención. Cuando decidimos escuchar, estamos comprometiendo nuestra energía mental y física en el proceso de comunicación y estamos escogiendo qué vamos a escuchar. Cuando leas el recuadro “Piénsalo otra vez” que se refiere a qué tanto escuchan las personas sordas, considera las distintas formas en que una persona con problemas para oír puede escuchar.

## Interpretar

Como se muestra en el recuadro que se refiere a la gente sorda, podemos “escuchar” muchas conductas no verbales y utilizamos sensaciones visuales, olfativas y táctiles para guiar el proceso de escuchar. Una vez que nos decidimos a escuchar y a poner atención, comenzamos a **interpretar** lo que escuchamos. Quizás nos preguntemos por qué una persona mencionó nuestro nombre en una conversación que oímos por casualidad, o quizás nos centremos en alguien que hace una entusiasta reseña de nuestro restaurante favorito. A medida que conversamos observamos las expresiones faciales y los gestos, que nos ayudan a descifrar el significado detrás de las palabras. Por ejemplo, un toque en el hombro o una palmada en la espalda pueden afectar la manera en que interpretamos una declaración. A veces utilizamos todos nuestros sentidos para interpretar lo que se está diciendo. Los productores cinematográficos

### interpretar

La segunda etapa en el proceso de escuchar que implica darle un significado a los sonidos o a los estímulos relacionados.

Piénsalo  
otra vez

## ¿La gente sorda escucha?

Aunque la mayoría de las personas conciben el escuchar como algo que se fundamenta en la recepción de sonidos, lo cierto es que implica más que los oídos. La mezcla de indicaciones visuales y auditivas resulta particularmente relevante para las personas que tienen deficiencias auditivas o que padecen sordera total. La gente que puede escuchar tiende a utilizar metáforas de la vista, como leer los labios, para explicar el proceso de comunicación entre gente que no puede oír. Sin embargo, la comunicación menos eficiente entre gente que escucha y gente que no lo hace se presenta cuando se habla y se leen los labios (Burger 1995). Cuando se leen los labios se reduce el proceso de escuchar a solamente ver una indicación visual en lugar de desplazarse a través de todas las etapas de escuchar. La gente sorda escucha cada movimiento corporal, cada gesto y cada expresión facial que hace la persona con la cual se están comunicando. Algunos estudiosos de la comunicación afirman que las personas sordas son escuchas más atentos que aquéllas que se basan en la palabra hablada, porque tienen que estar más conscientes de los movimientos que acompañan al habla (Stein 1995).

¿Escuchamos los mensajes que van más allá del sonido?

¿Podemos escuchar con nuestros ojos?



Aunque estos comunicadores no pueden oír, ¿se están escuchando unos a otros?

© Bob Daemrich

descubrieron hace mucho tiempo que la reacción emocional y física del miedo surge sobre todo por los sonidos en una película. El tipo de música que anticipa el peligro en una película es familiar para casi todos los que van al cine, lo mismo que el gruñido de una criatura extraña que nos ayuda a interpretar sus siniestras intenciones.

## Responder

Cuando escuchamos a los demás, las indicaciones verbales y no verbales nos ayudan a interpretar lo que dicen, guiando nuestras reacciones hacia ellos. Quizás decidamos unirnos a la conversación acerca de ese restaurante favorito o quizás hagamos un chiste respecto al tema de conversación de alguien (“Muy bien, ¡ahora que estoy aquí,

**responder**

Tercera etapa en el proceso de escuchar que implica cualquier reacción discernible, incluida la retroalimentación verbal y la no verbal.

asegúrense de decir sólo las cosas buenas!”). La **respuesta** a un mensaje comprende cualquier reacción discernible, incluso la retroalimentación verbal y no verbal (p.18). Cuando escuchamos, generalmente ofrecemos una retroalimentación. Puede ser verbal, como cuando hacemos cuestionamientos o hacemos afirmaciones, o no verbal, como cuando asentimos con la cabeza, o hacemos contacto visual e inclinamos hacia delante. A pesar de que no siempre estamos conscientes de las respuestas que damos cuando escuchamos, toda la retroalimentación comunica información importante. Voltar a ver nuestros relojes, ver alrededor de una habitación, o cambiar el tema de conversación también son maneras de responder cuando escuchamos, y comunican que no nos hemos involucrado en la interacción.

Incluso cuando respondemos intencionalmente, nuestro estilo de responder puede tener efectos determinados. Como hay tanta variedad en lo que los individuos, grupos o culturas consideran como respuestas adecuadas, es posible caer en malas interpretaciones aunque se cuente con las mejores intenciones. La falta de entendimiento que se da entre los miembros de culturas distintas se advierte en el ejemplo siguiente que trata sobre un alemán y un estadounidense que intentan conversar (Tannen 1998). Para los alemanes, las respuestas agresivas y enérgicas a los argumentos de los demás son signos de inteligencia y de conocimiento, mientras que para los estadounidenses, dicho comportamiento es arrogante, defensivo y humillante para otros. La negativa de los estadounidenses a utilizar este tipo de respuesta a menudo hace que los alemanes creen que los estadounidenses o no saben lo que están diciendo, o no les importa mucho. Incluso cuando pensamos que estamos respondiendo de formas que comunican respeto y comprensión, nuestro comportamiento puede malentenderse fácilmente.

La satisfacción producto de nuestra interacción con los demás, depende en gran medida de la calidad de nuestras respuestas como escuchas. En ocasiones, ésta sufre debido a que muchas cosas demandan nuestra atención de manera simultánea. Pensemos en la influencia de las tecnologías cotidianas sobre nuestra capacidad de escuchar y responder. Los teléfonos inalámbricos han permitido

“ El mayor cumplido que alguien me hizo jamás fue cuando una persona que preguntó qué pensaba y escuchó mi respuesta. ”

Henry David Thoreau,  
escritor y filósofo

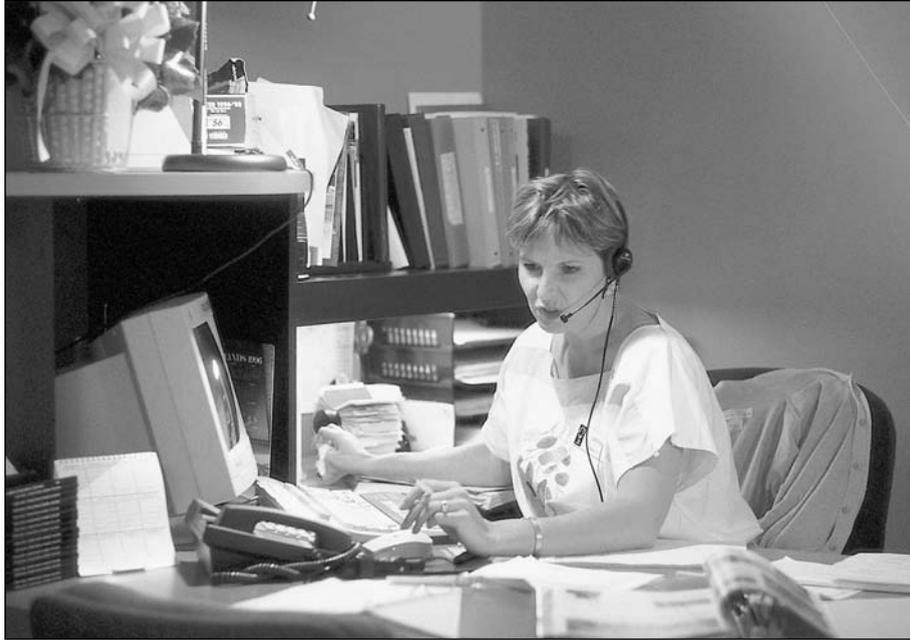
que se realicen diversas actividades al mismo tiempo que se habla con otros. Ahora es común trabajar en una computadora, conducir un automóvil, lavar platos o doblar ropa al mismo tiempo que se habla por teléfono. ¿Cómo te sientes cuando escuchas otras actividades de fondo mientras estás teniendo una conversación telefónica? ¿Puedes escuchar el clic de un teclado de computadora o el agua que corre mientras estás hablando con una amiga? ¿Te distraes cuando escuchas que

alguien está comiendo en el extremo opuesto del teléfono? ¿Qué sonidos dominan tu atención y cómo sabes si se te está escuchando?

**Recordar****recordar**

Etapa final en el proceso de escuchar que involucra la retención de los mensajes.

**Recordar**, la etapa final en el proceso de escuchar, es la retención de los mensajes. Como se advirtió antes en este capítulo, las investigaciones de comunicación señalan que recordamos menos de la mitad de un mensaje, en el momento inmediatamente después de que lo escuchamos y que justo ocho horas después nuestra retención se reduce a sólo 20 por ciento de lo escuchado (Nichols 1995). Muchos factores influyen en la retención. Resulta interesante advertir que la manera en que respondemos a un mensaje, muchas veces determina qué tan bien lo recordamos. Mientras más nos involucramos, más aumenta nuestra memoria. Por ejemplo, cuando las personas participan realmente en las conversaciones, tienden a recordar más información que cuando solamente observan a otros conversar (Benoit y Benoit 1995). La participación puede tomar muchas formas, como hablar, tomar apuntes o preguntar, todas estas acciones favorecen la memorización. Estas formas de participación también constituyen estrategias para practicar cómo escuchar activamente.



A menudo intentamos escuchar mientras realizamos otras tareas.

© Bob Daemrich

## ▼ Escuchar activa y pasivamente

Escuchamos mejor cuando asumimos el rol de **escuchas activos**. Éstos escogen concentrarse en el momento comunicativo y estar conscientes de las interacciones a medida que se presentan, responden en forma adecuada, y se resisten a las distracciones fisiológicas y psicológicas. Escuchar activamente es una herramienta fundamental para establecer y conservar relaciones, para manejar información, para responder a crisis y para hablar en público. A pesar de lo importante que esto es, muchos a veces no escuchamos con cuidado, o recordando las necesidades del que habla. En vez de ello, tendemos a ser **escuchas pasivos** que dedican poca o ninguna energía al proceso de escuchar. Muchas veces, la diferencia entre los escuchas activos y los pasivos es su actitud; los primeros están dispuestos a invertir energía mental y emocional en el proceso de escuchar. Los escuchas pasivos suponen que están escuchando con precisión y que cualquier malentendido que pueda presentarse se debe a un error de quien habla. Imagina que Karyn sabe que Lea no está trabajando el fin de semana y dice: "Realmente desearía que alguien cubriera mi turno el sábado." Lea responde: "Simona no puede hacerlo, ella ya estará trabajando en ese turno", y cambia de tema. Si Karyn y Lea se escuchan recíprocamente de forma pasiva, es probable que terminen la conversación con una imagen poco precisa la una de la otra. Karyn puede pensar que Lea está evitando su solicitud ("¿Por qué no puedes hacerlo?"); y Lea puede suponer que Karyn solamente desea que Simona cubra su turno. Cada una puede culpar a la otra de no escuchar con atención. Escuchar activamente le exigirá a cada una prestar cuidadosa atención a las necesidades de la otra.

Los escuchas activos quieren participar en la interacción, los escuchas pasivos no. Las diferencias entre los escuchas pasivos y los activos están en 1) la responsabilidad que cada uno asume en la comunicación, 2) la energía que cada uno dedica a interesarse por el mensaje, 3) la importancia que cada uno le otorga a los mensajes verbales y a los no verbales, 4) el valor que cada uno le da a la interacción, 5) la disposición que cada uno tiene de escuchar todo el mensaje y 6) el esfuerzo que cada uno invierte en tomar notas (Floyd 1985). Estas diferencias se resumen en la tabla 4-1.

---

### ■ escuchas activos

Personas que se centran en el momento comunicativo, que están conscientes de las interacciones a medida que se descubren, que responden en forma adecuada y que están conscientes de las distracciones.

### ■ escuchas pasivos

Personas que gastan poca o ninguna energía en el proceso de escuchar.

---

T A B L A

4-1

Escuchas pasivos versus escuchas activos

Característica	Escucha pasivo	Escucha activo
¿El escucha acepta su responsabilidad en la comunicación?	Considera que únicamente los oradores son responsables de la calidad de la comunicación y los culpa de cualquier falla en ella. A menudo evalúa la presentación del hablante y no el contexto del mensaje. "Mi profesor era tan aburrido que me dormí durante la conferencia."	Entiende que los oradores y los escuchas comparten la responsabilidad del éxito o del fracaso de la comunicación. Evalúa el contexto de un mensaje y ve más allá de una presentación monótona o sin efectos. "Si escuchas con cuidado, el profesor León tiene algunas cosas muy interesantes que decir."
¿El escucha se esfuerza por desarrollar un interés en el mensaje?	Se aburre con facilidad y no es receptivo a nuevas áreas de interés. Deja de escuchar a mensajes nuevos, complejos o poco usuales. "La física es tan árida e inútil."	Trabaja para descubrir áreas de interés y muestra una disposición para ocuparse de mensajes nuevos, complejos y poco usuales. "¿Cómo puede ayudarme un entendimiento de la física?"
¿Entiende el escucha la importancia de los mensajes verbales y no verbales?	Considera que la comunicación verbal es directa e ignora o se distrae con los mensajes no verbales. "Las manos del orador temblaban tanto que pensé que se le iban a caer."	Escucha tanto los mensajes verbales como los no verbales y entiende la importancia de todo el mensaje. "¿Por qué quien habla se muestra tan ansioso?"
¿Entiende el escucha que escuchar es un proceso interactivo?	Se retrae en su asiento, no muestra señales de entender y habla muy poco durante la interacción. "¿Cuándo va a terminar de hablar el orador?"	Se inclina hacia adelante; muestra una retroalimentación no verbal, como cuando asiente con la cabeza o reconforta oralmente. A menudo pregunta, comenta o busca aclaraciones. "No entendí la última parte. ¿Podría repetirme la explicación?"
¿Escucha todo el mensaje?	Escucha intermitentemente o solamente al principio. "Este orador repite lo mismo una y otra vez."	Trabaja por entender todo el mensaje. "¿Cómo se relaciona eso con lo que el orador dijo hace unos minutos?"
¿Toma nota?	No toma nota. "Puedo recordar esta información. No necesito escribir nada."	Busca oportunidades para tomar apuntes. "Déjame anotar esta información para que pueda revisarla más tarde."

Fuente: J. F. Floyd, *Listening: A Practical Approach* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985), p. 24.

Como se muestra en la tabla 4-1, escuchar activamente exige compromiso de participar totalmente en una interacción, conocimiento de las estrategias para escuchar con eficacia, y disposición para respetar las diferentes interpretaciones que las personas pueden tener cuando escuchan a los demás.

## ▼ Obstáculos para escuchar con eficacia

Hemos analizado ya la importancia de escuchar, las etapas del proceso de escuchar y la distinción entre sólo escuchar un mensaje y hacerlo activamente. En todas las situaciones de comunicación hay muchas posibilidades de que los obstáculos impidan el proceso de escuchar. Esto es especialmente cierto en las situaciones cotidianas, pues la mayoría de las personas pueden escuchar con mucha más rapidez de lo que hablan. En promedio, la gente habla a una velocidad de entre 120 y 150 palabras por minuto, mientras que la mayoría de las personas que escuchan pueden procesar el lenguaje entre cuatro y siete veces más rápido, esto es, de 400 a 800 palabras por minuto (Wolff y Marsnick 1992). Ésa es una de las razones por las que la mente de las personas se distrae cuando escuchan y por las que leer un libro es mucho más rápido que escuchar a alguien que lo lee. Muchas barreras distintas pueden producirse entre el orador y quien escucha. Algunas son internas y otras se deben a la actitud del que escucha respecto del orador.

### Superación de distracciones externas

Cuando escuchamos, los distintos aspectos del contexto en el que se produce la comunicación, a veces pareciera que superan nuestra capacidad de atención y nos distraen de escuchar. El contexto de la comunicación, como es el ambiente físico, los mensajes que compiten por nuestra atención, y el medio que utilizamos para comunicarnos pueden crearnos barreras para escuchar con eficacia.

**Ambiente físico.** El ambiente físico puede generar de inmediato obstáculos importantes. En algunos lugares sencillamente es difícil escuchar. Por ejemplo, en tu universidad probablemente has notado diferencias sustanciales en los salones de clases. Algunos de ellos pueden tener eco y parecer vacíos mientras que otros pueden absorber el sonido y parecen excesivamente callados. En ambos casos, los escuchas y los oradores luchan con la acústica del ambiente físico que les dificulta comunicarse. En otros escenarios puede haber sonidos extraños que se atraviesan en cualquier intento de comunicación. Intentar conversar en un restaurante ruidoso o en una fiesta llena de gente dificulta oír, mucho más escuchar. Muchos expertos se preocupan de que nuestro ambiente moderno se esté volviendo demasiado ruidoso. John Wheeler, presidente de la Deafness Research Foundation, acuñó el término *ruido tóxico* para referirse a los altos niveles de decibeles de los conciertos, los estéreos personales y las películas contemporáneas que están afectando a un número cada vez mayor de estadounidenses (Tolson 1999). Finalmente, puede haber muchas distracciones en el ambiente que compiten por la atención de los escuchas. Los sonidos molestos o que distraen pueden desviar la atención, por ejemplo. ¿Alguna vez te has sentado frente a un estudiante con tos persistente o con alguno que tamborilea sus dedos sobre el escritorio? Esos sonidos pueden no molestar a los comunicadores, pero sin duda, hacen difícil prestar atención.

En ocasiones, las condiciones físicas parecieran estar fuera de nuestro control. Sin embargo, hay algunos sencillos pasos que podemos tomar para minimizar las distracciones que se derivan del ruido ambiental. Si vehículos de transporte tales como los aviones y las ambulancias crean una distracción, pídale al que habla que haga una pausa o que repita lo que dijo. A los estudiantes frecuentemente les agrada sentarse en la parte trasera de los salones de clases, cuando es en los lugares más cercanos

al maestro donde más fácilmente se reducen las distracciones. Finalmente, baja el volumen de los dispositivos electrónicos. Hacer esto puede proteger tu oído durante los años venideros.

**Contexto del mensaje.** Tal como el ambiente físico crea un contexto particular para escuchar, de igual modo ocurre con el contexto y la ubicación de un mensaje particular, inserto dentro de un sistema de mensajes. A veces, las primeras palabras o frases nos distraen de escuchar lo que les sigue o influyen en nuestra interpretación de lo que se ha dicho, incluso hasta el grado de olvidar lo que hemos escuchado. Por ejemplo, a menudo le prestamos más atención a las críticas que a los cumplidos. No importa cuántas veces tu mejor amigo te diga que eres atractiva, lo más seguro es que te concentres y recuerdes los comentarios negativos, incluso si son poco frecuentes. A veces necesitamos que se nos recuerden las evaluaciones positivas que se han hecho de nosotros, porque ponemos más atención a las críticas y no necesariamente escuchamos los halagos.

La influencia del contexto en el que escuchamos el mensaje puede ilustrarse de muchas maneras. En un estudio se identificó que los espectadores de televisión a quienes se mostraron anuncios publicitarios durante una programación violenta, como de kickboxing, por ejemplo, tenían menos probabilidades de recordar los productos anunciados que aquéllos que veían una programación no violenta (Yam 1999). A la inversa, el contexto del mensaje a veces nos puede llevar a escuchar con más cuidado. En un esfuerzo por llevar un mensaje a las mujeres afroestadounidenses, el Cancer Center de la University of California en San Diego entrenó a un grupo de cosmetólogas para hablar sobre el cáncer de mama, las mamografías, el autoexamen, la pérdida de peso y fumar. Llevar el mensaje a los salones de belleza fue tan exitoso, que el Cancer Center amplió su programa para incluir información sobre la diabetes (Mind/Body Flash 1998). Cuando entendemos y ponemos atención al contexto en el que escuchamos los mensajes, nos volvemos escuchas más cuidadosos y eficientes.

**Ruido de los medios.** En muchas situaciones contemporáneas, el medio que se utiliza para comunicar puede afectar la escucha. Algunos teóricos de la comunicación sugieren que los mensajes que se transmiten a través de la radio se reciben más activamente que los que se presentan en televisión, porque en el primer caso nos centramos sobre todo en los estímulos que recibimos a través del oído. Es posible que hayas escuchado una reseña cinematográfica en la radio y que hayas visto un avance sobre la película en televisión. Si escuchas el anuncio de la película sin imágenes probablemente te centres en el diálogo entre los personajes y en los *sonidos ambientales*. Es más probable que participes en la interacción entre personajes,

y estés en mejor posición de analizar lo que cada uno le dice al otro. Si ves el avance por televisión, tienes más probabilidades de perderte partes del diálogo y de formarte una impresión más general sobre la película con base en su atractivo visual. Las sutiles diferencias en la manera en que escuchamos a los distintos medios también pueden significar obstáculos; considera la diferencia entre hablarle a alguien desde un

Para escuchar activamente, las personas deben dejar de prestarle atención a las distracciones sociales y físicas.

© Robert Brenner/PhotoEdit



teléfono de red fija y hacerlo desde un celular o desde un teléfono con altavoz. Aunque regularmente pensamos en las dificultades de transmisión o en el ruido como obstáculos para la comunicación eficaz, es menos probable que consideremos la influencia del modo mismo de transmisión o del medio elegido, como obstáculo para escuchar con eficacia. Si estás a punto de tener una conversación importante, como pedirle a alguien un favor importante, solicitarle dinero o tiempo a tu empleador, o discutir el futuro de una relación, piensa en la influencia que el medio tendrá en la capacidad de entendimiento de quien escucha.

## Superación de obstáculos por actitudes

Nuestras actitudes representan el mayor reto para escuchar con eficacia. Los obstáculos que dificultan la escucha muchas veces son más difíciles de reconocer que los físicos, porque no analizamos minuciosamente nuestras propias conductas al escuchar. En realidad, en ocasiones culpamos al ambiente físico (“el salón de clases era demasiado caluroso para que yo pudiera concentrarme”) de las limitaciones en nuestra actitud. La mayoría de las barreras de actitud se derivan de las preocupaciones por nosotros mismos, de actitudes y creencias preconcebidas, de inversiones personales y de indiferencia, o de falta de interés por una sobrecarga de mensajes, aburrimiento o impaciencia.

**Preocupación por nosotros mismos.** Cuando no estamos seguros de nosotros mismos, disminuye nuestra capacidad para escuchar con eficiencia, sobre todo si tenemos una autoestima baja (p. 54). Las situaciones nuevas que ponen a prueba nuestra capacidad pueden hacer que nos sintamos ansiosos respecto a lo que dicen los demás. Mary Pipher, psicóloga clínica y autora de *Reviving Ophelia* (1994), presenta un ejemplo dramático en la discusión del *síndrome del público imaginario*, de la tendencia de las niñas adolescentes a pensar que otras personas están obsesionadas con la evaluación de su apariencia y comportamientos. A medida que las adolescentes se hacen más conscientes de sí mismas, tienden a preocuparse cada vez más por lo que los demás piensan de ellas. Para las niñas, volverse una mujercita puede significar enfrentarse a expectativas bastante rígidas sobre su apariencia, logro y conductas adecuadas. Por lo tanto, tienden a verse a sí mismas como alguien a quien constantemente está evaluando un público invisible. Una niña adolescente insegura puede escuchar que su entrenador de básquetbol le dice “buen intento” alabando su esfuerzo y quizás piense: “Sí, claro, el entrenador está resaltando lo mal que domino la pelota.” Hasta cierto punto, el síndrome del público imaginario nos afecta a todos. Recuerda la primera vez que te uniste a un grupo nuevo, como una organización de empleados, un club de estudiantes o incluso cuando conociste a los padres de tu nueva pareja. Es posible que te hayas preocupado tanto por la impresión que estabas dejando en ellos que no escuchaste lo que te decían. (“Hola, me da mucho gusto conocerte.” “Hola, estoy bien gracias.”)

De la misma manera, es probable que una persona con baja autoestima escuche incluso los comentarios *triviales* (“Oh, ¡no esperaba que llegaras tan rápido!”) como si se tratara de ataques, y que responda en consecuencia (“¿Estás seguro que querías que viniera?”). Esta manera de preocuparse predominantemente por uno mismo influye mucho en la manera en que escuchamos, pues al escuchar se le dificulta evaluar con precisión el significado de los mensajes y los motivos de los interlocutores. Al contrario, las personas que tienen una sobrevaloración del “sí mismo” apenas escuchan al interlocutor y en su lugar, se centran en dirigir los temas de conversación hacia ellas mismas. Esto generalmente conduce a un deseo de hablar en vez de escuchar. Los comunicadores que constantemente piensan en lo que van a decir, en lugar de escuchar a los demás, se pierden de gran parte del significado de los mensajes.

**Actitudes y creencias preconcebidas.** En ocasiones nuestra preocupación se relaciona con una actitud o creencia específica vinculada a un tema o persona que traemos a la situación de escuchar. Es frecuente que las actitudes y las creencias preconcebidas interfieran en nuestra eficacia para escuchar, al llevarnos a clasificar mensajes antes de comprenderlos en su totalidad (véase capítulo 3). Muchas veces escuchamos prejuiciosamente, lo que nos hace caer en conclusiones equivocadas o ignorar lo que otros están diciendo. Nuestros prejuicios se pueden fundamentar en nuestra opinión acerca de la raza, la clase, la orientación sexual, la educación, la religión, o cualquier otra categoría. Por ejemplo, es posible que consideremos que los estudiantes con un alto rendimiento no tienen nada valioso que decir acerca de actividades para relajarse durante los fines de semana y, por lo tanto, no hacemos caso cuando alguien que consideramos que es un “cerebro” nos quiere dar recomendaciones acerca de caminos poco conocidos para andar en bicicleta.

Las creencias preconcebidas interfieren incluso en nuestra capacidad para resolver adivinanzas básicas o para hacer inferencias por sonido. Ve si puedes explicar la siguiente situación: “Una persona mendiga y ciega tenía un hermano. El hermano del mendigo ciego murió, pero el hermano que murió no tenía hermano”. ¿Cómo podemos explicar esta situación aparentemente contradictoria? La mayoría de las personas tienen dificultades para hacerlo porque suponen que el mendigo es un hombre. La adivinanza solamente tiene sentido si el mendigo es mujer; el hermano que nació no tenía hermano, pero sí hermana. Con frecuencia, nuestras suposiciones acerca de las categorías pueden limitar nuestra capacidad para entender relaciones sencillas.

Otros tipos de actitudes y creencias preconcebidas operan con mayor sutileza que los prejuicios. El sentido de nuestra propia experiencia o conocimiento previo nos puede dar una falsa sensación de seguridad motivo por el cual no escuchamos, ya que asumimos que el que habla no tiene nada nuevo que decirnos. Es posible que lo juzguemos por su apariencia y decidamos no escuchar. O bien, la información que transmite puede ser compleja, o poner a prueba nuestras creencias. En cualquiera de estos dos casos, podemos optar por escuchar de manera pasiva, si es que lo hacemos.

Escuchar creencias que contradicen nuestros propios valores puede ser una experiencia particularmente difícil. En el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación”, que se refiere a la disonancia cognoscitiva, se explican algunos de los retos a los que podemos enfrentarnos en tales situaciones.

**Afectación personal.** Las actitudes y las creencias preconcebidas tienen especial influencia en nuestra capacidad de escuchar. Por ejemplo, si crees fuertemente que las mujeres no deben competir en los deportes de contacto, como el fútbol o el boxeo, entonces es probable que no escuches activamente a una mujer boxeadora que relata sus experiencias o a alguien que defiende los equipos mixtos de fútbol universitario. Si la persona se refiriera a los adelantos de las mujeres en el golf o en el tenis profesional, probablemente le escucharías con más detención.

La afectación personal puede dar origen a tres barreras cuando escuchamos: prestar atención de manera selectiva, confrontar al interlocutor y evitar información amenazante. Cada una de estas barreras puede sernos útil en determinadas ocasiones. Por ejemplo, cuando nos enfrentamos a mensajes que compiten entre sí, atenderemos selectivamente al que nos parece más importante. Sin embargo, la atención selectiva puede convertirse en un problema cuando evita que escuchemos información importante. Cuando nos preocupamos mucho por una persona o por un tema, es más probable que escuchemos las partes del mensaje que refuerzan nuestras creencias. La afectación personal también puede hacernos más propensos a *confrontar* al que habla, es decir, a escuchar buscando maneras de responder o atacar. Quizás escuchemos solamente hasta que algo encienda la mecha en nuestro interior. Un autor comparó este proceso con tirarle un palo a un perro; en cuanto el interlocutor lanza “el palo”, somos como el perro que sólo atiende al palo. En ese momento nada más importa, ni siquiera el origen de la situación. (Browning 1999).

## Exploración de los conceptos de comunicación



### Disonancia cognoscitiva

Una de las teorías psicológicas de mayor aceptación y que ha influido en la investigación de la comunicación es la teoría de la **disonancia cognoscitiva** de Leon Festinger (1957). De acuerdo con este teórico, cuando dos cosas que pensamos, creemos o hacemos se relacionan, pero al mismo tiempo entran en conflicto la una con la otra, experimentamos una tensión incómoda. Por ejemplo, el orgulloso nuevo propietario de una camioneta deportiva probablemente le prestará menos atención a los mensajes relativos a los incrementos de gasolina y a la necesidad de conservar el combustible, aunque piense que desperdiciar recursos está mal.

La disonancia cognoscitiva ayuda a explicar por qué evitamos escuchar información que significa un reto para nuestras creencias existentes. De acuerdo con Festinger, buscamos consistencia entre actitudes, y entre éstas y las conductas, e intentamos encontrar la manera de resolver contradicciones. El propietario de la camioneta deportiva, por ejemplo, puede hacer esto cambiando sus opiniones acerca del vehículo o el valor de conservar gasolina. O bien, si la modificación de una de estas creencias es incómoda, puede evitar la contradicción por completo si ignora la información acerca del consumo de combustible o si menosprecia su credibilidad. La disonancia cognoscitiva nos puede impulsar a desechar la información que nos hace sentir incómodos. Desafortunadamente, al no escuchar a alguien cuyas opiniones se enfrentan a las nuestras, perdemos la oportunidad de aprender y de crecer, puesto que la disonancia puede estimular nuevas y poderosas maneras de entender (Salibrici 1999).

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿En qué circunstancias estás en mayores probabilidades de experimentar disonancia cognoscitiva? Por ejemplo, piensa en los hábitos personales que consideras desagradables o poco saludables, o en un punto de vista incómodo que expresó alguien que a ti te importa.
2. ¿Qué puedes hacer para eliminar tu incomodidad?

Finalmente, la afectación personal nos puede llevar a evitar a una persona o a un tema por completo. Uno de los autores recuerda, cierta vez en que a un estudiante le amplió el plazo para entregar un trabajo, y resultó que éste no escuchó. El estudiante había estado evitando al profesor porque se sentía mal por no haber iniciado la tarea, y porque supuso que no se aceptarían trabajos tardíos, en lugar de verdaderamente escuchar y asimilar las noticias relativas a la ampliación del plazo de entrega. En ese caso, evitar información le costó al estudiante una reducción importante en sus calificaciones del curso. La afectación emocional puede limitar nuestra capacidad de escuchar a los demás en momentos en que es necesario escuchar activamente, puede hacernos sentir amenazados más fácilmente, y puede disminuir las probabilidades de aceptar el riesgo de ser escuchas activos y aprender nueva información.

En ocasiones, la afectación personal respecto de un tema surge a partir de una palabra o frase específica que pronuncia una persona. A esta forma de distracción se le denomina **ruido semántico**. Por ejemplo, si un practicante de medicina te dice: “tenemos que hacer una prueba de glucosa”, puedes prestarle atención a la palabra “tenemos” porque *tú* eres quien necesita el examen y no el practicante. En este caso, el uso de una palabra específica nos puede distraer y evitar que nos centremos en el mensaje más importante.

**Indiferencia.** Aunque la preocupación por el “sí mismo” y los prejuicios personales muchas veces evitan que escuchemos con atención, a veces mostramos **in-**

#### **disonancia cognoscitiva**

La tensión incómoda que los escuchas experimentan cuando dos ideas, conceptos o cosas en las que ellos creen, o que valoran, o que hacen, se relacionan entre sí, pero también se contradicen.

#### **ruido semántico**

Barrera para escuchar que se ocasiona por una palabra o frase particular empleada por un interlocutor.

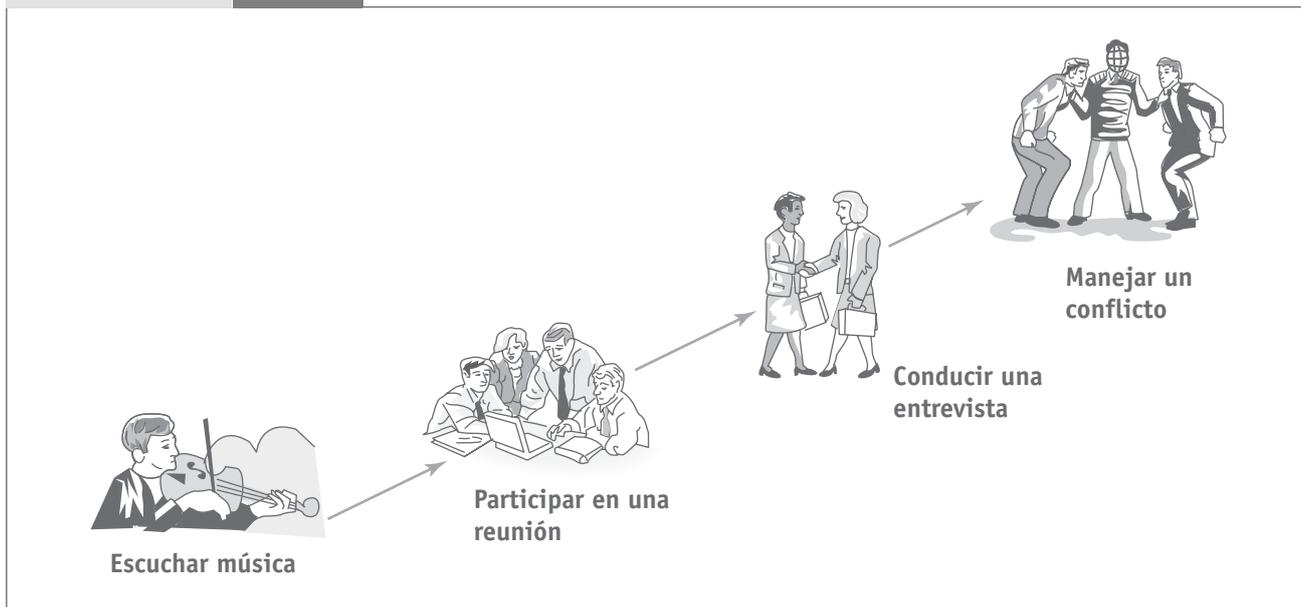
#### **indiferencia**

Falta de interés por escuchar.

## FIGURA

4-3

## Para escuchar activamente se necesita energía



En algunos contextos se necesita más energía para escuchar que en otros.

**diferencia.** Sencillamente no estamos intentando invertir tiempo y energía en la situación que escuchamos. Observa a la figura 4-3. Mientras que en algunos contextos se requiere relativamente poca energía, en otros puede haber una enorme exigencia para quien decide ser un escucha activo.

Muchos factores pueden desencadenar nuestra indiferencia y conducirnos a escuchar pasivamente y a responder deficientemente a quienes nos hablan. Debido al incesante flujo de mensajes que recibimos de la televisión, el radio y las conversaciones en que participamos, o que escuchamos, no resulta sorprendente que en ocasiones experimentemos una *sobrecarga de mensajes*. En general, nos centramos selectivamente en unos mensajes y en otros no, pero en otras ocasiones esa carga nos abruma y nos desconectamos de todo. También puede suceder que nos aburramos y que, en vez de buscar maneras de escuchar activamente, nos entretengamos con distracciones tales como la evaluación de la apariencia del que habla. También podemos impacientarnos o frustrarnos con un material complejo. Las dificultades para decodificar un estilo personal de hablar o un acento diferente, también pueden provocar impaciencia en el proceso de escuchar. Aunque no nos guste admitirlo, estas formas de indiferencia significan pereza y se encuentran entre los obstáculos que más problemas producen en el acto de escuchar. El escucha indiferente ha elegido no tener una relación con el que habla, lo que dificulta la comunicación constructiva.

La indiferencia también genera lo que se denomina **pseudoescuchar**, esto es, cuando se pretende que se está escuchando. La mayoría de las personas tienen alguna idea de la manera en que se comporta un escucha activo. El pseudoescucha adopta algunos de sus comportamientos, como asentir con la cabeza, establecer un contacto ocular e incluso proporcionar alientos vocales mínimos. Sin embargo, detrás de estas conductas está la indiferencia, porque el escucha realmente no le está prestando atención a la persona que habla. Pseudoescuchar puede ser una forma de

---

**pseudoescuchar**

Pretender que se escucha.

---

cortesía que busca no hacer evidente el hecho que consideramos aburrida a la persona que nos habla. Como sucede en todas las formas de indiferencia, pseudoescuchar puede limitar nuestra capacidad para interactuar constructivamente con los demás. A veces puede parecer que ésta es una táctica de supervivencia, pero ¿realmente implica respetar a la otra persona? En la siguiente sección de este capítulo se presentan algunas estrategias que te ayudarán a convertirte en un escucha más eficaz y responsable.

“Acerquémonos más al fuego para poder ver lo que estamos diciendo . . . .”

—Proverbio chino

## Comunicación responsable: cómo ser un buen escucha

Después de leer acerca de los muchos obstáculos para escuchar con eficacia, puedes haber concluido que ser un buen escucha es más difícil de lo que pensabas. Quizás puedas recordar cuando escuchaste activamente un concierto de uno de tus músicos favoritos, una presentación política a favor de una causa con la que estás de acuerdo, o una conversación emocional con un amigo cercano. No importa cuáles sean las circunstancias, es más fácil que escuches con responsabilidad y eficacia si tomas las siguientes medidas:

- Identifica tu meta al escuchar
- Prepárate para escuchar
- Escucha con la mente abierta
- Elige tu respuesta con cuidado
- Haz memorable la interacción

### Identificación de las metas al escuchar

Decidimos escuchar por diversos motivos. Con frecuencia escuchamos la televisión o una película para relajarnos o para disfrutar de un rato de recreación. Asistimos a los conciertos para llenarnos de energía, para entretenernos o para inspirarnos con la música. Escuchamos los debates presidenciales o las clases para estar mejor informados acerca de los temas relevantes. Escuchamos las preocupaciones de nuestros amigos porque nos importan. En cada una de estas situaciones, hemos tomado una decisión acerca de por qué queremos escuchar. En la medida que cambien los motivos por los cuales escuchamos también variarán nuestras estrategias para hacerlo. En la siguiente sección se identifican cuatro objetivos distintos para el acto de escuchar: apreciación, comprensión, empatía y evaluación. A medida que leas, recuerda que las interacciones más satisfactorias se dan cuando los que hablan y los que escuchan comparten los mismos objetivos.

**Apreciación.** En ocasiones escuchamos porque hacerlo nos provoca alegría. La **apreciación** es la meta de escuchar por placer. Vemos películas, escuchamos música y vamos a representaciones de humoristas porque nos parecen entretenidas y porque disfrutamos la experiencia. Los beneficios de escuchar por apreciación van más allá del placer inmediato; al menos en un estudio se demostró que los cirujanos que escuchan música de su elección mientras operan mejoran su desempeño (Choo 1994). A veces escuchamos a los que hablan porque nos gusta su uso del lenguaje o su sentido del humor. Escuchar por apreciación no siempre es fácil; como en todos

---

**apreciación**  
Cuando se escucha por placer o disfrute.

---



“El conocimiento habla, pero la sabiduría escucha.”

Jimmy Hendrix, músico de rock

los casos, las interacciones más memorables son aquéllas en las que nos involucramos en alguna medida y participamos activamente. Por ejemplo, podemos ofrecer retroalimentación. Respuestas que muestran apreciación son, entre otras, los aplausos, los movimientos corporales rítmicos y las alocuciones verbales a quien nos habla. En algunas culturas incluso puede convertirse en “responder” o en comentar y alegar con los oradores, los artistas y las presentaciones mediáticas.

### comprensión

Cuando se escucha para entender.

**Comprensión.** Cuando nuestra meta es la **comprensión**, escuchamos para obtener información o para entender. Cuando disfrutas de una canción en el radio es posible que intentes comprender el significado del artista tras una frase o letra particular. Cuando esto sucede, ha pasado de la apreciación a la comprensión. Buscamos comprender en muchos contextos. En la conversación de todos los días queremos comprender a nuestros amigos y que ellos nos comprendan a nosotros. En la escuela y en el trabajo, necesitamos seguir los comentarios y las instrucciones de los maestros y empleados. Incluso los mejores escuchas nunca pueden saber con absoluta certeza que lo que escucharon es lo que el orador quería decir; sin embargo, podemos tomar algunas medidas para aumentar nuestra comprensión cuando escuchamos a otros. Cuando les hacemos preguntas o comentarios a menudo descubrimos errores en nuestra comprensión de lo que se había dicho. Revisa los siguientes errores en el intercambio y en el acto de escuchar que se descubren a través de la mera retroalimentación.

*Oz:* ¿Qué tal estuvo tu verano?

*Eli:* No muy divertido (*en voz baja*)

*Oz:* Perdón, ¿dijiste que no te divertiste mucho?

*Eli:* (*Más alto*) No mucho. Tomé muchos cursos durante el verano para poder graduarme pronto.

*Oz:* ¿Te vas a graduar este semestre?

*Eli:* No, no. Todavía tengo tres semestres más, pero eso es pronto para mí. Ahora voy en segundo año.

¿Qué tal estuvo tu verano?

*Oz:* Grandioso. Acabo de regresar de Panama City.

*Eli:* Oh, siempre he querido visitar América Central. Estuve en Argentina una vez, pero nunca he ido a América Central.

*Oz:* Dije Panama City, en Florida.

*Eli:* Perdón. Fue error mío. ¿Qué tal Florida?

Nuestras conversaciones están repletas de casos similares en los que entendemos mal lo que escuchamos. Sin embargo, demasiadas veces dejamos que estos errores pasen sin que nosotros intervengamos para aclarar nuestras percepciones. Si estamos atentos y activos aumentamos nuestras probabilidades de entender lo que otros dicen.

Escuchar para entender incluye comprender el punto de vista de los otros y escuchar con objetividad. Hacer esto puede ser difícil, sobre todo si la información es compleja o si el tema es controvertido. Como explica el recuadro relativo a la disonancia cognoscitiva, no siempre estamos dispuestos a escuchar a alguien con quien no estamos de acuerdo. En un estudio que se realizó con estudiantes universitarios se encontró que menos de 3 por ciento de ellos buscaban analizar temas

controvertidos, tales como la raza, como una manera de adquirir nueva información y nuevas perspectivas (Trosset 1998). Supón que la persona con quien compartes tu casa tiene un cartel de César Chávez, un muy conocido organizador de los trabajadores agrícolas hispanos inmigrantes, y que lo ha colocado en un lugar prominente de su habitación. ¿Considerarías el cartel como una oportunidad para saber más acerca del conocimiento que tiene tu compañero(a) de los aspectos laborales? Muchos de nosotros evitamos conversaciones que nos son indiferentes o las que consideramos pueden conducirnos a algún conflicto. Pocos de nosotros estamos dispuestos a reconocer nuestros propios prejuicios y ponerlos a un lado. Sin embargo, hacerlo mejora nuestra capacidad de entender mensajes y establece el fundamento para la siguiente meta en el acto de escuchar: la empatía.

**Empatía.** Escuchamos para disfrutar y para aprender, y también para establecer conexiones con los demás. Este aspecto de escuchar es el fundamento de las relaciones personales. Cuando escuchamos con empatía, buscamos comprender y apoyar los sentimientos o el estado emocional de los otros. Como se analizó en el capítulo 3, la empatía es la capacidad de percibir con precisión la experiencia y los conocimientos de la otra persona. Fácilmente se le confunde con *simpatía*, que significa sentir tristeza y tener compasión por el punto de vista de la otra persona. La empatía va más allá de la simpatía e implica identificarse con la otra persona. En lenguaje popular, empatía es ponerse en los zapatos del otro, ver lo que él ve, sentir lo que él siente. Cuando escuchamos para establecer empatía, buscamos más que comprender el contenido de un mensaje; escuchamos para compartir la experiencia emocional del que habla. **Escuchar con empatía** establece un terreno común entre las personas, pues reconoce la legitimidad de sus sentimientos y le da apoyo a otras personas.

Como en todos los casos, hay muchas variaciones en la manera en que las personas demuestran que escuchan con empatía. Algunas lo hacen de manera no verbal, con una pequeña palmada o con un movimiento en su cabeza. Otras personas se sienten más cómodas cuando responden verbalmente. Para algunos individuos el apoyo emocional se transmite mejor a través de la **comunicación expresiva**, como cuando expresan oralmente cómo se siente la otra persona y comparten experiencias con ella (“¡Qué terrible! Debes haberte sentido muy mal”). A menudo esperamos que sean las mujeres las que utilicen la comunicación expresiva y por tanto la relacionamos con la feminidad. Otras personas empáticas se sienten más cómodas con la **comunicación instrumental** (Tannen 1990; Word 1997), es decir, con ayudar a las personas a resolver problemas y a alcanzar metas (“Sabes, realmente deberías reportarla con su supervisor”). Nuestra cultura considera que la solución de problemas es una virtud y la identifica como un rasgo masculino, lo cual significa que tenemos mayores probabilidades de esperar que los hombres utilicen la comunicación instrumental. Estas expectativas de género orientan nuestras respuestas cuando escuchamos a un amigo o a un compañero en problemas. Por ejemplo, las mujeres frecuentemente hablan de los dilemas a los que se enfrentan como una manera




---

#### escuchar con empatía

Establecer un terreno común entre las personas al reconocer la legitimidad en los sentimientos y apoyar a los demás.

#### comunicación expresiva

Reconocimiento verbal de cómo se sienten otros y compartir experiencias.

#### comunicación instrumental

Escuchar o responder a otros para ayudarles a resolver problemas o a alcanzar metas.

---

La comunicación expresiva constituye una parte importante de escuchar con empatía.

© Monika Graff/The Image Works

de establecer conexiones con los demás y expresan su sentir acerca de sus batallas diarias. Por otro lado, se enseña a los hombres a responder a los problemas con soluciones. Como muestra de cuidado y competencia, un hombre puede intentar “resolver” el problema de una mujer. Puede afirmar: “si estás tan preocupada por este examen, ¿por qué no consigues un tutor?” La persona que desea un apoyo emocional puede considerar que esta respuesta le critica y no confirma su problema. De la misma manera, a menudo se considera que una mujer que no responde con emoción a la preocupación de la persona que habla es fría y poco considerada. Para escuchar con empatía se necesita responder al que habla con base en sus necesidades. A veces, escuchar con empatía significa moverse más allá de las expectativas de estereotipos e intentar determinar qué tipo de respuesta busca la otra persona.

Muchas veces las expectativas de alguien que escuche con empatía se extienden más allá de las relaciones personales y llegan al contexto de negocios. Por ejemplo, muchas compañías y agencias de gobierno le exigen a sus supervisores que monitoreen las llamadas que hacen sus empleados. Esto no es nuevo; rutinariamente las empresas anuncian: “su llamada podrá ser grabada para asegurar la calidad del servicio”. Sin embargo, hace poco, algunas empresas han estado evaluando a sus operadores de atención telefónica basándose en el nivel de empatía que logran. Rodney Ho reportó, en *The Wall Street Journal* que empresas como Nextel han estado valorando a sus empleados de acuerdo con el apoyo que muestran a los sentimientos del cliente y con sus expresiones de cuidado y preocupación. Se aconseja a los operadores que utilicen frases tales como “entiendo su frustración”; “no se preocupe, estoy seguro de que eso se puede aclarar”, y “si yo estuviera en su lugar me sentiría igual” (Ho 1999). A medida que aumentan las expectativas de los clientes también lo hacen las presiones que se ejercen en los operadores de atención telefónica para que incluyan en su repertorio de habilidades la empatía al escuchar.

Escuchar con empatía es importante en situaciones cotidianas y profesionales. El médico que solamente oye los datos médicos pierde información vital respecto al estado emocional y mental de su paciente. Quizás hayas tenido una conversación semejante a ésta:

*Paciente:* Mi garganta me ha estado molestando durante días y no puedo dormir nada. Estoy hecho un desastre; no puedo funcionar bien.

*Doctor:* ¿Hace cuánto que le duele?

*Paciente:* Hace tres, quizás cuatro días y no he podido dormir desde entonces.

*Doctor:* Bueno, usted necesita limpiar sus vías respiratorias, por lo que le voy a recetar un descongestionante. Probablemente le altere un poco.

En la interacción entre médico y paciente, este último mencionó dos veces que la falta de sueño es un problema, pero el doctor no hizo caso de esta información y le recetó un medicamento que probablemente hará que el paciente se sienta peor. La falta de empatía al escuchar entre médicos y pacientes puede dar origen a problemas mucho mayores. Por ejemplo, un médico puede recordar que habló sobre la situación de las vías respiratorias del paciente, sin haber escuchado las indicaciones que éste le dio de tener pensamientos suicidas (Swirsky 1999). Los padres que escuchan a sus hijos describir sus actividades diarias a veces no ponen atención al significado emocional de lo que el niño les intenta transmitir. Asimismo, las esposas que sienten que sus sentimientos no son tomados en cuenta rara vez se encuentran satisfechas con sus matrimonios. Escuchar con empatía implica “leer entre líneas”. A los comunicadores les ayuda formar nuevos lazos y afirmar los existentes, por lo que aquello constituye un objetivo esencial.

---

#### evaluación

Escuchar para dar una opinión o elaborar un juicio.

---

**Evaluación.** A la mayoría de nosotros nos gusta pensar que podemos escuchar críticamente y elaborar juicios con base en lo que escuchamos. Escuchar con la meta

de **evaluar** significa que estamos escuchando para hacer un juicio sobre lo que hemos escuchado. Como herramienta del acto de escuchar, la evaluación va más allá de la expresión de una opinión y conduce a una evaluación meditada basada en el entendimiento de un mensaje. Aunque escuchar en forma evaluadora se da con mayor frecuencia cuando nos topamos con un mensaje persuasivo (por ejemplo, un anuncio publicitario, una petición de un favor, o un intento de influir en nuestras creencias), adoptamos posturas de evaluación hacia muchos tipos de mensajes. Escuchar evaluando significa que sopesamos los argumentos y los alegatos que hacen los demás. También ayuda a probar y modificar nuestras propias creencias, actitudes y valores.

El proceso de escuchar para evaluar se inicia con un análisis cuidadoso del mensaje. Para lograr esto, es necesario que posterguemos todo juicio hasta haber comprendido el contenido del mensaje y las intenciones del que habla, en vez de formarnos una opinión antes de que el interlocutor haya siquiera terminado de hablar. Una evaluación así de prematura rara vez resulta precisa o acertada. A medida que escuchemos un mensaje nos debemos concentrar en comprender su contenido, en observar las importantes acciones no verbales del que habla y, en general, en buscar claridad y comprensión.

Cuando se escucha para evaluar necesitamos considerar tanto la información o las evidencias presentadas como el razonamiento que el interlocutor ha utilizado para llegar a sus conclusiones. Los tipos de evidencia, serán analizados con detalle en el capítulo 15, que trata sobre el discurso persuasivo. En general, cuando se hace una aseveración, debe haber información adecuada, reciente y confiable para sustentarla. Por ejemplo, un discurso sobre la violencia televisada puede incluir estudios que hayan realizado destacados investigadores de la comunicación acerca de los efectos de la violencia en los medios. Un discurso relativo al mismo tema podría girar en torno a una descripción gráfica de una escena extraída de una serie dramática de televisión. El discurso que establece una fuerte conexión entre la información presentada y la conclusión respecto a los efectos de la violencia en los medios, tiene mayores probabilidades de que se le considere creíble. Si el que habla quiere que apoyes la limitación de la violencia televisada, ¿qué crees que sería más atractivo: ¿investigaciones sobre los efectos de la violencia o el ejemplo de una escena violenta? Tus juicios respecto a la credibilidad del que habla, tus experiencias personales y tu capacidad para utilizar un razonamiento sólido influirán en tu capacidad para valorar lo que has escuchado.

En su parte medular, escuchar para evaluar exige un pensamiento crítico en torno a los mensajes. La evaluación es el proceso de juzgar a los mensajes, como puede ser decidir cuándo un rumor acerca de un amigo es cierto o cuándo una película es adecuada para un hermano menor. El pensamiento crítico va un paso más allá; es la capacidad de explicar por qué algunos mensajes son eficaces, éticos, verdaderos y otros no (Cohen 1998). En este caso, ¿cómo sabes si el rumor acerca de tu amigo es cierto? ¿Con qué estándar estás midiendo la conveniencia de una película para los niños?

Cuando escuchamos para evaluar, muchas veces hacemos suposiciones o inferimos datos para llegar a una conclusión. Una **inferencia** es una proyección o una interpretación que se basa en los hechos. Si un amigo llega tarde a una cita para comer y sabemos que hay muchas reparaciones en la carretera cercana, quizás inferiremos que nuestro amigo quedó atrapado en un congestionamiento de tránsito. Aunque no estuvimos ahí para verlo, hacemos una inferencia con base en lo que sabemos.

Todo el tiempo hacemos inferencias a partir de la información, pero rara vez les prestamos atención. El vendedor que te dice que una marca particular es la más popular quiere que inferas que como otras personas encontraron una marca atractiva,

---

### **inferencia**

Una conclusión, proyección o interpretación que se fundamenta en los hechos.

---

también debes hacerlo. Imagina que estás a punto de entrar a un restaurante cuando ves a un conductor de pie cerca de una limusina estacionada en frente de un restaurante. Si le preguntas al chofer a quién espera y éste te dice “al gobernador”. Entonces, puedes inferir que el gobernador va a comer en el mismo restaurante que tú cuando en realidad no lo has visto. Siempre se deben evaluar las conclusiones que se basan en las inferencias porque de su precisión depende su solidez. Más adelante revisaremos el papel que las inferencias desempeñan con mayor detalle, cuando analicemos la comunicación persuasiva (capítulo 15).

En algunos contextos comunicativos, la solidez de nuestro juicio no se apoya en inferencias realizadas a partir de hechos. A diferencia, juzgamos algunos mensajes basándonos únicamente en nuestra experiencia personal o en la manera en que se construyó el mensaje. En el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación” que se trata sobre escuchar para evaluar y las narraciones, se explora un contexto de este tipo y se presenta una manera alternativa de evaluar los mensajes.

Hasta el momento nos hemos centrado en el proceso que sigue el acto de escuchar, en los objetivos de éste y en los obstáculos que impiden que sea eficaz. Se ha subrayado la importancia de ser un buen escucha y el esfuerzo que esto requiere. Tras analizar cada una de las etapas del proceso, ahora podemos identificar estrategias claves que se pueden utilizar para que te conviertas en una persona más responsable y que escucha con mayor eficacia. Estas habilidades determinarán la calidad de tus interacciones y te ayudarán a profundizar tus relaciones con aquéllos que te rodean.

## Preparándote para escuchar

Cuando hayas decidido escuchar activamente, sigue los pasos que se indican a continuación, pues te ayudarán a centrarte en lo que escuchas:

1. *Aclara tu mente.* Haz tu mejor esfuerzo para eliminar las preocupaciones que puedan distraerte, como preguntarte qué comerás a continuación, con quién está saliendo tu mejor amigo y qué piensas que dirá la persona que tiene la palabra.
2. *Elimina las distracciones.* Esto puede ser tan sencillo como bajarle el volumen al timbre del teléfono o cerrar una puerta.
3. *Establece metas.* Preocúpate por qué quieres escuchar, y no en qué crees que va a decir el que tiene la palabra. La anticipación puede obstaculizar tu mente. Una vez que ésta esté clara y enfocada, estarás listo para comenzar a escuchar.
4. *Toma nota cuando escuches presentaciones.* Generalmente consideramos que tomar apuntes es una manera de llevar un registro físico. Esto es importante, pero también te ayudará a permanecer enfocado y a recordar lo que se ha dicho. Hay muchas maneras de tomar apuntes en forma eficaz: puedes dividir el papel en dos columnas y utilizar una para el contenido y otra para anotar impresiones personales; o bien, puedes hacer un diagrama de los comentarios de la persona que tiene la palabra, o quizás anotar las impresiones más importantes que te ha provocado.

El simple acto de poner atención rara vez se toma con la debida seriedad. Prepara el escenario para la experiencia de escuchar. En el recuadro “Aplicación de los conceptos de comunicación” que se refiere a escuchar con eficacia a los medios electrónicos (p. 112) se sugiere una manera de tomar notas acerca de las películas y los videos que ven en clase.

Con tanta información que te llega a través de fuentes electrónicas, es esencial contar con habilidades para escuchar y para ver críticamente. Escuchar activamente te ayudará a apreciar, retener y evaluar los mensajes.

## Exploración de los conceptos de comunicación



### Evaluación del acto de escuchar y de las narraciones

A menudo consideramos que escuchar historias es algo placentero, una buena oportunidad de aprender de las experiencias de otros, o una manera de apoyar a nuestros interlocutores demostrando interés en su vida personal. Es menos probable que las historias también nos pueden servir como argumentos, y que escuchar para evaluar puede y debe extenderse a los relatos.

La idea de que contar cuentos, o narrar, puede ser un instrumento para la manera en que integramos creencias y opiniones, es el aspecto central en la obra de Walter Fisher, un estudioso de la Annenberg School of Communication. Fisher (1989) sugirió que muchas personas consideran las discusiones como declaraciones de prueba, inferencias y conclusiones (“Primero la vi entrar a la tienda, luego me di cuenta de que el libro ya no estaba, y ella tampoco. Debió haber robado el libro”). Si bien seguramente podríamos valorar la fuerza de las inferencias del testigo, hay otros estándares que a menudo utilizamos para evaluar relatos o el recuento cotidiano de acontecimientos.

Fisher propuso dos estándares alternativos como maneras de evaluar historias. En primer lugar, la **coherencia** se pregunta si un relato tiene sentido con base en los detalles, en el orden de los acontecimientos, en la credibilidad del que lo cuenta, en las conductas de los personajes y en las comparaciones con otros relatos semejantes. Muchas *leyendas urbanas* se mantienen vivas porque son dramáticas, pero a menudo sus detalles son exagerados y parecen ser eventos aislados que carecen de coherencia. Incluso si nos encontramos con que una historia tiene sentido, quizás no encaje en lo que pensamos que puede ser cierto. La **fidelidad** se refiere a la veracidad de una historia con base en los hechos y en la relevancia para la experiencia o los valores personales. Imagina que has escuchado el rumor de que un amigo en el cual confiabas y al que respetabas había hecho trampa en un examen. Habiendo estudiado y tomado el examen junto con él, probablemente no creerías el rumor; la historia carecería de fidelidad.

La obra de Fisher ha despertado mucho interés y cuestionamientos respecto a la manera en que los relatos funcionan como argumentos. Por ejemplo, los abogados los utilizan para persuadir a los jurados. Lee el relato que hizo el abogado Gerry Spence cuando intentaba convencer al público. Piensa cómo lo evaluarías tú:

Manejaba hoy por la Beach Creek Road. Conmigo venía mi hija de cuatro años, Sarah. La aseguré al asiento tan fuertemente como pude, porque sabía que este camino podía ser muy peligroso y yo también me puse el cinturón de seguridad. Aunque éste era un camino peligroso, era el único que Sarah y yo podíamos tomar para llegar al pueblo.

Como siempre, manejaba yo muy lentamente, en mi carril todo el tiempo. A medida que me acercaba a la primera curva ciega pensé: ¿qué podría sucedernos si un borracho toma la curva en el carril equivocado? ¿Qué pasaría si un chofer pasara a toda velocidad y se resbalara ligeramente sobre la línea del centro? No tendríamos escapatoria. El camino es angosto. El precipicio a un lado es muy profundo. Me volví hacia mi hija pequeña y pensé: ella es inocente. ¿Por qué tiene que someterse a este peligro?

Luego, cuando ya había tomado la curva, vi un vehículo que se acercaba. Muchos pensamientos atravesaron mi mente... había habido cuatro muertes en esta carretera en los últimos diez años y no sé cuántos choques había tenido por resultado heridos graves...

Como pueden ustedes ver, en esta ocasión, Sarah y yo lo logramos. En esta ocasión, el chofer no estaba borracho ni distraído. En esta oportunidad, el chofer tenía el control de las cosas... Pero no había mucho espacio libre, yo pude haber tocado su automóvil. La pregunta es: ¿cuándo es que Sarah y yo nos convertiremos en una estadística más en este camino? ¿Me recordarán parado aquí, implorándoles que hagan algo al respecto? ¿Especialmente por ella? Por favor. (Spence 1995.)

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Cuál es tu reacción a este relato?
2. Con relatos como éste, ¿cómo podrías escuchar para evaluar?
3. ¿El relato es coherente? ¿Cómo comprobarías si es fiel?

#### **coherencia**

Es el estándar para evaluar narraciones e implica preguntar si una historia tiene sentido con base en los detalles, en el orden de los acontecimientos, en la credibilidad del que la relata, en el comportamiento de los personajes, y en las comparaciones con otras similares.

#### **fidelidad**

El estándar para evaluar narraciones que se refiere a la veracidad de una historia con base en los hechos y en la relevancia personal de experiencias y valores.

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Escuchar eficazmente a los medios electrónicos

Mucha de la información que recibimos proviene de fuentes electrónicas como películas, videos y televisión. En general, nos acercamos a estos medios como a fuentes de entretenimiento, para observarlas en total abstracción o como un rato para absorber pasivamente la información. Sin embargo, los medios múltiples (o multimedia), las películas y los videos cada vez más forman parte del entorno en los salones de clase y en las empresas. Parte de tu éxito como estudiante, empleado o consumidor dependerá de tu capacidad de escuchar activamente a la información en diversas presentaciones a través de medios diferentes. Los pasos que se enumeran a continuación te ayudarán a convertirte en un escucha/espectador activo de los medios electrónicos:

1. *Prepárate para la experiencia.* Revisa el material que pueda ser relevante, como los materiales del curso o las reseñas de películas. Determina la intención de la fuente del mensaje si puedes, si hay un mensaje detrás de esta película o si el objetivo principal de la misma era hacer dinero. Finalmente, asígnale un objetivo a la experiencia, como puede ser apreciar o comprender el contenido del mensaje.
2. *Toma nota en columnas.* Utiliza el lado izquierdo para hacer observaciones y el derecho para tu interpretación y/o respuesta a la presentación. Imagina que se te pide que veas la película de suspenso psicológico denominada *Swimming Pool* (2002). Tus apuntes para las secuencias de apertura pueden tomar esta forma:

Aguas oscuras, olas suaves; No es una alberca (aparece el título). Hay un paneo de; oh, es el Big Ben, Londres, la gente en el metro. Una mujer que estaba leyendo un libro y parece advertir a alguien. "Tú eres Sarah Morton." La otra mujer dice que no: "no soy quien usted piensa". Corte a ella en el bar mientras ordena un whisky.

La música es extraña, calmada, inquietante. El enfoque cambia hacia esa mujer que probablemente es una escritora. Ella volteo la vista hacia arriba excéntrica e introvertida, ¿esconde algo? Parece muy tiesa. Hay algo que no puede manejar algo porque se va derecho hacia el bar. Algo en ella no está bien.

Tomar este tipo de apuntes, sobre todo cuando se ven películas que se consideran dirigidas principalmente para entretener, requiere bastante atención y energía. Sin embargo, tus notas te ayudarán a recordar tanto las palabras como las imágenes que te impresionaron, así como las reacciones y preguntas que te vinieron a la cabeza mientras veías la película.

3. *Comparte tus impresiones con tus compañeros después de la presentación.* Verifica la precisión del relato y los detalles de los hechos y comenta tus interpretaciones con otros que han visto la presentación.
4. *Elabora una síntesis y generaliza la información de la presentación.* Agrupa los principales puntos y relaciónalos con tu propio conocimiento y experiencia. ¿Qué aprendiste? ¿Cómo evaluarías la presentación? ¿Qué dudas te quedaron?

Estos pasos ayudan a convertir a un espectador pasivo en un escucha activo. Escuchar activamente a los medios visuales puede parecer difícil, pero se parece a los pasos que los fanáticos dan cuando observan un evento deportivo o un programa favorito de televisión. Se preparan para el acontecimiento con información sobre los antecedentes de un encuentro y con pronósticos sobre el resultado de éste, advierten los detalles del evento y su interpretación de lo que sucedió, comentan y discuten al respecto con otros fanáticos y luego se dirigen a los protagonistas y llegan a conclusiones para tener una referencia para el futuro. La próxima vez que observes una presentación a través de un medio, intenta ser un escucha activo.

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Estás preparado para ver la presentación?
2. ¿Puedes separar los estímulos de tus interpretaciones?
3. ¿Participaste en un análisis de la presentación?
4. ¿Cuáles eran las ideas centrales?

## Mejora de la comprensión

Tan pronto como centramos nuestra atención comenzamos a asignarle un significado a lo que hemos escuchado. Interpretar los mensajes con precisión y eficacia no significa solamente ser capaces de complementar la intención del que habla con nuestro entendimiento, sino saber cómo poner dichos mensajes en un contexto que los haga significativos para nosotros. Aquí la eficacia gira en torno a dos habilidades clave: mantener la mente abierta y utilizar revisiones de percepción.

**Mantener una mente abierta.** Sabemos que existen prejuicios de percepción (p. 81), pero para superarlos necesitamos reconocer el efecto que pueden tener en nuestra capacidad para interpretar mensajes. Intenta lo siguiente:

1. *Reconoce tus propios intereses y prejuicios.* Si a ti te preocupa tu punto de vista o te apresuras a emitir un juicio, bloquearás tu capacidad para entender a los demás.
2. *Separa el mensaje de la fuente.* Ya sea que a ti te agrada un orador, o bien evites escucharlo, intenta hacerlo con respeto.
3. *Identifica los puntos claves del mensaje.* Una prueba de qué tan activamente has estado escuchando es si puedes detectar las partes más importantes del mensaje.
4. *Escucha también para recibir información que no habías anticipado.* Si estás pendiente sólo de un tipo particular de mensaje, como la respuesta directa a una pregunta que hiciste, quizás pierdas información importante.

Tener la mente abierta requiere suspender voluntariamente el efecto de nuestros prejuicios y nuestra urgencia de evaluar. Por ejemplo, se asignó a uno de los estudiantes más jóvenes de una de nuestras clases para trabajar con un estudiante de mediana edad en un proyecto para el curso. El primero tenía miedo de que el segundo se distrajera con sus responsabilidades laborales y familiares. Al segundo, en cambio, le preocupaba que el primero no tomara esta responsabilidad con seriedad. Le pedimos a ambos que mantuvieran la mente abierta y que superaran sus nociones preconcebidas acerca de grupos étnicos diferentes. Al final del proyecto, ambos habían aprendido a apreciar lo que el otro podía contribuir. Su disposición a permanecer con la mente abierta no solamente produjo un excelente resultado, sino que también estableció una relación de respeto mutuo.

**Utilizar revisiones de percepción.** Las revisiones de percepción son maneras de evaluar si se ha escuchado lo que el interlocutor pretende (p. 84). Por ejemplo, podrías parafrasear, en tus propias palabras, lo que el orador dijo. *Parafrasear* el mensaje ayuda a recordar y a entender, pues nos fuerza a reconstruir las ideas y los sentimientos de la persona que tiene la palabra. Otra revisión de la percepción es el uso de fuentes adicionales para comparar lo que has escuchado. Debes comentar el mensaje con otras personas, compararlo con otros mensajes del mismo orador, o con mensajes similares de otros. Si has escuchado que la universidad local tiene las mejores clases de pintura de tu sector, quizás intentes determinar si otras personas han recibido la misma recomendación, visitar el sitio de la universidad en Internet para ver la descripción del programa, o hablar con personas que hayan tomado las clases.

La revisión de la percepción incluye hacer preguntas e identificar intereses comunes con quien habla. Por ejemplo, una persona puede facilitar una discusión de grupo si dice: “los argumentos de Marcela respecto a incrementar las tarifas de estacionamiento para los profesores son muy convincentes para mí, porque yo estoy de acuerdo en que hay que reducir los costos para los estudiantes. ¿Qué piensan ustedes?” Al darle crédito de una idea a otro miembro del grupo y al parafrasearla, el orador aumenta la buena voluntad del grupo y luego invita a otros a participar. Todas

estas revisiones de la percepción (paráfrasis, formulación de preguntas e identificación de intereses comunes) sirven como garantías en contra de las malas interpretaciones y establecen el fundamento para un significado compartido.

## Escoger tu respuesta

Un aspecto importante de escuchar con eficacia consiste en responder de manera adecuada. Imagina lo que sucedería si en respuesta a una solicitud de liberar el paso (“Disculpa, ¿podrías mover tu automóvil?”), la persona a la que se hace esa petición responde agresivamente (“¿Cuál es tu problema? Terminaré en un minuto”). Aunque efectivamente se ha dado la comunicación entre ambos, ninguno está complacido con el resultado. Escuchar las respuestas adecuadas le permite saber al orador que se le ha comprendido. Las respuestas facilitan el flujo de la conversación pues proporcionan energía e intencionalidad. Como un interlocutor que contesta, estás reconociendo tu papel en la interacción a través de tus conductas verbales y no verbales. La respuesta que hagas influirá en lo que sucede después en la interacción, por lo que, no importa cuál sea tu meta al escuchar, considera los siguientes lineamientos para proporcionar una retroalimentación útil.

1. *Haz selecciones activas respecto a tu retroalimentación.* Las respuestas ambiguas, como encogerse de hombros o decir: “da lo mismo” rara vez son útiles para el que habla y ocultan los pensamientos y sentimientos de quien escucha. Intenta determinar tu meta al responder y elegir una retroalimentación verbal y no verbal que equipare tu meta y las necesidades de quien habla. Hay muchas maneras en las que puedes indicar tu participación en una conversación. A veces un simple gesto o una sonrisa bastan para demostrar tu interés; otras veces los hablantes harán una pausa anticipando una pregunta o comentario. Las diferencias individuales y culturales pueden dictar muy distintos tipos de retroalimentación. Por ejemplo, algunos hablantes terminarán varias frases con preguntas como “¿verdad?” o “¿me entiendes, no?” Estas personas están buscando una confirmación de haber sido escuchados, buscan que el que escucha les responda con un gesto, como por ejemplo, un “ahá”.
2. *Ten cuidado de utilizar retroalimentación negativa.* A veces no nos damos cuenta de que estamos dando una retroalimentación negativa que ofende a los demás. Un estudiante resumió diversas conductas deficientes al escuchar: “Me interrumpió, me dijo lo que debía haber hecho y siempre estuvo por encima de mí”, todo lo cual la hacían sentir “muy poco importante” (Roefs 1998). Cuando la gente se siente poco importante, la interacción comienza a deteriorarse y la oportunidad para una comunicación posterior puede perderse. Si consideras que es necesario evaluar el mensaje de una persona y que es importante que ese hablante acepte la evaluación, es preferible que hagas una crítica constructiva, específica y ofrecida con el espíritu de ayudar (“puedes intentar utilizar más contraste en los colores del fondo de tu presentación PowerPoint”) a enjuici-

**Luann** por Greg Evans



Fuente: LUANN Se reimprimió con autorización de United Features Syndicate, Inc.

ciar con dureza a las personas y a sus ideas (“Parece que no podías determinar cómo hacer más atractiva tu presentación”).

3. *Valida a tu interlocutor.* Piensa en la última vez que sentiste que te entendían, aceptaban y apoyaban. Alguien a tu alrededor probablemente te respondió de tal manera que te demostró no solamente que entendía lo que estabas diciendo, sino también cómo te sentías. Responder de manera que el orador se valide va más allá de confirmar lo que se dijo. A menudo exige utilizar la misma intensidad emocional e involucramiento que el interlocutor. La mujer que anuncia “estoy embarazada” probablemente quiere escuchar algo más que “¿estás segura?” de su compañero, y el amigo que dice “me quitaron mi cuenta favorita en el trabajo” probablemente quiere que le hagan más preguntas al respecto y no que le sonrían y muevan la cabeza. Ofrece respuestas verbales claras, apoyo y preguntas de seguimiento que inviten al que habla a transmitir lo que es más importante. Muestra tu participación en la conversación y tu disposición a entender más que el significado superficial de un comentario. La persona que escucha bien crea un lazo de confianza y de respeto con el que habla, pues reconoce su importancia como persona y el valor de lo que está diciendo.

La validación puede otorgarse incluso a aquéllos con quienes no concuerdas; el principal objetivo es estar en desacuerdo sin faltarle el respeto a los demás. Para hacerlo, practica utilizando un **eco empático** (Browning 1999), es decir, vuelve a formular lo que escuchaste en sus propias palabras. El eco empático puede funcionar como una revisión de la percepción, pero el punto aquí está más dirigido a mostrarle al que habla que has puesto atención, que a verificar la precisión de tu percepción. Por ejemplo, la validación puede venir a través de una autorrevelación o de compartir historias en vez de dar consejo antes de que nos lo soliciten. (“No puedo creer que el mecánico me haya cobrado 200 pesos por cambiar la batería.” “Qué horrible. Me da miedo mandar arreglar mi automóvil: una vez me cobraron 50 pesos más solamente por ‘limpiar’ el motor.”)

---

#### **eco empático**

Técnica para escuchar o responder que parafrasea o repite un mensaje.

---

## Hacer que la comunicación sea memorable

Igual que es posible mejorar la atención, la interpretación y la respuesta con un poco de trabajo, también se puede mejorar la capacidad de recordar lo que se ha escuchado. Muchas veces responsabilizamos al orador de que mantenga nuestra atención y nos ayude a recordar, en lugar de asumir nosotros mismos la responsabilidad de todas las etapas del proceso de escuchar. Como estudiante universitario, probablemente muchas de las recomendaciones que recibas se relacionarán con la capacidad de recordar de información para pruebas y exámenes. Sin embargo, algunas de estas mismas habilidades pueden resultar útiles en las interacciones con la familia y los amigos y en la vida pública. Pareciera que algunos de nosotros nacimos con mejor memoria que otros y que todos perdemos nuestra capacidad de recordar a medida que nos hacemos más grandes. No importa cuáles sean nuestras capacidades relativas, nos podemos beneficiar si nos involucramos cuando escuchamos y si organizamos la información para ayudar a nuestra memoria.

**Permanecer involucrado al escuchar.** Como mencionamos antes, la mejor manera de recordar una interacción es participar en ella. La participación puede adoptar muchas formas: podemos tomar apuntes, preguntar o hacer algún comentario que nos conecte con lo que se ha dicho. A veces, también ayuda relacionar lo que dice el que habla con nuestra experiencia o impresiones personales. De todas las dificultades que las personas tienen con la memoria, una de las más comunes parece ser recordar los nombres de las personas. Es común que escuchemos a las personas afirmar que pueden recordar caras, pero no nombres. Dada la importancia que le damos a nuestro nombre, este olvido es significativo. Recordar cómo se llama una persona es el primer paso para hacer una conexión con ella. A menudo no re-

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Escuchar y responder durante las entrevistas

Las entrevistas constituyen un buen ejemplo de los escenarios en los que muchas veces nos encontramos motivados para responder de manera adecuada. En cualquier entrevista resulta especialmente importante escuchar las preguntas con cuidado, asegurarse de que las entendiste y pensar antes de contestar. La respuesta que elijas depende del objetivo de la entrevista.

Las preguntas en una entrevista para buscar empleo tienen su mejor respuesta cuando te permiten mostrar tu mejor faceta. Sé sincero, conciso, directo y honesto. Intenta subrayar tus calificaciones sin exagerar o sin alegar una pericia que no posees. La práctica ayuda, tanto para escuchar a las preguntas como para ensayar tus respuestas. Puedes esperar escuchar preguntas como “¿Qué habilidades específicas traes a este puesto?” o “¿por qué quieres trabajar para nosotros?”

Las habilidades básicas de la entrevista también se pueden utilizar en contextos menos formales. Cuando solicitas información a otras personas, cuando inicias una red con un grupo nuevo de compañeros de trabajo, o cuando te diriges a un potencial compañero de cuarto, estás utilizando habilidades similares a las que se emplean en una entrevista. Ya seas el entrevistado o el entrevistador, necesitas saber escuchar. Cuando conduces la entrevista, alienta al otro demostrándole tu interés; inclínate hacia delante, usa el contacto visual directo y modifica tus respuestas verbales. Utiliza preguntas que el entrevistado pueda anticipar para crear confianza y apertura (“¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo actual?”).

#### ***Pregúntate a ti mismo:***

1. ¿Son tus preguntas claras y directas?
2. ¿Cómo puedes replantear tus preguntas si el entrevistado tiene dificultades para entenderte?
3. ¿Has considerado preguntas de seguimiento que le permitan al entrevistado subrayar algunos aspectos con mayor claridad?

En el Apéndice de esta obra se incluyen consejos y estrategias orientadas a mejorar las habilidades para realizar una entrevista.

cordamos los nombres porque nunca los aprendemos; estamos demasiado ocupados pensando en nosotros mismos en vez de escuchar a la otra persona. La próxima vez que te presenten a alguien nuevo, intenta 1) recordar en qué se interesa esta nueva persona, 2) hacer un registro mental de su apariencia, 3) advertir una característica distintiva y 4) repetir el nombre de la persona al menos una vez, asegurándote de que lo entendiste bien y anotándolo si es necesario. La mayoría de las personas aprecian mucho el esfuerzo que se hace por recordar su nombre y esto crea un contexto importante de respeto para la interacción futura.

**Organización de la información.** A menudo resulta más fácil recordar la información que viene en historias o en estructuras perfectamente organizados. Los relatos le ayudan a la gente a procesar datos, a explicar principios y a aplicar ideas. Los diagramas y las listas también ayudan en la retención, pero pocas personas se proponen utilizarlos. Para ser eficaz, el que escucha debe identificar los puntos clave y reagrupar el material.

Todos desean sentirse valorados y respetados. El individuo que es un buen escucha permanece activo en el proceso y responde de maneras que reconocen el valor del que habla y que fortalecen los lazos para una buena comunicación.

## Recursos para revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea.



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno a preguntas que se ubican en el inicio del capítulo. Ve si puedes responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

**1. ¿Por qué escuchar es esencial para una comunicación eficaz?**

*Dedicamos hasta 53 por ciento de nuestro tiempo total de comunicación a escuchar y, sin embargo, la mayoría de nosotros somos escuchas deficientes. Nos distraemos u olvidamos hasta 73 por ciento de lo escuchado y recordamos menos de 25 por ciento. Si mejoramos nuestras habilidades para escuchar, reforzamos los fundamentos para un significado compartido en la comunicación y aumentamos la satisfacción en nuestras relaciones interpersonales.*

**2. ¿Cuáles son las etapas del proceso de escuchar?**

*Las cuatro etapas en el proceso de escuchar son: 1) atender, 2) interpretar, 3) responder y 4) recordar. El proceso se inicia cuando seleccionamos, o atendemos, en forma selectiva, a los estímulos en el ambiente. Le asignamos significado a esos estímulos en la etapa de interpretación. Responder a un mensaje implica discernir respecto del mismo. Respondemos a los mensajes en forma verbal y no verbal. Finalmente, la etapa de recuerdo se refiere a la retención de los mensajes.*

**3. ¿Cuáles son las diferencias entre los escuchas activos y pasivos?**

*Con frecuencia, los escuchas activos recuerdan más información que los escuchas pasivos. Los primeros se centran en el momento, están conscientes de las interacciones a medida que se presentan, y resisten las distracciones en las situaciones comunicativas. Los segundos, en cambio, dedican poco esfuerzo al proceso de comunicación, carecen de enfoque y de conciencia de la interacción, y se distraen fácilmente.*

**4. ¿Cuáles son algunos obstáculos importantes para escuchar con eficacia?**

*Existen muchos obstáculos que dificultan la escucha eficaz en todas las situaciones comunicativas. A veces nos topamos con obstáculos externos como una acústica deficiente, o ruidos ambientales que distraen. Incluso si suceden antes o después de la interacción, pueden implicar algunos retos. Además, nuestra actitud acerca de la situación de comunicación también puede influir en nuestra capacidad de escuchar. La baja autoestima, las actitudes preconcebidas, la afectación personal sobre un interlocutor o un tema, y la indiferencia, son factores que pueden reducir nuestra capacidad para escuchar con eficacia.*

**5. ¿Cuáles son los cuatro tipos de objetivos para la escucha?**

*Los cuatro objetivos cuando se trata de escuchar son: 1) apreciación, 2) comprensión, 3) empatía y 4) evaluación. Cuando nuestra meta es la apreciación, escuchamos por placer y para disfrutar; en el segundo caso, buscamos entender el mensaje. En el tercero, no solamente tenemos que entender el mensaje, sino también reconocer y prestar apoyo a los sentimientos y a los estados emocionales de los demás. Finalmente, escuchar para evaluar nos ayuda a dar una opinión o a enjuiciar un mensaje.*

**6. ¿Cómo puedes ser un escucha eficaz y responsable?**

*Escuchar es una habilidad que puede mejorarse. Algunas maneras de escuchar con responsabilidad y eficacia, que se analizaron en este capítulo, son: prepararse física y mentalmente para escuchar, tomar notas, procurar mantener la mente abierta, utilizar revisiones de percepción, proporcionar retroalimentación activamente, demostrar comprensión, permanecer involucrado durante toda la interacción, y organizar el material y la información.*

## TÉRMINOS CLAVE

Prueba tu comprensión de estos términos clave visitando el CD-Rom Conexiones y el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace).

apreciación 105	disonancia	indiferencia 103
atender 93	cognoscitiva 103	inferencia 109
coherencia 111	eco empático 115	interpretar 94
comprensión 106	escuchar 93	oír 92
comunicación	escuchar con empatía 107	pseudoescuchar 104
expresiva 107	escuchas activos 97	recordar 96
comunicación	escuchas pasivos 97	responder 96
instrumental 107	evaluar 109	ruido semántico 103
	fidelidad 111	

## PARA MAYOR REFLEXIÓN



/dobkinpace

Incorpórate a una conversación acerca de los conceptos del capítulo visitando el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

1. A menudo utilizamos la expresión “Te escucho”, para indicar que hemos escuchado lo que alguien más tiene que decir. Nuestro lenguaje está lleno de ejemplos de “escuchar”; tenemos “audiencias” en el Congreso y el ejemplo de un “día en los tribunales” se basa en que un juez, o un jurado, “escuche” un caso. Si éste se ha presentado, pero nadie ha escuchado ¿ha habido comunicación? Si afirmamos que hemos oído a alguien, pero no le hemos escuchado, ¿cómo influye esto en la calidad de nuestra conversación?
2. La meta de escuchar con empatía es comprender y prestar apoyo a los sentimientos y al estado emocional de quien nos habla. Una parte de sentirse apoyado y valorado proviene de sentir que otros nos comprenden. ¿Cómo es que las revisiones de la percepción nos indican si se nos está entendiendo? ¿Cómo pueden contribuir a crear un lazo entre el hablante y el escucha?

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

1. Cuando estudiamos el proceso de escuchar para evaluar, mencionamos que se dan muchos mal-entendidos por hacer suposiciones o inferencias defectuosas a partir de los hechos. Realmente en ocasiones resulta difícil distinguir los hechos de las opiniones. Analiza cada una de las declaraciones que se enlistan a continuación y determina si la conclusión se basa en inferencias razonables, o si la inferencia es cuestionable:
  - Robert llamó para ver qué tienda de partes automotrices tenía quemacocos de reemplazo, por lo que el suyo debe estar descompuesto.
  - La marca X es la mejor barra nutritiva para deportistas porque tiene la mayor cantidad de vitaminas y minerales.
  - El Dr. Sampson proporciona las calificaciones más bajas del departamento porque nadie obtuvo una A en sus cursos del semestre pasado.
  - Mi hermana afirma que el candidato G es el que más probabilidades tiene de ganar la próxima elección porque ganó el año pasado.
  - El conductor que estaba cerca de mí, agitaba su puño al chofer del automóvil que tenía en frente, quien seguramente se le atravesó.

(Respuestas: 1–inferencia; 2–opinión; 3–si es cierto, hecho; 4–inferencia; 5–inferencia)

2. A menudo, los obstáculos para la escucha se presentan simultáneamente. Por ejemplo, un estudiante describió su primera semana como interno en una estación de televisión de la siguiente manera: “había muchos ruidos provocados por los productores, quienes veían por encima de mis hombros cada cinco minutos. Esto provocó que la información no se recibiera con una claridad de 100 por ciento... En el cuarto de edición hay diez televisiones encendidas al mismo tiempo; en ocasiones seis o siete de ellas tienen el volumen al máximo. Esto dificulta mucho diferenciar la transmisión que tú estás escuchando en realidad. Afortunadamente me estoy superando en distinguir la voz del locutor por su volumen, su velocidad y su tono” (Skinner 1999). Analiza esta situación. ¿Qué tipos de escuchas estaba tratando este interno y a qué obstáculos se enfrentó?

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED

Nota: Aunque todas las direcciones que se incluyeron cuando esta obra se imprimió estaban actualizadas, a menudo sufren modificaciones. Por favor visite nuestro sitio [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace) para verificar cualquier actualización o enlace para estos ejercicios.

1. La carátula de la página de la International Listening Association (Asociación internacional de la escucha): <http://listen.org/> contiene mucha información acerca del proceso de escuchar. Visítala y busca la sección que se refiere a los ejercicios para mejorar la habilidad de escuchar a fin de ampliar tu propia capacidad. También explora la sección de recursos para escuchar, donde encontrarás datos interesantes como enlaces a libros, artículos de revistas y cintas relativas al tema; así como evaluaciones en línea de tus capacidades para escuchar.
2. En la National Public Radio existe un archivo de historias en audio (<http://www.npr.org/programs/morning/100years.html>) en el que se presenta un perfil de las personas que han vivido al menos 100 años. En cada uno de los perfiles se incluyen clips de audio en primera persona en los que se describen los retos y las oportunidades de vivir tanto tiempo. Escucha cuatro relatos distintos con cuatro objetivos distintos en mente: uno para tu disfrute o entretenimiento y otro para comprensión. Otro más críticamente para formarse una opinión acerca de la calidad de la vida de las personas de edad y el cuarto y último para establecer una empatía con el protagonista. ¿Qué obstáculos dificultan tu capacidad para empatizar con estos centenarios? ¿Qué obstáculos de actitud encontraste a medida que escuchabas sus historias? ¿Qué factores se atravesaron en tu capacidad de escuchar con empatía?



## MEDIA MOMENTS

En la película *Hannah y sus hermanas* (1986) se relata la historia a veces divertida y, al mismo tiempo, trágica de tres hermanas de la ciudad de Nueva York, de sus esposos, ex-esposos, amigos y padres. Las hermanas se reúnen frecuentemente, sobre todo en el Día de Gracias, para analizar sus vidas, y la cinta incluye muchas escenas de diálogo familiar. Todos los personajes de la película se preocupan por sus propios problemas. Ve la película y responde las preguntas siguientes:

- ¿Cómo es que la preocupación por el “sí mismo” obstaculiza la capacidad de las hermanas de escucharse la una a la otra y conduce a una mala comunicación?
- ¿Cómo es que la historia familiar de las hermanas se convierte en un impedimento para escuchar con eficacia?
- A la inversa ¿cómo es que su historia familiar ayuda a establecer empatía?
- En la película también se presentan diálogos internos para revelar qué piensan los personajes sin decirlo. ¿De qué manera este diálogo interno descubre barreras de actitud para escuchar con eficacia?
- ¿Cómo y por qué se da la mala comunicación cuando una o más hermanas está escuchando con un objetivo distinto?

■■■

# Comprender y moldear el mundo a través de la comunicación verbal



# 5

## C A P Í T U L O

**S**hauna y Elise se encontraron mientras esperaban el tranvía que recorría el campus universitario. “Hey”, dijo Elise, “¿viste las fotografías de la boda de J-Lo?”

“Claro”, dijo Shauna, “las saqué de Google, pero en el sitio que encontré, no te podría decir si están retocadas con Photoshop o no”. “Creo que tengo en Mis favoritos el sitio de la revista People: ellos deben tener las verdaderas. No entro mucho ahí por los pop-ups, pero lo checo y te aviso. Si veo una buena fotografía te envío la liga”, ofreció Elise.

“Fantástico”, contestó Shauna. “No hay prisa ¿eh? Si no hubiera sacado una de Jessica durante el registro, todavía estaría tratando con esa clase de química hoy. No voy a pensar en eso hasta después de Leno.”

### PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA

1. ¿Cuáles son las propiedades fundamentales de las palabras?
2. ¿Cómo es que las palabras implican acciones y actitudes?
3. ¿Cómo influyen las palabras en los pensamientos?
4. ¿Por qué es importante comprender los distintos niveles de significado en las palabras?
5. ¿Qué papel desempeñan los códigos en la comunicación verbal?
6. ¿Cómo se puede utilizar el lenguaje responsablemente?



Pertenezcas o no a la “generación de la red” (los que nacieron después de 1982), probablemente reconoces la mayor parte de los términos que utilizaron Shauna y Elise. Incluso es posible que pienses que tú y tus amigos, o tus compañeros de trabajo hayan adoptado estos términos de su programa favorito de televisión, de una película, o de la letra de una canción. También es posible que repitas palabras o frases que tienen un significado especial con base en tu relación. A este nivel básico, la comunicación verbal se da cuando las personas utilizan palabras en un intento por crear significado. Nos encontramos con palabras nuevas a lo largo de nuestras vidas, las cuales provienen de nuestros padres, amigos, maestros y de los medios masivos. Cuando nos comunicamos con los demás, le damos sentido a esas palabras. Nuestras palabras y las que utilizan las personas que nos rodean moldean el entendimiento que tenemos de nosotros mismos, como cuando alguien nos hace un cumplido o utiliza una etiqueta para describirnos. Desde el momento en que un niño pequeño descubre que “muévete”, “deténte” y “come” pueden utilizarse para dirigir la conducta de los demás, aprende que las palabras tienen el poder de moldear el mundo. Las palabras también provocan cambios cuando influyen en los demás, decepción cuando se les utiliza para mentir o para confundir y validación cuando crean posibilidades de crecimiento personal.

### lenguaje verbal

El uso sistemático de palabras y símbolos para crear y transmitir significados.

En este capítulo se explora el poder y las posibilidades del **lenguaje verbal**, el uso sistemático de las palabras y símbolos para crear y transmitir significado. Primero contemplaremos la unidad más pequeña de la comunicación verbal y su lugar en sistemas más grandes de significado. El lenguaje cambia según el contexto en el que se utiliza, por lo que también analizaremos la comunicación verbal y la cultura. Finalmente, como para ser un comunicador eficiente se necesita el uso de un lenguaje apropiado, responsable y ético, en este capítulo se presentarán estrategias para utilizar el lenguaje con responsabilidad. Cuando termines este capítulo, debieras ser capaz de:

- ▼ Comprender el proceso por el que la comunicación verbal se vuelve significativa.
- ▼ Identificar las unidades del lenguaje.
- ▼ Apreiciar el lugar del lenguaje en la cultura.
- ▼ Saber cómo utilizar la comunicación verbal de manera responsable.

## ▼ Comunicación verbal y significado

Desde el momento en que aprendemos a comprender palabras y a hablar, la comunicación verbal es central en la manera en que pensamos acerca de nosotros mismos y de los demás y en que actuamos en el mundo que nos rodea. Es posible que no pensemos a menudo sobre cómo elegir nuestras palabras con cuidado porque a menudo parecen venirnos en forma natural. Sin embargo, mientras mejor comprendamos el proceso por el cual las palabras se vuelven significativas, más capacidad tenemos para comunicarnos con eficacia. En esta sección del capítulo se proporciona un panorama general de las propiedades fundamentales de las palabras: ser simbólicas, arbitrarias, ambiguas e intercambiables. Así, se explora la idea de que el lenguaje nunca es neutral y que influye en la manera en que pensamos. Estas propiedades del lenguaje subyacen a toda la comunicación verbal.

### Las palabras son simbólicas, arbitrarias, ambiguas e intercambiables

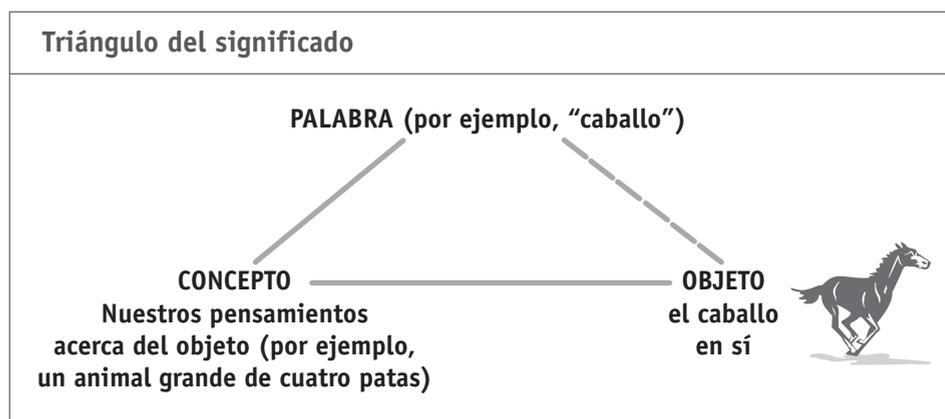
Las palabras son fundamentales para crear y compartir significados. Como se analizó en el capítulo 1, la comunicación verbal puede ser o escrita u oral. Aunque muchas características del lenguaje escrito se aplican también al hablado, la comunicación oral generalmente es menos formal y más personal, interactiva y transitoria que la comunicación escrita. En el capítulo 2 advertimos que los términos que utilizamos para

definir nuestro “sí mismo”, nuestra identidad y nuestra cultura influyen en la manera en que nos comunicamos con nosotros mismos y con los demás. En los capítulos 3 y 4 advertimos cómo es que las palabras que utilizamos y aquellas que escuchamos influyen en nuestras percepciones y/o bien ayudan o impiden la comprensión. Nuestras palabras nos permiten moldear y denominar nuestras experiencias, crear significado compartido con los demás, expresarnos en formas variadas y a veces ambiguas, y crear términos nuevos para describir nuestro mundo cambiante.

**Las palabras son simbólicas.** Las palabras son **simbólicas** puesto que representan ideas y objetos y nos permiten hablar acerca de ellos. Además de describir nuestro mundo cotidiano, los símbolos nos permiten hablar acerca de cosas que no existen (p. 9), de eventos del pasado o de personajes de ficción. Cuando observamos un objeto, como un libro sobre nuestro escritorio, un árbol afuera, o un amigo caminando en la habitación, le asignamos una palabra, de tal modo que podamos pensar y hablar al respecto con los demás. Aprendemos a relacionar palabras con objetos e ideas a través de la comunicación. A medida que escribimos y que le hablamos a otras personas, compartimos un entendimiento de lo que significan las palabras. Una de las maneras más sencillas de mostrar cómo asignamos significados a las palabras es mediante un “triángulo del significado” que originalmente se le atribuyó a C. K. Ogden y a I.A. Richards (1923). (Véase figura 5-1.)

#### simbolismo

Propiedad de las palabras que nos permite hablar acerca de cosas, prescindiendo de su presencia física.



**FIGURA**

**5-1**

El triángulo del significado muestra las relaciones que existen entre las palabras y las cosas que representan.

A partir de la presentación original del “triángulo de significado”, los estudiosos han ofrecido variaciones del modelo. Sin embargo, todas ellas muestran la relación entre distintas palabras y las cosas que representan. La línea que conecta la palabra y el concepto muestra que cada persona tendrá su propio significado para una palabra. La persona que carece de experiencia con un caballo verdadero o la palabra “caballo” puede tener dificultades para entenderla. La línea que va del objeto al concepto muestra que una vez que una persona se topa con un objeto, o, como en el ejemplo de arriba, con un caballo, la persona se forma una imagen mental de dicho objeto. La palabra “caballo” que se ubica en la parte superior del triángulo representa la combinación de un objeto o idea y de la imagen mental de ese objeto o idea.

Este proceso de asignarle significado a las palabras las convierte en simbólicas, puesto que se ubican aparte de las cosas que representan. Las palabras se refieren a objetos, ideas y acciones y nos ayudan a comunicarnos con los demás. Nuestro lenguaje verbal nos permite compartir conocimiento; a través de él podemos recordar el pasado e imaginar el futuro. Podemos inventar nuevas conductas, como “bailar en línea” y “enviar *spam*” (correo no deseado a través de Internet) y podemos reconocer estas actividades como nuevas y significativas una vez que hayamos acordado una palabra con la cual denominarlas.

**arbitrariedad**

Característica de las palabras de no poseer conexión directa con los objetos que representan.

**Las palabras son arbitrarias.** Nuestras palabras son **arbitrarias** en tanto que no tienen conexión directa con los objetos que representan. A un “pollo” se le puede llamar “poulet” en francés sin que cambie cosa alguna respecto al ave. La palabra, entonces, no es la cosa que representa. Algunas cosas parecen tener una relación natural con los objetos físicos, por ejemplo, podemos pensar que ladrar como un perro suena “wuf” y el carácter chino para casa “房” se parece al edificio real. Pero incluso estas palabras tienen sentido fundamentalmente porque la gente que las utiliza tiene un entendimiento compartido de lo que significan.

La idea de que las palabras son arbitrarias es significativa porque a menudo actuamos como si existiera una relación necesaria entre una cosa y la palabra que utilizamos para hablar de ella. Piensa en una conversación difícil entre dos amigas. Una podría denominar la situación como “un desacuerdo” y la otra como “una pelea”. Ambas tendrían razón porque la conexión entre la conversación y la manera en que cada una elige etiquetarla se fundamenta en sus percepciones. No existe una palabra correcta que necesariamente defina la conversación. Como las palabras son arbitrarias, necesitamos negociar su significado cuando nos comunicamos con los demás.

**ambigüedad**

Característica de las palabras que no tienen un significado claro.

**Las palabras son ambiguas.** Las palabras son **ambiguas** porque su significado no siempre está claro y porque en ocasiones es posible una gran diversidad de interpretaciones. La profesora Bartello te puede decir que tu ensayo es “bueno”, pero eso no te informa qué significa “bueno” para ella. Por ejemplo, el término puede corresponder a una calificación que se expresa como letra, también puede significar que a la profesora le entretuvo tu escritura, o pudo también ser un intento de tu profesora por evitar una discusión posterior respecto de tu trabajo. También puede estar intentando reconocer el valor de tu esfuerzo sin criticar aspectos de tu escritura y sin avergonzarte. La ambigüedad de las palabras puede hacer que sean entretenidas e inspiradoras, además de frustrantes. Considera las ricas y variadas interpretaciones que se derivan de un buen poema, o el humor detrás del anuncio de la película *Godzilla*, que salió a la luz en 1998: “el tamaño sí importa”.

En algunas culturas y en algunos contextos, la ambigüedad es vital para la comunicación porque ser claro y directo es poco adecuado o embarazoso. Por ejemplo, alguien que ha participado en una entrevista de trabajo y a quien se le ofreció un puesto, quizás no quiera saber exactamente por qué no se le hizo una oferta final. A menudo los patrones envían mensajes ambiguos tales como “sentimos que no le podemos ofrecer un puesto en esta ocasión”, en lugar de ser directos. Una carta que dijera “nos desanimó que usted no mostrara confianza y creatividad en su entrevista” es menos ambigua, pero puede ser hiriente para el candidato.

Aunque los significados de las palabras son arbitrarios, nuestras convenciones para utilizarlas no lo son. Piensa en una persona a la que le despertó una llamada telefónica y que contesta: “perdona, tengo una rana en mi garganta”. La palabra “rana” no debe tomarse literalmente, no hay una criatura anfibia brincando en las cuerdas vocales del que habla. Sin embargo, nuestras reglas acerca del uso del lenguaje determinan dónde se colocará la palabra “rana” en la oración, sin importar cuál sea su significado. Estas conversaciones, o nuestro acuerdo compartido sobre cómo utilizar el lenguaje, permiten la comunicación.

**intercambiabilidad**

Palabras que se basan en contextos sociales, políticos y culturales y el momento histórico en que se ubican.

**Las palabras son intercambiables.** Finalmente, las palabras son **intercambiables** en el significado y en el uso que les damos. Cambian según el contexto social, político y cultural y el momento histórico en que se las utiliza. Los significados de muchas palabras en el idioma inglés han cambiado con el paso del tiempo. Por ejemplo, la frase “gente negra” ha sufrido transformaciones para ahora convertirse en

“minorías” y, más recientemente, “gente de color” que ahora no solamente se utiliza para los afroamericanos, sino también a personas de una gran variedad de antecedentes étnicos. Al menos un gobierno urbano, el San Diego City Council, ha adoptado la política de evitar los términos “mayoría” y “minoría” cuando se refieren a los grupos raciales y étnicos, porque puede considerarse que “minoría” es separatista (Huard 2001). Durante años se llamó “inválidos” a las personas con alguna incapacidad, con lo cual se le etiquetaba injustamente como incompetente y exiliado social. Al modificar nuestro uso del lenguaje, podemos mostrar respeto, aumentar la precisión de nuestra comunicación y a veces mejorar la autoestima.

Otros ejemplos de palabras cuyo significado ha cambiado o cuyo uso se ha ampliado con el tiempo son los siguientes (todos son términos en inglés):

- *Bimbo* - de ser un término genérico para un hombre cambió para calificar una mujer sexualmente promiscua o estúpida.
- *Gig* - de una lanza para pescar cambió para significar un espectáculo y una medida de espacio computacional.
- *Juke* - de ser desordenado, cambió a una parte de una vitrola, a negociar por medio del engaño.
- *Lift* - de elevar, recoger o mover (o de un elevador en Gran Bretaña) cambió y ahora significa también robar.
- *Steep* - de una elevación muy pronunciada en una pendiente, a excesivo o costoso.

Las propiedades simbólicas, arbitrarias, ambiguas e intercambiables de las palabras enriquecen la comunicación y permiten incontables oportunidades para ser creativos. La lengua inglesa se ha ampliado no solamente porque se han cambiado los significados de las palabras actuales, sino también porque ha incorporado palabras de otros idiomas. Considera cómo estas últimas se han vuelto parte del desayuno estadounidense tradicional: después de comenzar con un jugo o una fruta, que puede ser “melón” (de origen griego a través del francés), quizás tomemos un poco de tocino (del francés, “bacon”) y huevos (del antiguo noruego, “eggs”) con pan tostado (del francés, “toast”). Quizás le pongamos un poco de mantequilla (del latín, “butter”) o mermelada (del portugués, “marmalade”) a nuestro pan tostado. Es posible que también bebamos café (del árabe “coffee”), té (del chino “tea”), o cocoa (del español mexicano “chocolate”). Mientras que otras culturas importan alimentos e idean nombres nuevos para ellos, las personas que hablan inglés históricamente se han apropiado tanto de los productos de otros pueblos como de las palabras con las cuales los denominan (*The Word Tree* 1998). Muchas palabras del idioma inglés han sido tomadas de otros lenguajes. En la tabla 5-1 (p. 126) se proporcionan algunos ejemplos.

Desafortunadamente, las cualidades que hacen al lenguaje tan interesante también lo pueden hacer difícil de aprender. Algunas personas encuentran que el idioma inglés es especialmente difícil de adquirir y de utilizar correctamente. Aunque en el inglés se requieren pocas inflexiones o cambios de tono, la manera en que se deletrean las palabras no siempre corresponde a su pronunciación. Considera las pronunciaciones de estas cuatro palabras en inglés “cough”, “rough”, “through”, “though”. Además, la misma palabra puede tener muchos significados distintos y las reglas para combinar palabras están llenas de excepciones. Comprender estas características de la comunicación verbal es el primer paso para controlar el lenguaje y para influir en los procesos por los que las personas construyen un significado.

“No hace tanto tiempo la gente pensaba que los semiconductores eran directores de orquesta que trabajan medio tiempo y que los microchips eran botanas muy pequeñas.”

Geraldine Ferraro, D-Nueva York,  
anterior diputada en el Congreso de Estados Unidos

T A B L A	5-1	Palabra apropiada	Lenguaje de origen
		alcohol	árabe
		barbacoa	arawak
		boss	dutch
		yen (“craving”)	chino
		robot	checo
		kayak	esquimal
		emoción	francés
		alfabeto	griego
		rocket	italiano
		tycoon	japonés
		lila	persa
		cafetería	español
		tabú	tongano
		yogurt	turco

Fuente: P. Farb, *Word Play: What Happens When People Talk* (Nueva York, Bantam 1973), p. 340-341.

## Las palabras implican acciones y actitudes

Las propiedades de las palabras: simbólica, arbitraria, ambigua e intercambiable, pueden hacer que sean increíblemente flexibles, abiertas a las más amplias interpretaciones y adaptables para utilizarse a voluntad. Sin embargo, como las palabras obtienen su significado cuando las personas las utilizan, una sola persona rara vez tiene el poder de crear nuevos términos o significados para ellos. Considera lo que pasa cuando un músico como Marshall Mathers, más conocido como Eminem, decide usar palabras ofensivas en la letra de sus canciones. Sus defensores han alegado que a pesar de que utiliza un lenguaje que apoya la violencia en contra de mujeres y de homosexuales, es libre de usar groserías, y que la manera en que éstas se interpreten, no es su responsabilidad. (Sanneh 2001). Esto no significa que quienes escuchan a Eminem no se sentirán ofendidos. El lenguaje que se nos enseña ha existido antes que nosotros y, muy probablemente, se le seguirá utilizando después de nosotros también. Aunque alguien como Mathers afirme que está desempeñando un papel y que no está a favor de actuar como dice la letra de sus canciones como en “fui al gimnasio en octavo grado, violé a las chicas del equipo de natación” (Mathers, Bass y Bass 1999), es probable que sus palabras, sin embargo, sean interpretadas literalmente por sus usuarios. Las palabras conllevan significados convencionales que son inevitables y las convenciones cambian solamente cuando grupos con suficiente fuerza adoptan nuevos significados y así un entendimiento compartido pueda abrirse espacio.

Las palabras tienen una capacidad poderosa de influir en nuestros pensamientos y en nuestras acciones. Lo que entendemos por las palabras a menudo determina las acciones que tomamos hacia los objetos que representan. El teórico Kenneth Burke (1966) ha escrito ampliamente acerca de la habilidad del lenguaje para influir tanto en *qué* vemos como en *cómo* lo vemos. Por ejemplo, si Kendra te muestra un gran pedazo de vidrio en un edificio y le llama “puerta”, tú intentarás encontrar una manija y salir de la habitación por ahí. Tus acciones probablemente serán distintas si te dice que se trata de una “ventana”. O si ella te dice que es “artrítica”, quizás le ayudes a abrir la puerta. En este sentido, el lenguaje nunca es neutral; todas las palabras implican acciones o actitudes. El grado hasta el cual los miembros de un grupo comparten lo que entienden por estas acciones o actitudes, determina el poder que las palabras pueden tener.

Incluso las descripciones básicas de los eventos sugieren una evaluación de lo que se está analizando. El titular de la primera página de un periódico “Se enciende la pólvora en México, rebeliones estallan en encuentros mortales” (*San Diego Union-Tribune* 1998) combina en palabras una sustancia inerte y apolítica (“pólvora”) con una herida importante (“mortales”). La historia se refiere a los ataques de tropas del ejército a grupos rebeldes en el México rural e implica que estos últimos están enfermos, son violentos y carecen de un objetivo político legítimo. Un encabezado alternativo es: “El Ejército Mexicano continúa sus ataques a los campesinos rebeldes”, lo cual crearía una impresión totalmente distinta. Aunque podemos esperar que los encabezados noticiosos sean tan objetivos como sea posible, a menudo ilustran el principio de que las palabras conllevan un significado que va más allá de una mera descripción.

Finalmente, las palabras nos dicen cómo pensar y actuar en el mundo que nos rodea. Si una mujer se presenta como la *Sra. Williams*, está dejando que la gente que la rodea sepa que se identifica como una mujer casada. Es probable que cree una impresión distinta si utiliza un nombre con un guión, como la *Sra. Arias-Williams*, y otra más si se presenta como la *Sra. Arias*. En más de una encuesta se sugiere que una parte importante del público estadounidense considera que las mujeres que conservan sus nombres o que les ponen un guión después de casarse son menos atractivas, es menos probable que les guste cocinar, que sean una buena esposa o una buena madre que aquellas que utilizan los nombres de sus esposos (Murray 1999). Sin duda, la mayoría de las mujeres casadas no toman la decisión de cambiar o conservar su nombre con base en cómo quieren que sea percibida la comida que ellas cocinan. Pero como el lenguaje nunca es neutral, no siempre podemos escapar las actitudes que están incorporadas a las palabras. En el recuadro “Piénsalo otra vez” que se refiere a si las palabras realmente importan, se presenta otro ejemplo de cómo nuestra selección de palabras puede tener profundas implicaciones.

## Las palabras influyen en cómo pensamos

La comunidad que está de acuerdo en utilizar palabras en formas semejantes a menudo comparte creencias, actitudes y valores, en parte porque compartir un lenguaje conduce a patrones relacionados de pensamiento. Piensa en la manera en que los estudiantes del último año de bachillerato cambian su lenguaje si van directamente a la universidad después de graduarse. Palabras tales como “maestros” y “comedores” se cambian por “profesores” y “cafeterías”. De acuerdo con la **hipótesis de relatividad lingüística**, nuestros pensamientos están influenciados por las palabras que cono-

### hipótesis de relatividad lingüística

La idea que nuestros pensamientos están influenciados por las palabras que conocemos y los patrones del idioma que domina nuestra cultura.

### ¿Realmente importan las palabras?

Algunos miembros de la comunidad científica reconocen el poder de las palabras para influir en las actitudes y en las acciones. Considera la diferencia entre utilizar la frase “tejido fetal” y “bebé no nato”. La diferencia entre ambas se ubica en el centro de uno de los temas más debatidos en Estados Unidos. ¿El tejido fetal humano debe utilizarse en las investigaciones científicas? (Maggio 1997). La noción de realizar investigaciones médicas en “bebés” resulta ofensiva para la mayoría de las personas, mientras que utilizar “tejido fetal” es menos controvertido. Aunque el tejido humano que se utiliza para la investigación es el mismo sin importar cuál sea la frase (los estudios en las células madre se llevan a cabo en tejido que se toma de fetos que se han abortado natural o artificialmente), la manera en que describimos el estudio influye en el grado de apoyo público que recibe.

¿En qué circunstancias utilizarías el término “bebé”, particularmente al analizar temas médicos o de reproducción?

¿Cómo reflejaría tu elección las políticas que probablemente aceptes?

Piénsalo  
otra vez



cecos y los patrones del idioma imperante en nuestra cultura. La hipótesis de relatividad lingüística fue formulada por Edward Sapir (1921) y luego fue ampliada por su discípulo, Benjamín Whorf (1956). Sapir afirmaba que las palabras actúan como lentes que moldean la forma en que vemos el mundo.

La hipótesis de relatividad lingüística sugiere que dos personas que hablan idiomas distintos necesariamente tendrán percepciones distintas de la realidad. Una persona cuya lengua nativa es el mandarín probablemente percibirá a los miembros de la familia extendida en forma diferente a como lo hace alguien cuya lengua materna es el inglés, porque el mandarín tiene un conjunto de palabras mucho más complejo para describir a la familia. Por ejemplo, en inglés no hay una palabra específica para denominar a la “madre de tu cuñada”. Las culturas que dan más importancia a la familia extendida también tienen el vocabulario para referirse a estas relaciones con facilidad. Además que poner énfasis en el vocabulario, Whorf estudió la estructura del lenguaje. En su estudio de los indios hopi, Whorf encontró que no había palabras para el tiempo así es que los conceptos de “temprano” y “tarde” no tenían significado para ellos. Mientras que las lenguas europeas miden el tiempo por puntos fijos en un continuo (mañana, mediodía, noche), o como un objeto al que se manipula (ahorrar o ganar tiempo), el lenguaje hopi describe el paso del tiempo a través de una secuencia de eventos (preparación para y participación en una actividad). De manera semejante, las profecías hopi se preocupan menos por *cuándo* se va a presentar una catástrofe que por *vivir una vida que esté preparada* para ese momento, sin importar cuándo se presente (Macy, Gomes y Kremer 2000).

La hipótesis de la relatividad lingüística sugiere que el lenguaje puede ampliar el horizonte de nuestro pensamiento porque, si tenemos un vocabulario más amplio, tenemos más palabras a nuestra disposición que puedan ayudarnos a pensar acerca de una situación o a describirla. El lenguaje técnico es un buen ejemplo. Si no eres un mecánico quizá tengas dificultades para describir el problema que tienen tus frenos: si puedes decir “la superficie de las balatas está gastada” no solamente impresionarás a tu mecánico sino que le darás una imagen más clara y le demostrarás

tu conocimiento (y también es posible que ahorres algún dinero). Además de ampliar las posibilidades, el lenguaje también puede limitar nuestro pensamiento porque, sin palabras para transmitir nuestras ideas, éstas quizás nunca se conviertan en parte de nuestra realidad. Un sencillo ejercicio de visualización basta para ilustrar esto. Piensa en la cara de tu abuelo. Ahora ve si puedes describir el área debajo de su nariz y por encima de su labio superior. A menos de que tenga un bigote, tendrás dificultades para “ver” esta parte de su cara. Como no existe una palabra común en español para ese espacio, pocas personas tienen una imagen tan clara de él como la que tienen de los ojos, la nariz y la boca.

Nuestras palabras y nuestros patrones de lenguaje son poderosos por su capacidad para moldear nuestras percepciones de la realidad. Vemos el mundo en forma distinta con base en las palabras en las que tenemos que pensar. Las do-

Las docenas de palabras que los amantes del surf tienen para las olas enriquecen su experiencia.

© Spencer Grant/PhotoEdit



cenos de palabras que los que practican el deporte del *surf* tienen para las “olas” hace que su experiencia con ellas sea mucho más rica que la de aquellos que no practican este deporte, pues es probable que ellos vean rompedoras, sopas, labios y serruchos. Los viajeros que conocen el idioma de los países que visitan aprecian más de cerca las perspectivas de otros pueblos, pues están un paso más cercanos de apreciar la cultura como ellos lo hacen.

“La elección de las palabras a utilizar determina qué sueños somos capaces de expresar.”

Gloria Steinem, escritora y activista

## ▼ Comprensión del significado de las palabras

Hasta el momento hemos explorado las propiedades de las palabras en cuanto a su funcionamiento en la comunicación verbal. Hemos afirmado que las palabras se vuelven significativas en la interacción, esto ocurre cuando las personas las utilizan y comparten la comprensión que tienen de ellas. Las palabras son en gran medida simbólicas porque significan algo más: un objeto o una idea. A un nivel más profundo, cada lenguaje utiliza tipos específicos de palabras que tienen significados denotativo y connotativo y que se organizan en sistemas y operan con base en códigos. En la siguiente sección exploraremos los niveles de significados para las palabras y la manera en que funcionan en un sistema de reglas o códigos.

### Denotación

Como se ha visto, las palabras tienen muchos significados posibles, de ahí que la comunicación verbal pueda ser tan ambigua. El significado más concreto de una palabra a menudo se conoce como significado denotativo. Es posible que hayas escuchado que por **denotación** se entiende el significado de diccionario de una palabra. Éste es un comienzo útil que necesita refinarse. En el diccionario se incluyen muchos tipos de definiciones, comenzando con los *significados referenciales* (como cuando se indica una porción floja en una pieza de cuerda y se le denomina “slack” en inglés) y añadiendo los valores (“slack” como perezoso) y contextos en los cuales se puede encontrar dicha palabra. Así es que piensa que el significado denotativo es el significado más tangible, específico y objetivo de una palabra. Esto a menudo parece ser también el significado que más ampliamente se comparte de un término.

Las palabras fácilmente identificables tienen significados denotativos y a menudo reciben el nombre de términos **concretos**, porque son lo más cercanos posible a una descripción objetiva de la realidad. Tipos específicos de palabras denotan objetos o cosas y tienen significados sencillos y referenciales. La mayoría de las palabras que se utilizan para denotar objetos cotidianos tales como una lámpara, una silla, un escritorio, zapatos o una ventana, son palabras concretas con significados referenciales. Las palabras de este tipo no transmiten sentimientos o emociones (Richards 1976). Considera la primera discusión que en este capítulo se hizo de las palabras como simbólicas. Utilizamos el ejemplo de “caballo” para ilustrar las relaciones entre una persona, la palabra y el objeto real (véase la figura 5-1). A nivel denotativo, la palabra “caballo” funciona a nivel concreto y descriptivo. El “caballo” es algo más que un tipo particular de mamífero que la gente que comprende español puede reconocer. A este nivel simple y referencial de comprensión, el término tiene un significado denotativo. Sin embargo, un caballo también puede despertar muchos pensamientos sumamente personales con base en nuestra experiencia (o en la ausencia de ella) con el animal. Para una persona, el caballo puede evocar las imágenes románticas del oeste estadounidense; para otra puede representar una delicia culinaria europea. Algunas de esas asociaciones pueden evocar a una persona a un momento anterior en el que se utilizó ese término. Algunas asociaciones personales van más allá de la denotación e ingresan al siguiente nivel de significado: la connotación.

---

#### denotación

El significado más concreto, específico y objetivo de una palabra.

---



---

#### concretas

Palabras que se acercan lo más posible a una descripción objetiva de la realidad.

---

**connotación**

El significado de las palabras con base en las experiencias o valores individuales o culturales.

**Connotación**

Además de la denotación, nuestras palabras tienen significados connotativos. La **connotación** se refiere a los significados de las palabras con base en experiencias culturales o individuales específicas; a menudo estos significados están dotados de emociones. Piensa en el recuadro de tela al que denominamos “bandera”. Cuando tiene rayas rojas y blancas y estrellas blancas sobre un fondo azul marino la denominamos “bandera de Estados Unidos” y significa mucho más que un simple pedazo de tela. A través de nuestra comunicación verbal acerca del significado de la bandera, automáticamente pensamos en el deber a la patria, en la libertad y en la democracia. La bandera se vuelve un símbolo de los valores que defienden los ciudadanos de Estados Unidos de América. Si un ciudadano estadounidense peleó en una guerra extranjera, nació después de la Guerra de Vietnam u ondeó una bandera después de los ataques del 11 de septiembre del 2001, la bandera puede adoptar nuevos significados. O piensa en una cena en la que una mujer le presenta a un hombre un anillo de diamantes. En muchas culturas, el diamante significa amor y compromiso; para la mujer también puede ser un intento de iniciar una nueva etapa en una relación. A nivel denotativo, el anillo es solamente una pieza de joyería con un cristal de carbón. ¿Cómo influye el tipo de piedra (el diamante) en el significado del anillo como símbolo? ¿Cómo podría responder el hombre si la piedra en el anillo fuera ónix negro? Muchas personas esperan que sean los hombres los que presenten regalos simbólicos como parte del cortejo a una mujer, así es que ¿el que ésta le haya presentado a él un anillo de diamantes tiene un significado particular?

Una forma de ilustrar la manera en que las palabras concretas adoptan un significado connotativo es a través de una escalera de abstracción (Hayakawa 1964). Las palabras **abstractas** tienen un referente no físico: pensamientos o teorías. Cuando leemos de abajo para arriba, la escalera comienza con pura materia física y progresa hacia niveles más abstractos y simbólicos (véase la figura 5-2).

Como sugiere la escalera de la abstracción, incluso los artículos cotidianos pueden asumir niveles abstractos de significado. Pocas palabras son completamente concretas o puramente abstractas. Su nivel de abstracción es relativo a otras palabras en nuestro vocabulario y al contexto en que se les utiliza. Una palabra como “labial” se puede referir a un objeto cuando está en un estante en una tienda de productos de belleza; cuando lo utiliza una muchachita puede interpretarse como una evidencia de su deseo de ser mayor.

Los significados connotativos para palabras se basan en la relación entre los participantes y el contexto cultural en el cual se están comunicando. Sin embargo, el anillo de diamantes y la bandera, tienen significados connotativos y no solamente denotativos. Algunos significados de palabras se incorporan a tal grado en los miembros de una cultura que los valores y sentimientos que invocan parecen inevitables e inseparables de los objetos que representan. La mayoría de los ciudadanos estadounidenses experimentarán gran incomodidad si se les pide que se paren sobre la bandera de su país; para ellos, la tela se ha convertido en el equivalente de los valores centrales de su patria. La bandera ya no funciona al nivel de denotación. El mismo proceso se da cuando las personas violan las expectativas que tenemos de ellos con base en nuestro entendimiento de ellas como “madres” u “atletas olímpicas”. Piensa en la falta de credibilidad que a menudo acompaña a las acusaciones de actividades ilegales por parte de los atletas olímpicos. Cuando se acusa a un medallista olímpico o a un atleta estrella de utilizar drogas, puede ser difícil que los fanáticos tomen en serio tales afirmaciones. La frase “atleta olímpico” tiene un significado denotativo, pero a menudo tratamos a los individuos a quienes se denomina como tales como poseedores de un conjunto de valores y no como simples individuos. A medida que una palabra o una imagen adopta un significado connotativo es probable que respondamos a las ideas, emociones y valores culturales que se le asocian.

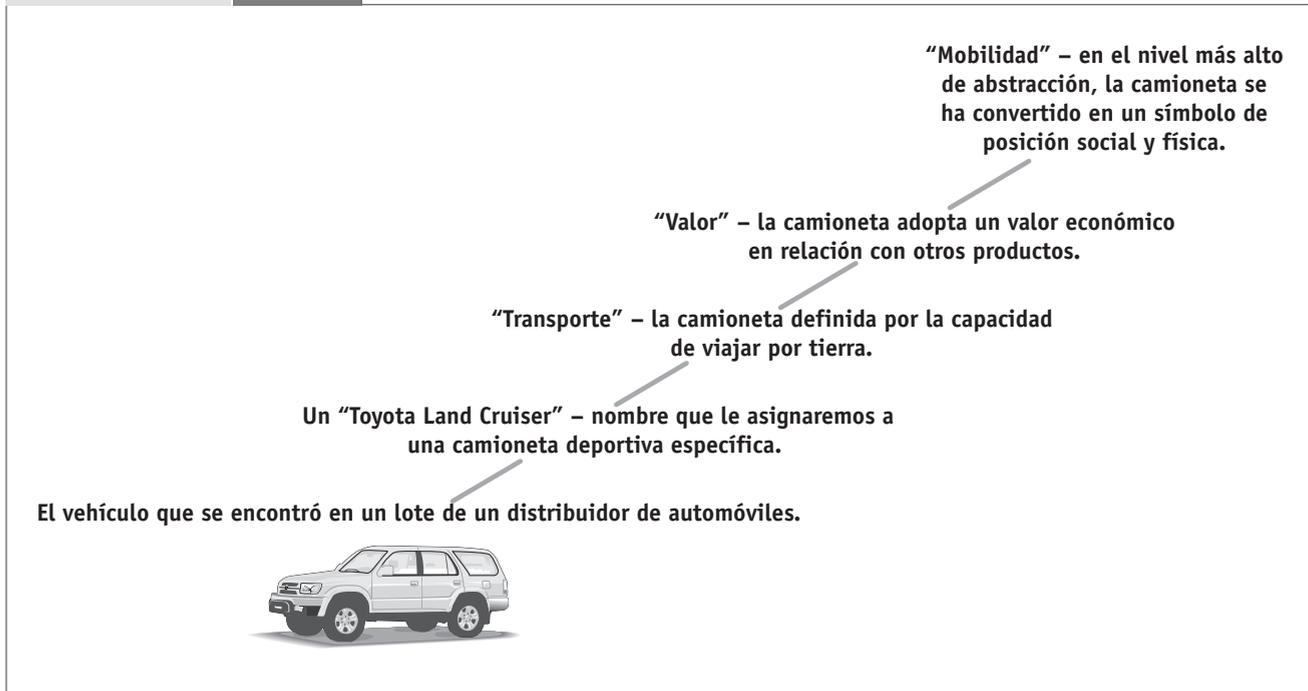
**abstractas**

Palabras que se refieren a pensamientos, ideas o teorías.

## FIGURA

5-2

## La escalera de la abstracción



En ocasiones, la separación de los significados denotativo y connotativo puede recordarnos que las palabras son representaciones arbitrarias de la realidad. Una estrategia clave para pensar críticamente implica desenredar los niveles denotativo y connotativo de significado, desde explorar la decisión de llamarle "novia" a alguien hasta valorar las implicaciones de denominar "guerra" a un conflicto. Quizás te has encontrado en una situación en la que alguien se refirió a ti como "novia" o "novio", etiqueta que no te agradó porque sugería un grado de exclusividad que no estabas preparado para tener. O bien, una vez que tu compañero(a) comenzó a utilizar esta palabra para describirte, tus expectativas acerca de la cantidad de tiempo que debían pasar juntos cambió repentinamente. En ambos casos sería muy bueno analizar cuál es el significado de la palabra "novia" o "novio". Este tipo de pensamiento crítico nos puede ayudar a descubrir suposiciones y valores encubiertos y a evaluar el fundamento sobre el que se nos pide hacer sacrificios, como cuando se invoca el patriotismo para que paguemos nuestros impuestos o cuando se presenta una guerra de salarios. El análisis del entendimiento común de tales términos también es el primer paso para modificar su significado y para obtener acceso al poder potencial del lenguaje.

“Una palabra no es un cristal, transparente y sin cambios; es la piel de un pensamiento vivo y puede cambiar mucho en color y en contenido según las circunstancias y el momento en que se utilice.”

—Oliver Wendell Colmes, médico, poeta y humorista

## Códigos

Toda la comunicación verbal está gobernada por códigos, los cuales nos ayudan a encontrar el sentido de las palabras y de los contextos en los que se les pronuncia. Un **código** es un conjunto de convenciones o reglas que comparten los miembros de una cultura y que gobierna el uso de palabras y símbolos (Fiske 1987). Los códigos nos suministran lineamientos sobre la manera de combinar palabras y lo que éstas

### código

Conjunto de convenciones o reglas que comparten los miembros de una cultura y que rige el uso de símbolos y palabras.

significan en relación con otras palabras en una frase, oración o pasaje. Por ejemplo, se requiere algo más que comprender el idioma para saber que un anillo de diamantes significa amor y compromiso cuando un hombre se lo presenta a una mujer. Ambos participantes en la interacción deben comprender el código, o las expectativas o reglas culturales que rodean al “diamante” símbolo para entender su significado.

Los códigos varían según el contexto de la comunicación, desde conversaciones personales hasta foros públicos. Nos ayudan a definir cómo interpretar palabras y símbolos y establecen las convenciones por las cuales nos comunicamos habitualmente. Como con los guiones (p. 77), tenemos códigos para las conversaciones telefónicas, para conferencias en salones de clases, para las primeras citas y para los discursos públicos. Nuestros guiones nos dicen cómo definir una situación y qué esperar de ella. Los códigos, por otro lado, nos ayudan a determinar qué significan las palabras que se utilizaron en la situación. Analiza la siguiente interacción entre una pareja trabajadora que ha laborado junta durante muchos años:

*Raj:*           ¿Cómo estuvo tu día hoy?  
*Bettina:*       No estuvo mal.  
*Raj:*           Estaré en el área alrededor del mediodía.

Con base en la historia de la relación y la secuencia de declaraciones, Bettina sabe que Raj llegará alrededor de las 11:30 del día y la invitará a comer. El código que Raj y Bettina utilizan los ayuda a interpretar las palabras como una invitación. Los niños reconocen los códigos de la televisión a una edad muy temprana. Cuando los créditos comienzan a aparecer, el programa ha terminado. La televisión, a su vez, se basa en las convenciones que se utilizan cuando se cuenta una historia. Cuando la mayoría de los estadounidenses escuchan un relato, esperan escuchar una secuencia de acontecimientos que generalmente se inicia con un “suceso”, aumenta la tensión y termina con una resolución temporal o permanente del cambio que provocó el suceso inicial.

En los anuncios personales en los periódicos se encuentran ejemplos interesantes y con frecuencia humorísticos de mensajes que se codifican de maneras muy específicas. Observa los siguientes anuncios. Quizás tengas dificultades para entender todas las afirmaciones sin conocer las convenciones para el uso del lenguaje en el cual se fundamentan:

Mujer mayor, tu sabes acerca del amor. Un SNAG de 28 años te está buscando. Yo: 1.96, 150 kg, Géminis, profesional de éxito. Tú: 30-40, pequeña, no materialista, desinhibida y lista para nosotros.

DSWF; rubia/verdes, 30s, 1.62, 52 kg, sin cargas, orientada al compromiso. En busca de un caballero dedicado, activo, con seguridad financiera y que guste de caminatas, pláticas y atardeceres.

Quizás sea difícil descubrir que “SNAG” significa, por sus siglas en inglés: un tipo sensible (del inglés, sensitive New Age boy) o que “DSWF” quiere decir “mujer blanca, sola, divorciada” (del inglés, divorced, single white female). Piensa en otras características del código para anuncios personales. ¿Cuál es el principal interés del primer autor? ¿Qué significa “rubia/verdes”, “sin cargas” y “con seguridad financiera” en el contexto del segundo anuncio? En el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación” que se refiere a los códigos de comunicación y a los programas de televisión de pláticas en vivo, se da otro ejemplo de la manera en que los códigos operan en los contextos mediáticos. Al igual que con los anuncios personales, la manera en que la gente utiliza el lenguaje en los programas televisivos de conversación se rige por reglas que se basan tanto en el contexto de la comunicación como en la cultura compartida de los participantes.

## Exploración de los conceptos de comunicación



### Los códigos de comunicación y los programas de televisión de debate en vivo

Los investigadores de la comunicación, como Donal Carbaugh (1991) han analizado ampliamente la forma en que la cultura influye en nuestra interpretación de los códigos. En el análisis que realizó de *Donahue*, un popular programa de debate en vivo de la década de 1980, Carbaugh subrayó la importancia del individualismo como parte de un código que considera las luchas personales y no los factores sociales como responsables de problemas tales como el racismo, la pobreza y el desempleo. Con base en este código de individualismo, si escuchamos que a alguien se le negó un préstamo porque es hispano, supondríamos que la negativa se fundó en alguna carencia personal del individuo y no en una discriminación potencial en la industria bancaria. Por supuesto, ninguna o ambas cosas serían ciertas.

Carbaugh proporciona el ejemplo de un debate acerca de la raza y el desempleo que se presentó en el programa mencionado y en el que un “invitado experto” intentaba demostrar empatía con la gente pobre diciendo: “estamos del lado de los individuos que están tratando de salir adelante.” La idea de que tanto los blancos como los negros intentan ganarse la vida “se escuchó como un denominador cultural común”, un aspecto que se presentó como más importante que cualquier diferencia en las oportunidades que se abren a la persona con base en su raza. En otras palabras, los oradores en el programa utilizaban un código de conversación que ubicaba al desempleo en el contexto de luchas individuales y hacía a un lado el análisis de problemas sociales que provocan mayor división como el racismo (Carbaugh 1991).

En posteriores estudios sobre programas de televisión de debate en vivo se ha ampliado esta investigación. Patricia Priest, estudiosa del tema, afirma que el código de comunicación, que subraya la individualidad de los invitados, ha empujado a personas con desviaciones sociales a aparecer en estos programas (Priest 1995). En otras palabras, aunque las personas se dan cuenta de que es posible que se les ridiculice en los programas matutinos de debate en vivo, quieren aparecer en ellos porque consideran que será un lugar en el que puedan relatar sus historias personales, obtener apoyo y a veces incluso recibir terapia o asesoría gratuitas (Grindstaff 1997).

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Consideras que los espectadores de la televisión se interesan en ver a los invitados a un programa de debate en vivo como marginados sociales? ¿O como responsables de sus propias circunstancias?
2. ¿El formato, o código, del programa favorece la conexión o la división entre las personas?

Los códigos de comunicación regulan nuestras conversaciones privadas y también las públicas. Tenemos reglas para todo, desde para saludar a un extraño en la calle hasta para elegir el lenguaje adecuado durante una presentación pública. En Estados Unidos, una conversación típica con un nuevo conocido puede iniciarse con una pregunta como: “Ok, ¿de dónde vienes?”. Un aborigen australiano probablemente preguntará “¿A quién pertenece tu padre?”. Las presentaciones públicas también tienen códigos de comunicación. En general, se espera que los oradores utilicen lenguaje formal, que hablen con fluidez y que estructuren lo que dicen con un inicio, un desarrollo y un final claro.

Los códigos proporcionan marcos de referencia para estructurar nuestra comunicación verbal. Nos ayudan a determinar cómo interpretar las palabras y a regular la forma en que las utilizamos. Nos basamos en los códigos de comunicación para poder predecir lo que la gente nos dirá y para saber qué esperará de nosotros. Romper los códigos de comunicación puede resultar arriesgado. Por ejemplo, algunas familias tie-

nen dificultades para analizar las emociones abiertamente. Para estas familias, decir “te quiero” puede violar un código acerca de una revelación adecuada de una emoción (p. 131) e incomodar a los demás miembros de la familia. Los códigos nos indican qué palabras son adecuadas. Por ejemplo, en la mayor parte de los salones de clase, se espera que los estudiantes se dirijan a sus maestros con el título de “profesor” o “doctor”. En una ocasión, un estudiante se acercó a una de los autores de esta obra y le dijo que no podía decirle “doctor” porque “sencillamente ella no lo parecía”. Es posible que el estudiante no haya estado consciente de su propia violación del código, lo que la autora pudo fácilmente haber interpretado como una prueba de sexismo.

Aunque los códigos pueden romperse intencionalmente para modificar nuestras percepciones (p.78) o para atraer nuestra atención y conmocionarnos, es arriesgado hacerlo. Cuando se violan las expectativas, los comunicadores pueden confundirse u ofenderse, lo cual provoca barreras en la comunicación. Una vez que entendemos los códigos que gobiernan nuestro uso del lenguaje, podemos decidir si violarlos es necesario o ético. Hemos afirmado que los códigos se basan en el contexto, en la cultura y en las relaciones entre las personas. Los códigos también establecen la membresía en un grupo, porque conocerlos puede determinar a quién se incluye y a quién se excluye. Por ejemplo, algunas organizaciones tienen reglas no escritas acerca de los lugares en que se pueden debatir las transacciones de negocios. El empleado que no pertenece al mismo gimnasio que sus supervisores, puede quedarse fuera de una importante decisión de negocios y es posible que no se vuelva a invitar en el futuro a la persona que constantemente interrumpe las reuniones. Estos códigos especiales que se basan en nuestra membresía en grupos determinados ayudan a definir nuestra identidad y se analizarán con mayor profundidad a medida que analicemos la conexión entre comunicación verbal y cultura.

## ▼ Comunicación de la cultura a través del lenguaje

Nuestra recopilación y repetición de signos y de símbolos constituye el fundamento de nuestra cultura. Como afirmamos en el capítulo 2, la cultura incluye todo lo que conforma nuestra forma de vida, en la que se incluyen valores compartidos, conocimiento, conductas y expresiones simbólicas. La manera en que hablamos y los temas que tocamos son centrales para nuestras culturas. En la siguiente sección se analizan estas conexiones en profundidad al revisar la relación entre comunicación y el desarrollo de subculturas, lenguaje y género y la función de los tabúes.

## Comunicación y subculturas

El lenguaje que utilizamos para describir nuestras identidades personales necesariamente incluye nombres y etiquetas para los grupos a los cuales pertenecemos. Los grupos con los que nos identificamos con mayor fuerza funcionan como **grupos de referencia**. Aunque la sociedad estadounidense se divide en numerosos grupos, las divisiones más prominentes entre las personas se dan con respecto al género, raza, estatus socioeconómico, edad y orientación sexual. Los grupos particulares de referencia, tales como aquéllos cuyos miembros son mujeres, de raza no blanca, de clase trabajadora o baja, o no heterosexual, a menudo desarrollan subculturas o culturas que reflejan tanto su conexión como sus diferencias respecto a la cultura dominante (Samovar y Porter 1994). En todas las sociedades existe una cultura dominante que comunica conductas aceptables, creencias comunes, valores compartidos y jerarquía social con sus miembros. Algunas de las características de la cultura dominante en Estados Unidos son, entre otras: individualismo como valor central, capitalismo como sistema económico preferente, heterosexualidad como forma legítima de orientación sexual y familia nuclear como la unidad familiar más adecuada. Las subculturas com-

### grupos de referencia

Grupos con los que nos identificamos con mayor fuerza.

parten las características de la cultura dominante, pero establecen límites definidos con base en las identidades compartidas de los miembros del grupo. Por ejemplo, hacer pesas (*físico culturista*) se ha convertido en algo importante para muchas subculturas homosexuales. Los hombres homosexuales que hacen pesas en ocasiones desean establecer una fuerte conexión con la masculinidad tradicional, aunque muchos hombres heterosexuales no consideran que sean masculinos, en ninguna circunstancia. Esta subcultura se relaciona con la cultura dominante, pero también se diferencia de ella.

A menudo, la gente de color siente la presión de los miembros de la cultura dominante para que declaren su cercanía con un grupo de referencia en particular. Como explica un asiáticoestadounidense: “Cuando estaba en la universidad tenía una crisis de identidad. Era la primera vez que estaba alejado de mi familia y aprendí el significado de ‘plátano’: amarillo por fuera y blanco por dentro” (“If the Shoe Doesn’t Fit” 1995). Las metáforas como “plátano” implican que uno ha internalizado las creencias, valores y normas de la cultura blanca dominante al mismo tiempo que mantiene una relación superficial con una subcultura étnica. Las subculturas pueden proporcionar apoyo a las redes a través de las cuales las personas afirman su identidad y reciben aliento.

El lenguaje que utilizan los miembros de las subculturas cuando hablan uno con el otro también puede ayudar a crear y mantener límites, a proporcionar una forma de identificación y a garantizar la intimidad. Por ejemplo, los límites entre grupos muchas veces se crean y se refuerzan a través de códigos únicos de expresión. Los miembros de las subculturas pueden utilizar alguna jerga, lenguaje técnico, palabras nuevas o lenguaje de la calle para demostrar su unidad. Aída, una mujer africanoestadounidense afirma: “puedo hablar el lenguaje de la calle de East Palo Alto. Si alguien dice: ‘Wassup?’ (¿Qué onda?), yo respondo: ‘Wassupwitchu?’ (¿Qué onda contigo?) y sé que soy más aceptada por la gente con la que me puedo comunicar. El reconocimiento de la gente es importante.” (“If the Shoe Doesn’t Fit” 1995). El lenguaje especializado de las subculturas también recibe el nombre de **argot** y éste se convierte en una manera en que la gente reconoce su membresía en un grupo, a la vez que puede favorecer un sentido de solidaridad entre los miembros del mismo. Piensa en la manera en que los editores de *YM (Young and Modern)* intentaron adoptar el lenguaje de una niña adolescente en la respuesta que dieron a la siguiente carta al editor. La carta comentaba: “Tengo 16 años y nunca he tenido novio. Tengo una gran personalidad así es que eso es porque soy gorda ¿verdad?” La revista contestó: “¡Falso! Basta de golpear tu cuerpo. Nuestros lectores... son mucho más críticos con su apariencia que el resto de la gente. Así que deja de torturarte a ti misma. Cuando te asomes al espejo céntrate en lo que hay dentro...” (Cartas 1998).



Los fanáticos de los deportes a menudo forman subculturas con códigos propios para expresarse.

© Mike Blake/Timepix

---

### argot

El lenguaje especializado de una subcultura.

---

Algunos grupos se identifican a sí mismos por la música. Su música les permite conectarse entre amigos y accesorios, como las camisetas, hacen que esa conexión sea visible. Los orgullosos fanáticos de Alicia Keys pueden usar una camiseta de alguno de sus conciertos, mientras que los *Deadheads* (seguidores de los Grateful Dead) probablemente se reúnan tras intercambiar archivos compartidos MP3 y cintas piratas. Aunque los que no pertenecen a la subcultura a veces entienden mal estos códigos especiales, éstos pueden ayudar a crear afinidad entre los miembros del grupo.

La cultura dominante a veces se posesiona de los códigos especiales de las subculturas, de la misma manera en que se piden prestadas palabras a otros lenguajes. Por ejemplo, han surgido industrias completas con fundamento en la apariencia y el lenguaje de la música hip-hop. Pero, excepción hecha de la comunicación que se ha comercializado, la comunicación verbal que utilizan los grupos subculturales rara vez se acepta como legítima dentro de la cultura dominante. Debido a esta discrepancia, los miembros de la subcultura a menudo aprenden a **intercambiar códigos**; es decir, a adoptar un código preferido con base en el grupo con el cual se está interactuando.

En general, los grupos con un nivel social inferior deben hacerse más adeptos al intercambio de códigos. Aída, la mujer africanoestadounidense de la calle de East Palo Alto, debe abandonar su uso del idioma de la calle en escenarios formales de negocios, donde una contraparte masculina de Aída tendría menos probabilidades de ser juzgada con dureza por utilizar palabras comunes a su subcultura. Las niñas aprenden temprano en la vida que el intercambio de códigos facilitará su movimiento a distintos grupos sociales, lo que explica por qué a menudo utilizan un lenguaje que es más complejo y gramáticamente adecuado que los hombres. Las niñas también aprenden un código de apaciguamiento en expresiones amables como “si no te importa...”, en preguntas como “¿Lo que digo tiene sentido?”, en fraseos tentativos como “Sólo es mi opinión...” que puede reflejar o comunicar una posición de subordinación. Con sus iguales, las niñas a menudo optarán por el lenguaje menos formal de su subcultura (1992). La relativa debilidad de algunos grupos subculturales hace necesario el constante cambio de códigos para su supervivencia. Reconocer los códigos subculturales promueve el aprendizaje relativo a la expresión y a la identidad de otros y nos permite construir puentes sobre los vacíos comunicacionales.

### cambio de código

Capacidad para adoptar un código preferido en el grupo dentro del cual estás interactuando.

## Tabúes

En todas las culturas hay palabras que, por convención, se consideran poco adecuadas o inaceptables (Farb 1973). Los **tabúes** son esas palabras prohibidas o las conductas que ellas describen. Aunque todas las culturas los tienen, cambian de una a otra y también según la época.

### tabúes

Palabras prohibidas o las conductas que éstas describen.



DILBERT reimpresso con autorización de United Feature Syndicate, Inc.

Los tabúes resultan interesantes porque revelan los valores y privilegios de una cultura. Piensa en las muchas palabras que lo son en el idioma y que se refieren al sexo o a funciones corporales naturales. Utilizar un vocabulario soez puede ser una manera de burlarse o de retar a las convenciones sociales, de atraer la atención en foros públicos tales como la radio y la televisión en vivo y de provocar confrontaciones. Cuando es utilizado por individuos de nivel social inferior, las palabras tabú pueden ser una fuente de estigma o vergüenza social. Finalmente, las palabras tabú proporcionan claves acerca de las ansiedades sociales de una cultura.

Un tema que se ha tratado como tabú es la menstruación. Al terminar la Segunda Guerra Mundial, se empleaban casi 100 expresiones relacionadas con ella; algunas eran: “usar el trapo”, “ondear la bandera roja” y “entreteniendo al general” (Farb 1973). Aunque la expresión contemporánea “me bajó la regla” parece ser una mejoría, su uso se sigue prohibiendo en algunos contextos. Cuando Cybill Shepherd se refiere a su trabajo en la cadena de televisión CBS en un programa cómico (sitcom) en el que se refería a la menopausia (Coping 1998), afirma: “se nos dijo que no podíamos mencionar las palabras ‘menstruación’, ‘cerviz’ o ‘vagina’... Tuve que pelearme con la CBS para poder decir la palabra ‘periodo’” (p. 74). Nuestra incomodidad con el uso de algunas palabras revela tensiones no resueltas en la sociedad contemporánea y tiene consecuencias reales. Por ejemplo, las niñas que comienzan a menstruar sin hablar de ello, al comienzo pueden pensar que se están muriendo y algunas mujeres de edad tienen grandes dificultades para hablar de la menopausia con sus médicos. En realidad, referirse a las funciones corporales normales de las mujeres todavía resulta tan escandaloso para algunas personas que aún pueden considerar ofensivos los ejemplos que acabas de leer (véase la tira cómica de Dilbert).

Dada la incomodidad que el lenguaje tabú provoca en algunas personas, considera las situaciones en las que puede ser conveniente traer a colación temas o lenguaje tabú. ¿Es aceptable mencionarlos para educar a otros? ¿Es ético utilizar lenguaje tabú en la radio y en la televisión para fines de entretenimiento? ¿Alguna vez lo has utilizado para lograr un efecto deseado, como puede ser conmocionar a alguien? Si conoces las creencias y valores de tu público, podrás decidir si el uso de este lenguaje puede ser un medio adecuado y eficaz de comunicación.

## ▼ Retos éticos en la comunicación verbal

Al inicio de este capítulo planteamos que las palabras tienen el poder de moldear el mundo. Nuestras elecciones de lenguaje transmiten actitudes, influyen en los demás, moldean la forma en que pensamos, nos ayudan a definir nuestras identidades individuales y de grupo y señalan áreas de tensión social. Las palabras pueden transformar el sentido del “sí mismo” de una persona y lograr que actúe de una determinada forma. En realidad, muchas de las instituciones sociales estadounidenses se fundamentan en esta creencia del poder del lenguaje. El sistema legal de Estados Unidos incluye normas respecto de la injuria y la difamación, con el fin de proteger a las personas de los potenciales daños que pueden provocar las palabras. Los funcionarios encargados de poner la ley en vigor deben leerles sus derechos a las personas. Los procedimientos en los tribu-



Algunas de las transformaciones personales más importantes se transmiten y se legitiman a través de la comunicación verbal.

© Michael Newman/PhotoEdit



Ve un video acerca de la manera en que las palabras influyen en la identidad de una persona. (Clip 5.1 del CD.)

---

### eufemismo

Palabra o frase socialmente aceptada que sustituye otra incómoda o inaceptable.

---

nales conducen al pronunciamiento de “culpable” o “inocente”, el cual determina el destino de las personas. Nuestros rituales, como el intercambio de los votos matrimoniales y la lectura de nombres en las ceremonias de graduación, indican cambios en el estado e identidad personal a través de la declaración de nuestros logros y compromisos a otros. A menudo valoramos los testimonios orales, como los relatos de testigos, por sobre cualquier otra forma de evidencia, precisamente porque confiamos en la capacidad de la comunicación verbal para mostrarnos la verdad.

El poder del lenguaje hace que la comprensión de su uso ético sea especialmente importante. En la sección final del capítulo se analizan el engaño y los chismes. Luego se ofrecen diversas estrategias para comunicarse verbalmente con eficacia y responsabilidad.

## Decepción

En su nivel fundamental, la comunicación verbal implica construir relaciones. Tendemos a participar en una comunicación más frecuente y profunda con las personas que conocemos y pocas personas entablaremos una conversación con aquéllos que consideremos poco sinceros o engañosos. La comunicación verbal eficaz requiere que exista confianza entre los participantes. El engaño tiene el potencial de destruir la confianza, por esto merece que lo analicemos aquí. En esta sección nos centraremos en los eufemismos, el doble discurso y los chismes.

**Eufemismos.** Las características del lenguaje lo hacen ambiguo e intercambiable y también susceptible a una manipulación. Como se ha mencionado, palabras tales como “bueno” son vagas en su significado específico y otros términos cambian según el momento y el contexto en que se utilizan. Algunas personas explotan estas cualidades y utilizan palabras de maneras intencionalmente ambiguas. Un uso bastante benigno de la ambigüedad es el **eufemismo**, una palabra o frase socialmente aceptada que sustituye a otra incómoda o inaceptable. Los eufemismos, como cuando se afirma que alguien “pasó a mejor vida” cuando murió, sirven para evitar abordar un tema directamente y mantener las convenciones sociales de cortesía. Nuestra poca disposición para hablar de la muerte se refleja en muchos eufemismos. Considera, por ejemplo que un “seguro de vida” realmente protege en caso de muerte y por tanto debiera llamarse “seguro de muerte”. De la misma manera, el uso del término “tallas femeninas” en los Estados Unidos para referirse a la ropa para mujeres de gran tamaño es un eufemismo que busca evitar llamar la atención respecto al tamaño físico. Desafortunadamente, también se empata el término “mujer” con grande. El 40 por ciento de las mujeres estadounidenses utiliza tallas de la 14 a la 20 (Henderson 1997), lo cual implica que se envía a la mujer estadounidense “promedio” a comprar en secciones o tiendas de ropa separadas que implican que es demasiado obesa. Compara estas referencias al tamaño del cuerpo femenino con las que se utilizan para los hombres. No utilizamos eufemismos para “grandes y altos” en la ropa de caballero porque hay menos necesidad de ser delicados con los hombres de gran tamaño; el tamaño es un signo positivo de estatura para los hombres. En Estados Unidos es más probable que los departamentos de ropa tengan menos artículos de talla “chica” que de talla “extra extra grande” (XXL).

Como en otras formas de comunicación verbal ambigua, utilizamos eufemismos para hacer que otros se sientan cómodos. Los eufemismos pueden ser engañosos y tener consecuencias no previstas, aunque rara vez pretenden engañar. Son semejantes a las “mentiras piadosas”; es decir, a las formas cotidianas de engaño verbal que se han diseñado para hacer más cómodas algunas situaciones sociales que podrían llegar a ser incómodas. Las mentiras piadosas, como cuando se ofrece una disculpa por llegar tarde a un encuentro, o cuando se le hace un cumplido poco sincero a la apariencia de alguien, pueden evitar la tensión temporalmente. Sin embargo, como con cualquier forma de engaño, si llega a descubrirse, puede dañar la confianza entre los comunicadores.

**Doble discurso.** El **doble discurso** se da cuando utilizamos el lenguaje para ocultar, provocar confusión deliberadamente o engañar. Tanto la comunicación gubernamental como la corporativa ofrecen incontables ejemplos del doble discurso. Por ejemplo, en los intentos por ocultar su apoyo a los nuevos impuestos, el presidente George Bush los denominó “mejoras a los ingresos” y “fortalecimiento de las entradas”. Otros políticos han calificado al drenaje común de desperdicios humanos como “nutrientes orgánicos regulados” que “algo que supera el nivel de olor acostumbrado” (Lutz, en Simon 1997). Y en un reconocimiento irónico de su propio engaño, el comandante coronel Oliver North, a quien se acusó de vender armas a terroristas, describió una parte de su testimonio ante el congreso durante el escándalo Irán-Contra de 1980 como “en discrepancia con la verdad”. El doble discurso puede advertirse en las explicaciones y también en las palabras o frases. Scott Kominkieqicz (1996) advirtió la siguiente declaración de un antiguo asistente especial al presidente de un importante sindicato estadounidense:

Simplemente no es preciso creer que se confinó a los negros a los trabajos de menor paga; más bien, hubo alguna tendencia por parte de los negros de congregarse en determinadas unidades, que tenían diversas características y que en ciertos casos incluían una paga ligeramente inferior a la de algunas unidades en las que podía existir una fuerte concentración de empleados de raza blanca. (p. 24)

En el ejemplo superior, el orador utiliza el lenguaje para ocultar la discriminación racial que practicaba el sindicato.

El doble discurso, a diferencia de los eufemismos, va más allá de la cortesía, pues engaña y confunde. Los eufemismos generalmente se utilizan en un intento por ser sensible a los sentimientos del que escucha, mientras que el doble discurso busca proteger los intereses del que habla. Cuando se utiliza esta forma de comunicación engañosa, los oradores pueden llevar a otros a apoyar creencias y acciones que de otra manera les resultarían inaceptables. Puede ser difícil detectar el doble discurso. Ve si puedes encontrar los equivalentes que palabras cotidianas tendrían en un doble discurso en la siguiente “Prueba de doble discurso”.

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Prueba de doble discurso

Resuelve la siguiente prueba sobre el doble discurso relacionando las palabras y las frases según sus significados más comunes.

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| 1. _____ paquete de control de recursos                  | A. tarjetas de felicitación     |
| 2. _____ fuego enemigo                                   | B. negligencia                  |
| 3. _____ productos de expresión social                   | C. fracaso                      |
| 4. _____ ocurrencia relacionada con la seguridad         | D. lápiz                        |
| 5. _____ limpieza étnica                                 | E. exfoliación de los bosques   |
| 6. _____ éxito incompleto                                | F. accidente                    |
| 7. _____ reducción de personal                           | G. gallinero                    |
| 8. _____ registrador de comunicaciones portátil y manual | H. matar a los propios soldados |
| 9. _____ una mala aventura terapéutica                   | I. genocidio                    |
| 10. _____ estructura agrícola para un solo propósito     | J. despido de empleados         |

Respuestas: 1-E, 2-H, 3-A, 4-F, 5-I, 6-C, 7-J, 8-D, 9-B, 10-G.

Como muestran los ejemplos del cuadro anterior sobre doble discurso, es posible que el engaño a los demás a través del lenguaje se dé en contextos que van desde el lugar de trabajo, en el que el patrón le notifica próximos recortes de personal a los empleados (“reducción de personal”) hasta las fuerzas armadas, donde los soldados cometieron genocidio (“limpieza étnica”). El lenguaje también se utiliza para engañar en contextos más personales que van desde gente que engaña a personas cercanas (“realmente no fue un amorío. Simplemente salíamos juntos y nos besamos unas cuantas veces”) hasta individuos que intentan impresionar a los demás fabricando información en títulos (“sí, me gradué *suma cum laude* en astrofísica”). En todos estos casos, el engaño daña las relaciones y dificulta la comunicación con aquéllos que recurren a él, si es que no la hace imposible.

## Chismes

Como los eufemismos, los chismes nunca son totalmente buenos o totalmente malos. A pesar de sus connotaciones negativas, un **chisme** es sencillamente hablar acerca de un tercero ausente y puede variar desde proporcionar información acerca de otras personas, como en el caso de los nacimientos y los ascensos, hasta diseminar rumores o información falsa. Los chismes son útiles en muchas funciones sociales. Pueden promover la comprensión del ambiente social, los lazos entre los miembros de un grupo y el establecimiento de los códigos morales de éste. Algunas veces las personas utilizan los chismes para probar sus percepciones acerca de las conductas de los demás con un amigo o confidente. Dos amigos pueden comentar un interés romántico en una tercera persona y alguno de ellos puede mencionar que ella ya tiene pareja. O bien, dos estudiantes pueden referirse a los criterios de calificación de un profesor. Uno puede tener información “interna” e informarle al otro que éste es especialmente estricto en la gramática y en la edición de las tareas escritas. Un ejemplo más, puede ser que dos compañeros de labores compartan las dificultades que tienen cuando trabajan con otro empleado y analicen las alternativas para trabajar juntos con eficiencia. Los chismes ayudan a la gente a obtener información importante, a construir relaciones y a evaluar la conveniencia de sus acciones.

Uno de los malentendidos más importantes acerca de los chismes es que sólo las mujeres y las niñas participan en ellos. Sin embargo, ambos sexos lo hacen con similar frecuencia y con niveles de negatividad equivalentes (Westen 1996). Hombres y mujeres difieren, sin embargo, en los temas sobre los que comentan. Es más probable que las mujeres hablen de relaciones y los hombres, de compañeros de trabajo o de individuos que están en la vida pública. Algunos ejemplos de los temas que tocan los hombres son los contratos recientes de atletas profesionales, quién está maniobrando para obtener un ascenso, y cuál es la conducta sexual de los políticos. A las mujeres, en cambio, les gusta hablar de próximos matrimonios y de las discusiones entre vecinos y su estilo de criar hijos. Aunque a menudo pensamos que los chismes proliferan entre las mujeres, en realidad constituyen una importante forma de comunicación verbal en ambos sexos.

Surgen problemas de los chismes cuando hay malos entendidos, cuando diseminan información falsa y maliciosa, o cuando se les utiliza para excluir a personas de la membresía en un grupo. Tener información privilegiada de un tercero es una especie de poder que puede aumentar el nivel de importancia en un grupo. Si eres el primero entre un grupo de amigos en enterarse que tu antiguo compañero de clases en preparatoria va a casarse, tus amigos probablemente harán de ti el centro de atracción cuando te pidan más detalles al respecto. Desafortunadamente, las personas inseguras que quieren aumentar su importancia son las más susceptibles y las que tienen mayores probabilidades de transmitir información falsa o engañosa, en parte debido a su inseguridad y a la conciencia que tienen del poder que les otorgan los chismes. El resultado es que quienes esparcen los chismes son aquellos que con

### chismear

Hablar sobre un tercero ausente.

“Enséñame a alguien que nunca ha chismeadado y te mostraré a alguien a quien no le interesa la gente.”

Bárbara Walters, periodista de televisión

mayor probabilidad los exagerarán o traicionarán la confianza que alguien depositó en ellos (Westen 1996). Los chismosos que mienten, que divulgan rumores, o que revelan información privada acerca de otros, generalmente lo hacen para beneficio personal. Puede ayudarles a entablar una relación más cercana con la persona con quien comparten el chisme, a aumentar su autoestima, o a obtener una recompensa personal. Incluso si las intenciones del chismoso son buenas, como cuando alguien le pide consejo a otro, una vez que se ha soltado un chisme, puede modificarse sustancialmente a medida que avance su diseminación.

Aunque los chismes son una estrategia común de comunicación verbal, el daño potencial que pueden provocar los convierten en una práctica arriesgada. Algunos temas que se tocan en los chismes, como las relaciones íntimas de las celebridades y de las figuras públicas, las intenciones de los accionistas influyentes y las historias privadas que se revelan a los terapeutas de los programas de televisión en vivo, no solamente son socialmente aceptables para muchas personas, sino que componen una parte sustancial de nuestra industria del entretenimiento. Incluso este tipo de chismes conlleva algunos riesgos. Una vez que se ha afirmado algo, no es posible retractarse de ello; la persona que le confía un chisme incluso a un confidente cercano, no puede controlar el flujo de la información una vez que la compartió.

## Comunicación responsable: uso del lenguaje en forma eficaz y apropiada

Hasta el momento hemos dirigido la atención a las prácticas de comunicación verbal que conllevan un potencial de perjuicio importante. Aunque todo uso del lenguaje posee este potencial, hay algunas medidas prácticas que se pueden tomar para comunicarse verbalmente de manera eficaz y adecuada. En esta sección se te pide que pienses en maneras de utilizar el lenguaje con claridad, precisión, creatividad y considerando las necesidades de los demás.



### Calificación de inferencias

Como se analizó en el capítulo 4, las inferencias son las interpretaciones o conclusiones que hacemos con base en afirmaciones o hechos específicos. Todas las generalizaciones y estereotipos se basan en inferencias. Dos habilidades de comunicación verbal, la asociación y la datación ayudan a contrarrestar las confusiones y daños potenciales que se derivan de algunas de ellas.

La **asociación** relaciona las evaluaciones con una circunstancia específica que las hace únicas. A menudo necesitamos asociar nuestras afirmaciones para explicar nuestros juicios. Por ejemplo, si afirmamos que nuestro compañero es perezoso, él exigirá que proporcionemos información específica para entender el fundamento de dicho juicio. De la misma manera, si escuchamos que alguien afirma “los muchachos de hoy no tienen educación” quizás deseemos que el que habla asocie esta afirmación con una circunstancia particular en la que esto pareció ser cierto.

Otro método para calificar las inferencias es la **datación**, la cual ubica las observaciones en un marco específico de tiempo para sugerir que el cambio es posible. Aunque pueda parecer correcto y adecuado afirmar “las matemáticas me dan miedo”, quizás sería más útil y se transmitiría más información al decir “cuando tomé matemáticas en bachillerato realmente me asustaban”. Con frecuencia juzgamos a los demás considerándolos *incapaces* de cambiar. Las inferencias en las que se asignan tiempos pueden reconocer que la gente crece y cambia (“cuando la conocí parecía muy preocupada por conservar su beca”). Tanto la asociación como la datación clarifican la comunicación verbal y la hacen más compleja y menos propensa a perpetuar generalizaciones y estereotipos engañosos.

#### asociación

Proceso que relaciona las evaluaciones con una circunstancia específica para hacerlas únicas.

#### datación

Proceso que ubica las observaciones en un marco temporal específico para sugerir que el cambio es posible.

Finalmente, es posible calificar las inferencias si se separan los datos de las opiniones. Una manera de reconocer que se trata de un punto de vista personal puede ser decir antes de hablar “en mi opinión...” Esta frase calificadora le permite saber a los que nos escuchan que estamos conscientes de que algunas personas pueden no estar de acuerdo con nosotros. Otra manera de separar los datos de la opinión, es aclarando el fundamento de nuestras opiniones. Si un amigo nos dice “ése es realmente un buen restaurante”, quizás deseemos que nuestro amigo nos explique por qué. ¿Es que él ya comió ahí o solamente ha visto anuncios publicitarios de dicho sitio? ¿Los precios son razonables? ¿El ambiente estimulante? ¿Las porciones son grandes, o la comida se presenta en forma especial? Este tipo de información mueve la conversación de una mera opinión a una discusión y puede ayudar al entendimiento mutuo entre los comunicadores.

## Inclusión de los otros

Con frecuencia, la comunicación verbal establece límites de identidad y aceptación que implican quién es aceptable y quién no lo es. El **lenguaje incluyente** se refiere a este conflicto y mejora la calidad de la comunicación al mostrarles respeto a los demás con un lenguaje que los valora como individuos. Se han realizado muchas investigaciones sobre el efecto del lenguaje incluyente en las mujeres; el uso del genérico “hombre” y “el” para los seres humanos de ambos sexos y el uso del masculino en la denominación de muchas ocupaciones, como bombero, contribuye a que las mujeres sientan que no se les está tomando en cuenta (Bate y Bowker 1997). Aunque se ha prestado mucha atención al género, el lenguaje incluyente es importante para cualquier persona, grupo o clase al que se considere inferior o exterior a la principal corriente de la sociedad. Considera las palabras y frases que se enlistan a continuación. ¿Puedes decir cómo hacerlas más incluyentes, como en los dos ejemplos?

Oriental (Asiático)	Minusválido (Discapitado)
Mujer vieja	Retrasado
Marido y mujer	Enfermero hombre

Hay muchas maneras en que las palabras que se enlistan arriba pueden modificarse para ser más incluyentes. A la mayoría de las personas no les gusta que se les diga “viejos”, “de la tercera edad” es un calificativo más adecuado. “Retrasado” es un vocablo fuerte que separa a las personas y que puede afectar su autoestima. Si se utiliza “en aprendizaje” o con discapacidad “mental”, según cuál de ambos calificativos sea más preciso, se está siendo respetuoso. Aunque la frase “esposo y esposa” es todavía común, sugiere que el marido es más importante en la relación y que su mujer se define fundamentalmente en función de él. En la expresión “esposo y esposa” se define a ambas personas en función de su relación mutua. Finalmente, con el calificativo “enfermero hombre” se está señalando a un hombre que está realizando un trabajo que está asociado a la mujer (enfermera), cuando esa actividad pueden realizarla igualmente bien los individuos de ambos sexos. Si se califica a ese individuo como “enfermero” se deja de perpetuar ese estereotipo.

Algunas personas se resisten a utilizar el lenguaje incluyente, pues alegan que tales cambios realmente son una forma de doble discurso o una pérdida de tiempo. Un argumento popular al respecto, es que la gente que insiste en su uso realmente es quejumbrosa y quiere promover una agenda política personal. Sin embargo, independientemente de esto último, es buena idea usar lenguaje incluyente. Es probable que hayas aprendido muy joven que es mejor evitar algunas palabras en algunos contextos. Quizás te referías de distinta manera frente a tus amigos que frente a tus padres. De la misma manera, aprendiste la forma correcta de dirigirte a las personas según el contexto y tomaste decisiones cuidadosas respecto a hablarle a alguien por su primer nombre y no por su apellido. El uso del lenguaje incluyente requiere este mismo nivel de conciencia y esfuerzo.

### lenguaje incluyente

Comunicación verbal que demuestra respeto por los demás mediante el uso de un lenguaje que los valora como individuos.

A menudo las personas sienten que se les deja fuera de la comunicación verbal no solamente porque el lenguaje es excluyente, sino porque las palabras que las personas utilizan pueden ayudar a ejercer el poder y hacer que otros se sientan como subordinados. Para alcanzar un lenguaje eficaz e incluyente es necesario referirse a los demás como algo más que miembros de un grupo y sin recurrir a códigos especializados, como puede ser una **jerga**. Ésta constituye un lenguaje técnico que a menudo se asocia a una profesión específica. Los mecánicos y los técnicos en computación pueden emplear los términos de su ramo para obnubilar a un cliente vulnerable (“tu puerto USB no jala y necesitas una nueva tarjeta madre”). Los abogados pueden utilizar terminologías legales para intimidar a sus clientes y a los testigos en un caso que se lleva a la corte. Estas estrategias pueden reforzar desequilibrios reales de poder entre comunicadores y amenazar con afectar la confianza necesaria para una buena comunicación verbal. Como cuando se emplean abstracciones, la jerga debe utilizarse solamente cuando los comunicadores comparten una base común de conocimientos que los coloca en los mismos términos de comunicación.

---

### **jerga**

Lenguaje técnico que a menudo se relaciona con una profesión particular.

---

## **Práctica del civismo**

Hablar en forma adecuada y eficaz requiere meditación y esfuerzo, sobre todo cuando se tiene algo difícil que decir, o cuando estás con otros que violan lo que entiendes por una conducta adecuada. En el capítulo 9 nos referiremos con mayor detalle al conflicto y a las conversaciones difíciles; incluso aquí, sin embargo, en nuestro análisis del lenguaje, vale la pena mencionar la importancia de practicar el civismo. Como se mencionó al principio de esta obra, el civismo implica participar activamente en la sociedad y reconocer la validez de otros puntos de vista. También significa utilizar un lenguaje que valide en vez de minimizar, que fomente la confianza en vez de engañar y que ayude a otros en vez de lastimarlos. El civismo se aplica en todos los contextos de comunicación. Supón que un conductor grosero se te atraviesa. ¿Lo insultas o lo dejas ir? Si un amigo no está de acuerdo contigo, ¿le dices algo parecido a “nadie con dos dedos de frente estaría de acuerdo contigo” o estás dispuesto a conocer su postura más a fondo? Si alguien que respetas utiliza el lenguaje para degradar a otra persona ¿permaneces callado o le pides amablemente que evite algunas expresiones? Y si un compañero de trabajo o un miembro de tu organización no quiere colaborar en un programa nuevo, ¿lo calificas como poco cooperador o buscas otras maneras de que él sea productivo?

La práctica del civismo también implica mantener a raya las burlas y las provocaciones. Muy pronto en la vida aprendemos que el abuso verbal llama la atención. A medida que crecemos vemos muchos ejemplos de gente que se burla, que atemoriza y que utiliza otras formas de ataques verbales que parecen proporcionarle algún tipo de recompensas. Un investigador observó a algunos adolescentes jugar basquetbol y registró cuánto tiempo dedicaban a lanzar el balón y cuánto a decir groserías; en 20 minutos, uno de los muchachos lanzó una jugada. “El resto del tiempo, los jugadores se lanzaban insultos y apodosos burlescos unos a otros, mientras daban bote a la pelota alrededor de la cancha” (Taylor 1998). Decir insultos puede ser una forma de juego, pero con frecuencia los participantes ignoran las afirmaciones o las expresiones que indican que se ha cruzado el límite entre la diversión y el ridículo. Muy en el fondo, la mayoría de nosotros nos damos cuenta del poder que las palabras tienen para hacer daño. Revisa el siguiente diálogo entre dos estudiantes en clase:

*Profesor:* ¿Qué pregunta te gustaría hacerle a una persona del sexo opuesto?

*Estudiante mujer:* Quisiera saber si los hombres se sienten más amenazados por la belleza o por el cerebro.

*Estudiante hombre:* Oh, es fácil. Si una mujer es lista, es difícil hacer que se sienta estúpida. Puede discutir contigo. Pero es fácil hacerla sentir fea. Simplemente pregúntale si ha aumentado de peso o algo así.

“ Cuando nos tomamos el tiempo de ser corteses unos con otros, encontramos que somos más felices y que es menos probable que comencemos una guerra nuclear. ”

—David Barry, humorista

A menudo sabemos cómo utilizar palabras que hagan daño, incluso si no reconocemos que así lo escogimos. Si quieres burlarte de alguien, pregúntate por qué. ¿Quieres tener un sentido de poderío sobre la otra persona? ¿Qué te hace sentir sobre ti mismo? Si eres el blanco de los ataques, pregúntate si permites que te hablen de esa manera y si te opones a los comentarios o no.

## Hablar con sensibilidad cultural

A veces, las sugerencias que aquí se hacen pueden resultar abrumadoras. En tiempos en que los significados de las palabras cambian y la cultura se nutre de un lenguaje recargado y exagerado, seleccionar las estrategias de comunicación más eficaces y las palabras más adecuadas, puede convertirse en una labor de titanes. Sin embargo, muchas dificultades pueden resolverse al mostrar una **sensibilidad cultural**, para la cual se necesitan los conocimientos, la conciencia y las habilidades para comunicarse con eficacia y propiedad con distintas personas. En ocasiones es posible demostrar la sensibilidad cultural sencillamente a través de la disposición para incorporar a otros en la conversación. Quizás no sepas si debes referirte a alguien como a un asiáticoestadounidense o un nativo de las islas del Pacífico; con frecuencia, lo mejor es preguntarle a la otra persona cómo prefiere que se le identifique. Al hacerlo se demuestra sensibilidad y respeto a los demás, y se puede evitar ansiedad innecesaria.

Más allá de las razones críticas para practicar la sensibilidad cultural están las económicas. Considera cuáles son las habilidades necesarias para tener éxito en el lugar de trabajo. Si no tomas en cuenta los valores y las opiniones de otras culturas, es posible que no solamente ofendas a alguien con quien haces negocios, sino que también dañes las relaciones de trabajo. Analiza esta interacción: durante la hora de comer, la recepcionista de una empresa de relaciones públicas recibe una llamada de un nuevo empleado en la empresa. Al vocearlo le dice: “estoy cansada de que los novatos reciban llamadas personales en el trabajo. Realmente interrumpen mis labores.” El empleado probablemente piense que la mujer es grosera, que ése no es su problema y quizás reconsidere su deseo de trabajar para esa empresa. En el caso de la recepcionista, la sensibilidad cultural puede implicar la asociación. En vez de clasificar al novato como “igual que todos”, puede reconocer que es nuevo y que puede estar respondiendo a una situación de urgencia. Luego, un recordatorio amable de la política de la empresa acerca de las llamadas telefónicas personales podría ser menos condescendiente. Para el empleado nuevo, la sensibilidad cultural podría incluir datación, o un reconocimiento de las preocupaciones de la recepcionista como legítimas con base en sus experiencias anteriores con empleados de culturas distintas a la suya.

La sensibilidad cultural va más allá de la asociación, de la datación y de utilizar un lenguaje incluyente, pues también comprende una disposición y un deseo de adaptarse y respetar las necesidades y las perspectivas de los demás. En ocasiones esto puede parecer una especie de *relativismo moral*, en el que cada perspectiva y necesidad tiene igual mérito. Sin embargo, ser culturalmente sensible no significa que debas abandonar todas tus creencias y valores fundamentales. Más bien, te exige suspender el enjuiciamiento de los otros y utilizar estrategias de comunicación que te permitan fomentar la confianza y el entendimiento. Las habilidades que se presentan a continuación son un comienzo para preparar este terreno común.

En ocasiones la comunicación verbal puede parecer un campo minado, listo para destruir relaciones cuando se le emplee de manera ingenua, descuidada o maliciosa. Sin embargo, también tiene el potencial de construir lazos comunes, de redefinir identidades y de moldear el mundo. Aprender la manera en que las palabras moldean nuestras vidas, así como el poder y las posibilidades del lenguaje, es el primer paso para convertirnos en comunicadores capaces, responsables y con discernimiento.

### sensibilidad cultural

Posesión de los conocimientos, la conciencia y las habilidades para comunicarse con eficiencia y en forma adecuada con distintas personas.

## Recursos para revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea.



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno a preguntas que se ubican en el inicio del capítulo. Ve si puedes responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

**1. ¿Cuáles son las propiedades fundamentales de las palabras?**

*Las palabras son simbólicas porque nos permiten hablar acerca de cosas, prescindiendo de los objetos físicos. Esta cualidad simbólica nos permite usar el lenguaje para crear nuevos significados, compartir conocimientos, recordar el pasado e imaginar el futuro. Las palabras también son arbitrarias en cuanto que no tienen conexión directa con las cosas que representan y son ambiguas porque están abiertas a la interpretación. Los significados de las palabras también cambian con el tiempo y el lugar.*

**2. ¿Cómo es que las palabras implican acciones y actitudes?**

*El lenguaje nunca es neutral; las palabras tienen la capacidad de influir en nuestros pensamientos y acciones. Aunque es posible modificar el significado convencional de las palabras, éstas conllevan el peso de la cultura, por lo que no siempre podemos escapar de las actitudes que están asociadas a nuestras palabras.*

**3. ¿Cómo influyen las palabras en los pensamientos?**

*De acuerdo con la hipótesis de relatividad lingüística, las palabras que conocemos y los patrones de lenguaje que dominan en nuestra cultura influyen en nuestros pensamientos. Mientras más amplio sea nuestro vocabulario, más amplia y profunda nuestra diversidad de pensamientos, porque podemos ver el mundo con fundamento en las palabras que tenemos para pensar en él.*

**4. ¿Por qué es importante comprender los distintos niveles de significado en las palabras?**

*Las palabras poseen un nivel de significado denotativo y otro connotativo. Aunque muchas palabras tienen significados denotativos relativamente sencillos, otras también pueden ser abstractas y complejas. Mientras más connotativo se vuelve un término, más importante es comprender los valores que se le asocian, porque a menudo olvidamos que el significado de la palabra puede no ser compartido.*

**5. ¿Qué papel desempeñan los códigos en la comunicación verbal?**

*Los códigos establecen reglas y normas que orientan nuestro uso del lenguaje, de acuerdo con el contexto en el que se da la comunicación verbal y la cultura de los comunicadores. Los códigos regulan las conversaciones privadas y las actuaciones en público y nos ayudan a interpretar el significado de las palabras. También nos ayudan a crear y reforzar los límites de los grupos. Los códigos pueden romperse intencionalmente, pero esto generalmente es arriesgado.*

**6. ¿Cómo se puede utilizar el lenguaje responsablemente?**

*La comunicación eficaz depende de la confianza. Algunas formas de engaño, como los eufemismos, pretenden ayudar y no dañar a los demás, pero casi todos los tipos de engaño, como el chisme y el doble discurso, violan la confianza necesaria para construir relaciones. Otros medios de construir confianza y credibilidad a través de la comunicación verbal son las inferencias, el lenguaje incluyente, el civismo y la sensibilidad cultural al hablar.*

## TÉRMINOS CLAVE

Prueba tu comprensión de estos términos clave visitando el CD-Rom Conexiones y el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace).

<b>abstracto</b> 130	<b>concreto</b> 129	<b>jerga</b> 143
<b>ambiguo</b> 124	<b>connotación</b> 130	<b>lenguaje incluyente</b> 142
<b>arbitrario</b> 124	<b>denotación</b> 129	<b>lenguaje verbal</b> 122
<b>argot</b> 135	<b>doble discurso</b> 139	<b>sensibilidad cultural</b> 144
<b>asociación</b> 141	<b>eufemismo</b> 138	<b>simbólico</b> 123
<b>cambio de códigos</b> 136	<b>grupos de referencia</b> 134	<b>tabú</b> 136
<b>chisme</b> 140	<b>hipótesis de relatividad lingüística</b> 127	
<b>citas románticas</b> 141	<b>intercambiable</b> 124	
<b>código</b> 131		

## PARA MAYOR REFLEXIÓN



Incorpórate a una conversación acerca de los conceptos del capítulo visitando el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

1. Los medios populares, como la televisión, las películas y los anuncios a veces rompen algunos códigos en busca de efectos creativos o comerciales. Revisemos el siguiente caso:

Calvin Klein, Inc., lanzó una campaña publicitaria a la que denominó “porno para niños” en agosto de 1995. Voces superpuestas, ángulos de cámara y lenguaje sugestivo se utilizaron en ella y por eso se enfrentaron a la indignación de los analistas de los medios y a la American Family Association, quienes cambiaron los anuncios que se referían al tema. . . .

En un anuncio en televisión se mostraba a un hombre joven que estaba de pie frente a la cámara mientras se escuchaba una voz masculina: “luces bien. ¿Cuántos años tienes? ¿Eres fuerte? ¿Crees que puedes romper tu camisa? Tienes un buen cuerpo, ¿Haces ejercicio? Se nota.”

Como respuesta a la indignación de los críticos, los funcionarios de Calvin Klein dijeron que los anuncios se habían diseñado para transmitir un “mensaje positivo”: que “la gente joven de hoy... tiene mucho carácter e independencia” y que a la empresa le “sorprendió” cuando la Asociación habló de pornografía infantil. Los voceros de la compañía también negaron que los anuncios se hubieran diseñado para generar la clase de controversia que generaría rápidamente una amplia publicidad (exposición libre en los medios) para Calvin Klein y para los productos de la empresa (Folkerts 1996).

- ¿Fue buena idea que Calvin Klein rompiera un código?
  - Piensa en los anuncios, películas o libros que rompen con las convenciones y lo obligan a pensar en palabras, símbolos y relatos de distinta manera. ¿Romper con los códigos es generalmente una violación ética?
2. Piensa en una subcultura a la cual pertenezcas.
    - ¿Puedes identificar el argot y los códigos de dicha subcultura?
    - ¿Cambias el código cuando una persona nueva ingresa al grupo?
  3. Piensa en palabras tales como “magia negra” y “negras intenciones” y contrástalas con otras como “magia blanca” y “mentirita blanca”. Nuestro lenguaje tiende a relacionar imágenes negativas con el negro e imágenes positivas con el blanco. ¿Cómo es que nuestro lenguaje a veces ayuda a perpetuar el racismo, el sexismo y otras formas de intolerancia?

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

1. Examina los encabezados del periódico local. ¿Qué actitudes se reflejan en ellos? ¿A quién se le responsabiliza de los problemas y de las crisis?
2. Escucha a un amigo cercano, a un miembro de la familia o a un compañero de cuarto contestar el teléfono. ¿Puedes adivinar quién es la persona que está hablando por el código que utiliza? ¿De qué manera cambia tu comunicación verbal cuando hablas con alguien que te atrae?

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED

Nota: Aunque todas las direcciones que se incluyeron cuando esta obra se imprimió estaban actualizadas, a menudo sufren modificaciones. Por favor visita nuestro sitio [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace) para verificar cualquier actualización o enlace para estos ejercicios.

1. Para un análisis más detallado del lenguaje y la comunicación verbal, visita el sitio “Happy Fun Communication Land”: <http://www.rdillman.com/HFCL/TUTOR/tutor0.html>. Bajo el tutorial “signos y lenguaje” hay una excelente explicación de la relación que existe entre las palabras y el significado.
2. En el sitio del Random House Webster’s College Dictionary se presenta un sistema para determinar el “coeficiente ofensivo” de las palabras (<http://www.randomhouse.com/words/language>). Los términos se jerarquizan con base en el iniciador (¿la persona que toma la palabra pretende dañar?) y en el intérprete (¿la persona descrita está ofendida?). Por ejemplo, en algunos medios, cuando se utiliza el término “tipa” para referirse a una mujer, rara vez se considera ofensivo, al contrario de lo que sucede cuando se le llama “nena”. Verifica la lista de nuevo para determinar si estás utilizando términos que ofenden a los demás incluso si no pretendes hacerlo.



## MEDIA MOMENTS

En muchas películas populares se analizan las luchas de individuos que intentan armonizar la relación entre sus subculturas y la cultura dominante. En otras se explora el poder del lenguaje, sobre todo en el salón de clases, en los tribunales y en la política. En una se captura simultáneamente, el poder del lenguaje y los retos éticos que se presentan cuando una persona rompe o cambia los códigos. Se trata de *Malcolm X*, una cinta de Spike Lee (1992, con Denzel Washington, Angela Bassett, Albert Hall, S. Albert Freeman, Sr.). Trata de verla y medita en cómo podrías responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se etiquetaba al joven Malcolm Little por su raza? ¿Qué lenguaje se utilizó para describirlo y cómo moldeó éste su identidad?
- ¿Cómo reflejaban las prédicas de Malcolm X los códigos de una subcultura? ¿Cómo interpretó sus palabras la cultura dominante?
- ¿Qué palabras escogía Malcolm X para transmitir su mensaje? ¿Era eficaz? ¿Utilizaba el lenguaje con responsabilidad?



## Apreciación y uso de la comunicación no verbal



# 6

## C A P Í T U L O

**R**oberto, un joven voluntario del American Peace Corps se acercó a un agricultor kikuyu en la región cafetalera de Kenya. Éste le regaló una enorme sonrisa y le devolvió el saludo. Quería trabajar con el agricultor en un proyecto de purificación del agua en el que estaba colaborando el Peace Corps, pero notó que el agricultor estaba vestido con ropa limpia y estaba caminando en dirección a la aldea. Asumió que estaba dedicado a una tarea importante, pues los kikuyu son sumamente trabajadores y rara vez se alejan de su trabajo en el campo. Roberto concluyó que ése no era un muy buen momento para platicar. Una expresión de frustración apareció momentáneamente en el rostro del estadounidense y el agricultor sintió su desilusión: “¿Algo está mal?” preguntó el agricultor. Roberto contestó en forma entrecortada en lengua kikuyu: “quería platicar contigo acerca del proyecto, pero veo que estás ocupado”. El agricultor se rió: “los cafetaleros siempre están ocupados. Mañana con mucho gusto platicaré contigo”. Cuando pronunció las palabras “con mucho gusto”, sus ojos voltearon directamente a la cara del estadounidense, sonrió otra vez y abrió sus brazos en un gesto de gran apertura. “¿A qué hora quieres que nos reunamos mañana?”, le preguntó Roberto al mismo tiempo que señalaba su reloj. De nuevo el agricultor sonrió cuando le mostró a Roberto que él no usaba reloj. “Nos reuniremos cuando el

### PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA

1. ¿Qué características básicas distinguen la comunicación verbal de la no verbal?
2. ¿Cuáles son las funciones de la comunicación no verbal?
3. ¿Cuáles son algunas de las maneras en que utilizamos nuestros ojos y nuestra cara para comunicarnos?
4. ¿Cómo utilizamos los gestos para comunicarnos con los demás?
5. ¿Cómo utilizamos el espacio personal para comunicarnos de manera no verbal?
6. ¿Qué mensajes comunicamos a través del contacto físico?
7. ¿Cómo utilizamos nuestra voz para comunicarnos de manera no verbal?
8. ¿Cuáles son algunas de las maneras en que nos comunicamos mediante el uso del sentido del olfato, del tiempo y de los objetos?



*sol esté allá”, contestó el agricultor. Cuando pronunció la palabra “allá” señaló hacia el cielo a aproximadamente tres cuartos sobre el horizonte y se fue rumbo al pueblo. Esta vez Roberto se rió. Un señalamiento hacia el cielo era demasiado impreciso para su forma estadounidense de ser, que cuidaba hasta el mínimo segundo, y sabía que el día siguiente estaría parado en el campo durante más de una hora mientras esperaba que el sol estuviera “allá”, pues no sabría exactamente cuándo llegaría el agricultor. Pero finalmente lo haría, sonriente, amigable y dispuesto a escuchar.*

Es posible que, como el trabajador del American Peace Corps, te hayas topado con una cultura distinta a la tuya con la que tienes una capacidad limitada para comunicarte verbalmente. Si es así, quizás recuerdes cómo tuviste que ayudarte con gestos no verbales, expresiones faciales y movimientos corporales para comunicarte. La mayor parte de la comunicación entre el cafetalero kikuyu y Roberto se dio sin palabras. Sonrisas, un abrazo afectuoso, la manera de vestirse, las expresiones de desilusión y de reafirmación, el señalar al reloj y el tono de voz ayudaron al joven trabajador del Peace Corps y al agricultor kikuyu a superar las barreras del lenguaje.

Tú no necesitas encontrarte en una cultura distinta para apreciar la importancia de la comunicación no verbal. Gran parte del significado en nuestra comunicación cotidiana procede de conductas no verbales, o señales tales como gestos, contacto visual, forma de vestir e inflexiones de la voz. Muchos estudiosos de la comunicación están convencidos de que los mensajes no verbales representan gran parte, si no es que casi la totalidad, del significado en nuestra interacción diaria con los demás (Knapp y Hall 1997). Cualquiera que sea el contexto, familiar o nuevo, la comprensión de las señales no verbales te puede ayudar a convertirte en un comunicador más eficaz. Después de leer este capítulo, debieras ser capaz de:

- ▼ Comprender las características básicas de la comunicación no verbal.
- ▼ Distinguir varias funciones de la comunicación no verbal.
- ▼ Identificar los efectos de señales no verbales específicas en la comunicación.
- ▼ Utilizar las señales no verbales de manera responsable.

## ▼ Características básicas de la comunicación no verbal

Describir la comunicación no verbal con palabras cuando la esencia misma del tema se ubica fuera de su dominio resulta *paradójico*. El estudio de la comunicación no verbal está repleto de estas contradicciones. Por ejemplo, utilizamos algunos gestos no verbales de manera espontánea y sin pensarlo mucho, como bostezar cuando estamos cansados. Planeamos y ejecutamos otros, como el primer beso en una cita romántica o un apretón firme de manos en una entrevista de trabajo. Algunas personas pueden reconocer de inmediato algunos gestos no verbales, como cuando se agita la mano diciendo adiós, o cuando algunas lágrimas de tristeza escapan de nuestros ojos. Por otro lado, algunos gestos son muy personales o específicos de una cultura o relación específica, como la indicación kikuyu del tiempo. Algunos gestos no verbales claramente revelan nuestros sentimientos, como la felicidad cuando estamos contentos o las manos temblorosas cuando estamos nerviosos. Sin embargo, otros los ocultan para protegernos de la exposición a los demás, como una “cara

estoica” cuando estamos lastimados o una “cara inexpresiva” cuando mentimos. En pocas palabras, la comunicación no verbal puede ser espontánea o cuidadosamente elaborada, universal o específica para un contexto, y verdadera o engañosa. Muchas de estas aparentes contradicciones se derivan de la gran variedad de comportamientos no verbales que tenemos a nuestra disposición. En la comunicación no verbal se incluyen formas muy distintas de expresión tales como los gestos, el contacto visual, el tono de voz, el contacto físico y el olfato. Aunque cada una de estas indicaciones es claramente diferente, comparten algunas características comunes que generalmente distinguen a la comunicación no verbal de las interacciones verbales (Anderson 1999).

“Intentaremos convencer con nuestras palabras, pero si ellas fallan, intentaremos persuadir con nuestros actos.”

Martin Luther King Jr.

## La comunicación no verbal no es lenguaje

El estudio académico de la comunicación no verbal floreció por primera vez a fines de la década de 1960 y a principios de 1970. Expertos procedentes de campos como la psicología, la sociología y la antropología, se dieron cuenta de que este importante y poderoso aspecto de la interacción humana no había sido analizado en profundidad. Desde entonces se han llevado a cabo incontables estudios sobre muchos aspectos distintos de la comunicación no verbal. Gran parte de estas investigaciones son complejas, relevantes y útiles. Desafortunadamente, un vestigio persistente de esos primeros días es el popular término de “lenguaje corporal”. Antes de que te inscribieras a tu curso de comunicación, pudiste haber pensado que “comunicación no verbal” y “lenguaje corporal” eran términos intercambiables.

La mayoría de los expertos en comunicación consideran que este segundo término es equívoco por dos razones. En primer lugar, el término “corporal” es demasiado estrecho para describir con precisión la inmensa variedad de señales no verbales con que contamos. Por ejemplo, el término “lenguaje corporal” excluiría el uso de objetos, como el automóvil que conduces o la ropa que usas, para comunicar. En segundo lugar, la comunicación no verbal no es un lenguaje (Dunn 1998). Es posible que recuerdes que en el capítulo 1 se definió **comunicación no verbal** como el mensaje que se expresa con símbolos distintos a las palabras, o **no lingüístico** o externo al lenguaje (p. 14). En términos sencillos, la comunicación verbal se compone de palabras; la no verbal consiste en expresiones que no son palabras. Los mensajes verbales tienen estructuras distintas a los no verbales. Por ejemplo, tienen un orden prescrito para las palabras, al que se denomina  *sintaxis* , que no existe en los mensajes no verbales. Supón que te llevas la sorpresa de obtener una buena calificación en un examen. A menudo, la sorpresa se manifiesta a través de expresiones faciales tales como levantar las cejas, abrir los ojos, dejar caer la barbilla y abrir la boca (Ekman y Friesen 1975). El orden con que se den estos gestos faciales no importa; quizás los tres se den simultáneamente. En cambio, el orden de las palabras es esencial en los mensajes verbales. Considera la diferencia de significado entre estas dos declaraciones cuando se modifica el orden de las palabras: “me sorprende”, “sorpréndeme”. En los idiomas también se utilizan las formas de los términos para distinguir el tiempo, el número (singular/plural) y el género (masculino/femenino). Los mensajes no verbales no cambian por el tiempo o el número: no hay un pasado de una sonrisa o una versión plural de un contacto visual. Estas diferencias estructurales nos ayudan a distinguir los mensajes verbales de los no verbales.

La naturaleza no lingüística de la comunicación no verbal hace que los mensajes no verbales sean más generales y a menudo menos precisos que los símbolos verbales. Por ejemplo, recuerda tu expresión de sorpresa cuando inesperadamente te informaron de una alta calificación en un examen. La gente que observó tu expresión facial supo que te sorprendiste, pero quizás no sepan qué precedió a la emoción

---

### comunicación no verbal

Mensajes que se expresan a través de símbolos distintos a las palabras.

### no lingüística

Característica de la comunicación no verbal que indica que sus mensajes se dan fuera del lenguaje

---

“La emoción constantemente encuentra su expresión en la posición del cuerpo.”

Mabel Elsworth Todd, bailarina, educadora y escritora

(ésta es la primera cosa buena que me ha sucedido hoy), por qué te sorprendiste (ésta es mi calificación más alta en esta materia) o qué planeas hacer a continuación (¡celebrar!). Lo más probable es que proporciones mucha de esa información en palabras que acompañen tu expresión facial. Aún así, los mensajes no verbales son un medio poderoso de comunicación que a menudo tienen más impacto en los comunicadores que las palabras.

## La comunicación no verbal a menudo se relaciona con nuestras emociones

Cuando te sientes enojado o confundido, tu cara refleja tu estado emocional. Gran parte de la comunicación no verbal es **intrínseca**, esto es, se conecta inherentemente a nuestros sentimientos o emociones internas. Las expresiones faciales, los movimientos de las manos y las acciones a menudo surgen espontáneamente de acuerdo con nuestros pensamientos y sentimientos. Si un amigo se siente triste o agobiado, puedes abrazarlo espontáneamente o colocar una mano en sus hombros en un intento por consolarlo. Cuando estás nervioso, puede ser que bailes en tu asiento, que te rasques la cara sin darte cuenta, o que juegues con tu cabello. Si estás retrasado para una cita, es probable que veas tu reloj y camines o manejes rápidamente hacia tu destino. O también puede ser que, si le estás comentando a un amigo acerca de tu juego en el golf, le muestres cómo diste un *swing* cuando le describas un tiro memorable.

La naturaleza intrínseca de las indicaciones no verbales nos lleva a percibir las como más verdaderas o genuinas que las indicaciones de la comunicación verbal. Cuando un mensaje no verbal contradice otro verbal, casi siempre le creemos al primero. Por ejemplo, supón que tu madre se ve preocupada y deprimida (está frunciendo el ceño, mira hacia abajo y sus hombros están encogidos). Preocupado, le preguntas si se siente bien y ella te contesta: “sí, estoy bien”. Es poco probable que creas la respuesta verbal de tu madre. En vez de eso, probablemente concluirás que algo le preocupa y que no quiere preocuparte con sus problemas.

La naturaleza intrínseca de los mensajes no verbales también hace que algunos de ellos sean más universales que los verbales. Los lenguajes cambian de cultura a cultura, pero algunas expresiones no verbales parecen trascenderlas. En una investigación pionera, Paul Ekman y Wallace Friesen (1975) descubrieron que algunas expresiones faciales eran casi universales. La mayoría de ellas se relacionaban con las emociones humanas básicas. Los investigadores descubrieron que, en países tan distintos como Japón, Papúa Nueva Guinea, Brasil, Chile y Estados Unidos, las expresiones faciales de sorpresa, miedo, disgusto, enojo, felicidad y tristeza fueron notablemente similares. Algunos gestos con las manos, como cuando se dice hola o adiós, y otros gestos insultantes también tienen el mismo significado en muchas culturas diferentes. En casi todas, las posesiones materiales comunican riqueza y privilegios, y se considera a los besos y a los abrazos como manifestaciones de afecto. Sin embargo, muchas indicaciones no verbales son distintas de una cultura a otra. En nuestro ejemplo del comienzo, el joven estadounidense tenía un concepto muy distinto del tiempo en comparación con el keniano. Estas diferencias se dan porque muchos mensajes no verbales son específicos de la cultura o de la situación particular en la que se presentan.

## La comunicación no verbal es sumamente contextual

Con frecuencia, los mensajes no verbales adquieren un significado preciso en el contexto de la comunicación (p. 19). Supón que cruzas tus brazos sobre el pecho. El significado de este gesto depende de la situación. Si estás escuchando un sermón, puede

### intrínseca

Característica de la comunicación no verbal que indica que los mensajes no verbales se conectan inherentemente con nuestras emociones y estados mentales.

ser signo de reverencia. Si te encuentras en el exterior en una tarde fría, quizás refleje el frío que sientes. O también, si te encuentras en una reunión social, tu gesto puede ser un intento de cerrarse a los acercamientos de los demás. Para comprender el significado de tu gesto, alguien que lo observe necesita entender el contexto también.

Una indicación contextual importante para los comunicadores no verbales es la naturaleza de la relación que comparten. Las indicaciones no verbales son especialmente eficaces en la comunicación *afectiva*, o cuando se trata de mensajes emocionales. A menudo, cuando no nos es posible describir nuestras emociones con precisión a través de las palabras, nuestro comportamiento no verbal transmite nuestro humor y nuestros sentimientos. Por ejemplo, es posible que en un funeral no sepamos qué decirle a la familia del difunto. Queremos consolar a los que están en duelo, pero las palabras parecen poco adecuadas. En vez de utilizarlas, nos basamos en las acciones no verbales. Quizás los abracemos, los golpeemos suavemente en la espalda, pongamos un brazo sobre sus hombros, enjuaguemos sus lágrimas, o utilicemos otros gestos que muestren nuestro apoyo y nuestro cariño (Angell 1998). Los mensajes más importantes en una relación, como los que pretenden transmitir cercanía, apoyo, amor, e inclusión, se comunican sobre todo con conductas no verbales. Los mensajes que indican que una relación está en dificultades, o que ésta está a punto de terminar también son de esta naturaleza. La mayoría de las personas que están involucradas en una relación de largo plazo saben cuándo su pareja está enojada no tanto por lo que dijo, sino por lo que expresó con los gestos de la cara, con el tono de voz, con la postura corporal y con otros ademanes.

Algunas relaciones se caracterizan también por el uso de la comunicación no verbal para ejercer poder o control sobre los demás. En diversos estudios se ha encontrado que las personas comunican su dominio sobre los otros en algunas de estas formas:

- Con un contacto físico mayor que el que se le permite de regreso al otro.
- Al iniciar y terminar las conversaciones.
- Al tomar prestadas posesiones de otros sin pedir autorización.
- Al sonreír menos y fruncir el ceño más que la otra persona.
- Al interrumpir a otros al hablar; y al ignorar los intentos de interrumpirlos a ellos.
- Cuando el contacto visual es menos frecuente, pero más directo.
- Al hablar más en las conversaciones que la otra persona.
- Cuando inicia y termina los periodos de silencio.
- Al utilizar un tono de voz más elevado y mayores inflexiones de enojo que los que emplea la otra persona (Edesu y Burgoon 1996).

Considera una situación en la cual has utilizado una o más de estas indicaciones no verbales. ¿Qué efecto querías que tuvieran? ¿Cómo influyó tu comportamiento en la posterior comunicación con la otra persona? El uso de indicaciones no verbales para



Las expresiones no verbales de tristeza trascienden las culturas.

© Jeff Greenberg/PhotoEdit

ejercer poder y control afecta tanto a la comunicación verbal como a la no verbal e inhibe el desarrollo de relaciones saludables.

## La cultura y el género influyen en la comunicación no verbal

La manera en que utilizamos y entendemos los mensajes no verbales también depende de nuestro conocimiento y valores culturales. Diversas culturas y subculturas utilizan repertorios distintos de indicaciones no verbales, de la misma manera en que lenguajes distintos emplean sonidos diferentes. Por ejemplo, algunas culturas utilizan el movimiento de las cejas para significados específicos, como decir hola (es el caso de muchas culturas asiáticas) y decir que no (como en Turquía), mientras que otras lo emplean para enfatizar una emoción (europeos y estadounidenses). En Tailandia existe un código no verbal bastante preciso de lo que es apropiado y de lo que no lo es, que podría parecer raro para los estadounidenses. Los estudiantes tailandeses, por ejemplo, se sientan con la planta de los pies pegadas al piso porque sería insultante enseñar las suelas de sus zapatos a otra persona. También mostrarían falta de respeto si colocan sus libros de texto en el suelo o si pasan cualquier cosa sobre la cabeza de otro estudiante. Los estudiantes en Estados Unidos, por el contrario, a menudo cruzan sus piernas o levantan sus pies durante la clase y muestran las suelas de sus zapatos de tal manera que todos las pueden ver. También colocan los libros en el suelo y pasan circulares y otros documentos sobre las cabezas del resto de los estudiantes. Los gestos que parecen poco sutiles en Tailandia pasan inadvertidos en Estados Unidos.

A menudo recurrimos a las expectativas culturales para interpretar los mensajes no verbales, pero como las expectativas cambian mucho según la cultura o la subcultura, en ocasiones no entendemos bien el mensaje. Abajo se enumeran algunos ejemplos de problemas de comunicación que se derivan de distintas interpretaciones culturales de indicaciones no verbales:

- Los europeos y los estadounidenses tienden a mirar directamente a la otra persona cuando están escuchando en una conversación. Los africanos y los asiático estadounidenses (quienes muchas veces prefieren un contacto visual indirecto para mostrar deferencia y respeto hacia la otra persona) algunas veces consideran que ello invade la intimidad del otro e incluso la confronta. A la inversa, los primeros interpretan la falta de contacto visual directo como una indicación de que no se les está poniendo atención (LaFrance y Mayo 1976).
- Los latinoamericanos tienden a tener mucho mayor contacto físico en las conversaciones sociales que los europeos y los estadounidenses, para quienes esto es incómodo y demasiado amistoso. Los latinos, por el contrario, consideran que aquéllos son “fríos” cuando se retiran para evitar cualquier contacto físico (Lustig y Koester 1999).
- Los estudiantes hawaianos miran al suelo cuando están en el salón de clases como señal de respeto hacia la autoridad del maestro. Cuando estos estudiantes van al territorio continental de Estados Unidos, sus profesores a veces interpretan dicha conducta como indicativa de falta de preparación o de que evitan participar (Mercer 1994).
- Tradicionalmente, los vietnamitas estadounidenses son reservados en lo que se refiere a la expresión de sus emociones. Consideran que si se expresan abiertamente, son pocos dignos. Un jefe vietnamita al que le agrada un compañero de trabajo no sonreirá ni manifestará su satisfacción. Los trabajadores de Europa Occidental pueden malinterpretar esta expresión estoica y considerarla una muestra de arrogancia o de falta de satisfacción.

El potencial para malentender los mensajes no verbales hace que el conocimiento de las expectativas de otras culturas sea especialmente importante.

Como las personas que proceden de culturas o subculturas distintas, en ocasiones, los hombres y las mujeres utilizan indicaciones no verbales distintas. Por ejemplo, es

## Exploración de los conceptos de comunicación



### Diferencias de género en la comunicación no verbal

En la revisión que hizo de las investigaciones al respecto, Anderson (1999) descubrió que existen más semejanzas que diferencias entre el uso que hacen hombres y mujeres de las señales no verbales. A pesar de eso, descubrió que diferencias consistentes en la manera en que hombres y mujeres se comunican de manera no verbalmente, han sido señalados en los estudios de larga duración. A continuación se incluye una muestra de estas diferencias:

**Atención.** Las mujeres advierten las señales no verbales más que los hombres. En las investigaciones se ha evidenciado que, con frecuencia, las mujeres son intérpretes más sensibles y precisas de la conducta no verbal. Ellas utilizan los gestos no verbales con más frecuencia que los hombres, sobre todo para transmitir mensajes positivos de apoyo y preocupación.

**Distancia interpersonal.** Las mujeres generalmente se paran más cerca unas de otras cuando conversan. Lo mismo hacen cuando hablan con otros hombres. Cuando hombres y mujeres hablan juntos, los hombres se ubican a menor distancia de las mujeres. Los hombres utilizan más espacio cuando trabajan, se relajan, se sientan o están de pie, ya sea que estén con ellos mismos o con los demás.

**Voz.** Generalmente, los hombres hablan más alto que las mujeres. También hacen más pausas vocales, como “um” y “ah”. Es más probable que las mujeres varíen sus voces y terminen las oraciones con un tono elevado.

**Expresiones y gestos faciales.** Las mujeres tienden a ser más expresivas que los hombres y revelan sus emociones más seguido y con mayor precisión. Es más probable que la felicidad produzca más sonrisas en las mujeres que en los hombres, pero ellas demostrarán menos su enojo que ellos. Es más probable que las mujeres recuerden y adviertan más características faciales específicas que los hombres, mientras que es más probable que ellos jueguen con sus manos y sus pies. Las mujeres hacen gestos con más frecuencia que los hombres, pero ellos realizan cada uno por más tiempo.

**Contacto visual.** En general, las mujeres hacen y mantienen contacto visual más que los hombres. Las mujeres sostienen más la mirada en las conversaciones en cambio los hombres que hablan juntos lo hacen en menor grado.

**Contacto físico.** Es más probable que los hombres inicien conductas de contacto físico en las relaciones románticas casuales, pero las mujeres toman la iniciativa con más frecuencia en las relaciones maritales que en ninguna otra. En las relaciones heterosexuales de largo plazo, los dos miembros de una pareja parecen iniciar el contacto físico casi el mismo número de veces.

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Cómo difieres de las tendencias generales que se enumeraron arriba?
2. ¿En qué te pareces?
3. ¿Por qué consideras que los hombres entablan un menor contacto visual que las mujeres?
4. ¿Cuáles son algunas posibles razones para que los hombres utilicen más espacio que las mujeres?

más probable que los hombres demuestren su enojo en casos de celos o de infidelidad, mientras las mujeres responden con manifestaciones de tristeza (Bank y Hupka 1996; Pines y Friedman 1998). Muchos problemas de comunicación entre hombres y mujeres proceden de usos e interpretaciones distintas de las señales no verbales. En el recuadro de “Exploración de los conceptos de comunicación” que se refiere a las diferencias de género en la comunicación no verbal se analiza más a fondo esta influencia cultural en los mensajes no verbales.

### La comunicación no verbal es continua

Los mensajes no verbales fluyen en torrentes **continuos**, o constantes de señales y no en pedazos individuales y diferenciados de información. La comunicación verbal

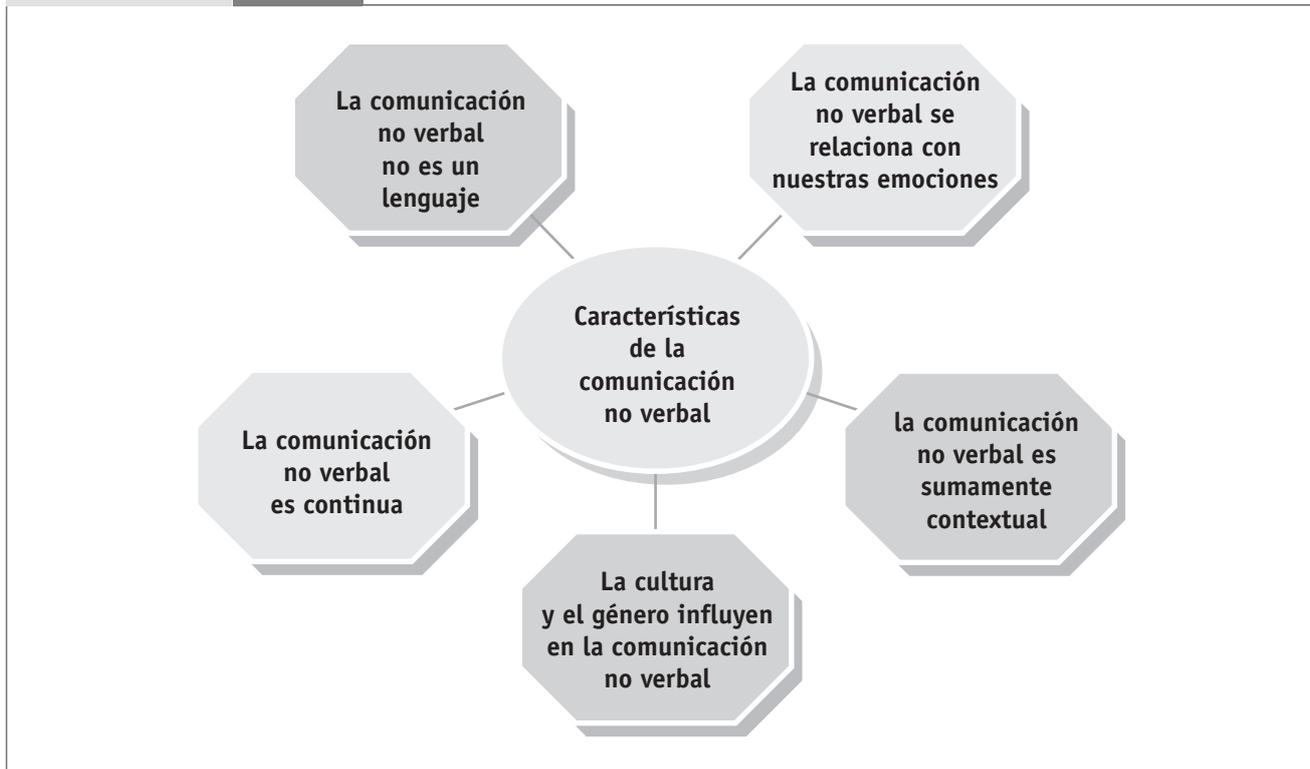
#### **continua**

Característica de la comunicación no verbal que indica que los mensajes no verbales son torrentes de señales.

FIGURA

6-1

## Características de la comunicación no verbal



es continua y puede dividirse en partes discretas, como palabras, sílabas y sonidos. En lugar de que se divida a los mensajes no verbales en palabras u oraciones, muchas veces éstos son combinaciones de diversas señales que se despliegan *de manera simultánea*. Considera el siguiente ejemplo: supón que tu supervisor te entrevista para considerar un posible ascenso. Durante la entrevista, utilizas muchas señales no verbales al mismo tiempo para impresionar a tu empleador. Un apretón firme de manos, un contacto visual directo, una apariencia profesional, una actitud solícita y una sonrisa de confianza son indicaciones de competencia que se dan al mismo tiempo. La capacidad de utilizar muchas señales no verbales en un intercambio continuo de mensajes es una de las razones por las que la comunicación no verbal es tan poderosa.

### ▼ Funciones de la comunicación no verbal

La comunicación no verbal funciona en formas diversas relacionadas directamente con la comunicación verbal que se está dando simultáneamente. Los investigadores han identificado seis maneras en que la comunicación verbal y la no verbal se interrelacionan (Knapp y Hall 1997). La comunicación no verbal puede acentuar, complementar, contradecir, regular, repetir o sustituir a la verbal.

#### acento

Función no verbal que resalta, acentúa o subraya los mensajes verbales.

### Acentuación de la comunicación verbal

Las señales no verbales **acentúan** la comunicación verbal cuando resaltan, subrayan o atraen la atención a frases o palabras. La voz acentúa gran parte de la comunicación. Si deseas hacer énfasis en una palabra determinada, puedes aumentar el volu-

men y la inflexión para hacer que sobresalga en la oración. Por ejemplo, le puedes decir a un amigo: “ella es TAN graciosa”. Tu énfasis en “tan” indica que tu amiga es simpática por encima del “promedio” y que es “extraordinariamente” graciosa. De manera semejante, otras indicaciones no verbales aumentan nuestra interacción verbal. Supón que quieres decirle un secreto a alguien. Verbalmente puedes decir: “tengo un secreto que contarte”. Al mismo tiempo, subrayas la naturaleza confidencial del mensaje cuando bajas la voz, cuando ves sobre tu hombro para verificar si alguien más está escuchando, cuando te paras cerca de tu amigo e incluso cuando pones un dedo sobre sus labios en un gesto que pide guardar silencio.

## Complemento de la comunicación verbal

Las indicaciones no verbales **complementan** la comunicación verbal cuando aumentan o añaden significado a la interacción. Supón que le estás enseñando a alguien un golpe que recientemente te hicieron, y le dices: “tengo un moretón justo aquí”, al tiempo que señalas una marca en tu bíceps. Sin los gestos no verbales que acompañan, la persona que escucha no sabría cuál es la ubicación exacta de tu lesión. Cuando complementa la comunicación verbal, la comunicación no verbal reduce muchas de las ambigüedades del lenguaje. Señalar, como lo hizo la persona que tenía el moretón, muchas veces es un gesto complementario que aclara el significado. Un profesor puede señalar a un estudiante al mismo tiempo que le dice: “¿puedes ayudarme?”. También puedes decirle al señor del servicio de mensajería “ponga el paquete ahí” al mismo tiempo que señalas una mesa, o bien, pedirle a tu compañero de clase “pásame eso” mientras apuntas una taza de café.

Otros gestos no verbales también son complementarios. El tono de voz puede aumentar el significado. Por ejemplo, el sarcasmo en los comentarios se transmite casi en su totalidad mediante las indicaciones no verbales que acompañan a la declaración. La afirmación “eso fue realmente inteligente” puede ser un cumplido auténtico o un insulto a la inteligencia de alguien según sea el tono de voz. En forma semejante, éste revela a los demás si bromeas o hablas en serio. Supón que un amigo te pide prestado tu automóvil y le contestas: “claro, si tienes veinte dólares”. Si pronuncias estas palabras con poca entonación, es posible que tu amigo no entienda cuál es tu intención, e incluso que te pregunte: “¿estás bromeando?” Pero puedes enviar un mensaje más claro si las dices rápidamente, muy exasperado y con una sonrisa. Todos los días aclaramos con indicadores no verbales lo que decimos con palabras.

## Contradicción de la comunicación verbal

Los mensajes no verbales **contradicen** a los mensajes verbales cuando se oponen, niegan o están en desacuerdo con ellos. Por ejemplo, si un amigo te dice que es “desafinado” o “relajado”, pero siempre usa una camisa planchada y almidonada para asistir a clase, puedes preguntarte cuál es el mensaje verdadero. Aunque estos mensajes contradictorios pueden ser confusos, a menudo le creemos más al no verbal que al verbal. Un caso es el ejemplo anterior en el que probablemente concluirás que tu pulcro amigo no es tan relajado como dice ser.

Incluso cuando intentamos encubrir u ocultar nuestras emociones, nuestro comportamiento no verbal nos delata. Los expertos llaman “**fuga**” a esta contradicción (Talwar y Lee 2002). Las fugas nos “delatan” cuando mentimos. En general, al menos una de nuestras señales no verbales indicará nuestra ansiedad o nerviosismo cuando intentamos engañar a alguien. Pero no todas las contradicciones son mentiras calculadas. A veces, la contradicción comunica con precisión nuestras confusas emociones. Los oradores pueden afirmar que ellos no se ponen nerviosos, pero sus manos temblorosas y el quiebre de sus voces revelan su temor. Las víctimas de accidentes, cuando entran en shock, afirman que se sienten bien sin darse cuenta de que el trauma que han experimentado es evidente en sus expresiones faciales.

### complemento

Función no verbal que le añade significado a los mensajes verbales.

### contradicción

Función no verbal que se opone, niega o está en desacuerdo con un mensaje verbal.

### fuga

Señal no verbal que revela emociones que intentamos ocultar.

**regulación**

Función de la comunicación no verbal que controla, ajusta o modifica el flujo de los mensajes verbales.

## Regulación de la comunicación verbal

Utilizamos señales no verbales para **regular** los mensajes verbales a través del control, el ajuste o la modificación del flujo de interacción. Los gestos no verbales pueden abrir o cerrar los canales de comunicación, señalar a aquéllos a quienes les toca hablar, alentar a alguien para que hable más, o desalentar a alguien de seguir hablando. Por ejemplo, un investigador observó cómo los estudiantes se acercaban al centro de informaciones de una biblioteca universitaria para solicitar ayuda. El investigador quería determinar si las acciones no verbales de la persona encargada desalentaban a los estudiantes para que no formularan pregunta alguna. Sus observaciones confirmaron la importancia de la comunicación no verbal para regular las interacciones verbales. Si la bibliotecaria entablaba un contacto visual o sonreía, el estudiante generalmente se acercaba al escritorio y hacía un cuestionamiento. Por otro lado, si estaba en el teléfono, si estaba trabajando en la computadora, o si estaba conversando con alguien más, el estudiante generalmente no se acercaba al escritorio (Radford 1998). De esta manera, las señales no verbales sirven como signos del tránsito durante las interacciones verbales, al decirnos cuándo detenernos, cuándo avanzar, cuándo dejar pasar y cuándo incorporarnos al flujo vehicular.

**repetición**

Función de la comunicación no verbal que reitera los mensajes verbales.

## Repetición de la comunicación verbal

Cuando replicamos o reiteramos los mensajes verbales con gestos no verbales, **repetimos** nuestra comunicación. Por ejemplo, cuando das instrucciones, probablemente repetirás las explicaciones que das verbalmente con tus ademanes. Puedes decir: “avance dos cuerdas hacia el norte y dé vuelta a la derecha” al mismo tiempo que señalas hacia el norte e imitas una vuelta a la derecha con tu mano. Este acto de repetición tiene valor comunicativo. Los investigadores entendieron hace mucho la importancia de la redundancia en la comunicación oral porque repetir un mensaje ayuda a los escuchas a comprender mejor la información (p. 14). Los maestros de lectura utilizan este principio cuando instruyen a los niños pequeños. Cuando pronuncian el sonido de una vocal, exageran el sonido con su boca y hacen un gesto con la mano para reforzar el significado. Por ejemplo, pueden enseñar el sonido de la “o” cuando dicen “soool”, y hacen una “o” exagerada con sus labios al mismo tiempo que trazan su figura alrededor de su boca con el dedo índice. Los estudiantes aprenden a relacionar un sonido particular con la colocación de la boca y el gesto con la mano. Tales técnicas aceleran el proceso de aprendizaje.

La redundancia también puede añadir intensidad a un mensaje. Por ejemplo, algunos terapeutas utilizan una técnica de “espejo” cuando escuchan a sus pacientes. Si éstos se inclinan hacia adelante, él hace lo mismo; si el paciente se ve afectado, el terapeuta sutilmente imita su expresión facial y sus ademanes. Si bien esta conducta puede parecer forzada, en las investigaciones se ha demostrado que estos mensajes de reforzamiento en realidad aumentan los sentimientos de empatía y de confianza en una relación terapéutica (Sandhu y Reeves 1993). De la misma manera, a menudo se comunica la cercanía en las relaciones mediante el reflejo, es decir mediante el uso de gestos con las manos y expresiones faciales semejantes cuando la gente conversa. Aunque los comunicadores pueden no estar conscientes de estas conductas, el reforzamiento no verbal de los mensajes verbales aumenta el sentimiento de cercanía (Ebesu y Burgoon 1996).

**sustitución**

Función de la comunicación no verbal que ocupa el lugar de los mensajes verbales.

## Sustitución de la comunicación verbal

Los gestos no verbales **sustituyen** a los mensajes verbales cuando toman su lugar o reemplazan palabras o frases. Enviar rosas rojas para decir “te quiero” o agitar la mano para decir adiós son solamente dos gestos que las personas reconocerían sin una confirmación verbal. A menudo es difícil hablar sobre las emociones fuertes; en vez de manifestarlas, dejamos que nuestros mensajes no verbales les comuniquen a otros cómo nos sentimos. Por ejemplo, rara vez necesitamos decirles a otros que estamos avergonzados. Quizás nos sonrojemos, nos riamos a carcajadas o lo hagamos nervio-

## FIGURA

6-2

## Señalamientos internacionales para carreteras

Dado que los símbolos no verbales son más universales que el lenguaje verbal, es frecuente que los países los utilicen en vez de palabras en los señalamientos viales. ¿Puedes entender los que se incluyen a continuación? ¿Cuáles son más difíciles o menos claros? ¿Necesitas saber algo acerca del contexto (dónde y cuándo se ha colocado al señalamiento) para poder entender las imágenes?



*Respuestas:* viento lateral, se prohíbe la circulación de camiones con tráilers, congestionamiento vial, obras de pintura en curso, se prohíbe la circulación de vehículos que transporten explosivos, grava suelta en la carretera, niños cerca de la vialidad y cruce de tranvía.

samente, parpadeamos en exceso, tragamos alimentos con rapidez o nos toquemos la cara más de lo acostumbrado. (Cuvelier 2002).

Los objetos o imágenes también pueden sustituir a la comunicación verbal. Algunos empleados de oficina utilizan una serie de bloques de colores, a los que se denomina “Protoblocs”, para indicar su disponibilidad. Los colocan en una pared del cubículo o sobre un escritorio donde sus compañeros de trabajo pueden verlos. Cada bloque tiene un significado específico. Un cubo rojo significa “no me interrumpas en circunstancia alguna”; una pirámide verde quiere decir “estoy disponible para hablar contigo”; y una esfera amarilla dice: “precaución, háblame si es importante” (Koudsi 1999). Como estos símbolos de oficina, utilizamos otros para regular nuestras conductas, por ejemplo en el caso del flujo vehicular. Algunos de los signos que se emplean en este último ejemplo son verbales, como la palabra “ALTO”. Otros se basan en imágenes o símbolos para transmitir un significado (véase la figura 6-2).

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Emoticones

Los *emoticones* son signos de taquigrafía con base en combinaciones de teclas para frases e iconos populares en las salas de chat o en los correos electrónicos. Son comúnmente usados en e-mails y chat y raramente se utilizan en otros canales de comunicación. Como se mencionó antes, la comunicación por computadora es un medio bastante precario que elimina muchas de las señales no verbales que se encuentran en las conversaciones frente a frente (p. 16). Los emoticones intentan compensar la ausencia de aquéllas al simular la inflexión de la voz o las expresiones faciales. Pueden mejorar la calidad de la conversación en la comunicación por computadora y añadir significados no verbales a medios que de otra manera serían verbales. Se ponen de moda, se vuelven obsoletos y adoptan formas nuevas constantemente. Además, en distintos grupos se utilizan variaciones de los símbolos básicos.

A continuación encontraremos algunos emoticones comunes y el significado de cada uno. Algunos de estos símbolos están incluidos en los programas procesadores de textos. Sin embargo, debe utilizárseles con cuidado: para algunos usuarios del correo electrónico son insoportables y otros los utilizan regularmente.

:)	El usuario está feliz	:-(	El usuario está haciendo una mueca (triste)
:(	El usuario está triste	-o	El usuario está bostezando
:((	El usuario está muy triste	:-x	Los labios del usuario están sellados
:-0	El usuario está sorprendido	;-)	El usuario está guiñando un ojo
%-)	El usuario está cansado	:-(0)	El usuario está gritando
: '-(	El usuario está llorando	:-/	El usuario está escéptico

#### *Pregúntate a ti mismo:*

1. ¿Cómo puede el uso de emoticones en el correo electrónico evitar errores en la comunicación?
2. ¿Cómo puede dar lugar a malos entendidos?
3. ¿Por qué a algunas personas no les agradan?
4. ¿Qué piensas cuando ves emoticones en un mensaje de correo electrónico?

Los participantes en las salas de chat han desarrollado sus propias señales no verbales que sustituyen a las expresiones orales. Como señalamientos en una carretera, estos signos son comprendidos por una gran cantidad de usuarios. En el recuadro “Aplicación de los conceptos de comunicación” que habla de los “emoticones” se describen algunas de ellos.

## Tipos de comunicación no verbal

La comunicación no verbal adopta muchas formas. Ya sea que se trate de mirar a nuestra pareja cuando hace un comentario grosero, o de abrir nuestros brazos en una bienvenida espontánea cuando ella entra en la habitación. En muchas de nuestras conductas no verbales utilizamos la **kinésica**, esto es, utilizamos el movimiento de nuestro cuerpo para comunicarnos de manera no verbal. Pero también empleamos otros medios. El olor del fardo de paja, la rapidez de nuestra respuesta a una pregunta, el tono de nuestra voz y el tipo de carteles que cubren las paredes de nuestra habitación también transmiten mensajes. En esta sección se analizan las diversas maneras en que se da la comunicación no verbal. Ésta se inicia con uno de sus recursos más poderosos: las expresiones faciales.

### kinésica

El uso del movimiento corporal para comunicarnos en forma no verbal.

“Tu expresión es la cosa más importante que puedes usar.”

—Sid Ascher, escritor

## Expresiones faciales

La mayoría de los expertos consideran que la cara es la fuente más rica de señales no verbales. Ekman y Friesen (1975) la dividieron en tres partes, cada una capaz de tener un movimiento independiente: (1) la región superior que incluye la cejas y la frente, (2) la media, donde se ubican los ojos, los párpados y el tabique nasal y (3) la inferior, donde está la boca, el resto de la nariz, las mejillas y la barbilla. Cada una de ellas puede actuar por separado o en conjunto con las otras dos regiones lo que le da gran variedad y sutileza a la expresión facial. Por ejemplo, Ekman y Friesen describieron el disgusto de la siguiente manera: “se eleva el labio superior, el inferior puede elevarse o bajarse; se arruga la nariz; se elevan los párpados inferiores y se bajan las cejas” (p. 68). Sin embargo, la cara puede comunicar diferencias sutiles en el gesto estándar para “disgusto” y reflejar la intensidad de la emoción. Si el disgusto es ligero, por ejemplo, arrugarías menos la nariz y elevarías el labio superior apenas ligeramente. Con frecuencia, despliegas dos o más emociones simultáneas en la cara. Por ejemplo, si sientes también desprecio, probablemente oprimirás tus labios el uno contra el otro, en lugar de separarlos. Las expresiones de disgusto, desprecio y enojo a menudo se funden para reflejar una variedad notable de emociones.

Muchas veces intentamos controlar o enmascarar nuestras reacciones faciales frente a emociones fuertes, adoptando normas sociales que denominamos **reglas de exhibición**. Éstas son las expectativas culturales acerca de la demostración pública de las emociones (Ekman 1997). No podemos evitar sentirnos como nos sentimos, pero a veces podemos controlar nuestras reacciones corporales ante tales sentimientos. Anderson (1999) identificó cinco reglas generales de despliegue que nos ayudan a manejar y controlar nuestra comunicación facial:

1. *Simulación*. Es el despliegue de una emoción que no sientes. Por ejemplo, puedes parecer interesado en una película o en una obra de teatro que tu pareja está disfrutando, aunque en realidad tienes sentimientos ambivalentes respecto de la historia o trama.
2. *Intensificación*. Cuando se despliega más emoción que la que realmente se siente. Puedes actuar demostrando mucho más interés por la profesión de tu madre que el que realmente tienes, pues sabes que es importante para ella; así, la manifestación emocional que tienes se adapta a sus expectativas.
3. *Neutralización*. A menudo se le denomina “cara de póker” y se utiliza para ocultar algo o para proteger la intimidad. En las interacciones de negocios, a menudo se emplea la neutralización para proteger los intereses personales y para evitar que otros se aprovechen de uno.
4. *Minimización*. Se refiere al despliegue de menos emoción que la que se siente. Por ejemplo, puedes parecer menos emocionado acerca de tu gran aumento de sueldo en el trabajo, cuando hables con un compañero de trabajo que no tuvo la misma suerte.
5. *Enmascaramiento*. Es cuando se despliega la emoción opuesta a la que se siente. Por ejemplo, puedes actuar en forma indiferente durante una entrevista de trabajo aunque te sientas muy nervioso, o puedes parecer muy interesado en la clase de tu profesor aunque te esté aburriendo.

---

### reglas de exhibición

Expectativas culturales acerca de la expresión pública de emociones.

---

## Contacto visual

Tus ojos comunican diversas emociones. Aprietas los párpados para indicar disgusto o desaprobación, parpadeas coquetamente para señalar tu atracción hacia alguien, los cierras en señal de reverencia, o los guiñas para indicarle a alguien que estás hablando en broma o lo que dices no es cierto. El contacto visual o el tiempo que

## Piénsalo otra vez



### La televisión y las reglas de exhibición

Probablemente te has dado cuenta de que las personas actúan en forma diferente cuando están en la televisión que cuando no lo están. Por ejemplo, en los eventos deportivos, los aficionados muchas veces se animan más, gritan más fuerte y hacen gestos más vívidos cuando la cámara apunta hacia ellos que cuando no lo hace. ¿Por qué?

¿Qué sabemos acerca de las demostraciones emotivas en televisión?

¿Cómo debieran reaccionar los reporteros ante la cámara en situaciones peligrosas o trágicas?

¿De qué manera las figuras populares, los animadores de programas en vivo, los promotores, los atletas, los testigos de un crimen y la gente que se agrupa atrás de los animadores en los reportajes noticiosos se conducen cuando la cámara apunta hacia ellos? ¿Cómo aprendemos estas reglas de exhibición?

mantengas la mirada, es una herramienta especialmente poderosa de comunicación. Los investigadores calculan que en Estados Unidos el escucha promedio en una conversación mira a la persona con la que está hablando entre 60 y 75 por ciento del tiempo mientras que el que habla hace lo mismo durante aproximadamente 40 por ciento de la interacción. La duración de la mirada a los ojos del otro tiene una duración que va de uno a siete segundos. En promedio los comunicadores se miran tres o cuatro segundos antes de que uno o ambos interrumpan el contacto visual (Bavelas, Coates y Johnson 2002). Sin embargo, la duración del contacto visual aumenta a medida que lo hace también la distancia entre los comunicadores. Parece ser que utilizamos el contacto visual como una manera de compensar la falta de proximidad física.

El contacto visual actúa como un regulador no verbal. Por ejemplo, cuando se establece en una conversación, generalmente es una invitación para hablar y, cuando es prolongado, constituye de hecho una exigencia de interacción. El contacto visual también ayuda a regular a quién le toca el turno de hablar en una conversación. Como se mencionó, el escucha generalmente observa al que habla, pero éste no siempre ve directamente a aquél. Cuando termina el turno del que habla, volverá la vista al que escucha y establecerá un contacto visual mutuo. Mientras el que escucha comienza a hablar, mirará hacia otro lado hasta terminar, y en ese momento todo el proceso se repetirá. Esta alternancia del contacto visual facilita una transición suave entre el que habla y el que escucha.

El contacto visual comunica participación e interés, mientras que su ausencia implica indiferencia y apatía. Los oradores, por ejemplo, comunican su interés por el público al mirarlo. Los oradores que ven sus notas y no al público generalmente son menos eficaces que los que hacen un esfuerzo consciente por establecer y mantener un contacto visual. Éste también comunica interés y conexión en las relaciones interpersonales y a veces, aceptación, calidez y cercanía (Anderson 1999). Desde hace

mucho tiempo se considera que cuando se está coqueteando y se tiene interés sexual en alguien, la vista se sostiene durante mucho tiempo en esa persona. El contacto visual también puede comunicar aceptación y participación en las relaciones no románticas. En general se considera que la gente a la que se entrevista para ocupar un puesto es más capaz cuando sostiene la vista que cuando evita mirar al entrevistador.

“El alma, afortunadamente, tiene un intérprete, a menudo inconsciente, pero un intérprete al fin... en el ojo.”

—Charlotte Brontë, novelista inglesa

## Gestos

Hace mucho que los estudiosos de la comunicación entendieron el poder de los gestos. Los maestros de oratoria de los antiguos griegos y romanos (como Aristóteles, Quintiliano y Cicerón) y los profesores modernos, han hablado sobre la importancia de animar un discurso con movimientos de manos y brazos (Graf 1991). Se define a los **gestos** como a un movimiento significativo del cuerpo que expresa un mensaje a un receptor (Thomas 1991). Los **emblemas** son gestos con significado claro y específico. Se les reconoce ampliamente dentro de una cultura específica y a menudo se les sustituye con palabras. ¿Puedes pensar en ademanes para las siguientes frases? ¡Silencio! Ven acá. Habla más alto. Detente. Vete. Mira. Estoy satisfecho por la comida. ¡Absolutamente no! La mayoría de nosotros entenderíamos el emblema específico que se asocia a estas frases. Tales emblemas permean nuestra sociedad y se utilizan en muchos contextos distintos.

Los emblemas pueden utilizarse para indicar la membresía en grupos religiosos, cívicos, sociales o incluso criminales. Las hermandades y fraternidades tienen saludos secretos de manos, los militares se saludan en forma específica unos a otros y las bandas utilizan señales con las manos o gestos para identificarse. Al igual que sucede con todas las señales no verbales, los emblemas se modifican de una cultura a otra. En la tabla 6-1 (p. 164) se presentan diversos emblemas para saludar en diferentes culturas.

**Uso de gestos para regular las interacciones.** Utilizamos gestos para iniciar, coordinar y finalizar una comunicación. Por ejemplo, indicar a quién le toca hablar es sobre todo una cuestión de señales no verbales que funcionan como gestos de regulación. En clase, levantas la mano para tomar la palabra y el profesor pronuncia tu nombre cuando es tu turno. En una conversación, los gestos son menos obvios, pero igual de importantes. Cuando quieres que la otra persona siga hablando, mueves la cabeza, te recuestas en una postura receptora y mantienes un contacto visual directo. Cuando quieres hablar, moverás la cabeza con rapidez asintiendo en señal de que el turno de la otra persona ha terminado, te inclinarás hacia adelante, o te enderezarás preparándote para tomar la palabra, o levantarás tu dedo índice ligeramente y harás un ruido audible, como cuando respiras con fuerza suficiente como para que alguien escuche. De la misma manera, cuando quieras terminar la interacción, quizás interrumpas el contacto visual, gires tus hombros a una posición perpendicular respecto del cuerpo de la otra persona, des un paso hacia atrás, voltees a la salida, o mires tu reloj. Es así como utilizamos gestos para sincronizar nuestra comunicación.

**Uso de gestos para ajustar o adaptar.** También utilizamos gestos a los que denominamos **adaptadores** para ajustarnos o adaptarnos a nuestro ambiente. Éstos incluyen cosas tales como abanicarnos a nosotros mismos cuando hace calor o girar descuidadamente un anillo alrededor de nuestro dedo cuando estamos aburridos. Los adaptadores son a menudo hábitos inconscientes que se presentan sin que tengan mucho significado para nosotros, a pesar de que con frecuencia comunican sentimientos internos de aburrimiento o de ansiedad que resultan obvios para nuestros observadores. Utilizamos adaptadores para sentirnos cómodos con nosotros mismos, como cuando limpiamos el sudor de nuestras cejas, cubrimos nuestra boca cuando bostezamos, soplamos en nuestras manos cuando hace frío, o nos estiramos cuando estamos fatigados. Los adaptadores también incluyen gestos para arreglarnos, como cuando nos cepillamos los dientes, nos peinamos o ajustamos nuestra ropa.

**Uso de gestos para ilustrar.** Los gestos de la persona que habla, también denominados **ilustradores**, constituyen herramientas importantes de comunicación

---

### gestos

Movimientos corporales significativos que transmiten un mensaje.

### emblemas

Gestos no verbales con significados específicos y definitivos, que a menudo se sustituyen por expresiones verbales explícitas.

---



---

### adaptadores

Gestos no verbales que utilizamos para adaptarnos a nuestro ambiente, como cuando nos abanicamos a nosotros mismos cuando hace calor.

---



---

### ilustradores

Gestos no verbales que acentúan o aclaran mensajes verbales.

---

## T A B L A

6-1

## Saludos emblemáticos

El apretón de manos es el saludo más común en Estados Unidos. Otros países tienen emblemas distintos para saludar de manera amistosa. A continuación se enumeran diferentes emblemas que se utilizan como saludo en distintas culturas alrededor del mundo.

## Emblema

## Cultura

**Apretón de manos que se eleva.** Después del apretón de manos tradicional, los comunicadores aprietan sus manos derechas y las elevan muy alto donde las sueltan.

Bantú

**Narices que se tocan.** La punta de la nariz se pone en contacto con la punta de la nariz de otra persona o con otra parte de tu cabeza.  
(Véase la fotografía al principio del capítulo.)

Finlandesa, neozelandesa, beduina, polinesia, melanesia e inuit

**Reverencia profunda.** Los comunicadores se inclinan con sus manos en la cintura. La profundidad de la caravana depende de la posición social, del género o de la edad.

Japonesa

**Reverencia leve.** Los comunicadores se inclinan ligeramente desde la cintura al mismo tiempo que colocan sus manos y sus palmas juntas debajo de tu barbilla.

Tailandesa, laosiana, khmer

**Pulgar y meñique que se mueven.** Los comunicadores elevan sus brazos y agitan la mano ligeramente. El pulgar y el meñique se extienden y los otros dedos permanecen doblados.

Hawaiana

**Soplar un beso con la punta de los dedos.** Un comunicador se toca la boca con la punta de sus dedos y mueve la mano hacia fuera, en dirección del otro comunicador, mientras extiende los dedos.

Maltesa, siciliana, sarda, portuguesa, sueca

**Manos juntas.** Dos comunicadores unen sus palmas al frente de tu pecho y señalan con los dedos hacia arriba.

Gran parte de Asia

**Dedos índice juntos.** Dos comunicadores colocan su dedo índice uno al lado de otro.

África del Norte

que hacen énfasis, acentúan o aclaran la comunicación verbal. En diversos estudios se ha documentado que proporcionan información importante para la interacción comunicativa (Beattie y Shovelton 1999). Por ejemplo, los ilustradores pueden utilizarse para indicar el tamaño y la forma. Puedes decir “mi profesor me dejó de tarea leer un libro que es muy grueso” al mismo tiempo que mantienes tu pulgar y tu índice fijos a ocho o diez centímetros de distancia. Los ilustradores pueden señalar objetos o solicitarlos. Puedes estirar la mano hacia adelante, en un ademán de recepción, mientras pides “por favor pásenme la pimienta”, o señalar hacia un estacionamiento mientras le comentas a un amigo “yo me estacioné allá”.

## Proxémica

Frases populares tales como “me apoyaste”, “estuviste ahí para mí” y “somos muy cercanos” indican la importancia que le damos al espacio en la comunicación no verbal. Al estudio del uso del espacio por parte de los comunicadores se le denomina **proxémica** y se divide en dos tipos: espacio personal y territorialidad.

**Espacio personal.** Edward Hall (1966) fue uno de los primeros investigadores en reconocer la importancia del espacio personal en el proceso de comunicación. Advirtió que las personas regulan el espacio que rodea a sus cuerpos de acuerdo con la cercanía de una relación. Hall planteó la teoría de que existen cuatro niveles, o zonas, de espacio que actúan como barreras invisibles y que controlan la distancia entre un individuo y los demás.

1. La *zona íntima* es el espacio más cercano y abarca aproximadamente 60 centímetros en torno a tu cuerpo. Colocarse en esta zona es signo de familiaridad y cercanía. Cuando dos comunicadores se paran a esa distancia el uno del otro, es probable que se toquen de alguna manera. Las caricias, los abrazos, las palmadas y otras formas de contacto físico son características en esta zona.
2. La *zona personal* abarca de los sesenta centímetros a un metro veinte centímetros de tu cuerpo. La gente que se ubica aquí generalmente son conocidos o amigos, pero no son lo suficientemente íntimos como para entablar un contacto físico. Dos personas pueden comunicarse aquí sin que las escuchen otras.
3. La *zona social* abarca del metro veinte centímetros a los dos metros cuarenta del cuerpo. Los extraños y los conocidos formales generalmente se colocan aquí. Los grupos de amigos también lo hacen para que todos puedan escuchar una conversación.
4. La *zona pública* se extiende después de los dos metros cuarenta de tu cuerpo. Aquí hay poca privacidad y cualquiera puede escuchar una conversación que se dé entre dos personas situadas a esa distancia. Por ejemplo, la mayor parte de sus clases universitarias se realizan en esta zona y otros estudiantes que pasen cerca por el pasillo o por fuera de la ventana pueden escuchar muy bien lo que sucede dentro del salón.

Existen enormes variaciones entre las culturas sobre lo que se considera un uso adecuado del espacio personal. La investigación de Hall se aplica sobre todo a los estadounidenses y es menos aplicable a personas en otras partes del mundo. En algunos países asiáticos, por ejemplo, no se fomenta la cercanía en público, e incluso los miembros de una pareja romántica no se pararán a menos de 60 centímetros de distancia el uno del otro en espacios públicos. A la inversa, en algunas culturas occidentales, casi todos se colocan a treinta centímetros de distancia cuando conversan, sean o no cercanos entre sí. Estas diferencias en ocasiones pueden provocar malos entendidos cuando dos personas con expectativas diferentes intentan comunicarse.

---

### proxémica

El uso del espacio para comunicarse de manera no verbal.

---

Considera el siguiente ejemplo de un profesor que impartía sus clases en Estados Unidos:

Le daba asesoría a un estudiante del Medio Oriente. Él se paraba muy cerca de mí cuando formulaba una pregunta. Como yo no estaba cómodo con su cercanía, daba un paso hacia atrás para darme más espacio a mí mismo. De inmediato, él daba otro hacia adelante. Siempre que hablábamos iniciábamos una danza en la que yo siempre daba pasos hacia atrás tratando de alejarme y él siempre se acercaba hacia mí. En ocasiones atravesábamos todo el salón durante una sola conversación.

Después de pensar sobre esta interacción, el profesor se dio cuenta que su estudiante sentía que él se estaba escapando mientras que él a su vez sentía que el estudiante estaba invadiendo su espacio.

### territorialidad

La tendencia de los humanos a marcar y defender un espacio particular.

**Territorialidad.** La **territorialidad** es la necesidad humana de marcar y defender un espacio. Los numerosos signos que indican el país, el condado, el estado y las fronteras nacionales son algunos ejemplos de nuestra necesidad de comunicar los límites de nuestro territorio. En nuestras vidas personales hacemos esto cuando construimos bardas alrededor de nuestras casas o cuando colocamos nuestro nombre sobre las puertas de nuestra oficina. Los objetos o los signos que se utilizan para comunicar propiedad o control de un espacio reciben el nombre de marcadores territoriales. Éstos muchas veces comunican la posesión de un espacio. Los parques nacionales y estatales siempre colocan señalamientos para marcar sus límites. Arreglar nuestro jardín no solamente lo hace más bello, también comunica “ésta es mi tierra”. Las pandillas “marcan” su territorio con graffiti o con otros símbolos reconocibles. Incluso las universidades construyen entradas para identificar los límites del campus y para restringir el acceso a visitantes no deseados. Los marcadores territoriales también amplían el espacio personal. Por ejemplo, es posible que coloques tu abrigo, o tus libros, sobre la silla o el asiento que está a tu lado en la biblioteca o en el autobús. Finalmente, personalizan y distinguen un espacio. Por ejemplo, muchos empleados de oficina marcan sus monitores de computadora con fotografías, estampas adheribles o dibujos. De la misma manera, muchos estudiantes universitarios marcan su departamento o cuarto de dormitorio con fotografías, carteles y otros artículos personales.

### háptica

El uso del contacto físico para comunicarse en forma no verbal.

Con frecuencia, los estudiantes personalizan sus espacios vitales según sus intereses y su identidad.

© Clopet/Getty Images



## Contacto físico

La **háptica** es el uso del contacto físico para comunicarse en forma no verbal. Ésta es quizás la señal no verbal más poderosa y personal. Con frecuencia comunica mensajes de intimidad, es decir, de amor, de aceptación, de aliento o de deseo sexual. Muchos investigadores consideran que el contacto físico positivo, o el afecto, son necesarios para el desarrollo saludable de los seres humanos y que la falta del mismo puede

provocar importantes problemas en este proceso. Desafortunadamente, también se pueden enviar mensajes que lastiman ya sea por odio, discriminación y acoso. El uso eficaz del contacto físico puede mejorar una interacción de comunicación y una relación, pero si se le usa equivocadamente, puede dañar no solamente una relación sino también a las personas que participan.

Existen muchas clases de contacto físico positivo, algunas son: el funcional-profesional, el social-educado, el amistoso-cálido y el amoroso-íntimo (Knapp 1978). Los contactos del primer tipo son los menos personales y se asocian a las funciones ocupacionales. Los médicos, los dentistas, las enfermeras y muchos otros profesionales tocan a sus clientes o pacientes como parte de las responsabilidades derivadas de su trabajo. Los contactos del tipo *social-educado* se relacionan con rituales de interacción y situaciones formales. Generalmente están gobernados por normas sociales explícitas y se utilizan en saludos, ceremonias religiosas y rituales festivos. Un ejemplo, son los pellizcos que algunas personas dan a otras durante el Día de San Patricio. Los contactos *amistosos-cálidos* comunican cercanía y aceptación. Los gestos amistosos son íntimos, pero los platónicos comprenden también cargar al otro, dar palmaditas y abrazar. En algunas culturas las cachetadas juguetonas o la lucha corporal constituyen gestos de acercamiento, lo mismo que los besos no románticos. Para comunicar un compromiso muy profundo se utilizan contactos del tipo *amoroso-íntimo*. Éstos generalmente se limitan a unos cuantos miembros de la familia, a amigos especiales y a parejas románticas. Son más prolongados e intensos que cuando se trata de una amistad. En relaciones románticas, comprenden los gestos destinados a aumentar el deseo sexual y el placer.

## Vocalización

La **vocalización** es el uso de la voz para comunicarse de manera no verbal. No es el estudio de las palabras en sí o del lenguaje hablado, sino la manera en que esas palabras se pronuncian y los sonidos que se hacen con la voz. La disciplina incluye una amplia variedad de comportamientos no verbales, como los sonidos que no son palabras, la risa, las pausas y el silencio, los patrones al respirar y la calidad de la voz. Cuando te sientes emocionado o sorprendido, muchas veces emites pequeños sonidos que acompañan a otros gestos no verbales. La risa es un signo casi universal de felicidad y de buenos sentimientos. Las pausas durante una conversación pueden transmitir diversos significados, tales como confusión, concentración, reflexión meditada, enojo o suspenso. A menudo, la forma en que respiramos refleja nuestro estado emocional. Patsy Rodenburg (2000), la entrenadora de voz de la Royal Shakespeare Company reconoce el valor comunicativo de la respiración. Insistía en que los actores incorporaran patrones de respiración en las caracterizaciones y en las actuaciones que hacían. Estaba convencida de que cada personaje debía tener un patrón específico de respiración y que, a medida que el estado emocional del personaje se modificara, lo mismo debía suceder con el actor. Al igual que los actores en el escenario, la manera en que respiramos a menudo es indicativa de nuestro estado emocional. Respirar con rapidez y en forma audible puede indicar excitación, una gran actividad física o ansiedad, mientras que hacerlo lentamente comunicará que uno está cansado o relajado. La vocálica también abarca las pausas vocales tales como “umm”, “aaa” y “ooh” y otros sonidos poco inteligibles. A éstas se les llama *disfluencias* y casi siempre son conductas inconscientes. A veces son señales de un comunicador nervioso, poco preparado o distraído.

Probablemente el aspecto más importante de la vocalización es la calidez de la voz. Ésta acompaña a las palabras cada vez que se habla y esto añade mucho significado a lo que se está diciendo. Esto es especialmente cierto cuando se habla en público y se utiliza la voz para capturar la atención del público, para subrayar el significado de las palabras y transmitir un compromiso con el tema. En la caricatura

---

### vocalización

El uso de la voz para comunicarse en forma no verbal.

---



© 2002 The New Yorker Collection de cartoonbank.com. Todos los derechos reservados.

que se incluye arriba se muestra cómo es que a veces utilizamos distintas cualidades de la voz con personas diferentes.

Le añadimos significado a nuestras palabras con tres cualidades principales de la voz: velocidad, volumen e inflexión.

1. La *velocidad* se refiere a qué tan rápido se habla. Cuando estás ansioso, impaciente o emocionado, hablas con mucha rapidez; cuando te sientes desalentado, deprimido, contemplativo o melancólico, lo haces con lentitud.
2. El *volumen* es qué tan alto o tan bajo se habla. Cuando quieres atraer la atención de alguien, elevas la voz; cuando confías un secreto, la bajas.
3. La *inflexión* es el énfasis vocal que se le da a las palabras. Cuando se modifica la inflexión de la voz, es posible transformar una declaración en una pregunta, subrayar palabras específicas o añadirle significado a las oraciones.

## Olor

Aunque los olores en ocasiones son señales no verbales olvidadas, nuestro ambiente sensorial está repleto de olores agradables y desagradables que comunican mensajes diversos. Muchas veces éstos no son intencionales, pero otras también los utilizamos para comunicar algo públicamente. Considera el siguiente ejemplo, que se refiere a un estudiante en una clase.

Estaba enojado con mi compañero de habitación, me pareció poco considerado el que tomara cosas prestadas sin mi permiso. Él era vegetariano, por lo que para ponerme a mano me levanté temprano y freí tocino todas las

mañanas durante una semana. El olor llenaba todo el departamento y transmitía claramente el mensaje de que “¡este departamento también es mío!”

Los expertos creen que nuestro sentido del olfato se desarrolló muy temprano en el proceso de la evolución como una importante herramienta para nuestra supervivencia. Muchos seres humanos lo utilizaban para detectar comida, para encontrar pareja y como advertencia en contra de los depredadores. En la actualidad, el ser humano moderno tiene una tremenda capacidad *olfativa* con más de 1 000 genes que detectan y codifican olores (Givens 2004). En investigaciones recientes se ha encontrado que nuestra capacidad olfativa es tan sensible que cada uno de los orificios nasales es capaz de detectar un olor distinto al mismo tiempo y que somos capaces de distinguir aproximadamente 10 000 olores distintos (Milius 1999).

Los olores son frecuentemente fuertes detonadores de emociones y recuerdos (Givens 2004). El olor del café colándose en la mañana puede ser un fuerte recordatorio de tu niñez. El olor de un automóvil nuevo puede asociarse con la emoción de ser propietario de un coche por primera vez. Incluso puedes comprar un spray en aerosol que duplique el olor de la piel, el plástico, el hule y el vinil nuevos. Supuestamente los comercializadores utilizarán el olor para persuadir a los clientes que compren sus productos. De la misma manera, el olor del perfume o de la colonia puede desencadenar sentimientos románticos o de deseo sexual. Los olores pueden emplearse en muchas situaciones para comunicar cercanía o deseo de permanecer alejados. A ti te atraen los olores agradables que relacionas con emociones y recuerdos positivos, y te mantienes alejado de aquellos que son desagradables. Por ejemplo, las tiendas que venden galletas en los centros comerciales intentan atraer a sus clientes con el olor invitante de galletas de chispas de chocolate recién horneadas. Por otro lado, seguramente evitarás pasar al lado de un enorme bote de basura en la universidad.

La cultura desempeña un papel fundamental en lo que los olores comunican. Otras personas o culturas pueden considerar agradables algunos olores que para ti resultan insoportables. Por ejemplo, el intenso aroma del curry picante o de la barbacoa te impactará en forma distinta si tienes antecedentes europeos o árabes. Las primeras impresiones de una nueva cultura a menudo son los olores poco usuales que se perciben en el ambiente. Plantas distintas, alimentos y especias diferentes, otros animales o incluso las mismas personas pueden oler de otra manera. En un principio estos olores pueden resultarte desagradables. Pero, a medida que conozcas más a fondo la cultura y las personas, te acostumbrarás a los nuevos olores e incluso los puedes encontrar atractivos. Los estadounidenses se preocupan especialmente por los olores corporales y gastan mucho dinero para evitar el mal olor y los olores corporales naturales. Asociamos tales olores con una falta de higiene personal. Sin embargo, en muchas otras culturas, el olor corporal se considera algo natural y existe un extrañamiento ante la necesidad estadounidense de ocultar tales olores con desodorantes, enjuagues bucales y pasta de dientes. Un aspecto esencial de la comunicación intercultural es la capacidad de suspender los juicios y aceptar nuevas sensaciones, lo que comprende olores poco usuales.

“ Los olores nos cubren, giran en torno nuestro, penetran nuestros cuerpos, emanan de nosotros. Vivimos en un constante baño de olores. Y aún así, cuando intentamos describir alguno, las palabras nos fallan como las fabricaciones que ellas son. Las palabras son pequeñas formas en el maravilloso caos del mundo.”

—Diane Ackerman, poetiza y periodista

## Tiempo

Al uso del tiempo para comunicarse se le denomina **cronémica**. Comunicamos muchos mensajes distintos, como el poder o la posición social, por la manera en que gastamos y administramos nuestro tiempo. Los estadounidenses están especialmente conscientes del tiempo. Coordinan el trabajo, la escuela y las comidas con medidas

### cronémica

El uso del tiempo para comunicarse en forma no verbal.

precisas del tiempo. Incluso controlan las actividades placenteras. La National Basketball Association decidió que un “segundo” no era lo suficientemente preciso para medir el tiempo y ahora cronometra el último minuto de un juego en “décimas de segundo”. Los relojes y los despliegues digitales del tiempo se *encuentran* en todas partes. Casi todos los que pueden decir qué hora es, utilizan un reloj de pulsera. Probablemente tienes un reloj en la sala de tu casa, en la pared de la cocina y uno o dos despertadores en la recámara. El tiempo también aparece en la televisión, en la reproductora de cintas de video o en la de DVD, en el horno de microondas, en el radio, en el estéreo o reproductor de CD del automóvil, en el teléfono celular, en los juegos electrónicos y quizás incluso en tu pluma.

**El tiempo como indicador del dinero y de la posición social.** El dicho popular de que “el tiempo es dinero” implica que el tiempo conlleva una recompensa económica. Los estadounidenses consideran que el tiempo es, al igual que el dinero, un recurso valioso y escaso y, en consecuencia, la manera en que lo utilizan comunica muchas cosas distintas. El tiempo es un fuerte indicador del poder y de la posición social en la sociedad. Por ejemplo, los supervisores pueden decirle a sus subordinados en el trabajo cómo gastar tu tiempo, pero a la inversa no sucede. Los supervisores programan, dirigen y terminan las reuniones de trabajo. Asignan horas laborales, tareas y otros usos profesionales del tiempo. Pueden visitar a un subordinado sin avisarle, pero éste tiene que hacer una cita para poder hablar con el supervisor.

En el contexto social más amplio, el tiempo también es indicativo de privilegios y de posición social. El “rico ocioso” puede viajar, jugar golf y participar en otras actividades placenteras sin la carga del trabajo. Los pacientes o clientes deben esperar a doctores, dentistas o terapeutas. Si no llegas a una cita con el dentista, probablemente te cobrará de todas maneras. Pero el mismo dentista puede reprogramar la cita, o cancelarla, sin que tenga pena monetaria alguna. Los verdaderamente pobres y los que se encuentran en desventaja en la sociedad a menudo deben esperar durante mucho tiempo para recibir incluso servicios básicos tales como atención médica o transporte. Estas largas esperas refuerzan la posición social y la falta de poder de los no privilegiados. De la misma manera, el control del tiempo de la otra persona comunica poder o falta de él en nuestras conversaciones cotidianas. Una persona con más poder generalmente toma la palabra en más ocasiones, habla más cada vez que le toca hacerlo e interrumpe más que aquéllos que no tienen tanto poder.

**El tiempo como indicador de capacidad.** También utilizamos al tiempo como un indicador no verbal de capacidad. Por ejemplo, se considera que las personas que están “a tiempo” para asistir a una cita son responsables y organizadas. A quienes continuamente llegan tarde, por otro lado, se les toma como perezosas o desorganizadas. Nuestro vocabulario está repleto de tales evaluaciones. A la gente competente se le llama puntual o pronta a responder y sus acciones se ven como eficientes, rápidas, oportunas y económicas. A los individuos incompetentes se les denomina perezosos, lentos o tardados para entender. Finalmente, el tiempo puede también indicar hasta qué grado se está involucrado en una relación. Pasar tiempo con alguien es una señal clara de interés y compromiso. A la inversa, no hacerlo con alguien que conoces se considera como apatía hacia la relación.

**Las opiniones culturales respecto del tiempo.** Albert Einstein es famoso por su teoría de que el tiempo es relativo. Él se refería a la física del tiempo, pero su noción también puede aplicarse a la concepción cultural del mismo. Muchas culturas no tienen la obsesión con el tiempo que tienen los estadounidenses. Recordemos el ejemplo del inicio del capítulo. El concepto del tiempo del agricultor keniano giraba en torno al trabajo que desempeñaba en el campo. Se encontraría con su amigo estadounidense cuando terminara de trabajar, no a una hora o minuto preestablecido. Las

diferencias culturales como éstas pueden conducirnos a malos entendidos. Por ejemplo, la cantidad de tiempo que uno debe esperar para una cita o reunión programada varía mucho alrededor del mundo. En Latinoamérica es mucho mayor que en Estados Unidos. Esta diferencia puede provocar mucha ansiedad en algunos ejecutivos estadounidenses y originar una barrera de comunicación difícil para ellos (Givens 2004).

Muchas culturas consideran al tiempo como algo circular, en el que los eventos se dan en forma recurrente. A esta visión del tiempo se le llama **policrónica**. La mayoría de las personas en Estados Unidos tienen una visión monocrónica por la cual perciben el tiempo como una secuencia lineal de acontecimientos. En un restaurante, por ejemplo, los estadounidenses esperan que se atienda a los comensales en el orden en que se sentaron: primero al que llegó antes que los demás. En una cultura policrónica esa expectativa no existe. Es probable que se programen varias citas al mismo tiempo o que varios compradores pidan sus paquetes al mismo tiempo en un mercado (Burgoon 2000). Mientras muchos estadounidenses ven al tiempo como **monocrónico**, pueden encontrarse en situaciones que sean de naturaleza más policrónica. A menudo los médicos programan varias citas al mismo tiempo y los corredores en los mercados de Wall Street y de Chicago gritan sus solicitudes al mismo tiempo. Como sucede con la mayoría de las señales no verbales, el contexto o situación tiene mucho que ver con el significado preciso del tiempo.

## Artefáctica

Con este término se hace referencia al uso de los objetos en la comunicación no verbal. Nuestra ropa, joyería, automóvil y casa dicen algo acerca de nosotros y a veces constituyen importantes expresiones de nuestra personalidad, valores e intereses. Los autores de este texto les piden todos los semestres a sus estudiantes que describan un "objeto significativo que les pertenezca". Una estudiante escogió un collar de perlas y escribió lo siguiente acerca de su importancia:

Fue un regalo de mis padres cuando cumplí 16 años y también es la piedra asignada al día que nací. Me gusta usar poca joyería, pero cuando lo hago tiende a ser sencilla y elegante. Creo que esto representa mi propia sencillez, mi aprecio por la belleza natural y mis lazos con mi familia. Algunas mujeres usan muchas joyas. Yo estoy satisfecha con el acento simple y gentil de mi collar (Walter 2002).

¿Qué te comunican los artefactos a ti? En la tabla 6-2 (p. 172) se incluye un muestrario breve de otros estudiantes. ¿Algunos te resultan familiares?

Los artefactos también comunican posición social. Los objetos que transmiten poder y control se encuentran presentes en casi todos los aspectos de nuestra vida. Una casa grande, un automóvil caro y ropa de diseñador transmiten el mensaje no verbal de privilegio y de riqueza. Los uniformes militares comunican niveles y posiciones muy precisas. De la misma manera, las letras en las chaquetas de bachillerato indican rangos o premios específicos, tales como capitán, perteneciente a todas las ligas, o campeón, para lo cual se utilizan diversas barras, letras o parches. En algunas ceremonias, los estudiantes que se gradúan con honores a veces usan togas o birretes y los que terminan un doctorado usan un sombrero especial. Los réferis del básquetbol pueden detener las acciones en el campo si soplan el silbato que cargan consigo y los oficiales de policía pueden detener a los automóviles si encienden las luces parpadeantes de sus patrullas. Finalmente, los artefactos pueden comunicar la aceptación en un grupo o la identificación con el mismo. A menudo los estudiantes usan gorras o sudaderas deportivas de su equipo o escuela favoritos. Las placas indican cuál es el estado natal de una persona y las etiquetas adheribles en las defensas de los automóviles muestran cuál es el grupo musical favorito de una persona, o su partido político, sus preferencias religiosas o las causas sociales que defiende.

### policrónica

Visión del tiempo como algo circular y no lineal.

### monocrónica

Visión del tiempo como algo lineal y no circular.

### artefáctica

El uso de objetos para comunicarse en forma no verbal.

## T A B L A

6-2

**Los artefactos comunican mensajes acerca de nuestras personalidades y valores**

Una agenda diaria	Soy una persona muy puntual y necesito organizarme.
Una fotografía autografiada de Steven Spielberg	Me interesan las películas y quiero ser director.
Un tablero	He tocado el piano desde tercer grado y tengo una especialización en música.
Un teléfono celular	Me encanta hablar con mis amigos y con mi familia. También me gusta estar "conectada".
Las plantas en una casa	Trato de "regar" y nutrir a las personas tanto como a las plantas en mi vida.
Un álbum de fotografías	Me gusta compartir fotografías de amigos y familiares cercanos a mi núcleo familiar. Aunque estoy en segundo año los sigo extrañando.
Una máquina de karaoke	Soy un "jamón". Me encanta ser el centro de atención, estar en el escenario y cantar canciones tontas a muchas personas.
Una maleta	Mi papá fue marino hasta que se retiró el año pasado. He empacado esa maleta más veces de las que quiero recordar y he vivido alrededor del mundo. Ahora Indiana finalmente la siento como mi hogar.
Zapatos deportivos	Hacer ejercicio y verme en forma es importante para mí.

## Comunicación responsable: manejo eficaz de las señales no verbales



El uso eficaz y responsable de las señales no verbales muchas veces implica un reto para los comunicadores. La naturaleza intrínseca de las indicaciones no verbales las hace difíciles de manejar, especialmente si uno experimenta emociones fuertes. Además, la naturaleza contextual de la comunicación no verbal facilita el uso equívoco de una señal y debido a la poderosa naturaleza de la comunicación no verbal resulta fácil ofender a los demás. A pesar de estas dificultades, la gente puede aprender a manejar el uso de las señales no verbales con mayor eficacia y responsabilidad. En esta sección se presentan algunas estrategias para hacerlo.

### Monitorear los mensajes no verbales personales

El primer paso hacia el uso de la comunicación no verbal de manera eficaz es hacernos conscientes de los mensajes que enviamos. El material en este capítulo puede ayudarte a comprender las diversas formas que utilizas para comunicarte en forma no verbal. Pero entender los diversos tipos y funciones del comportamiento no verbal a través de lecturas relacionadas es diferente que reconocerlos en acción. Necesitas dar un paso más al supervisar tus propias acciones e intentar comprender cómo es que los otros las interpretan. Utiliza el proceso de retroalimentación para

monitorear tus mensajes y para alinear tus intenciones con las señales no verbales que manifiestas. Por ejemplo, si a alguien le ofende un contacto físico o un gesto, pregúntale a esta persona: “¿hice algo inadecuado?” Abrirse a este tipo de retroalimentación requiere tener “la piel dura”, pero el beneficio generalmente vale la pena porque te permite determinar si te han comprendido como querías. Considera el ejemplo siguiente:

Al inicio de la carrera como catedrático del profesor Stark, un estudiante le comentó que creía que a él no le interesaban las participaciones de sus alumnos. El comentario sorprendió al profesor porque eso no era cierto en lo absoluto: era lo que más disfrutaba en sus clases. Así es que le preguntó: “¿por qué crees que no me interesan?” El estudiante respondió: “porque siempre está usted mirando al escritorio cuando yo hablo”. De pronto, el profesor Stark entendió cuál era el problema. Cuando sus alumnos hablaban, él miraba los diagramas que habían elaborado para seguir lo que decían. A pesar de que el profesor Stark estaba escuchando con atención, estaba enviando un mensaje no verbal de apatía que era mal entendido. Actualmente, se esfuerza por mantener el contacto visual con los estudiantes que participan y por seguir sus diagramas más discretamente.

De la misma manera, si verificas cómo es tu conducta no verbal con los demás, comprenderás con mayor profundidad las señales no verbales y la manera en que los demás interpretan tus acciones.

## Evitar señales no verbales inadecuadas

La comunicación no verbal es poderosa y se puede utilizar en formas que violen la intimidad de otros o que los amenacen. Así es que necesitas garantizar que los demás se sientan cómodos con tus mensajes no verbales. El contacto visual, por ejemplo, puede comunicar emociones negativas, como desdén, o ejercer dominio sobre otra persona. A veces los combatientes, como los boxeadores o dos personas que discuten, se miran uno a otro intensamente en una lucha por establecer un dominio y ver quién parpadea primero. El contacto visual no deseado casi siempre resulta amenazante.

Cuando se observa algo sin invitación se está cayendo en una forma tan básica de intimidación que rara vez esto se hace inocentemente. Entre los ejemplos de esta conducta están mirar abiertamente a un extraño y otras formas más insidiosas de acoso sexual, como supervisar y seguir a alguien. La diferencia entre establecer una proximidad positiva y comunicar acoso, odio o dominación generalmente depende del contexto y de otras indicaciones no verbales. Si estás observando a alguien para comunicarle amor y respeto, tus palabras, tu tono de voz, tus gestos faciales y tu postura deben indicar la empatía y el interés que deseas establecer.

De la misma manera, el contacto físico debe utilizarse con responsabilidad. Es un recurso comunicacional muy personal. Algunas personas lo disfrutan



¿Este supervisor está utilizando el contacto físico de manera adecuada con su empleada?

© Bob Daemmrich/The Image Works

y buscan muchas oportunidades para involucrar a los demás en conductas que lo incluyan. Otras, sin embargo, evitan el contacto físico con la mayoría de las personas; se sienten cómodas cuando tocan a un reducido número de amigos cercanos o a su pareja romántica. El contacto físico en un contexto social está regido por muchas normas y expectativas. Si se les tiene en cuenta es posible utilizarlo de manera responsable y respetuosa. Algunas de estas expectativas son las siguientes:

- No utilices el contacto para comunicar un dominio físico. No saques del camino a nadie, ni siquiera a los niños pequeños. No te recargues sobre alguien ni lo empujes, incluso en medio de una multitud.
- No interrumpas a alguien con un contacto físico. Incluso en las relaciones muy íntimas, no debes intentar besar a alguien cuando está hablando o abrazarlo cuando está realizando una tarea o una responsabilidad profesional.
- No seas abusivo con el contacto físico. No regañes a un niño pequeño al mismo tiempo que golpeas su pecho con los dedos.
- No toques a una persona si ella no lo desea.
- No dañes a alguien con el contacto físico, incluso cuando luches con ella en broma. (Anderson 1999).

## Recordar el contexto cultural de las señales no verbales

Ser sensible y tolerante a las diferencias entre culturas es una de las habilidades de comunicación más importantes que se pueden desarrollar. Esto resulta especialmente cierto cuando se trata de indicaciones no verbales que se relacionan directamente con las prácticas y valores culturales. Los gestos, por ejemplo, a menudo tienen significados distintos según la cultura de que se trate. Considera las diferencias en estas indicaciones no verbales y qué tan fácilmente puede darse una comunicación no deseada:

- *Agitar la mano.* Esto significa una despedida para la mayoría de los estadounidenses pero es “no” para muchos europeos que dicen adiós abriendo y cerrando la mano.
- *Llamar con señas.* La mayoría de los estadounidenses llaman a alguien volteando su mano con la palma hacia arriba y moviéndola hacia ellos. Sin embargo, en algunos países europeos y en casi toda Asia ésta es la manera en que la gente llama a sus perros y a otros animales. Ese gesto sería insultante si se usa con seres humanos. En vez de hacerlo, ponen la palma hacia abajo y mueven repetidamente sus dedos hacia adelante y hacia atrás.
- *El gesto “OK”.* En Francia este gesto significa cero, en Japón dinero, y en Brasil y Alemania es una señal obscena. De la misma manera, el gesto de “atrapé tu nariz” que muchos estadounidenses utilizan cuando juegan con niños pequeños es vulgar en muchos lugares de Europa y Asia.
- *Pulgares hacia arriba.* La mayoría de las personas en Estados Unidos considera que este gesto significa “todo va bien” o que se está pidiendo un aventón. En Nigeria, sin embargo, es una grosería; en Japón y Alemania a menudo se le usa para indicar el número uno y en Australia es un gesto obsceno, sobre todo si la mano sube y baja.
- *Estás loco.* Este gesto muy familiar en Estados Unidos de girar un dedo alrededor de la oreja, en Argentina significa que tienes una llamada telefónica (Imai 2001).

Los comunicadores responsables necesitan tener cuidado cuando interpretan señales no verbales. Intenta comprender todo el contexto, incluso los valores culturales y las prácticas de los comunicadores. De nuevo, la tolerancia es muy útil para prevenir la falta de comunicación y de entendimiento.

## Recursos para revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea.



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno a preguntas que se ubican en el inicio del capítulo. Ve si puedes responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

**1. ¿Qué características básicas distinguen la comunicación verbal de la no verbal?**

*La comunicación no verbal no es lingüística. A menudo se relaciona intrínsecamente con las emociones que sentimos. Gran parte de la comunicación no verbal es contextual. Las situaciones influyen en el significado preciso de los mensajes, sobre todo la propia cultura y la relación entre los comunicadores. La comunicación no verbal fluye en un torrente continuo de señales y acciones.*

**2. ¿Cuáles son las funciones de la comunicación no verbal?**

*La comunicación no verbal puede aumentar, repetir o resaltar palabras o frases. Complementa el lenguaje al añadirle un significado adicional al mensaje y puede contradecir a este último cuando la indicación no verbal es contradictoria a la palabra escrita. La comunicación no verbal también puede regular el lenguaje verbal mediante el control o la modificación del flujo de interacción. Finalmente, la comunicación no verbal puede sustituir al lenguaje cuando reemplaza por completo las palabras.*

**3. ¿Cuáles son algunas de las maneras en que utilizamos nuestros ojos y nuestra cara para comunicarnos?**

*Los movimientos del ojo, como guiñar, parpadear y cerrarlos son todas formas de comunicación no verbal. El contacto visual y durante cuánto tiempo se contempla o se ve a alguien son indicaciones no verbales poderosas. Utilizamos el contacto visual para compensar la falta de cercanía física, para regular la interacción verbal, para establecer inmediatez o cercanía con los demás y para ejercer control o dominio.*

**4. ¿Cómo utilizamos los gestos para comunicarnos con los demás?**

*La kinésica es el uso del movimiento corporal para comunicarnos en forma no verbal. Una forma de kinésica es el uso de gestos o de cualquier movimiento importante o comunicativo del cuerpo. Algunos gestos, a los que se denomina emblemas, sustituyen a las palabras, mientras que otros regulan la interacción verbal. Utilizamos otros gestos para adaptarnos a nuestro ambiente, como cuando nos abanicamos a nosotros mismos cuando tenemos calor o para ilustrar el lenguaje verbal.*

**5. ¿Cómo utilizamos el espacio personal para comunicarnos de manera no verbal?**

*La proxémica es el uso del espacio para comunicarnos en forma no verbal. Un aspecto de esta disciplina es el uso del espacio personal. Comunicamos la naturaleza de una relación cuando regulamos la distancia entre los comunicadores; les permitimos a los amigos íntimos o a la familia estar más cerca de nosotros que a los conocidos o a los extraños. Además, marcamos y defendemos nuestro espacio para comunicar territorialidad.*

**6. ¿Qué mensajes comunicamos a través del contacto físico?**

*El contacto físico transmite diversos mensajes según cuál sea la relación entre las personas que se tocan. Existe, por ejemplo, el contacto funcional-profesional de un médico que examina a su paciente, el contacto social-educado de los saludos entre conocidos, el contacto amistoso-cálido que utilizamos cuando abrazamos a amigos cercanos o parientes, y el contacto amoroso-íntimo que comunica el profundo compromiso de los amantes.*

**7. ¿Cómo utilizamos nuestra voz para comunicarnos de manera no verbal?**

*Empleamos nuestra voz para comunicar mensajes distintos a las palabras. Utilizamos vocalizaciones como la risa, las pausas, el silencio y los patrones de respiración para comunicarnos verbalmente. Además, al modificar las cualidades de la voz, como la velocidad, el volumen y la inflexión, añadimos significado a las palabras que pronunciamos.*

8. ¿Cuáles son algunas de las maneras en que nos comunicamos mediante el uso del sentido del olfato, del tiempo y de los objetos?

*Los olores a menudo desencadenan emociones o asociaciones poderosas, pero también son específicos de cada cultura, esto es, lo que huele mal para una cultura puede ser un olor deseable en otra. El tiempo puede utilizarse para comunicar poder o control (¿Cuánto tiempo pretendemos que nos esperen otros?) También comunicamos nuestro grado de involucramiento en una relación por la cantidad de tiempo que pasamos con las personas. Finalmente, los objetos que tenemos, que exhibimos o que usamos comunican nuestra personalidad, nuestra posición social y nuestra membresía en un grupo determinado.*

## TÉRMINOS CLAVE

Prueba tu comprensión de estos términos clave visitando el CD-Rom Conexiones y el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace).

<b>acento</b> 156	<b>culturas policrónicas</b> 171	<b>no lingüística</b> 151
<b>adaptadores</b> 163	<b>emblemas</b> 163	<b>proxémica</b> 165
<b>artefáctica</b> 171	<b>fuga</b> 157	<b>reglas de exhibición</b> 161
<b>complemento</b> 157	<b>gestos</b> 163	<b>regulación</b> 158
<b>comunicación no verbal</b> 151	<b>háptica</b> 166	<b>repetición</b> 158
<b>continuo</b> 155	<b>ilustradores</b> 163	<b>sustitución</b> 158
<b>contradecir</b> 157	<b>intrínseco</b> 152	<b>territorialidad</b> 166
<b>cronémica</b> 169	<b>kinésica</b> 160	<b>vocalización</b> 167
	<b>monocrónica</b> 171	

## PARA MAYOR REFLEXIÓN



/dobkinpace

Incorpórate a una conversación acerca de los conceptos de este capítulo visitando el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

- Piensa en objetos de tu propiedad.
  - ¿Qué objetos son expresiones de tu personalidad, valores e intereses?
  - ¿Qué piensas que estos objetos simbolizan sobre ti?
  - ¿Dónde guardas estos objetos: en público o en privado? ¿Por qué?
  - ¿Qué artefactos indicarían tu posición social o tu calidad de miembro de un grupo específico?
- Considera la proxémica de tu universidad o colegio.
  - ¿Cómo es que tu escuela marca su territorio (puertas, bardas o calles)?
  - ¿Cómo es que la asignación de espacio es un símbolo de poder?
  - ¿Quién posee los espacios de estacionamiento más deseables?
  - ¿Quién ocupa el mejor edificio y qué dice esto acerca de los valores de la institución?
  - ¿Qué mensajes trata de transmitir tu escuela a través de la arquitectura, los jardines y el diseño que eligió?

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Ve a un lugar público, puede ser una plaza de comida rápida en un centro comercial o un área común de la universidad. Observa a dos o tres personas conversar desde una distancia donde no puedas escuchar lo que dicen o analiza su comunicación no verbal.

- ¿Qué piensas acerca de esas personas por la manera en que están vestidas o los objetos que llevan?
- ¿Qué puedes afirmar acerca de su relación con base en el uso del espacio personal?
- ¿Qué puedes decir acerca de su humor por el uso de expresiones faciales o ademanes?

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED

Nota: Aunque todas las direcciones que se incluyeron cuando esta obra se imprimió estaban actualizadas, a menudo sufren modificaciones. Por favor visita nuestro sitio [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace) para verificar cualquier actualización o enlace para estos ejercicios.

1. El Center for Nonverbal Research cuenta con una colección en línea de descripciones, explicaciones e ilustraciones de muchos términos y conductas no verbales. El sitio se ubica en <http://members.aol.com/nonverbal2/index.htm>. La mayoría de las entradas en la colección son fascinantes, pero las siguientes son especialmente interesantes: adornos corporales, señales de engaño, guiños, señales amorosas, labios, caminata desgarbada y espectáculos con la lengua. ¿Cuándo y dónde puedes utilizar estos mensajes no verbales? ¿Cómo puede la cultura afectar estas definiciones?
2. Para una amplia lista de las diferencias culturales en relación con gestos y kinésica, revisa el sitio <http://www.csupomona.edu/~tassi/gestures.htm>. ¿Cuáles son algunas de las diferencias en los gestos típicos de occidentales y asiáticos? ¿Cómo se interpretan los gestos estadounidenses en otras partes del mundo?
3. Hay varios buenos sitios con amplias listas de emoticonos únicos e interesantes, algunos son: <http://www.muller-godschalk.com/emoticon.html> y <http://www.cknow.com/ckinfo/emoticons.htm>. ¿Qué emoticonos en esta lista utilizarías? ¿Por qué?



## MEDIA MOMENTS

La película *Clueless* (1995) es una actualización contemporánea de la novela clásica *Emma* de Jane Austen. En esta comedia se relata la historia de un grupo de adolescentes que no se preocupan más que por sí mismos, y en un intento por ayudar a una amiga que “no tiene idea” de cómo hacerse popular, ponen al descubierto su propio egoísmo. Cada uno de los protagonistas utiliza señales no verbales claras para establecer su personalidad. Analiza cada uno de los personajes y advierte cómo cambian las cualidades de su voz (velocidad, volumen, inflexión), sus ademanes, sus expresiones faciales, su uso del espacio, sus contactos físicos y su uso del tiempo.

- ¿Cómo es que los adultos son distintos de los estudiantes?
- Contempla una escena sin sonido. ¿Puedes decir qué está sucediendo únicamente con base en las señales no verbales?
- Vuelve a ver la escena con el audio. ¿Qué aspectos de la comunicación no verbal acentúan, complementan, ilustran o contradicen los mensajes no verbales?



## La comunicación en las relaciones interpersonales



# 7

## C A P Í T U L O

- H**OLLY: *Hola.*
- MAYA: *Hey, Holly. ¿Cómo va todo?*
- HOLLY: *Wow. ¡Qué milagro! Pensé que habías olvidado mi número. ¿Estás segura que tienes tiempo de hablar conmigo?*
- MAYA: *¿Por qué la hostilidad? Siempre tengo tiempo de hablar contigo Holly.*
- HOLLY: *(En tono sarcástico) Muy bien, hablaste conmigo un gran total de dos veces en todo el año pasado.*
- MAYA: *(Ésa es una exageración) Te dejé un par de mensajes apenas el mes pasado y no me contestaste ni una sola vez.*
- HOLLY: *Cada vez que te llamé habías salido con tus amigos de la universidad. No es mi culpa si tus compañeras de cuarto no te pasen los recados. Además, de lo único que hablas es de tus compañeras de la hermandad y de qué tanto estás divirtiéndote en la universidad.*
- MAYA: *No es mi culpa que tú no tengas la ambición suficiente para ir a la universidad. Volví a casa en las vacaciones de Navidad y tú apenas me hablabas. Te fuiste a esquiar con Laura y los Pattersons. Qué paso con eso, apenas les hablabas cuando estábamos en preparatoria.*
- HOLLY: *Me divierto con ellos. Se interesan en mí.*
- MAYA: *¿Y yo no?*
- HOLLY: *Ya no. Ni siquiera sabes que estoy asistiendo a la universidad desde enero.*



### PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA

1. ¿Qué es la comunicación interpersonal?
2. ¿De qué manera se comunica la intimidad en una relación interpersonal?
3. ¿Qué papel desempeña la atracción en la formación de una relación?
4. ¿Qué papel desempeña la comunicación en el desarrollo de una relación?
5. ¿Cómo puede ayudar a mantener la intimidad en una relación interpersonal el revelarse uno mismo ante los demás?

MAYA: *(sorprendida)* ¿A la universidad? En serio. Nunca me dijiste nada. ¿Adónde vas?

HOLLY: *A la estatal, solamente.*

MAYA: *Esto está genial, Holly. Sabía que tú podías hacerlo. No tienes que disculparte. La estatal es una gran universidad.*

HOLLY: *No es tan buena como tu escuela privada "muy nice".*

MAYA: *Eso no es justo. Tú sabes que ésta es una gran oportunidad para mí. (Después de una larga pausa) Pero a veces me siento fuera de lugar, parece que todo el mundo tiene más dinero que yo.*

HOLLY: *No puedo creer que te afiliaste a una hermandad. Tú eres totalmente anti eso. (Riéndose) Yo uso más maquillaje que tú y yo ni siquiera tengo un lápiz labial.*

MAYA: *(Riéndose también) Mis compañeras de hermandad son realmente buenas personas. Te agradecerían si les dieras una oportunidad. (Otra pausa) Holly, es bueno escuchar tu voz. Te extraño.*

HOLLY: *Ay, no te pongas cursi. Esa hermandad de verdad te está afectando. ¿Por qué no vienes y te cuento acerca de mis clases (pausa) Maya?*

MAYA: *O.K*

HOLLY: *Es bueno escuchar tu voz también.*

Maya y Holly son dos amigas que se esfuerzan por entenderse la una a la otra y por entender su relación cambiante. Para ambas, las cosas que se dijeron, la manera en que se dijeron y, muy importante, lo que no se dijeron durante el año después de la preparatoria creó tensión en su amistad. Maya se sentía *apartada* de su amiga cuando la frecuencia y la calidad de su interacción disminuyeron. Reconoció que sus conversaciones eran menos personales y más distantes que antes. De la misma manera, Holly se sintió abandonada, descuidada y quizás inferior a Maya porque ella no fue directamente a la universidad después de graduarse de preparatoria. Resentía la preocupación de Maya con su nueva vida y evitó hablar con ella durante las vacaciones de invierno cuando se fue a esquiar. Sin embargo, su amistad tenía fundamentos sólidos que les permitió atravesar estas nuevas tensiones. Haciendo uso de la experiencia y la confianza del pasado, Maya y Holly comenzaron a confiar la una en la otra (a expresar sus miedos, admitir sus inseguridades y a intercambiar cumplidos). Los fundamentos de su relación les permitieron reconectarse y finalmente expresar un compromiso renovado con su amistad. La comunicación moldeó la relación entre ellas y ésta, a su vez, moldeó su comunicación.

Pocos de nosotros reconocemos la importancia fundamental de la comunicación para una relación. Las relaciones se crean, expresan, modifican, fortalecen, debilitan, posponen, reafirman y finalizan a través de la comunicación. La manera en que nos comunicamos unos con otros refleja la esencia y la sustancia de nuestras relaciones. En este capítulo se analizará la comunicación en las relaciones interpersonales. Al terminarlo, debes ser capaz de:

- ▼ Definir las características de la comunicación interpersonal.
- ▼ Entender el papel de la atracción en la formación de relaciones interpersonales.
- ▼ Comprender y describir las diversas etapas de la comunicación en el desarrollo de las relaciones.
- ▼ Entender el papel de revelarse ante los demás para favorecer y conservar relaciones íntimas.

“ El tipo más sencillo de relación para mí, es la que tengo con 10 000 personas. La más difícil es con una sola.”

—Joan Baez, cantante

## ▼ Características básicas de la comunicación interpersonal

La **comunicación interpersonal** es una interacción entre un número pequeño de personas y se caracteriza por una comunicación más personal e individualizada que la que se da en grupos de mayor tamaño (p. 21). Esta definición puede entenderse si se contemplan las características básicas de la comunicación interpersonal. Es personalizada, se da en una relación y recibe la influencia de la cultura y del género.

---

**comunicación interpersonal**  
Se da cuando los individuos se tratan unos a otros como únicos e interactúan en forma personalizada.

---

## La comunicación interpersonal es personalizada

La gente que se comunica en las relaciones interpersonales habla y se relaciona con otros como individuos únicos. Lo hacen al comunicarse de maneras que son características de la relación. Esto hace “personalizada” a la comunicación interpersonal. Si no existe un acercamiento personalizado, no se considera que la comunicación sea de naturaleza interpersonal. Por ejemplo, las personas que atienden los restaurantes de comida rápida hablan con muchas personas mientras hacen tu trabajo. Si uno de ellos le dice las mismas cosas a cada cliente (“¿quiere usted papas fritas con su hamburguesa?”), entonces la comunicación no es personalizada. Por otro lado, si el empleado recuerda a un cliente asiduo y le pregunta acerca de los miembros de su familia o de algún otro asunto personal (“Hey, ¿cómo te fue en la entrevista de trabajo la semana pasada?”), entonces la comunicación decididamente es más personalizada.

La personalización hace que la comunicación interpersonal sea distinta de la comunicación mediática o pública. En estos últimos escenarios, generalmente se trata a los comunicadores como si fueran entes intercambiables, como sucede con los clientes de un restaurante de comida rápida (Stewart y Logan 1998). Por ejemplo, la programación de televisión generalmente se dirige a un “público objetivo”; los ejecutivos de los medios suponen que a los adultos jóvenes les agrada “Sex and the city” y que la gente mayor verá “60 minutos”. De la misma manera, los oradores a menudo se dirigen a su público como si se tratara de una entidad o unidad y no como un conjunto de individuos. Un profesor universitario imparte la misma lección a todos los estudiantes de la clase. La mayoría de las veces no resulta práctico enseñar a cada estudiante el mismo material de distintas maneras. Puede ser que haya momentos individuales de comunicación interpersonal en un mensaje televisado o en un discurso público (un jugador de fútbol puede decir “hola mamá” a la cámara, o el profesor puede pedirle a un estudiante en particular que comparta una experiencia personal relevante), pero la interacción general es cualitativamente distinta y usualmente no es interpersonal.

La comunicación interpersonal puede darse en muchas situaciones distintas. Con el paso del tiempo, los miembros de la familia, los amigos, las parejas románticas e

incluso los compañeros de trabajo establecen maneras características y personalizadas de interactuar en sus relaciones. La comunicación interpersonal se puede dar en grupos pequeños de cuatro o cinco personas o incluso en grupos mayores, como un equipo atlético o un club universitario, donde los individuos llegan a conocerse bastante bien. Pero en general, la comunicación interpersonal florece en contextos más pequeños, sobre todo cuando dos personas participan en una comunicación diádica (p. 21). Un estudiante del último año de universidad se dirigió a los estudiantes de primer año para que aprovecharan su educación al máximo y les sugirió que buscaran tener conversaciones de uno a uno con sus profesores.

Me gusta hablar con mis profesores durante sus horas de oficina al inicio del semestre. En el salón de clases uno llega a conocer a los profesores de manera general. Pero cuando se les habla frente a frente se les conoce como individuos al mismo tiempo que se logra una mejor apreciación de lo que se espera en el curso. Los profesores también llegan a conocer algo acerca de mí: mis metas educativas, lo que me gusta y lo que me desagrada, y mis planes profesionales. Incluso una breve conversación puede lograr que el profesor y el curso sean mucho más interesantes para mí.

La naturaleza personalizada de la comunicación interpersonal refleja la comprensión que existe entre los comunicadores, y ésta se manifiesta de muchas maneras. Con frecuencia, los comunicadores interpersonales crean un mensaje entre ambos como cuando anticipan las intenciones del otro, completan oraciones sin terminar, o hablan al mismo tiempo. La retroalimentación es continua e inmediata en la comunicación interpersonal. Los mensajes reflejan las circunstancias y naturaleza únicas de la relación y se adaptan a las necesidades individuales; tú le dices cosas a los que están cerca de ti que no les dirías a otros. Los participantes de las relaciones cercanas a menudo desarrollan significados especializados para las palabras y las frases que adoptan la forma de atajos verbales (Knapp y Vangelisti 1996). Por ejemplo, considera el siguiente diálogo entre dos personas que son compañeros desde hace mucho y planean reunirse para cenar.

*Eva:* ¿A qué hora quieres que te recoja?

*Daniel:* ¿Qué tal igual que siempre? ¿Así tendrás tiempo suficiente para resolver el problema de Buster?

*Eva:* No está tan complicado como la última vez. Si tomó el atajo tendré tiempo suficiente.

*Daniel:* (Entre risas) El atajo no siempre es corto. ¿Adónde vamos?

*Eva:* ¿Qué te parece el lugar donde estaba ese tipo que usaba el sombrero loco la última vez?

*Daniel:* ¿Quieres decir el lugar en Market Street?

*Eva:* ¡Sí!

*Daniel:* Me parece perfecto.

Frases como “igual que siempre”, el “problema de Buster”, el “atajo” y “el lugar donde estaba ese tipo que usaba el sombrero loco” son instantáneamente reconocibles para Daniel y Eva, pero no necesariamente para alguien que escuchara su conversación por accidente. Las conversaciones interpersonales están repletas de vocabulario especializado y de sobrenombres. Los comunicadores en relaciones cercanas también se vuelven muy conscientes de las señales no verbales. Algunas, como encoger los hombros, inclinar la cabeza, una determinada sonrisa, o una postura particular transmiten mensajes claros y concisos. La mayoría de nosotros probablemente sabe cuando su mamá está enojada con sólo advertir cómo ha colocado la boca.

## La comunicación interpersonal se da en una relación

Los mensajes interpersonales tienen la fuerte influencia de la naturaleza de la relación entre comunicadores. Tú hablas en forma distinta con tu profesor que con tus padres, y de manera más íntima con un amigo que con un conocido. En el capítulo 2 analizamos la presentación del yo y advertimos que las personas revelan distintos aspectos de ellos mismos a personas diferentes (p. 58). De la misma manera, diversos tipos de relaciones influyen en cómo nos comunicamos con los demás. Por ejemplo, en una relación íntima puedes estar dispuesto a analizar temas sensibles como tus miedos, momentos vergonzosos, debilidades, esperanzas, deseos o aspiraciones. Es poco probable que hables sobre esos mismos temas con alguien a quien no sientes tan cercano o en quien no confías demasiado. Incluso en tu propia familia le hablas de una manera a tu madre y de otra a tu padre. Es probable que en el trabajo tengas distintos tipos de relaciones con tus compañeros de trabajo y con tus jefes, como en el caso del estudiante del siguiente ejemplo:

En el trabajo tengo tres jefas y una relación distinta con cada una. Una es muy seria todo el tiempo y me intimida. Trato de no platicar mucho con ella y cuando lo hago siempre hablamos del trabajo. Otra es muy amigable, pero un poco mayor. Es propietaria de un bote y siempre le comento acerca del esquí acuático, que disfruto, y de otras cosas relacionadas con las lanchas. La tercera es una buena amiga y puedo hablar con ella casi de todo. Siempre platicamos de nuestras citas y de otras cosas personales.

En el capítulo 1 mencionamos que todos los mensajes tienen una dimensión de contenido y otra de relación. La primera es la sustancia de la comunicación o el objetivo manifiesto de la interacción. La segunda establece la naturaleza de la conexión entre el emisor y el receptor (p. 26). Casi todos los mensajes que se transmiten en una interacción interpersonal expresan la naturaleza de la relación, aunque la dimensión de relación de un mensaje a menudo queda implícita, o sin declarar. La naturaleza implícita de los mensajes dentro de una relación puede llevar a malos entendidos. Por ejemplo, analiza la interacción entre Blaine y Megan, su jefa, que se presenta a continuación:

*Blaine:* Hoy las cosas van muy lentas y mañana tengo un examen importante. ¿Te importaría si hoy me voy temprano para estudiar?

*Megan:* Bueno... supongo que está bien. Vamos, vete.

Blaine está solicitando permiso para ausentarse (¿puedo irme antes?) y la reafirmación de que la relación todavía está en buenos términos (¿te importaría?). Obtiene una respuesta clara a lo primero (Vamos, vete), pero la dimensión de relación del mensaje es mucho menos clara y está llena de ambigüedades. ¿Cuál era el significado de las dudas de Megan (“Yo... supongo”). ¿Estaba enojada, desilusionada, distraída por algo más, o sencillamente estaba considerando la solicitud que se le hizo? Es muy importante determinar si tanto Blaine como Megan estaban interpretando las dudas de la misma manera. ¿Es que una de ellas lo considera una desilusión y la otra simplemente una consideración cuidadosa de la solicitud?

Los teóricos y los asesores sugieren que los comunicadores interpersonales deben analizar abiertamente la dimensión relacional de los mensajes. La relación entre los comunicadores en las interacciones interpersonales es tan importante que el análisis periódico de la naturaleza exacta de esa relación es esencial para evitar malos entendidos. Considera, por ejemplo, el siguiente relato de un estudiante de licenciatura:

Uno de los otros estudiantes de licenciatura de nuestro programa era un enorme fanático de los Mets de Nueva York. Un año los Mets tuvieron una pésima temporada y yo bromeaba con él acerca del mal desempeño del equipo. Yo solía recortar los resultados del periódico y colocarlo sobre su escritorio y molestarlo con el éxito de los Yankees. Yo creía que esto era para divertirnos y una experiencia que nos unía de alguna manera. Yo esperaba que él bromeara conmigo a su vez sobre mi equipo favorito, que también estaba hasta abajo en las tabla de posiciones. Pero nunca lo hizo. Comenzó a evadirme y cuando hablábamos, nuestras conversaciones eran muy cortas. Rara vez me veía a los ojos. Cuando finalmente me di cuenta de lo que pasaba, traje el tema a colación (“¿Te molestan mis bromas?”). Tuvimos un intercambio honesto de sentimientos acerca de nuestra comunicación. Le dije que mis bromas eran una señal de amistad verdadera. Para mi sorpresa, lo que yo consideraba como algo que “afirmaba nuestra relación”, él lo veía como hostilidad. Debí darme cuenta antes de la necesidad de hablar acerca de nuestra amistad.

Los dos amigos de este ejemplo entendieron el contenido del mensaje, pero no entendieron las implicaciones relacionales hasta que analizaron su amistad explícitamente. Dicho análisis es importante porque las relaciones son una parte esencial de nuestras vidas y su éxito a menudo depende de la eficacia de nuestra comunicación. Las relaciones nos pueden ayudar a lograr todo nuestro potencial. En las relaciones de confianza podemos conquistar inseguridades, descubrir y superar fracasos, aprender nuevas habilidades y resolver problemas.

## La comunicación interpersonal recibe la influencia de la cultura y del género

Piensa en alguna vez en que hablaste con alguien por primera vez y la conversación no fue muy agradable. Quizás un amigo trató de bromear contigo y tú pensaste que era poco considerado. Quizás un supervisor o un profesor te preguntó algo y el salón entero permaneció en silencio mientras aumentaba la tensión. Quizás te frustró el punto de vista de otra persona y la insultaste o le gritaste. Quizás dijiste algo que pareció ofenderla y tú no tenías ni idea por qué. O quizás tú te retiraste de la conversación porque pensaste que no había otra manera de que la otra persona te entendiera. Cuando se presentan situaciones como éstas, a menudo te quedas preguntándote qué paso. Tú y tu amigo pueden tener ideas muy diferentes respecto a qué límites pueden cruzarse cuando se hace una broma; puede ser que tu profesor o supervisor esté violando un tabú de tu grupo, o puede ser que te impacientes cuando la gente no te da la retroalimentación que esperas. Estos conflictos pueden fundarse en parte en las diferencias culturales de la comunicación. Una parte importante del proceso de comunicación consiste en comprender el papel de la cultura en la comunicación interpersonal.

### Piénsalo otra vez



#### Para aprender de las relaciones

- Afirmamos que las “buenas” relaciones nos ayudan a alcanzar nuestro potencial.
- ¿Es posible que las malas relaciones también nos ayuden a convertirnos en mejores personas?
- ¿Qué podemos aprender cuando terminamos una relación?
- ¿Cómo puede una mala relación obstaculizar el desarrollo de la autoestima?



¿Cómo pueden las expectativas acerca del género y la cultura afectar esta relación?

© Michael Newman/PhotoEdit

Quizás sea difícil reconocer los patrones de comunicación en los que influye la cultura porque no los advertimos hasta que provocan roces. Cuando éstos se presentan y los otros reaccionan en formas que no esperábamos, muchas veces los culpamos porque no nos entienden o porque no siguen nuestras reglas. Antes mencionamos que distintas culturas tienen distintas expectativas respecto a hacer colas en lugares públicos, como en las paradas de autobús (p. 171). Las expectativas culturales cambian mucho en todos los niveles de la comunicación interpersonal. En algunos idiomas, como el francés, la gente utiliza distintas palabras según la cercanía entre los comunicadores (“vous” es formal, “tu” es más casual o familiar). Es menos probable que una pareja japonesa se sienta cómoda demostrando su afecto en público, a diferencia de lo que sucede con los estadounidenses. Las subculturas también afectan los patrones de comunicación en las relaciones. Por ejemplo, si bien muchas parejas homosexuales se sienten cómodas cuando hablan de su relación con otros homosexuales, se dan cuenta de que muchos heterosexuales se sentirían incómodos si discutieran asuntos de su relación con ellos.

De la misma manera que las personas tienen preferencias acerca de los estilos de comunicación interpersonal de acuerdo con sus antecedentes culturales, también esperan determinadas conductas de comunicación con base en el género. En general, la mayoría de las personas esperan que los hombres interactúen de maneras que corresponden a los estereotipos masculinos (directos, sin emociones, agresivos, competitivos, orientados a la tarea) y que las mujeres hagan lo propio (que sean indirectas, emocionales, pasivas, cooperadoras y orientadas a la relación).

Esperamos que hombres y mujeres interactúen con estas orientaciones de género porque se nos ha enseñado a reconocerlas y adoptarlas desde que nacemos (Wood 1994). Desde la edad preescolar, los niños y las niñas en Estados Unidos negocian las jerarquías en sus grupos de compañeros según su género (Kyratzis 2000). Se alienta a los niños a jugar juntos en deportes de equipo, en los cuales las reglas son claras, la competencia muy grande y en donde se necesita agresión y, muchas veces, enfrentar riesgos físicos. En cambio, es más probable que las niñas jueguen en interiores y en grupos más pequeños y generalmente se les encauza a que sean menos competitivas. Las niñas adquieren una posición social a través de su buen desempeño académico y de cultivar relaciones con un grupo de compañeras muy cercanas, mientras que los hombres la obtienen a través de su desempeño físico, sus exhibiciones públicas

de humor y su capacidad de atraer la atención de las figuras de autoridad. Estas experiencias de género les dan a los niños más oportunidades de practicar formas de comunicación directas, asertivas, públicas y basadas en la tarea y a las niñas, mayor experiencia en emplear el habla para establecer y conservar relaciones, expresar emociones y responder a diversas necesidades.

En consecuencia, se espera que las mujeres demuestren su interés en los demás, se descubran en las relaciones, y sean cooperadoras, y que los hombres utilicen el habla para alcanzar metas. En un gran número de investigaciones de la comunicación se sugiere que tanto hombres como mujeres tienden a comunicarse como se ha planteado (por ejemplo, Wersfeld y Stack 2002). Es más probable que las mujeres hablen acerca de sus sentimientos y pensamientos privados, especialmente con sus amigas y que los hombres hablen sobre temas externos, como el trabajo y la política (MacGeorge, Gillihan, Samter y Clark 2003; Wood 1993; Wood e Inman 1993). Imagina los conflictos potenciales entre un hombre y una mujer que desean comenzar una amistad. Ella puede valorar que él no le haga muchas preguntas personales y él puede estar buscando a alguien en quien pueda confiar y con quien pueda compartir emociones.

También es probable que hombres y mujeres hablen acerca de sus preocupaciones de manera distinta. Wood (1994) identificó cuatro tipos de malos entendidos comunes en la comunicación entre hombres y mujeres.

- A menudo, las mujeres comparten historias para construir relaciones (“No puedo creer cuánto tiempo estuve en el teléfono con Steve. Realmente quería irme a trabajar para llegar a tiempo de ayudar a Leila a mudarse a su apartamento nuevo”). Es probable que los hombres den consejos (“¿Bueno y por qué simplemente no le dijiste a Steve que colgara?”) en vez de comunicar apoyo (“Te entiendo. ¿Crees que a Leila le esté yendo bien?”).
- Hombres y mujeres se refieren de distinta manera a los problemas físicos y personales (Granito 2002). Es más probable que los hombres se resistan a que se indague acerca de sus preocupaciones, mientras que las mujeres esperan que se les pregunte si parecen preocupadas.
- Hombres y mujeres tienen distintas maneras de relatar sus experiencias. Las historias femeninas están más llenas de detalles e implican a más personajes, mientras que las masculinas se centran más probablemente en acciones específicas que llevan a una conclusión.
- Hombres y mujeres tienen distintas maneras de hablar acerca de sus relaciones. Dado que las mujeres ven a la comunicación como un proceso para crear y mantener relaciones, es más probable que quieran hablar sobre sentimientos y límites en la relación. Muchas veces, tales pláticas resultan amenazantes para los hombres, pues suponen que si la mujer necesita hablar sobre la relación entonces debe tener un problema que él necesita solucionar.

Tendemos a etiquetar las conductas que se asocian con los hombres como “masculinas” y las que se asocian con la mujeres como “femeninas”. Sin embargo, a menudo los hombres adoptan estilos femeninos de interacción y viceversa, según el sexo y la posición de la(s) persona(s) con quien se estén comunicando y el contexto en que se esté dando la conversación. Probablemente, cuando un amigo cercano o un compañero de cuarto está hablando por teléfono, puedes decir si la persona con quien habla es hombre o mujer, con base en su estilo de interacción. Por ejemplo, es más probable que un hombre suene masculino y una mujer femenina cuando habla con una potencial pareja romántica y es más probable que una mujer suene masculina cuando habla en el marco de relaciones de negocios. Aunque los estilos de interacción cambian según el contexto, a menudo caemos en expectativas rígidas de género. Si reconocemos tanto las expectativas de género que asociamos a los demás como la manera en que cambian los estilos de interacción de las personas,

podremos ayudarnos a nosotros mismos a alcanzar nuestras metas de comunicación y a adaptarnos a las necesidades de los demás.

## ▼ Intimidad, relaciones interpersonales y comunicación

En un solo día puedes hablar con tu dentista, chatear por computadora con un miembro de tu familia, hacerle una pregunta a un maestro, ayudar a un compañero de trabajo a resolver un problema y estudiar con otro estudiante para un examen. La naturaleza de la comunicación con cada una de estas personas cambia mucho en cuanto a humor, formalidad y propósito de acuerdo con la cercanía o el nivel de intimidad que exista en la relación. Las **relaciones interpersonales íntimas** se caracterizan por altos niveles de confianza, calidez y afecto, mientras que las que no lo son resultan más impersonales, distantes y formales. El grado de intimidad que existe en una relación puede medirse en amplitud y en profundidad. La **amplitud** se refiere a qué tan ancha es la relación, esto es, cuántos contextos distintos experimentan los comunicadores uno con otro. Por ejemplo, supón que tienes un compañero de equipo en una liga deportiva en tu escuela. Si las únicas veces que hablas con él es durante el entrenamiento o juego, tendrás una relación interpersonal “estrecha”. Pero si interactúas con él en otros contextos —en una clase, en una fiesta, o incluso como compañero de cuarto—, entonces tendrás una relación más amplia. Resulta natural, entonces, que las relaciones más amplias sean más íntimas que las estrechas.

La **profundidad** de una relación se refiere a la cantidad y al tipo de interacción que se tiene con otra persona. Muchas veces la profundidad es un factor de tiempo (mientras más se interactúa con una persona, más íntima y personal es la comunicación). No resulta sorprendente que las relaciones de largo plazo generalmente sean más profundas que las recientes, aunque algunas nuevas relaciones pueden alcanzar bastante profundidad si la interacción es intensa. Aún así, la profundidad de la relación refleja mucho más que mero tiempo; implica la cantidad de confianza que se desarrolla entre los comunicadores. La confianza en una relación aumenta la intimidad. Por ejemplo, puedes interactuar con algunos compañeros de trabajo todos los días y aún así no sentirte cómodo cuando hablas con ellos de temas sensibles como tu vida amorosa o sus valores religiosos. Por otro lado, es mucho más probable que explores tales temas con tus amigos más cercanos.

La profundidad de una relación de acuerdo con la clase de temas que se analizan en ella se explica en la **teoría de penetración social** (Altman y Taylor 1973). Ésta afirma que revelamos y discutimos más información personal a medida que nuestras relaciones se vuelven más íntimas. La teoría asemeja el desarrollo de una relación con pelar una cebolla. Para llegar al centro de ésta primero debes quitar las capas externas. De la misma manera, para llegar al núcleo íntimo de una relación deben eliminarse primero las capas exteriores. La intimidad se desarrolla en las relaciones a medida que las personas avanzan a través de las capas impersonales externas y finalmente comprenden las creencias y valores del otro. Esta metáfora se ilustra en la figura 7-1 (p. 188).

En el primer nivel de profundidad hablamos de temas como las comidas favoritas, las películas que vemos y la música que preferimos. A un nivel medio compartimos nuestras opiniones políticas y nuestras actitudes sociales, como cuando revelamos a qué grupos pertenecemos o por quién votamos en la última elección. El siguiente nivel, la capa interna de intimidad, es mucho más personal que los anteriores e incluye temas cuyo análisis necesita una gran confianza. Por ejemplo, aquí puede hacerse referencia a los valores espirituales, a las esperanzas, a las metas, a las fantasías, a los secretos y a los miedos más ocultos. Al final, en el nivel más personal (el núcleo que

---

### relaciones interpersonales íntimas

Se caracterizan por altos niveles de confianza, calidez y afecto; las que no son íntimas son más impersonales, distantes y formales.

### amplitud

La cantidad de contextos en los que los comunicadores interactúan en una relación.

### profundidad

La cantidad de tiempo que los comunicadores interactúan y el nivel de información personal que intercambian en una relación.

---



---

### teoría de penetración social

Revelamos cada vez más información personal acerca de nosotros mismos a medida que la relación se desarrolla y nos reservamos el análisis de nuestros pensamientos más privados para nuestras relaciones más íntimas.

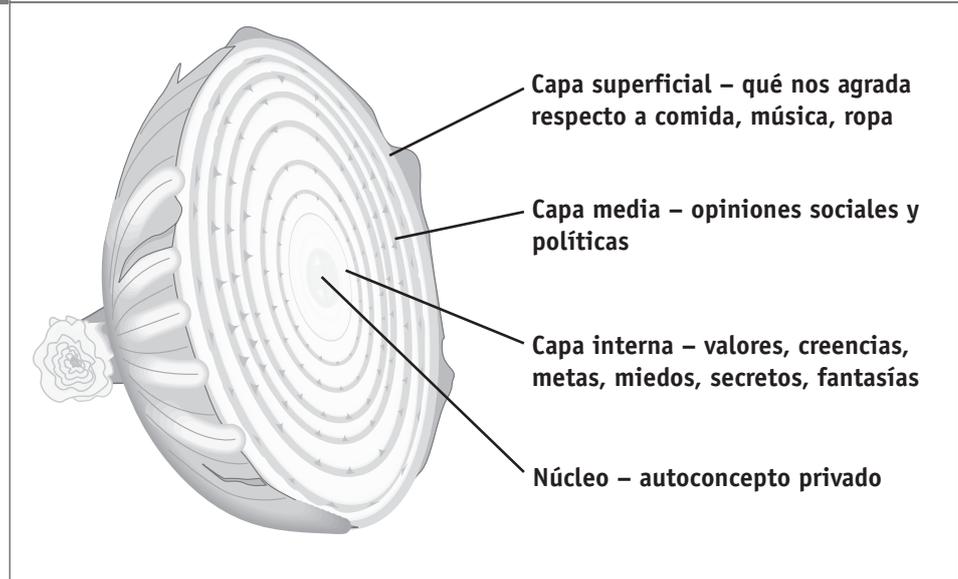
---

## FIGURA

7-1

## Teoría de penetración social

Para llegar al núcleo íntimo de una relación, primero debes “pelar” las capas externas.



se muestra en la figura), revelamos nuestro autoconcepto más esencial y privado con otro. Se necesita mucha confianza para que la otra persona no rechace o se burle de cómo nos vemos a nosotros mismos. Tal análisis generalmente está reservado para nuestras relaciones más íntimas, aquéllas con las que hemos desarrollado áreas de confianza mutua a medida que hemos avanzado a través de las capas de la “cebolla”.

Así, tus relaciones más íntimas son aquéllas en las que tú interactúas frecuentemente con la otra persona, y en muchos contextos distintos, y en las que hablas de temas personales que no sacarías a colación con los demás. Sin embargo, las relaciones también son dinámicas y el nivel de intimidad *fluctúa* a medida que la relación se modifica. Algunas relaciones impersonales crecen en intimidad, mientras que en otras ésta se reduce como cuando esposos, amantes o amigos cercanos rompen o se alejan. Algunos expertos en comunicación también se preocupan porque algunas tecnologías de comunicación relativamente nuevas inhiben el crecimiento de la intimidad en las relaciones. En el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación” se introduce la idea de que nuestra dependencia moderna de tales tecnologías reduce el contacto humano en las interacciones sociales y reduce la cercanía entre las personas.

## ▼ Atracción interpersonal

Algunas de nuestras relaciones se dan casualmente y no tenemos alternativa en la selección de la otra persona. Entre éstas están la mayoría de los miembros de nuestra familia, algunos compañeros de trabajo, o de equipo, o de clase a quienes el maestro asigna el mismo proyecto que a nosotros. En otras circunstancias, sin embargo, elegimos conscientemente iniciar una relación. En estas situaciones la atracción desempeña un rol fundamental. La atracción interpersonal es, a la vez, sencilla y complicada. Es simple y bastante preciso afirmar que entablamos relaciones con personas que nos atraen. Lo complicado es descifrar por qué unas personas nos atraen y otras no. La atracción va más allá de una simple lista de características físicas o personales.

## Exploración de los conceptos de comunicación



### Las tecnologías de comunicación y las relaciones en línea

Las tecnologías de comunicación, como los teléfonos celulares, los grupos de debate, el chat por computadora, los mensajes instantáneos y el correo electrónico, a menudo amplían las oportunidades de comunicación y permiten la formación de nuevas relaciones en línea. En un principio, a los expertos les preocupaba que un uso excesivo de Internet fuera psicológicamente dañino para la comunicación por conducir a la soledad y al aislamiento (Paterson y Kraut 1998). Aunque la preocupación por las relaciones vía Internet puede llevar a algunas personas a alejarse de otras formas de interacción social, en investigaciones recientes se ha establecido la viabilidad de las relaciones mediatizadas. A continuación se incluyen algunas muestras de lo que se ha descubierto en estos estudios acerca de las relaciones en línea:

- El uso de Internet para establecer y mantener relaciones interpersonales es sumamente popular. Por ejemplo, en una encuesta que se realizó en Estados Unidos a nivel nacional, hasta 54% de los adolescentes entre los 10 y los 17 años de edad informó que se comunicaba en línea con alguien que no conocía y 39% dijo que había establecido una amistad en línea casual o cercana durante el año anterior (Wolak, Mitchell y Finkelhor 2002). Aunque la comunicación en línea es más popular entre la gente joven, usuarios de todas las edades confían cada vez más en Internet para conocer personas y establecer relaciones. Estos comunicadores no necesariamente son los típicos entusiastas de la computación a los que se retrata como estereotipos en películas y en éxitos de librería. Comunicadores de todas las edades, personalidades y niveles socioeconómicos utilizan Internet y otras tecnologías de comunicación para conocer personas y establecer relaciones (Bonebrake 2002).
- Con frecuencia, las relaciones románticas en línea se desarrollan de acuerdo con un patrón predecible. Los comunicadores generalmente se encuentran en un grupo de análisis público donde advierten o les atraen las declaraciones e ideas de otra persona. Este interés generalmente conduce a una forma más personalizada de comunicación, como el correo electrónico o los mensajes instantáneos, a los que sigue una conversación telefónica. A medida que la relación se vuelve más íntima, los comunicadores intercambian fotografías y finalmente se coordinan para conocerse cara a cara (Baker 2000).
- Las tecnologías de comunicación proporcionan nuevas oportunidades para establecer y conservar relaciones. A menudo estas nuevas oportunidades se derivan de la conveniencia de estar en línea. Comunicadores a los que separan grandes distancias pueden encontrarse y conocerse y las nuevas relaciones pueden suceder en momentos poco comunes, como cuando se está haciendo la tarea, en el trabajo, o a media noche. Además, Internet favorece otras formas de conservar relaciones de "oficina": los padres pueden estar más cerca de sus hijos en edad universitaria, los abuelos se comunican regularmente con sus nietos, los adolescentes homosexuales se dan cuenta de que no están solos, o los compañeros de trabajo intercambian ideas antes de salir de la oficina (Baker 2000).

Las tecnologías de comunicación ayudan a comunicadores tímidos o introvertidos a superar sus inhibiciones y ampliar su red social. El anonimato de Internet, la falta de necesidad de revelar la apariencia física y la capacidad de construir cuidadosamente los mensajes proporcionan un resguardo seguro para que los introvertidos se enfrenten a sus miedos y conozcan nuevas personas (Amichai-Hamburger, Wainapel y Fox 2000). Internet es especialmente atractiva para los comunicadores adolescentes, quienes son socialmente reticentes, pero dispuestos a conectarse con otros (Wolak, Mitchell y Finkelhor 2002). Internet también ayuda a los comunicadores más extrovertidos en momentos incómodos y de ansiedad, ya sea que se trate de encontrar un amor perdido, reunirse con conocidos de bachillerato o ponerse en contacto con el ex que nunca se olvidó (Lee 2000).

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Cómo pueden las relaciones en línea facilitar el desarrollo de similitudes interpersonales?
2. ¿En qué se parecen o se diferencian los patrones de desarrollo de las relaciones en línea y de las relaciones analizadas en el texto?

De hecho, se trata de una combinación de varios factores, entre los cuales se incluyen la semejanza interpersonal, la proximidad y los atributos físicos.

### similitud interpersonal

Se da cuando compartimos actitudes, valores, hábitos y estilos de comunicación con otros miembros en una relación.

## Nos agradan quienes son semejantes a nosotros

Probablemente, el factor más fuerte en la atracción es la **similitud interpersonal**. Nos atraen aquellos que tienen actitudes, intereses, valores, hábitos y estilos de comunicación similares a los nuestros (Khohnen y ShanHong 2003). De nuevo, piensa en un buen amigo. Probablemente compartes muchos intereses comunes con él/ella. Es posible que a ambos les agrade la misma música, las mismas películas y comidas similares. En realidad, estas similitudes fueron una de las razones por la que ustedes se hicieron amigos en primer lugar. Las preferencias comunes nos llevan a relaciones de todo tipo. Por ejemplo, con mayor frecuencia los empleados se sienten más cómodos con los compañeros de trabajo que tienen sus mismas actitudes y los pacientes tienden a elegir o a continuar con doctores o terapeutas con quienes comparten las mismas perspectivas (Glaman y Jones 1996; Speight y Vera 1997). Nuestras percepciones y similitudes cambian a medida que una relación evoluciona. Cuando ésta se inicia, las semejanzas geográficas (como la edad, la apariencia, o la raza) pueden ser muy importantes. Pero luego son más significativos las actitudes y los valores.

La similitud es atractiva por varias razones. Por un lado, reduce la incertidumbre en una relación. Casi todos nosotros hemos experimentado cierto grado de ansiedad al iniciar una relación. En general, ésta se reduce a medida que conocemos mejor a la otra persona y la relación se vuelve más predecible. En una relación nueva, mientras más tengamos en común con la otra persona, menos incertidumbre existe. Sabemos, por ejemplo, qué podemos hacer en una situación específica y tener algún grado de confianza en que una persona con intereses y valores parecidos actuará en la misma forma. Además, es menos probable que tengamos desacuerdos iniciales con alguien cuyos intereses son similares a los nuestros. El conflicto a menudo produce ansiedad, por lo que no es sorprendente que nos atraigan las relaciones que creemos nos producirán menos desacuerdos.

La similitud con otros valida nuestra visión del mundo. Tenemos una necesidad inherente de organizar y comprender nuestro ambiente (p. 73). Cuando formamos una relación con alguien que ve el mundo como nosotros, esa persona confirma nuestras percepciones. También esperamos que la otra persona disfrute lo mismo que nosotros para que la relación sea más satisfactoria. Además, las experiencias y las perspectivas comunes establecen el fundamento para una comunicación eficaz. Por ejemplo, supón que a ti te gusta la jardinería. Quizás te sea más fácil hablar sobre tu pasatiempo con otros aficionados que han enfrentado los mismos retos y han obtenido las mismas recompensas de la horticultura, que con alguien que piensa que eso es aburrido o una pérdida de tiempo. Ese interés mutuo proporciona un mismo vocabulario, temas y perspectivas comunes para una comunicación eficaz; la falta de todo esto puede impedir que se compartan significados y que se entable una comunicación satisfactoria.

Aunque la similitud es un factor importante para la atracción, podemos entablar relaciones significativas con aquéllos que son muy diferentes a nosotros. El dicho popular que afirma que los opuestos se atraen es parcialmente cierto. En determinados casos, la semejanza puede ser agobiante y limitar el crecimiento personal. Alguien distinto a ti en algunos aspectos particulares puede satisfacer una necesidad particular. Por ejemplo, supongamos que eres extremadamente tímido. Es posible que te atraiga alguien que es socialmente extrovertido porque esa persona hace que te abras y te ayuda a sentirte más cómodo con los demás. Además, tus percepciones de semejanza

pueden cambiar a medida que aumenta la amplitud y la profundidad de la relación. Alguien a quien en un principio percibes como semejante a ti puede resultar muy diferente en el largo plazo. Por ejemplo, alguien que comparte tu amor por escalar montañas o por la música puede resultar que tiene una actitud muy diferente hacia la honestidad. O bien, alguien con quien en un principio tenías muy poco en común puede terminar por compartir valores importantes. Finalmente, con el tiempo, dos personas con muchas diferencias pueden desarrollar perspectivas y experiencias comunes. Las similitudes que se construyen a partir de diferencias muchas veces constituyen lazos poderosos y pueden proporcionar el fundamento para una relación fuerte entre dos personas aparentemente distintas.

“Solamente a través de nuestras relaciones con los demás es como... llegamos a creer en nuestras propias capacidades y en nuestra bondad interna.”

— Joan Borysenko, psicoterapeuta y bióloga

## Nos agradan quienes nos resultan familiares

Antes analizamos la proximidad como un factor de comunicación no verbal y lo definimos en términos del espacio físico, como qué tan cerca te paras al lado de alguien (p. 165). Cuando hablamos de la atracción interpersonal, no obstante, la **proximidad social** se refiere a lugares comunes en los que nos reunimos e interactuamos con otras personas. La distancia en la cercanía social se mide por la frecuencia con la que visitamos estos lugares. Algunas áreas de mucha proximidad social para ti incluyen tu vecindario o edificio de departamentos, el lugar en el que trabajas y los clubes que frecuentas. En la escuela serían los salones a los que asistes, los lugares en los que comes y aquéllos en los que estudias. No es sorprendente que nos atraigan y formemos relaciones con personas que conocemos en estos lugares. Piensa en quién es tu mejor amigo. Es probable que los dos hayan ido o a la misma escuela, o trabajado en el mismo lugar, o vivido cerca el uno del otro cuando comenzó tu amistad. Se habla mucho de los encuentros con extraños en las novelas o en algunas revistas populares, pero la realidad es que la mayoría de nuestras relaciones se hacen con personas que nos son familiares y que mantienen cierta proximidad social con nosotros.

La proximidad social no necesariamente aumenta la atracción que sentimos por los demás, pero nos da la oportunidad de interactuar en un escenario conveniente y seguro. Hablar con alguien que vemos todos los días es menos intimidante que iniciar una conversación con un extraño. Piensa en tu salón de clases en la materia de comunicación. De una u otra manera es más fácil comenzar a platicar con el estudiante que se sienta junto a ti que con alguien que está del otro lado del salón. De la misma manera, hablamos con aquellos que vemos con frecuencia y con quienes están cerca. A medida que lo hacemos, comenzamos a formar relaciones. Luego, interactuamos con más frecuencia. Este ciclo de conversación, profundización de la relación y más plática se inicia con la proximidad.

Al menos dos estudios han verificado que nuestras relaciones surgen con quienes están cerca. En uno se analizaron las amistades de la infancia; los investigadores descubrieron que la mayoría de los estudiantes de bachillerato se hicieron amigos de otros que conocieron en sus clases. También encontraron que era probable que se hicieran amigos de los que vivían cerca de ellos. Esto era especialmente cierto para las personas de color que asistían a escuelas de población predominantemente caucásica (Clark y Ayers 1992). Lo que se aplica a los estudiantes de bachillerato también se aplica a la gente de edad mayor. Otro estudio se ocupó de individuos de sesenta y setenta y tantos años para determinar cómo es que sus amistades más cercanas se modificaban con el paso del tiempo. Se encontró que formaban nuevas amistades cuando las de mucho tiempo se mudaban, se enfermaban o morían. El elemento común en casi todas las nuevas amistades era la proximidad; la gente mayor se relacio-

---

### proximidad social

Se refiere a la “cercanía social”; a menudo nos atraen las personas que viven cerca de nosotros, que pertenecen a los mismos grupos u organizaciones, o que asisten a la misma escuela.

---

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Nuevas relaciones

Una implicación de las investigaciones acerca de la proximidad, es que aquéllos que quieran reunirse con personas nuevas deben ampliar sus círculos sociales y profesionales. Además de las formas más tradicionales de conocer a otras personas, como unirse a un club o a un gimnasio, hacer deportes, o asumir una nueva tarea en el trabajo, cada vez más gente tiene citas románticas por Internet. De hecho, la mitad de los adultos solteros de Estados Unidos visita los servicios de concertación de citas románticas en línea una vez al mes (Mulrine y Hsu 2003).

#### *Pregúntate a ti mismo:*

1. ¿Por qué ampliar los círculos sociales y profesionales es una buena manera de conocer a otros y formar nuevas relaciones?
2. ¿De qué manera la similitud interpersonal y la proximidad social trabajan de manera conjunta cuando se trata de formar nuevas relaciones?
3. ¿Qué hace que algunos servicios de concertación de citas románticas sean más exitosos que otros?

naba con aquéllos que vivían cerca o que asistían a la misma iglesia o a los mismos clubes (Wenger y Jerrome 1999).

Estos estudios confirman la importancia de la proximidad para formar relaciones. Tomando en consideración este principio, muchas universidades han adoptado un enfoque que promueve la tolerancia en sus campus. Integran a estudiantes provenientes de orígenes muy diversos en dormitorios, cursos, clubes, equipos deportivos y otras actividades universitarias, con la esperanza que superen sus prejuicios y se relacionen con quienes viven cerca o con quienes participan en las mismas actividades. Este enfoque ha tenido éxito en promover amistades que no se desarrollarían de otra manera y demuestra el poder de la proximidad en las actitudes y en el desarrollo de las relaciones (Light 2001).

### Nos agradan quienes nos parecen atractivos

Probablemente relacionas la **atracción física** con un interés romántico, pero éste aspecto también es importante en la mayoría de las otras relaciones. Los atributos físicos, como los rasgos faciales, la altura y el color del pelo, son algunas de las primeras cosas que advertimos en otra persona y desempeñan un papel en nuestra decisión de cultivar o evitar una relación. Tendemos a desarrollar relaciones de todo tipo con personas que nos atraen físicamente. Definir los atributos físicos que son atractivos resulta difícil porque nuestra percepción de “bien parecido” es sumamente personal. Por supuesto que existen algunos estereotipos culturales comunes de belleza física, como estar delgado y tener ojos grandes. Pero la atracción física es distinta al atractivo físico. El **atractivo** es la apariencia idealizada de atributos físicos que solemos visualizar como “una apariencia perfecta”. Cuando entablamos relaciones, parecemos separar el ideal de lo alcanzable y no necesariamente formamos relaciones con personas que tienen “una apariencia perfecta”. Más bien, nos relacionamos con aquéllos que nos resultan atractivos a nosotros, aunque su apariencia se aparte de los estereotipos comunes.

¿Alguna vez has notado que dos amigos o dos personas que están saliendo en plan romántico se ven parecidos? A menudo nos atraen aquéllos que se nos parecen.

#### atracción física

Se da cuando nos atrae la apariencia de alguien a través de atributos tales como los rasgos físicos, la altura, el tipo corporal y el color del pelo.

#### atractivo

Lo que visualizamos como la “apariencia perfecta” o atributos físicos idealizados.

Además, a medida que una relación se desarrolla, nuestra atracción física hacia la otra persona puede aumentar o disminuir. Alguien que en un principio consideraste físicamente atractivo quizás no te lo parezca tanto cuando llegues a conocer mejor a esta persona. De la misma manera, el atractivo físico de una persona puede aumentar a medida que interactúas con él o con ella. Incluso una sencilla conexión de relación, como saber el nombre de la otra persona, puede aumentar la atracción. A medida que conocemos las actitudes, creencias, sentido del humor, gustos y aversiones, y otros aspectos de los demás, a menudo nos resultan más atractivos.

## ▼ La comunicación y el desarrollo de una relación

Como las plantas, los animales y las personas, las relaciones crecen y progresan en ciclos de vida más o menos predecibles. Los estudiosos del tema han identificado varias fases de desarrollo que la mayoría de las relaciones atraviesan a medida que avanzan del principio al final. Las **etapas de desarrollo de una relación** son ciclos de vida o patrones que las relaciones atraviesan a medida que se desarrollan o se deterioran. Las relaciones tienen un principio, una parte media y, por último, un final. Sin embargo, cada una avanza a través de las etapas de desarrollo de manera diferente. Algunas lo hacen con mucha rapidez al principio, otras no. Algunas terminan pronto, otras duran toda la vida.

Mark Knapp, estudioso de la comunicación, elaboró un modelo descriptivo que identifica las etapas de desarrollo de las relaciones y que se centran en el tipo de “habla” que se da en cada etapa (Knapp y Vangelisti 1996). El modelo se aplica a la mayoría de las relaciones pero, con mayor precisión, a las amistades cercanas y a las relaciones románticas y no tanto a las familiares o profesionales. Pocas relaciones atraviesan todas las etapas. El modelo describe, en términos generales, 10 etapas posibles de desarrollo (véase figura 7-2). Knapp caracteriza a las primeras cinco como las de “acercamiento”; en ellas se describe una relación según se hace más íntima. Las otras cinco son las que atraviesa a medida que se desintegra o declina y son las de “alejamiento”. Describiremos cada una de las etapas del modelo de Knapp y luego analizaremos brevemente de qué manera las relaciones particulares desarrollan patrones de comunicación únicos.

### Acercamiento

**Iniciación.** La primera etapa de interacción en una relación implica conocer a otra persona e iniciar la comunicación. En esta etapa de desarrollo de la relación, intentamos atraer la atención de la otra persona y establecer líneas abiertas de comunicación. La interacción en sí comprende conversaciones que son familiares y cómodas para ambos comunicadores, como: “Hola, ¿Cómo estás?” “¿De dónde provienes?” o “¿Cuál es tu especialización?” Estas preguntas son seguras para los comunicadores al iniciarse una relación porque las convenciones sociales y culturales les proporcionan guiones comúnmente aceptados (p. 77). Si decimos “Hola, ¿Cómo estás?” los demás saben automáticamente qué responder: “bien gracias ¿Y tú?”. Por supuesto que realmente no estamos averiguando acerca del estado de la otra persona. Más bien estamos diciendo, en esencia: “Te reconozco y deseo hablar contigo”. Y al mismo tiempo preguntamos: “¿Me reconoces y quieres hablar conmigo?”

**Experimentación.** La etapa de experimentación se caracteriza por la exploración de intereses y circunstancias mutuas. La fase de exploración se da todavía a un nivel social relativamente seguro. La comunicación sigue fundamentándose

---

#### etapas de desarrollo de una relación

Patrones o ciclos de vida que atraviesan las relaciones a medida que se desarrollan o se deterioran. Las relaciones tienen un principio (un nacimiento), una parte media (una maduración) y un final (una muerte).

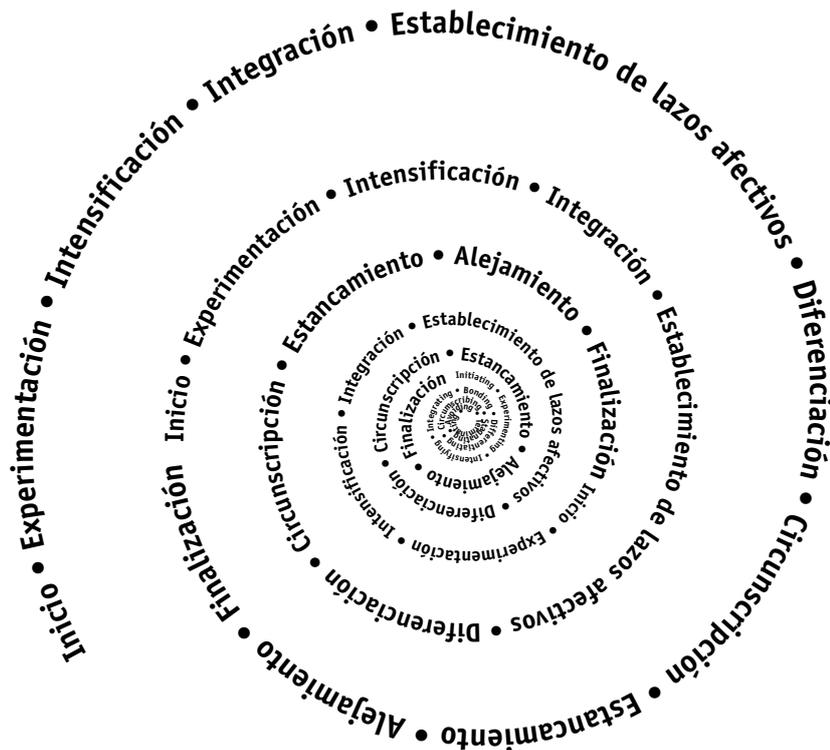
---

## FIGURA

7-2

## Etapas de desarrollo de las relaciones

Las relaciones atraviesan etapas de “acercamiento” y de “alejamiento”.



## temas integradores

Áreas de interés común que los miembros de una relación disfrutan discutir.

en guiones comunes, pero también se participa en “pláticas intrascendentes”. Por ejemplo, los comunicadores pueden hablar sobre el clima, sobre personas que ambos conocen, o sobre películas que han visto recientemente. Gran parte de la etapa de experimentación implica el descubrimiento de **temas de integración**, esto es, áreas de interés común que ambas partes disfrutan discutir. Éstos fungen como un punto focal para la interacción durante la etapa de experimentación y proporcionan oportunidades convenientes para renovar la relación cada vez que las partes se encuentren. Por ejemplo, supón que conociste a un estudiante en tu clase de antropología cultural. Es probable que cada vez que te topes con él en el campus comiences la plática con una referencia a algún aspecto del curso, como el profesor, los otros estudiantes o lo difícil (o fácil) que está el material del curso. En la etapa de experimentación el compromiso mutuo es poco y no abarca más que la disposición a comentar temas integradores. La plática intrascendente poco a poco comienza a revelar ambas personalidades de la relación y le da a cada persona una idea sobre aspectos “más profundos” o íntimos de la personalidad del otro. Si se alcanza a percibir algo intrigante o atractivo, la relación probablemente avanzará a la siguiente etapa de interacción, la etapa de intensificación.

**Intensificación.** En esta etapa experimentamos un aumento en la amplitud y en la profundidad de la relación, vemos más a la otra persona y en un mayor número de contextos. Tendremos precaución cuando se trate de expresar el afecto, nuestro

## Exploración de los conceptos de comunicación



### ¿Quién dice “te quiero” primero?

Entre nuestros estereotipos comunes acerca de las relaciones heterosexuales están las ideas relativas a que las mujeres expresan más sus emociones que los hombres y que es más probable que éstos eviten comprometerse en una relación. Así, es posible que usted piense que las mujeres generalmente digan “te quiero” primero en una relación íntima. Sin embargo, los investigadores de la comunicación han descubierto que es más probable que sean los hombres quienes hagan esta declaración primero (Pearson, West y Turner, 1995). Existen diversas razones por las que los hombres lo hacen: como en otras fases del cortejo, generalmente las mujeres esperan que los hombres inicien esta etapa en la relación. Además, los hombres pueden decir “te quiero” para convencer a sus parejas de comprometerse más totalmente con la relación, o de aceptar acercamientos sexuales (Brantley, Knox y Zusman 2002)

Como lo más común es que las mujeres esperen que los hombres inicien cada nueva fase en una relación, pueden preguntarse cuál es el nivel de compromiso de su pareja. Una estrategia que los investigadores han advertido es la “prueba secreta”, en la cual una mujer intenta obtener información acerca del estatus de la relación sin preguntarle a su pareja directamente (Baxter y Wilmot 1984). Es posible que tú hayas utilizado esta prueba, o que alguien te la haya aplicado a ti. ¿Alguna vez has intentado hacer que tu pareja demuestre celos solamente para saber cuál será la respuesta? ¿Has utilizado situaciones como conocer a los parientes o cuidar a niños para ver cómo interactúa tu pareja con los miembros de tu familia o con los pequeños? Las pruebas secretas son comunes, sobre todo cuando una de las partes de la relación no se siente cómoda de hablar directamente acerca del amor o de los niveles de compromiso.

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. Además de decir “te quiero”, ¿cómo puedes afirmar que alguien está comprometido con una relación?
2. ¿Has empleado pruebas secretas para determinar cuál es el compromiso de tu pareja en una relación? ¿Funcionaron?
3. ¿Por qué son necesarias tales pruebas indirectas o secretas?

deseo de mayor intimidad da lugar a incertidumbre y a miedo al rechazo, por lo cual buscamos activamente la confirmación de nuestras intenciones con la *reciprocidad*. Si damos un regalo, esperamos otro de vuelta; si ofrecemos afecto, esperamos que la otra persona nos lo retribuya.

En esta etapa, la interacción también se caracteriza por que nos revelamos ante los demás en aspectos cada vez más íntimos. A medida que nos exponemos a un mayor juicio como consecuencia del proceso de revelación, la comunicación se hace menos segura y nos volvemos más vulnerables. Cuando revelamos algo personal esperamos que la otra persona sea recíproca y que haga lo mismo. En las relaciones románticas, la expresión explícita de afecto y atracción intensifican la relación y esperamos que tal expresión también sea correspondida. Si decimos “te quiero” esperamos que la otra persona diga lo mismo. Cuando se pronuncian estas palabras, la relación cambia inevitablemente. En el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación” se analizan las implicaciones de esta afirmación y cuál de los dos miembros de una relación probablemente iniciará el intercambio.

Durante la etapa de intensificación, la comunicación se vuelve más *idiosincrásica* para la relación. Desarrollamos sobrenombres, patrones únicos de interacción y atajos verbales que surgen de experiencias comunes. En la apertura de este capítulo,

Maya y Holly habían desarrollado formas personalizadas de interacción como puede ser mencionar datos personales acerca de cada una (“Yo uso más maquillaje que tu y ni siquiera tengo un lápiz labial”). Esos patrones únicos de comunicación a menudo se inician en la etapa de intensificación y continúan durante toda la vida de la relación.

**Integración.** A medida que las relaciones se desarrollan, las personas que las forman comienzan a incorporar numerosas actividades, a coordinar sus agendas diarias y a desarrollar intereses, actitudes y valores comunes. Es posible que también mezclen sus círculos sociales. Los amigos de uno se convierten en amigos del otro y viceversa. La comunicación en esta etapa de la relación se manifiesta por una gran empatía (“No quieres salir ¿verdad? Te ves exhausto”) y por una capacidad cada vez mayor para predecir el comportamiento de la otra persona. Con mayor frecuencia, las actitudes y los valores de la otra persona se incorporan a nuestro diálogo interno (podemos escuchar la perspectiva de la otra persona en nuestros pensamientos (“a Max le encantaría este libro”). A medida que reconocemos y acomodamos este nuevo flujo de pláticas en nuestro pensamiento, la integración se da en nuevos niveles de intimidad. Juntos desarrollamos maneras únicas de percibir el ambiente y de forjar una visión común acerca de la relación. En esta etapa también utilizamos pronombres incluyentes (“nosotros” esto, “nuestro” aquello) frecuentemente en las conversaciones públicas (Wood 1997).

También analizamos explícitamente la naturaleza de nuestra comunicación y participamos en una **metacomunicación**. Se trata de la comunicación acerca de la comunicación, o analizar el contenido y el estilo de nuestra interacción (“me sentí excluido cuando dijiste “mi” casa y no “nuestra” casa). La metacomunicación se presenta en todas las etapas de la relación, pero aumenta a medida que avanzamos en la integración y el establecimiento de fundamentos para la siguiente etapa de desarrollo: el establecimiento de lazos cercanos.

**Establecimiento de lazos afectivos y continuidad de la intimidad.** Esta etapa se presenta a medida que hacemos compromisos de largo plazo con la relación. A menudo se institucionalizan con algún tipo de ceremonia ritual. El matrimonio es la forma más obvia de dicho ritual; otros son la iniciación en una fraternidad o en una hermandad, las ceremonias de compromiso, cohabitar, intercambiar anillos, o hacer otros pronunciamientos públicos de devoción en la relación. Con o sin un ritual público, el establecimiento de lazos implica un contrato interpersonal de obligaciones y responsabilidades mutuas. Éstas son únicas para cada relación y a menudo implican promesas de lealtad, apoyo y exclusividad. En general un contrato es implícito, pero puede declararse explícitamente, o incluso por escrito. Los votos matrimoniales, los acuerdos prenupciales o las promesas de fraternidades/hermandades son ejemplos de contratos escritos. A menudo, las obligaciones y responsabilidades de una relación se examinan mediante la metacomunicación, a medida que las personas dicen qué significa ser un mejor amigo, un esposo o un socio en una relación específica. La continuidad de la intimidad en este nivel también incluye el manejo exitoso de conflictos. El conflicto y los desacuerdos surgen en todas las etapas de una relación, pero la etapa de establecimiento de lazos es clave para acercarse o alejarse. El manejo exitoso del desacuerdo en esta etapa de la relación se

vuelve especialmente importante. Analizaremos la comunicación eficaz en relaciones íntimas y continuadas más adelante en el capítulo. Pero primero consideremos las etapas de la desintegración de las relaciones.

#### metacomunicación

La comunicación acerca de la comunicación. El análisis de la dimensión de los mensajes según la relación es un tipo de metacomunicación.

“La bondad y la inteligencia no siempre nos libran de caídas y trampas; siempre hay fallas de amor, de voluntad, de imaginación. No hay manera de librarse del peligro en las relaciones humanas.”

— Bárbara Harrison, escritora



Cuando existe una enorme empatía y se comparten perspectivas es posible establecer lazos afectivos y lograr la continuidad de la intimidad.

© Mark Antman/The Image Works

## Separación

**Diferenciación.** En determinado momento de una relación, comenzamos a advertir las diferencias que existen entre nuestra pareja y nosotros mismos. Esto puede deshacer parte de la integración que se dio en las dos etapas anteriores. Quizás podemos reestablecer círculos sociales independientes con amigos nuevos o antiguos, tener menos contacto con nuestra pareja, y descubrir diferencias básicas de personalidad que son difíciles de reconciliar. La diferenciación se caracteriza por pláticas acerca de diferencias, expresiones de insatisfacción y la reafirmación de deseos individuales. No es sorprendente que en esta etapa haya muchas discusiones y peleas. La diferenciación puede conducir la relación hacia cualquier dirección. A menudo, puede hacer la relación más fuerte cuando se reconocen y acomodan las necesidades individuales. También podemos aprender de nuestros desacuerdos y formular normas para la relación acerca de la manera de manejar el conflicto exitosamente (“No debemos irnos a dormir cuando estamos enojados el uno con el otro” o “ahora sé que tengo que permanecer lejos de ti cuando estás limpiando el garage”). En consecuencia, una diferenciación nos puede regresar a la continuidad de la intimidad en la medida en que descubrimos y reconciliamos diferencias. A la inversa, también puede conducir a una mayor desintegración de la relación. El conflicto que no se resuelve generalmente escala y conduce a una separación mayor en la rutina y en las actividades cotidianas. Esta divergencia en la relación lleva a la siguiente etapa, la circunscripción.

**Circunscripción.** Si una relación sigue deteriorándose, quizás comencemos a circunscribirla reduciendo su amplitud y su profundidad de manera significativa. Establecemos límites claramente definidos de interacción y confinamos nuestro discurso a temas relativamente seguros. Sin embargo, poco a poco, incluso éstos pueden convertirse en una fuente de nuevos desacuerdos a medida que se acumulen

CONEXIONES



Ve un video sobre maneras de manejar las diferencias (Clip 7.1 del CD)

conflictos no resueltos. Discutir temas sencillos como dónde comer, cómo manejar o qué ropa usar puede dar lugar a muchas tensiones y desacuerdos. Esto a menudo conduce a una reducción en la interacción y a una sensación creciente de aislamiento. La falta de satisfacción con respecto a la relación aumenta mucho en esta etapa y conduce a lo que Steve Duck (1984), un prominente estudioso de las relaciones interpersonales, denominó “lamento intrapsíquico”. Ésta es *rumiar* una y otra vez en nuestra mente los defectos de la relación. Durante esta etapa la comunicación se caracteriza por menciones superficiales de cosas intrascendentes y por la falta de discusiones personales de los sentimientos. A menudo posponemos cualquier discusión de los problemas de la relación diciendo “hablemos de esto después” o “para qué hablamos, eso no resuelve nada”. En público seguimos desempeñando el papel de pareja íntima, pero en privado, el silencio es con frecuencia la forma dominante de interacción.

**Estancamiento.** En esta etapa, la interacción se aplana y deja de crecer en cualquier dirección. Quizás nos invada la desesperanza y dejemos de tratar de reparar la relación. Pero también puede ser que estemos renuentes a finalizarla, creyendo que hacerlo puede ser más doloroso que continuar en una relación contraproducente. La interacción en esta etapa se asemeja a las pláticas entre extraños y se planea con cuidado ser neutral; la conversación a menudo se vuelve rígida, formal e incómoda. La lista de temas seguros se vuelve escasa y las pláticas sobre la relación son casi inexistentes. Ambos miembros de la pareja consideran que no hay nada nuevo que decir. El lamento intrapsíquico aumenta y es posible que tengamos conversaciones imaginarias con la otra persona en las que ensayamos qué decir acerca de las insuficiencias de nuestra relación en nuestra mente en lugar de hacerlo frente a la otra persona. El estancamiento de la relación poco a poco se revela en público a medida que dejamos de pretender que existe intimidad.

**Alejamiento.** Existe cierto grado de alejamiento en todas las etapas de deterioro de una relación, que hace que ambos miembros de una pareja experimenten una enorme separación emocional en las fases de diferenciación y de circunscripción. En la etapa de alejamiento la separación se hace física a medida que los miembros de la

Evitar a la pareja es una manera de rechazar a la persona y, probablemente, a la relación.

© Robert Brenner/PhotoEdit



pareja evitan cualquier contacto cara a cara. La interacción se caracteriza por la falta de conversación, incluso de contacto. Esto último, transmite un mensaje muy fuerte sobre la naturaleza cada vez más permanente de la separación. Si la interacción se da, generalmente es cortante y directa. A veces se relaciona con hostilidad y desagrado, pero casi siempre sirve para cerrar canales de comunicación. Entre las formas extremas de alejamiento está ignorar a la otra persona cuando está físicamente cerca. Esta “ausencia de confirmación” de la otra persona inevitablemente manifiesta el rechazo hacia ella y hacia la relación.

**Finalización.** En la etapa de finalización negociamos el final de la relación. Intentamos entender nuestras nuevas circunstancias, manejar la situación y entender los beneficios que obtuvimos de la relación. Muchas veces el final de la relación es el inicio de algo nuevo, incluso, de una nueva definición de la antigua relación. Por ejemplo, un compañero o un esposo puede volverse un “ex” con nuevas expectativas e incluso con nuevas obligaciones. Un gesto simbólico de disolución, como puede ser la devolución de cosas personales, rayar, recortar o quemar fotografías, u obtener el decreto final de divorcio, a menudo acompaña a la finalización. Muchas veces la interacción es pragmática y con frialdad de negocios a medida que establecemos los procedimientos formales de salida. En la tabla 7-1 (p. 200) se hace un resumen del objetivo y de los tipos de interacción en cada etapa.

## Patrones únicos de desarrollo

Si bien las etapas que hemos analizado generalmente se aplican a muchas relaciones cercanas, cada relación desarrolla sus formas únicas de progreso y sigue distintos caminos a través de las etapas. Algunas pueden saltarse una etapa, atravesarla en un periodo abreviado o corto, volver a etapas anteriores y, en general, desarrollar una secuencia única de acontecimientos. Considera los siguientes escenarios:

- Dos personas se encuentran y experimentan una atracción fuerte e instantánea. O bien se saltan o bien abrevian la etapa de experimentación y siguen directamente con la intensificación.
- Un miembro de una relación de largo plazo traiciona la confianza de la otra persona. Eso provoca que la relación se desintegre rápidamente y que la relación avance casi directamente de continuidad de la intimidad a la circunscripción.
- Dos amigos de mucho tiempo se involucran uno con otro románticamente. Aunque su amistad era cercana, la nueva relación vuelve a las etapas de experimentación e intensificación a medida que los “amigos” descubren distintos tipos de intimidad.
- Finalmente, un matrimonio se deshace de manera predecible y atraviesa cada una de las etapas de desintegración. Pero después de una separación, la pareja se reúne, establece intimidad y vuelve a la etapa de establecimiento de lazos de intimidad.

El camino que sigue una relación se forja a través de la interacción de los participantes a medida que descubren y definen las etapas de la unión. A menudo, un acontecimiento, un sentimiento o una interacción particular cambia la dirección o la intensidad de la relación. Estos **momentos de decisión** ayudan a explicar la naturaleza única de una relación a medida que experiencias distintas provocan respuestas diferentes (Baxter y Bullis 1984; Wood 1997). Decir “realmente me gustas como amigo” puede ser uno de esos momentos de decisión. Para algunos, pronunciar esas palabras crea una barrera que en última instancia pone fin a la relación. Cada caso se desarrolla de manera diferente a medida que los participantes actúan y reaccionan entre sí, frente a los acontecimientos y ante los patrones de comunicación.

---

### momentos de decisión

Acontecimientos, sentimientos o interacciones particulares que modifican la dirección o la intensidad de una relación.

---

## T A B L A

7-1

## Etapas de las relaciones y características de la interacción

Etapa	Propósito	Característica de la interacción
Inicio	Llamar la atención de la otra persona y abrir líneas de comunicación.	Pláticas socialmente seguras mediante convenciones sociales.
Experimentación	Obtener información de la otra persona e iniciar una exploración inicial de los costos y beneficios de una relación.	Ampliación de la "plática intrascentente" socialmente segura para incluir el descubrimiento de temas de integración de intereses comunes.
Intensificación	Aumentar la amplitud y la profundidad de una relación y asegurar la reciprocidad de nuestras intenciones para una relación más íntima.	Revelación ante los demás cada vez más personal.
Integración	Integrar actividades, agendas, intereses, actitudes y círculos sociales. Desarrollar expectativas comunes acerca de la relación.	Aumento de la empatía y de la capacidad para predecir el comportamiento de la otra persona. La integración se expresa en el uso de los pronombres personales "nosotros", "nuestro". Desarrollo de más metacomunicación.
Establecimiento de afectivos y continuidad de la intimidad	Establecer compromisos de largo plazo con la relación y desarrollar obligaciones y responsabilidades mutuas.	Metacomunicación continua acerca de la naturaleza de las obligaciones/responsabilidades en la comunicación y manejo eficaz del desacuerdo.
Diferenciación	Establecer diferencias, necesidades y deseos individuales. Proporcionar mayores oportunidades para la discusión del manejo de conflictos. La diferenciación puede fortalecer una relación a través del manejo exitoso del conflicto, o puede conducir a mayor desintegración.	Expresiones de insatisfacción, afirmación de la individualidad y pláticas acerca de diferencias. Mayor argumentación y discusiones.
Circunscripción	Reducir significativamente la amplitud y la profundidad de la relación y establecer límites claros de interacción.	La comunicación cada vez consiste en comentarios agradables acerca de temas seguros. No se hace comentario alguno acerca de la relación y los comunicadores se muestran renuentes a resolver sus desacuerdos.
Estancamiento	Evitar un regreso a la intimidad o la total disolución de la relación.	La interacción se vuelve formal y extraña, se asemeja a la comunicación con un extraño. Los participantes entablan "conversaciones imaginarias" acerca de las carencias de la relación y evitan discutir acerca de ella.
Aislamiento	Cerrar canales de comunicación y establecer rutinas totalmente independientes.	Se evita el contacto. Si la interacción se da, a menudo es tosca e impersonal.
Finalización	Terminar la relación.	Gestos simbólicos de disolución y la finalización de casi toda interacción. La comunicación a menudo se dedica a entender la relación y a redefinir las percepciones de uno y otro.

## Comunicación responsable: continuar la intimidad y revelarse adecuadamente ante los demás

La comunicación eficaz se ubica en el centro de la mayoría de las relaciones exitosas y de largo plazo, y un elemento clave para alcanzarla es revelarse ante los demás. Se trata del acto de **exponer** los pensamientos, preferencias, sentimientos y experiencias personales a alguien más dentro del contexto de la relación interpersonal (Jourard 1964; Dindia y Fitzpatrick 1997). La revelación generalmente no se aplica a la presentación pública de uno mismo, como cuando el profesor le dice a su clase que adora la música de jazz o cuando se descubre accidentalmente información privada acerca de otra persona. Supón que tú observas a un amigo copiar en clase. Ese comportamiento seguramente va a afectar la opinión que tienes de él, pero no representa una revelación intencional. Es muy distinto cuando tu amigo admite lo que hizo y acepta tu reacción a su confesión.



### revelarse ante los demás

La revelación intencional de aspectos personales de tu personalidad, que incluye pensamientos, preferencias, sentimientos y experiencias, a otra persona dentro del contexto de una relación interpersonal.

### Las ventajas de revelarse ante los demás

Revelarse ante los demás es importante para conservar una relación íntima por dos razones. En primer lugar, promueve confianza. Si tú le confías algo a un amigo, como un problema familiar, que normalmente no compartirías con otras personas, le estás comunicando tu fe en la amistad. De la misma manera, la aceptación que él hace de tu revelación sin comunicar la información a otros justifica más tu confianza y aumenta la probabilidad de mayores confidencias. En segundo lugar, la revelación ante los demás constituye el fundamento para una comunicación significativa dentro de la relación. Una revelación repetida te permite conocer y entender a la otra persona más íntimamente que a través de cualquier otra forma de comunicación y te da un punto de partida para entender los matices verbales y no verbales de la interacción interpersonal (“Ya sé por qué ella no quiere ir a River Park, es ahí donde solía llevar a su perro antes de que muriera”).

### Los riesgos inherentes de revelarnos ante los demás

Hay muchos riesgos personales y para la relación que se derivan de revelarse a los demás. Cualquier suministro de información personal nos hace más vulnerables y abre la posibilidad de que nuestros sentimientos resulten lastimados o incluso alguien nos rechace. Por ejemplo, al calor de una discusión, es posible que un amigo se sienta tentado a utilizar cosas que le dijiste contra ti. Supón, por ejemplo, que le confías a un amigo que estás teniendo dificultades en la escuela. En un principio, quizás de reanime e intente aumentar tu confianza en tu capacidad académica. Pero después, durante una pelea, quizás tome revancha de algo que le dijiste burlándose de tus malas calificaciones. Los que están más cerca de ti son los que saben mejor cómo lastimarte.

### ¿Cuándo es adecuado revelarse ante los demás?

Una revelación adecuada ayuda a que una relación crezca y progrese, pero si no lo es, la relación sufre y se coloca una carga en una o en ambas partes. Distinguir entre una revelación adecuada y una que no lo es, no es sencillo. Confesar traiciones a la confianza dentro de una relación, por ejemplo, quizás puede dañarla

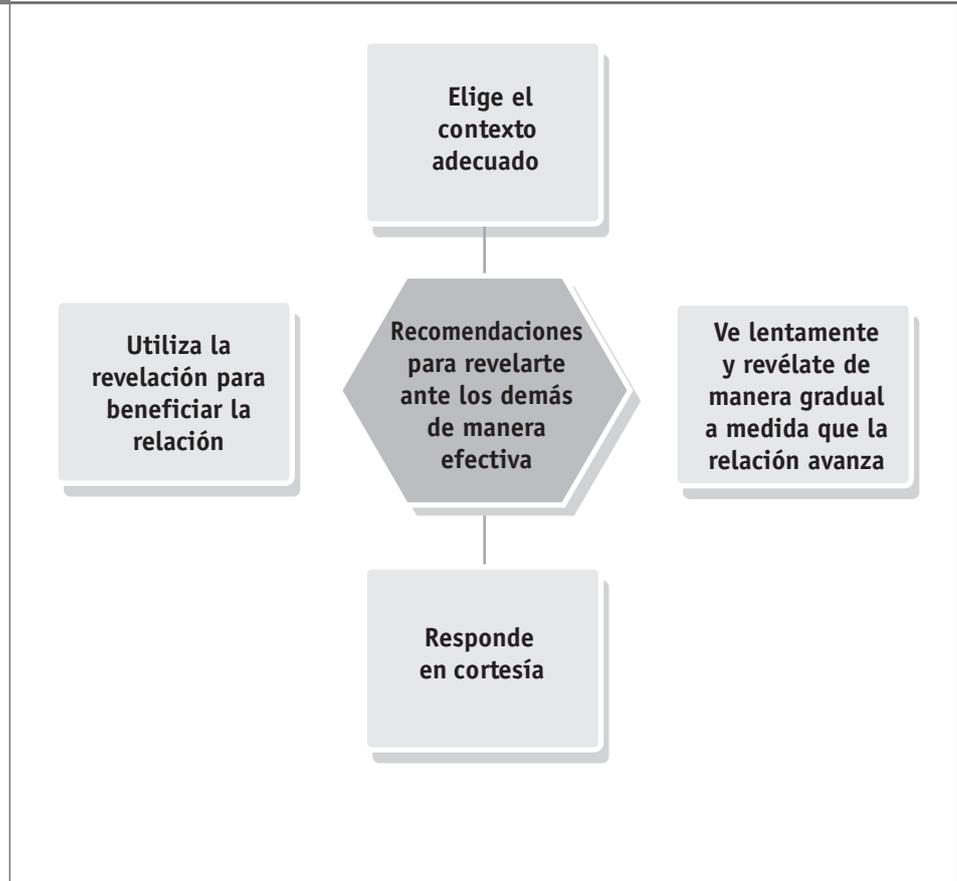
“Pienso que es casi autoevidente que no puedes amar a otra persona... a menos que sepas qué necesita. Y no puedes saber esto a menos que ella te lo diga.”

—Sidney M. Jourard,  
psicólogo clínico

FIGURA

7-3

## Cualidades de la autorrevelación responsable



o inclusive destruirla (“ayer comí con mi ex”). Sin embargo, quizás esa confesión sea necesaria para la relación, aunque provoque mucha angustia. La dolorosa confrontación de los problemas de la relación puede finalmente llevar a nuevos niveles de compromiso y de continuidad de la intimidad. No obstante, la posibilidad de un rechazo significa que debemos meditar con cuidado cualquier acto de revelación. Aunque ésta varíe según la situación, algunos lineamientos generales pueden ayudarte a decidir qué y cuándo debes descubrirte ante otra persona (véase figura 7-3).

**Elige el contexto adecuado para revelarte.** La cantidad y el tipo de revelación deben adaptarse a la situación de comunicación y al contexto cultural. Quizás hayas tenido una experiencia similar a la que a continuación describe un maestro de preparatoria:

Estaba platicando con otros compañeros en el salón de maestros durante el receso para el *lunch*. Estábamos hablando sobre los temas de siempre: el desempeño de los estudiantes, la mala comida de la cafetería y la ineptitud de los administradores del distrito. Varios maestros se excusaron, dejaron la conversación y se retiraron para prepararse para el siguiente periodo. La única persona que quedaba en el salón era un profesor de historia que yo apenas conocía. Lo miré y le dije: “¿qué tal está tu *lunch*?” Se detuvo un momento y me dijo: “tengo un terrible problema de indigestión, quiero devolver todo lo que como.” ¡Ésa era ciertamente más información de la que yo quería!

Antes de revelar información personal, considera el tiempo, el lugar, el humor y la relación con la otra u otras personas. En el ejemplo anterior, el profesor de historia escogió el momento equivocado (quedaban unos cuantos minutos nada más antes de que se iniciaran las clases), el lugar equivocado (la gente normalmente evita hablar de sus problemas de salud cuando está comiendo), el humor equivocado (la conversación se había referido a temas generales de la escuela, no a problemas individuales) y la relación equivocada (esas dos personas casi no se conocían) para compartir sus problemas de salud. Con frecuencia se rechazan o se ignoran todas las revelaciones que no se adaptan a la situación, lo que deja lastimada y vulnerable a la persona que se animó a hacerlas. Asegúrate que la otra persona tiene el tiempo y la disposición de explorar lo que quieres revelar. Si abordas un tema serio cuando no hay mucho tiempo para analizarlo solamente frustrarás tus esfuerzos por hacer un intercambio de sentimientos personales. De la misma manera, no debes modificar drásticamente el humor prevaleciente en una relación. Si ésta es casual, amistosa o ligera, cualquier revelación debe ser ligera. Si es más privada y solemne, puedes hablar de cosas más serias. Lo más importante es que la revelación encaje en el tipo de relación. Guarda los detalles muy privados para tus relaciones de más confianza y descubre solamente los semiprivados en otras menos íntimas. Por ejemplo, las nuevas parejas de personas divorciadas a veces se esfuerzan enormemente y demasiado pronto por relacionarse con la familia de su pareja. En ocasiones revelan información muy personal a los hijos de éstas esperando que se acelere el proceso de establecimiento de lazos. Sin embargo, los hijos pueden resentir esta intimidad “momentánea” y preferir una conversación menos personal hasta que la relación se desarrolle más (Martin, Anderson y Mottet 1997).

**Ve con calma y ábrete poco a poco a medida que la relación avanza.** En la mayoría de las ocasiones, la intimidad de una relación se desarrolla a medida que gradualmente se comparte información personal. El progreso gradual de la revelación permite que dos personas desarrollen expectativas mutuas acerca de la naturaleza y del grado hasta el cual puede llegar la revelación. Un exceso de apertura demasiado pronto puede significar una carga excesiva para ambas partes y evitar el desarrollo de intimidad. Tanto la cantidad como la intensidad de la apertura debe aumentar poco a poco. La revelación es poco frecuente en relaciones nuevas y cuando se presenta, generalmente es breve y se limita a un solo tema (“Mi padre murió cuando tenía 14 años”). Pero a medida que la relación se desarrolla, la apertura se hace más frecuente y se extiende a múltiples tópicos, que cada vez son de naturaleza más personal. Por ejemplo, en una nueva relación puedes revelar detalles impersonales como son los datos biográficos. A medida que la relación progresa quizás empieces a revelar información cada vez más personal y quizás vayas de los datos biográficos a preferencias en música, comida y formas de entretenimiento, a tus aspiraciones personales y finalmente, a miedos e inseguridades que existen en lo más profundo de tu ser. Cuando alguien intenta forzar a otro a tener un grado de intimidad revelando mucho demasiado pronto, se arriesga a abrumar a la otra persona y a obligarla a aceptar o rechazar prematuramente la relación.

**Responde.** Una de las expectativas más fuertes en una relación que se está desarrollando es la apertura recíproca. Si compartimos algo personal acerca de nosotros mismos esperamos que la otra persona haga lo mismo. La reciprocidad se refiere tanto a la frecuencia como al nivel de intimidad en nuestras revelaciones. Las relaciones en las que una sola persona dice todo se inclinan hacia un solo lado y no son tan íntimas como aquéllas en las que ambas partes se abren de igual manera. De la misma manera, el nivel de intimidad debe adaptarse a la apertura de la otra persona. Si ésta revela que le gustan las galletas de chispas de chocolate, esto no

será una señal para discutir sus preferencias religiosas. La revelación recíproca tiene muchos beneficios para la relación; la reciprocidad es un buen indicativo de qué tan involucradas están ambas partes en la relación (Vanlear 1991). Al intercambiar confidencias, ambas partes están diciendo, en esencia, que se han comprometido con la relación. Los patrones simétricos de revelación también establecen una expectativa de que se comparte el poder: cómo te sientes y cómo se siente la otra persona son muy importantes para la relación. Finalmente, la reciprocidad establece una empatía mutua en la relación y un entendimiento común para buscar la continuidad de la intimidad y el crecimiento de la relación (Karlsberg y Karlsberg 1994).

**Usa la revelación en beneficio de la relación.** Revelarnos ante los demás debe ser constructivo para la relación y benéfico para ambas partes. Si se hace una confidencia con fines egoístas rara vez se obtendrán resultados constructivos o benéficos. Las revelaciones que buscan que la otra persona se ponga celosa (“hoy, mientras estaba en el trabajo, de pronto me puse a pensar en Jason, mi ex”) establecen poder o superioridad (“odio cuando hablas de Jason. Además, supe que ese fracasado perdió el trabajo”), o crean sentimientos de culpa (“nunca pienso en mi ex. ¿Por qué tú siempre piensas en Jason?”) lo que en última instancia no favorece es la continuidad de la intimidad. Siempre que te estés revelando, debes considerar la carga que colocas en la otra persona.

Si de manera intencional o involuntaria colocas una carga excesiva, debes considerar cuidadosamente lo que estás diciendo. Tales cargas a menudo truncan los intentos de continuar la relación. Debes tener una expectativa realista de que la otra persona tiene interés en escuchar tu revelación. Por ejemplo, supón que tienes un problema con tus padres y que necesitas hablar con alguien. Antes de compartir tu problema con un amigo, debes tener expectativas realistas de que querrá ayudarte y que tu revelación no será una carga no deseada. Tal vez tengas un amigo que te haya comentado una situación semejante en el pasado u otro que te hizo una oferta sincera para analizar cualquier cosa que te preocupara. Por otro lado, es posible que no encuentres gran consuelo en tus amigos, pues ellos a su vez quizás estén preocupados por sus problemas propios o pueden considerar que el tuyo es trivial o agobiante.

### RIMA CON NARANJA Hilary B. Price



## Recursos para revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea.



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno a preguntas que se ubican en el inicio del capítulo. Ve si puedes responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

#### 1. ¿Qué es la comunicación interpersonal?

*La comunicación interpersonal es una interacción entre un número reducido de personas y se caracteriza por una comunicación más personalizada que la que se da en grupos mayores. La comunicación interpersonal se da cuando la gente habla y se relaciona entre sí como individuos únicos. Está moldeada por la naturaleza de la relación entre los comunicadores, mientras a su vez, ésta moldea la comunicación. Nos comunicamos de distintas maneras en relaciones diferentes. La naturaleza de la relación a menudo se comunica en el componente de "relación" de un mensaje.*

*La comunicación interpersonal también recibe la influencia de la cultura y del género. Distintas culturas tienen diferentes expectativas de las relaciones y de la manera en que la gente debe interactuar en ellas. Algunos hombres y mujeres también tienen expectativas diversas acerca de la comunicación interpersonal. Se espera que las mujeres se interesen en los demás, que se revelen ante otros en las relaciones y que sean cooperativas, y por otra parte, que los hombres utilicen el discurso para alcanzar metas. Es más probable que las mujeres platicuen sobre sentimientos y pensamientos privados, sobre todo a sus amigas, y que los hombres se ocupen de temas externos como el trabajo y la política.*

#### 2. ¿De qué manera se comunica la intimidad en una relación interpersonal?

*Una relación íntima se caracteriza porque en ella existen altos niveles de confianza, calidez y afecto. Las relaciones varían según su amplitud y su profundidad. La amplitud es la variedad de contextos y los tipos de temas que se tocan en una relación. Cuando ésta es estrecha, se habla acerca de lo mismo en el mismo contexto. Cuando es amplia te encuentras con la misma persona en distintos contextos y hablas acerca de una amplia variedad de temas. La profundidad se refiere a la cantidad de interacción que tienes con la otra persona. A menudo la profundidad es un factor de tiempo: mientras más interactúas con una persona, más íntima y personal es la comunicación. Nuestras relaciones más íntimas tienen a la vez mucha amplitud y mucha profundidad.*

#### 3. ¿Qué papel desempeña la atracción en la formación de una relación?

*La similitud, la proximidad y los atributos físicos, en relación con los nuestros, afectan el grado hasta el cual alguien nos atrae. A menudo nos atraen las personas que tienen actitudes, intereses, valores, hábitos y estilos de comunicación similares a los nuestros. También nos atraen aquéllos que viven cerca de nosotros, que pertenecen a las mismas organizaciones o grupos, o que asisten a la misma escuela. Por último, nos atraen aquéllos que consideramos físicamente atractivos, aunque nuestra idea de alguien "bien parecido" es muy personal y cambia mucho. La atracción física a menudo aumenta al desarrollarse la relación.*

#### 4. ¿Qué papel desempeña la comunicación en el desarrollo de una relación?

*La comunicación es la sustancia de las relaciones. A través de la comunicación establecemos, mantenemos y terminamos relaciones. Aunque éstas son tan únicas como los individuos que las forman, existen etapas generales de desarrollo que experimentan muchas relaciones a medida que maduran. Estas etapas se caracterizan por patrones particulares de comunicación. En general, existen dos: la formación y el rompimiento de una relación.*

*La formación de una relación se caracteriza por el aumento en la intimidad y el compromiso. En la primera etapa de una relación abrimos líneas de comunicación. Obtenemos más información sobre la otra persona en la etapa de experimentación. En la de intensificación aumentamos tanto la profundidad como la amplitud de la relación. Asimilamos actividades, agendas e intereses en la de integración. Y en la de establecimiento de lazos afectivos se plantean las obligaciones y responsabilidades mutuas y se crea el fundamento de las relaciones de largo plazo.*

*Generalmente las relaciones que se desintegran comienzan a hacerlo en la etapa de diferenciación, cuando aquéllas dejan de ser satisfactorias y nos centramos en las necesidades y preferencias individuales. Quizás reduzcamos de manera importante la amplitud y la profundidad de la relación en la etapa de circunscripción. En la etapa de estancamiento, tal vez evitemos volver a tener intimidad. En la de aislamiento avanzará el deterioro, y cerraremos los canales de comunicación. Finalmente, en la de finalización le damos fin a la relación e intentamos comprender la experiencia. Cada relación se desarrolla a su modo: algunas pueden abreviar algunas etapas en particular, o saltárselas, mientras que otros pueden ir de una a otra, hacia delante y atrás de manera intermitente.*

**5. ¿Cómo puede ayudar a mantener la intimidad en una relación interpersonal el revelarse uno mismo ante los demás?**

*La comunicación eficaz es esencial para alcanzar la continuidad de la intimidad en una relación de largo plazo. Revelarse al otro puede favorecer la confianza y el compromiso en una relación y es necesario hasta cierto punto para mantener la intimidad. La revelación debe ser conveniente dependiendo del contexto, gradual, recíproca y con un propósito adecuado.*

## TÉRMINOS CLAVE

Prueba tu comprensión de estos términos clave visitando el CD-ROM Conexiones y el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace).

**amplitud** 187

**atracción física** 192

**atractivo** 192

**comunicación**

**interpersonal** 181

**etapas de desarrollo de la relación** 193

**metacomunicación** 196

**momentos de decisión** 207

**profundidad** 187

**proximidad social** 191

**relaciones interpersonales**

**íntimas** 187

**revelarse ante los**

**demás** 201

**similitud**

**interpersonal** 190

**temas de integración** 194

**teoría de la penetración**

**social** 187

## PARA MAYOR REFLEXIÓN



/dobkinpace

Incorpórate a una conversación acerca de los conceptos del capítulo visitando el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

- En el ejemplo del comienzo afirmamos que la amistad de Maya y Holly había cambiado cuando la primera partió a la universidad.
  - ¿Por qué resulta difícil mantener la intimidad en una relación de larga distancia?
  - ¿Qué pueden hacer los comunicadores para conservar la intimidad en una relación de larga distancia?
- A menudo es fácil identificar ejemplos de estilos de comunicación según géneros que se presentan en medios populares. Las películas, los programas de televisión y los videos musicales nos proporcionan modelos de conductas esperadas de comunicación entre hombres y mujeres.
  - ¿Puedes identificar cuando una película se diseña prioritariamente para un público masculino o femenino?
  - ¿Cuáles son los distintos tipos de argumentos?
  - ¿En qué se diferencia el diálogo en las películas para hombres de las películas para mujeres (por ejemplo, quién habla más)?
  - ¿En qué radica la diferencia entre los distintos tipos de argumentos y en la evolución de los personajes de los dos tipos de películas?
  - ¿Cómo es que las diferencias en las películas reflejan los estereotipos acerca de la comunicación de hombres y mujeres?

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

1. En la comunicación interpersonal la capacidad de respuesta ocupa un rol muy activo, porque los comunicadores se adaptan con rapidez a la singularidad de los individuos y de la relación. Para experimentar una forma extrema de esta capacidad de responder, realiza la siguiente actividad. Conversa con un amigo, compañero o familiar. En vez de hacerlo con el formato normal de tomar turnos, alternen *cada* palabra: la primera persona dice la primera, la segunda la segunda, la primera la tercera y así, sucesivamente. Cuando hayas terminado, contesta las preguntas siguientes:
  - ¿De qué manera fue única la conversación? ¿Estaba orientada a la respuesta?
  - ¿Cómo es que tu relación con la otra persona te ayudó a anticipar lo que se iba a decir?
2. La gente se comunica de distinta manera en relaciones distintas. Supón que le prestas tu automóvil a tu compañero de cuarto para que vaya de compras. Mientras él está en el centro comercial, alguien lo roba. Infórmale a cada una de las siguientes personas de tu problema:
  - A un oficial de policía (a quien le informas del crimen).
  - A tus padres (ellos te compraron el automóvil).
  - A tu profesor de química (tu mochila con todos tus apuntes y textos de la materia estaba en la cajuela).
  - Al agente de seguros (para llenar una reclamación).
  - A tu mejor amigo (a quien se supone llevarías a tu casa durante el fin de semana).
 ¿Cómo cambia la conversación con cada persona?  
 ¿A quién le revelarías la mayor cantidad de información? ¿Y la menor? ¿Por qué?

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED

Nota: Aunque todas las direcciones que se incluyeron cuando esta obra se imprimió estaban actualizadas, a menudo sufren modificaciones. Por favor visita nuestro sitio ([www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)) para verificar cualquier actualización o enlace para estos ejercicios.

1. En la red hay muchos test para la autoevaluación que se refieren a la comunicación interpersonal. El sitio en <http://www.queendom.com/tests/relationships/index.html> presenta varios, incluso algunos sobre revelarse ante los demás, habilidades de comunicación, manejo del conflicto, preparación para el compromiso y satisfacción de la relación. El sitio en <http://rabbitbrush.com/personality/index.html> incluye un test de tipo de personalidad y de los patrones de comunicación en una relación. Finalmente, el sitio <http://www.wellnessnet.com/testrelat.htm> tiene un test sobre el estrés y sus efectos en las relaciones interpersonales. Completa cualquiera de estos test y analiza los resultados. ¿Te parecen precisos, informativos, útiles, o no? ¿Por qué?
2. El sitio en Internet <http://www.ivillage.com/topics/relation/0,,166858.00.html> tiene muchos artículos interesantes acerca de las citas románticas en línea. Lee dos o tres de estos artículos. ¿Cómo es que los consejos que se dan aquí están de acuerdo o no con la información que se presenta en este capítulo? ¿Cómo se diferencian las relaciones en línea de otras?



## MEDIA MOMENTS

En la película *Fools Rush In* (1997) se relata la historia de un matrimonio intercultural entre Alex (Matthew Perry) e Isabel (Salma Hayek). Aunque la historia es una comedia ligera, sí retrata varias de las etapas del desarrollo de una relación. Ve la película y responde las siguientes preguntas:

- ¿En qué se asemeja el desarrollo de la relación a la secuencia de etapas que se presentó en este capítulo? ¿En qué se distingue?
- ¿Qué momentos de decisión se dieron para mover la relación de una etapa a la siguiente?
- ¿Por qué los personajes se sentían atraídos el uno por el otro ( semejanza interpersonal, proximidad, atractivo)?
- ¿Cómo es que las revelaciones ayudaron a que la relación creciera o se deteriorara?



## Establecimiento de un terreno común para las relaciones interpersonales



# 8

## C A P Í T U L O

**A**dele y Paul estaban disfrutando una tarde tranquila en la playa. Habían estado saliendo durante algún tiempo y a Adele le impactó la belleza y la paz del momento. Su silencio era inquietante para Paul, quien insistía en pedirle que le contara lo que estaba pensando. Adele intentó poner sus sentimientos en palabras. “Simplemente me siento muy afortunada de estar viva y de estar aquí contigo. Las relaciones pueden apropiarse de nuestras vidas; tú les das todo y pueden desvanecerse en cualquier momento. Es por eso que este momento aquí contigo es tan precioso.”

Paul no estaba seguro de cómo interpretar las palabras de Adele. Eran un poco atemorizantes para él. Sabía que su familia la estaba presionando para casarse y tener hijos, porque a Adele, de 25 años, la consideraban “vieja” para seguir soltera, especialmente su padre cubano. Y a la madre de Paul no le parecía bien que Adele fuera católica. Por otro lado, aunque realmente le agradaba estar con Adele, Paul no estaba seguro si quería comprometerse con ella en forma definitiva. ¿Era eso lo que le estaba solicitando?

Paul se sentó atufado y en silencio, mirando a otro lado. Adele comenzó a llorar. ¿En qué podía estar pensando? Prosiguió: “bueno, no lo puedo explicar, pero simplemente estoy agradecida de estar aquí contigo ahora.”

### PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA

1. ¿Cómo puede ser valioso el conflicto?
2. ¿Cuáles son algunas causas comunes del conflicto?
3. ¿Cuáles son las distintas maneras de manejar un conflicto?
4. ¿Cómo pueden manejarse las tensiones dialécticas en las relaciones?
5. ¿Cómo puede la comunicación ayudar a establecer un terreno común entre personas que son diferentes?
6. ¿Qué pasos importantes vale la pena recordar a la hora de resolver conflictos?



*Paul se sentía incómodo con esto y dijo: “a veces no te entiendo. Todo te lo tomas muy en serio y sencillamente te pones muy emocional. A veces pienso que eres demasiado intensa.”*

*En este momento, Adele se quedó quieta y triste. No consideraba que fuera demasiado emotiva y temió que Paul nunca pudiera entenderla.*

Pueden surgir diferencias entre las personas en muchos contextos de comunicación, desde los más íntimos hasta los más públicos. En realidad, mientras más nos acercamos a alguien, más probabilidades tenemos de apreciar las diferencias entre esa persona y nosotros. Para Adele y Paul, una tarde tranquila y romántica se volvió tensa debido a las diferencias en sus estilos de comunicación, expectativas acerca de la relación y entendimiento de sus antecedentes culturales y religiosos. Para construir un terreno común entre ellos, deben resolver las tensiones y los conflictos potenciales que se derivan de sus distintas expectativas, sentimientos y entendimiento recíproco.

Las diferencias entre las personas pueden transformarse en una fuente de conflicto o de crecimiento personal. Probablemente te agradan algunos amigos porque se parecen a ti; comparten los mismos valores, les agradan las mismas películas o disfrutan la misma comida (p. 190). Sin embargo, quizás tengas otros amigos que son muy distintos a ti y tales diferencias pueden ser, en parte, la razón por la que tú disfrutas pasar tiempo con ellos. Quizás ellos usan ropa que tú nunca te atreverías a usar, participan en actividades que consideras extrañas o son varios años más jóvenes que tú. Las diferencias pueden variar desde características individuales, como la manera en que alguien habla, hasta culturales, como qué reglas considera la gente que son adecuadas para el cortejo, para cocinar, para vivir y para trabajar. Surgen conflictos cuando las personas que forman una relación (en el hogar, en el trabajo, o en contextos sociales y políticos compartidos) consideran sus diferencias como incompatibles o imposibles de manejar.

### conflicto

Situación de falta de armonía y acuerdo, que se da cuando las personas que dependen unas de otras, ven a sus necesidades, creencias y valores, o metas, como incompatibles.

El **conflicto** es una situación en la que no hay armonía. Existe un desacuerdo entre las personas cuando éstas, que dependen una de la otra, consideran sus necesidades, creencias y valores, o metas, como incompatibles (Wilmot y Hocker 2001). En sí mismos, los conflictos no son buenos ni malos; sin embargo, según cómo respondamos a ellos pueden volverse constructivos o destructivos. Las disputas surgen tanto con personas diferentes a nosotros como con aquéllas que parecen muy semejantes. Algunos de los conflictos más frecuentes e intensos se dan entre hermanos que han compartido la misma familia, los mismos amigos y la misma cultura.

En este capítulo se analizarán las maneras en que las diferencias personales y culturales influyen en la comunicación y los conflictos que éstas pueden producir. No existen dos individuos idénticos, por eso toda la comunicación implica aspectos de diferencia. Este capítulo se centra en los patrones de comunicación que se producen a partir de estas diferencias y en las maneras de construir un terreno común con los demás. Al terminar de leerlo podrás:

- ▼ Identificar los tipos de conflicto y sus causas.
- ▼ Entender los distintos estilos de manejo del conflicto.
- ▼ Distinguir entre las respuestas destructivas y constructivas al conflicto.
- ▼ Responder al conflicto de tal manera que se construya un terreno común.

## ▼ El valor del conflicto

La mayoría de nosotros vemos el conflicto como incómodo en el mejor de los casos y destructivo en el peor. Los conflictos van desde una discusión acerca de preferencias triviales (por ejemplo: si hay que apretar la pasta de dientes en el centro o al final del tubo) hasta desacuerdos más importantes acerca de las creencias, los valores y la distribución de recursos (por ejemplo, si las becas deben basarse en la necesidad o en el mérito). Sean grandes o pequeñas, estas diferencias afectan la calidad de nuestra comunicación y nuestra capacidad para relacionarnos con otros. La manera en que participamos en el conflicto influye en nuestras relaciones románticas, nuestra salud mental, la salud física y mental de nuestras familias y nuestro éxito en el trabajo y en la escuela (Wilmot y Hocker 2001).

Desde nuestras primeras interacciones con nuestras familias, aprendimos cómo manejar el conflicto. Por ejemplo, en tu familia tal vez se hablaba acerca de los desacuerdos, o quizás los evitaban. En algunas familias, los gritos y las explosiones emocionales son señales comunes de que la gente es apasionada. A otras no les agradan estas maneras de responder al conflicto. Es posible que te hayan enseñado a no hacer caso de las discusiones y a no “aferrarte” a ellas, o quizás te acostumbraste a aceptar el abuso verbal o físico como parte del conflicto. Las maneras en que te comunicas cuando no estás de acuerdo con alguien pueden ser útiles para los demás y productivas para tus relaciones, o pueden ser dañinas y destruir el clima de confianza sobre el que se construye una buena comunicación.

El conflicto puede proporcionar oportunidades para crecer y cambiar, y puede ser indicativo de una relación saludable. Cuando se le maneja bien, puede ofrecer potencialmente varios beneficios potenciales.

**Establecimiento de límites y normas.** Un potencial desenlace del conflicto es el establecimiento de límites, patrones de trabajo y normas para la relación. Por ejemplo, supón que tú y tu compañera de habitación tienen una discusión porque ella pidió prestado un CD sin permiso. Un resultado positivo de este conflicto puede ser una definición más clara de qué propiedades pueden y no pueden compartirse. Supuestamente, tu compañera de cuarto lo pensaría dos veces en el futuro acerca de pedir tus cosas prestadas sin permiso. De la misma manera, es posible que un empleado nuevo no considere que reabastecer los anaqueles sea parte de sus deberes, pero su supervisor espera que todos asuman esa responsabilidad. El conflicto que resulta de distintas expectativas puede llevar a un entendimiento más claro y a expectativas compartidas entre los empleados y sus supervisores.

**Expresión de sentimientos.** El conflicto también puede ser un vehículo para expresar sentimientos. A menudo, cuando éstos se reprimen pueden aumentar en intensidad y los conflictos les brindan una salida. Piensa cómo te sientes cuando alguien te dice algo que te lastima. Si no te es posible hablar con otro sobre cómo te sientes, probablemente te alejes de la relación. De la misma manera, los negocios y las organizaciones deben saber cuándo es que sus clientes y sus miembros no están satisfechos. El conflicto es una de las maneras por las que las organizaciones adquieren conciencia de los problemas y pueden evaluar su desempeño.

**Identificación de las necesidades individuales.** Otro beneficio potencial del conflicto es que puede ayudar a identificar las necesidades individuales dentro de las relaciones. La expresión de las necesidades individuales inevitable-

“Es dentro de las mismas familias donde la paz puede comenzar. Si éstas aprenden a respetar a sus miembros y a manejar los conflictos, habrán dado el primer paso para mantener la paz a nivel global.”

— Susana Partnow, consultora en administración y activista por la paz

mente producirá tensiones entre personas con preferencias y necesidades distintas. El conflicto resultante puede ser el medio por el cual los individuos expresen sus preferencias y crezcan dentro de una relación. Por ejemplo, si tú nunca le dices a tus padres que no te gustan la ropa y la comida que te envían regularmente en tu cumpleaños, seguirán enviándotelas año con año.

**Equilibrio de poder.** El conflicto también puede ser una manera de equilibrar el poder dentro de las relaciones. Si un miembro de la relación siempre se somete y rara vez expresa sus preferencias o necesidades personales, aumentará la inequidad de poder en la relación. Una de las razones por las que los grupos se reúnen en organizaciones tales como los sindicatos es para proporcionarse como trabajadores la oportunidad de expresar sus preocupaciones acerca de relaciones desiguales entre empleados y propietarios. El conflicto que muchas veces surge puede recordarles a todos los integrantes que el poder debe ser equitativo y que se debe negociar continuamente.

**Consolidación de una historia de supervivencia.** Finalmente, cuando se tiene un conflicto y se resuelve, ambos miembros cuentan con una demostración de que la relación puede soportar el conflicto. Por ejemplo, cuando los miembros de una pareja sobreviven exitosamente su “primera pelea”, comienzan a consolidar una historia de manejo del conflicto que los ayuda a prosperar en el futuro (Siegert y Stamp 1994). Incluso pueden establecer un conjunto de reglas básicas para pelear, como puede ser distinguir temas o estrategias que se tolerarán de otras que van más allá de los límites personales aceptables. Cuando se entienden las funciones positivas del conflicto se da el primer paso para manejar y resolver los desacuerdos de manera constructiva, tanto para individuos en relaciones cercanas como para aquéllos que no se conocen muy bien. El recuadro “Aplicación de los conceptos de comunicación: cómo construir una historia de expectativas compartidas” invita a pensar en la manera en que los potenciales conflictos pueden resultar un impulso para alcanzar acuerdos en armonía con los demás.

## ▼ Causas de conflicto

Al principio del capítulo definimos el conflicto como una situación de falta de armonía y acuerdo entre personas que dependían la una de la otra y consideraban que sus necesidades, creencias y valores, o metas, eran incompatibles. Cuando las personas dependen una de la otra, lo que una hace repercute en la otra. Es posible que estés en desacuerdo con algún amigo acerca de cuándo llegar a un evento social, pero en tanto ambos no planeen llegar juntos, es poco probable que esa diferencia provoque un conflicto. Una vez que las personas se vuelven interdependientes, ya sea que se trate de ir juntos a algún lugar o de formar una familia, se acumulan las causas potenciales de conflicto. Consideraremos tres fuentes de conflicto: necesidades que compiten en la relación, distintas creencias y valores y metas incompatibles.

## Necesidades que compiten en la relación

Todas las relaciones, saludables o no, pueden evocar sentimientos contradictorios y tensiones entre la gente involucrada. Por ejemplo, los padres pueden disfrutar estar junto a sus hijos al igual que gozar de su privacidad. Los eruditos de la comunicación llaman **tensiones dialécticas** a estos sentimientos contradictorios (Baxter 1990; Vanlear 1991). En las relaciones interpersonales, las tensiones dialécticas son dinámicas; cambian y evolucionan con la relación. Aunque se modifican en circunstancias particulares, se dan en la mayoría de las relaciones y son: autonomía/conexión; estabilidad/cambio; y expresión/privacidad (Baxter y Montgomery 1996).

---

### tensiones dialécticas

Necesidades continuas, cambiantes que a menudo son opuestas o contradictorias.

---

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Cómo construir una historia de expectativas compartidas

Cuando se comparte un espacio vital con otros, en una residencia, en un departamento, o en una casa, surgen muchas oportunidades para el desacuerdo y el conflicto. El inicio de los estudios universitarios puede ser un momento especialmente difícil para aquellos estudiantes que tienen que compartir su cuarto. Hasta 90 por ciento de los estudiantes del primer año de carrera en Estados Unidos que llegan a los campus nunca habían compartido una habitación (Beddingfield 2002). Los conflictos pueden darse por la existencia de distintas expectativas respecto a todo, desde la limpieza, hasta los niveles de ruido y los hábitos de fumar.

Una de las claves para evitar problemas es establecer y comunicar normas claras respecto a los diversos aspectos de compartir un espacio de vida. El conflicto podrá prevenirse si se acuerdan normas explícitas en las áreas que se enumeran a continuación. Cuando el desacuerdo surge, aquéllas crean oportunidades para establecer límites y expectativas compartidas.

- *Pertenencias personales.* ¿Qué cosas nuestras pueden usar los otros? ¿Necesitan nuestro permiso para hacerlo? ¿Qué cosas no deben tocar? ¿Qué alimentos comprarán juntos? ¿Qué comprará cada uno?
- *Niveles de ruido.* ¿Qué tan alto estará el volumen del estéreo o de la televisión? ¿A qué horas se les encenderá? ¿Se acordará un tiempo de silencio para estudiar?
- *Uso del teléfono.* ¿Se debe limitar la duración de cada llamada? ¿El tiempo de la conexión telefónica a Internet se limitará a un tiempo definido para cada quien (dos horas cada uno) u horas definidas del día (de las 2:00 a las 4:00 P.M.)? ¿Quién se encargará de pagar la cuenta? ¿Dónde deben dejarse los mensajes? ¿Cuál será la política respecto a responder una llamada en espera?
- *Limpieza.* ¿Cuál es tu definición de limpieza? ¿Con cuánta frecuencia limpias tu área? ¿Qué tareas deben compartirse y con cuánta frecuencia deben rotarse?
- *Invitados.* ¿Se permiten invitados? ¿Cuánto tiempo deben quedarse? ¿Se permiten fiestas o eventos sociales? ¿Si es así, quién debe limpiar después?
- *Seguridad.* ¿Cuándo se cerrará la puerta y cuándo se abrirá? ¿Cómo se compartirán o asignarán los espacios de estacionamiento?

Éstas son solamente algunas áreas de conflicto potencial cuando se comparte el mismo espacio para vivir.

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Existen otras áreas de conflicto que tú hayas experimentado cuando viviste con otras personas?
2. ¿La discusión de expectativas y normas te ha llevado a un resultado positivo?
3. ¿Cuáles son algunas causas de tensión no resueltas que necesitan analizarse?

**Autonomía/conexión.** Las necesidades opuestas de **autonomía**, esto es, la necesidad de conservar la independencia, y la **conexión**, es decir, necesidad de que se nos incluya en una relación crean tensión en una relación. Podemos sentir esta tensión desde el inicio en una relación cuando la integración de nuestras actividades con alguien más altera nuestra rutina ya personal establecida. Queremos explorar la relación y estar con la otra persona, pero también podemos sentir que estamos perdiendo algo de nuestra libertad. Otro ejemplo de esta tensión pudo haberse presentado cuando te fuiste a la universidad. Mientras que, por un lado, te emocionaba vivir “por tu cuenta”, probablemente extrañabas a tu familia y a tus amigos. En ese momento, tal vez sentiste esta tensión en relación con otras conexiones sociales. Por ejemplo, quizás deseabas ir a la casa de un nuevo amigo durante las vacaciones, pero también te preocupaba desilusionar a tus padres por no verlos. Los niveles de

#### **autonomía**

El deseo de mantener la independencia.

#### **conexión**

La necesidad de que se nos incluya en una relación.

Las expectativas acerca de la autonomía y la conexión deben analizarse con frecuencia cuando un miembro de la familia se aleja de su hogar.

© David Young-Wolff/PhotoEdit



comodidad con la autonomía y la conexión pueden modificarse con base en la personalidad individual, la cultura de origen o la etapa de la vida. Es posible que tu padre haya sido un poco distante cuando tú eras pequeño, pero de pronto se volvió muy interesado en tus actividades diarias y comenzó a llamarte frecuentemente cuando llegó y superó la mediana edad. Como todas las tensiones dialécticas, la contradicción entre conexión y autonomía es fuerte y una fuente de muchas fricciones en todas las etapas de una relación.

---

#### estabilidad

La necesidad de controlar nuestro ambiente a través de rutinas seguras y convencionales.

#### cambio

La necesidad de novedad y experiencias nuevas.

---

**Estabilidad/cambio.** La dialéctica entre la estabilidad y el cambio es la tensión entre lo predecible y lo nuevo. Tenemos una enorme necesidad de **estabilidad**, esto es, de sentir que controlamos nuestro ambiente y que establecemos rutinas que son seguras y convencionales. Pero también deseamos el **cambio**, o la novedad y las nuevas experiencias; nos gustan las sorpresas. En las relaciones, nos consuela el *status quo*, pero nos aburre la redundancia. Cuando las cosas son demasiado predecibles se vuelven aburridas, cuando son demasiado espontáneas, son abrumadoras. Esta tensión puede ser especialmente pronunciada en las relaciones de largo plazo que tienen rutinas cotidianas fijas. Muchas de ellas son mundanas, pero necesarias. Es posible que una persona le dé de comer al perro todos los días mientras que otra riega las plantas. La rutina es segura, porque cada persona sabe cuál es su rol y desempeña la responsabilidad correspondiente. Pero las rutinas repetidas también pueden volverse rígidas y restrictivas. Al cabo de cierto tiempo, cada una de las partes puede preguntarse: ¿por qué tú nunca le das de comer al perro? O ¿por qué no riegas tú las plantas para variar? No es raro escuchar a un miembro en una relación de largo plazo quejarse así: "Hacemos lo mismo todos los fines de semana. Hagamos algo diferente." La dialéctica estabilidad/cambio también existe en las relaciones que se dan en el trabajo. Aunque realizar repetidamente las mismas tareas resulta reconfortante para algunas personas, otros gustan de enfrentar los retos que les exige adquirir nuevos conocimientos y realizar nuevas actividades.

También experimentamos la tensión entre la estabilidad y el cambio en los círculos sociales más amplios. Quizás nos sintamos presionados para que nuestras relaciones se adapten a las expectativas culturales y subculturales. Sin embargo, a veces puede ser que deseemos una relación nueva o poco convencional. Este deseo es especialmente fuerte en las culturas que toleran la incertidumbre. Por ejemplo, algunos

observadores afirman que el énfasis que los medios hacen en la juventud, la espontaneidad y el cambio en Estados Unidos provoca que la gente se sienta insatisfecha con las relaciones de largo plazo. A la inversa, la gente que proviene de culturas que establecen límites estrictos a la conducta de los integrantes de una relación a menudo tienen vínculos más duraderos. Por ejemplo, en India, donde se arreglan muchos matrimonios, el divorcio es mucho menos común que en Estados Unidos.

**Expresión/privacidad.** Con frecuencia, la gente en las relaciones se enfrenta a las necesidades opuestas de expresarse a sí mismos y de conservar su espacio privado. En ocasiones, la necesidad de **expresión** personal es fuerte; los individuos quieren ser abiertos, francos y seguros y desean que los demás también lo sean. Otras veces, la gente quiere **privacidad**; es moderada, prudente y distante (Vanlear 1991). Como se ha analizado, la revelación de uno mismo a otra persona contribuye a la confianza en las relaciones y promueve la intimidad (p. 201). Pero las personas también tienen la fuerte necesidad de protegerse a sí mismas de la vergüenza y de establecer y conservar una identidad aparte. Una apertura excesiva puede llevar a una persona a sentir que pierde el control y que necesita privacidad. Esta necesidad se manifiesta en todas las etapas de una relación, incluso en las más íntimas. Por ejemplo, los esposos pueden estar muy conscientes de las actividades diarias, de sus metas y sentimientos, y hablar al respecto todos los días, sin embargo mantienen su correspondencia y su información de manera privada. Los estudiantes no siempre les dicen a sus padres todo lo que están haciendo en la universidad, y lo común es que los padres también les oculten algunas cosas a sus hijos. Esta tensión entre la expresión y la privacidad, como las otras dialécticas, también se da en el contexto social más amplio de la relación. Por ejemplo, si tú te haces amigo de un supervisor en el trabajo, quizás quieras comentarlo con algunos compañeros de trabajo pero no con todos. Quieres, al mismo tiempo, compartir y reservarte esa información. Como en las otras dialécticas, ambos impulsos son legítimos y necesitan de tu atención. Aprender a manejar estas necesidades contradictorias es clave para cultivar la intimidad en una relación.

**Tensiones dialécticas en los contextos de comunicación.** Como hemos visto, las tensiones dialécticas pueden afectar todo tipo de relaciones, desde las que tenemos con nuestros amigos, como las que existen con nuestros padres, con nuestra pareja y con nuestros compañeros de trabajo. Poco a poco, el lugar de trabajo se ha convertido en un lugar en que la gente hace amigos y encuentra pareja para la vida. Durante los últimos 50 años, la cantidad de tiempo que se dedica a la interacción con los demás en el trabajo ha aumentado tanto, que un quinto de nosotros conoce a sus esposos o compañeros en el trabajo y 7 de cada 9 hombres y 9 de cada 10 mujeres entablan relaciones amistosas duraderas en el trabajo (Reeves 2001). Los conflictos pueden surgir cuando las personas crean relaciones sociales en situaciones profesionales e intentan manejar sus necesidades de autonomía/conexión y de expresión/privacidad. Las normas que se refieren a las conversaciones telefónicas, a los comportamientos no verbales y al uso adecuado del correo electrónico deben analizarse con nuestros colegas, porque como comunicadores no compartimos las mismas expectativas acerca de las diferentes conductas.

La necesidad de encontrar un equilibrio entre la expresión y la privacidad se ha vuelto cada vez más difícil de manejar debido a la gran diversidad de tecnologías de comunicación. Los teléfonos celulares, los localizadores, el correo electrónico y los mensajes instantáneos aumentan las expectativas de que la gente siempre debe estar disponible a los demás, sin importar el tiempo y el lugar. Surgen tensiones en situaciones que van desde llevar una agenda en una red en el trabajo, donde los individuos tienen acceso a un programa minuto a minuto de las actividades de sus compañeros de trabajo, hasta su contraparte en una relación que está en conflicto, donde la pareja puede interrumpirnos en la computadora mediante mensajes instantáneos

---

#### **expresión**

La necesidad de ser abiertos, francos y seguros o de que otros lo sean.

#### **privacidad**

La necesidad de ser moderado, prudente y distantes o de que otros lo sean.

---

para continuar una discusión acalorada. Consideremos el siguiente intercambio entre Paul y Adele, la pareja que se introdujo al inicio del capítulo. Adele quiere terminar la relación y no contesta las llamadas telefónicas que le hace Paul, quien aparece en uno de sus chats por Internet:

- Paul:* Sé que estás ahí.
- Adele:* Me atrapaste.
- Paul:* Siento mucho lo que pasó anoche. Solamente quería hablar contigo. ¿Te parece si vamos a cenar cuando regreses de México?
- Adele:* No, lo siento si sueno dura, pero eres muy egocéntrico si crees que puedes volver a mi vida, así como si nada.
- Paul:* Lo único que quería era un poco de espacio.
- Adele:* Perfecto. Espacio. Respira. Ahora tienes mucho espacio.
- Paul:* No hice nada malo. Fui honesto contigo, totalmente honesto. Solamente quería que entendieras y ahora que quiero mostrarte mis sentimientos me dices que soy un hipócrita. ¿Qué necesitas, atención continua las 24 horas de los 7 días de la semana?
- Adele:* No, no es eso lo que necesito, en absoluto. A lo mejor me excedí, pero que me preguntes eso me hace reír. ¿Para qué decirte lo que quiero? Desde el momento en que le dices a otro lo que quieres, ya nada es igual. Las cosas son por sí mismas o no son.



Observa una parte de la entrevista de la Dra. Barbara Montgomery acerca de las tensiones que compiten en las relaciones (Clip 8-1 del CD).

¿Era adecuado que Paul interrumpiera a Adele? Considera las tensiones dialécticas en esta relación. Paul violó la privacidad de Adele por su necesidad personal de expresar sus sentimientos. Existen claras tensiones entre el deseo de Adele de autonomía y el de Paul de conexión. Adele quiere espontaneidad al mismo tiempo que desea que algunas necesidades relacionales consistentes (aunque no identificadas) se satisfagan. El manejo de las tensiones dialécticas que surgen en diversos contextos de comunicación serán críticas si esta pareja pretende mantenerse unida.

## Diferencias de creencias y valores

Gente inteligente con buenas intenciones a veces cae en conflictos, no solamente porque sólo una de ellas tenga la razón, sino porque sus fuentes de conocimiento, su percepción de los eventos y sus valores son diferentes, o bien, porque tienen distintas maneras de comunicarse en lo que se refiere a los conflictos. Éstos también se presentan cuando las personas han hecho distintas suposiciones por un acceso desigual a la información. Supongamos que un padre viaje varios cientos de millas para visitar a sus dos hijos adultos, quienes viven en distintas casas en la misma ciudad. Varios días antes de su viaje, el padre le dice a uno de los hijos que va a llegar, pero que no le diga al otro, hasta que llegue a la casa del primero. En consecuencia es probable que surjan conflictos entre el padre y el segundo hijo, y quizás también entre ambos hijos. Los malos entendidos acerca de lo que pasó, si no se resuelven, también pueden convertirse en conflictos mayores. Una persona puede considerar como acoso la broma inocente de otra, una invitación a cenar puede interpretarse como una propuesta romántica, y la creencia de uno de los miembros de una pareja de que es él quien tiene mayores tareas en el hogar puede ser confrontada por el otro.

**¿Por qué vale la pena pelear?** Los conflictos más duraderos y difíciles se dan cuando las personas tienen opiniones distintas acerca de qué constituye un conflicto y cómo debería enfrentarse. A menudo las diferencias son más fáciles de identificar cuando las personas violan las expectativas de los demás respecto a las

maneras adecuadas de estar en desacuerdo (Gundykunst y Kim 1997). Supón, por ejemplo, que Lars, un estudiante, que está en desacuerdo con la profesora Ali sobre la manera en que su tarea fue calificada e intenta tenazmente comunicarle su opinión de manera constructiva. Le da diplomáticamente a la profesora sus razones para rechazar la calificación y piensa que ella le está escuchando activamente y que le está respondiendo respetuosamente. La profesora, sin embargo, se siente insultada. En lugar de reconocer lo que Lars dice, señala los diplomas que cuelgan de las paredes de su oficina y le recuerda a Lars cuántos años lleva dando clases en universidades. Lars y la profesora Ali probablemente nunca tendrán la oportunidad de comentar la calificación en conflicto hasta que puedan manejar sus diferencias culturales respecto a la manera adecuada de comunicarse entre ellos.

Lars y la profesora Ali parecen comunicarse superficialmente porque operan a partir de suposiciones culturales distintas acerca de la manera en que estudiantes y profesores deben relacionarse. Lars se considera a sí mismo relativamente igual a su profesor y espera que valore su opinión. La profesora Ali, por otro lado, ve los comentarios de Lars como atentados a su autoridad acerca de cuestiones que él no debería cuestionar. Las diferencias culturales no siempre provocan conflicto y éste se puede dar también muy fácilmente entre personas que comparten la misma cultura. Una mujer afroestadounidense de Georgia puede trabajar en una clínica de planeación familiar mientras otra, con los mismos orígenes, está afuera, manifestándose contra la existencia de ese establecimiento. Sin embargo, cuando las personas tienen distintos orígenes y se ven como poseedoras de valores distintos, aumenta la probabilidad y la complejidad de un conflicto, debido a las distintas expectativas acerca de la manera de solucionarlo.

“Todas las creencias que tenemos, todos los comportamientos que consideramos normales, todos los acuerdos sociales y económicos que percibimos como fijos e inalterables pueden ser considerados, y de hecho lo son, por otras personas, como extraños, inexplicables y totalmente irracionales.”

— Stephen Brookfield, filósofo y educador

**Contexto alto/bajo.** En el capítulo 1 se analizaron características específicas de los mensajes y se advirtió que algunas declaraciones parecen tener un significado claro y directo mientras que otras tienen sentido según la relación de las personas que interactúan o el contexto en el que se da la comunicación (p. 19). Cuando la comunicación se da en un **contexto alto**, las personas esperan que las otras entiendan los mensajes implícitos con base en la situación o en la relación entre comunicadores. Por ejemplo, quizás haya suficiente historia compartida entre Ed y Liliana para cambiar el tema de conversación cuando Charlyze entra a la habitación. O bien, uno puede decirle al otro “ayer comí con el diablo” y ambos saben quién es el “diablo” sin tener que pronunciar su nombre. En cambio, los comunicadores en un **contexto bajo**, esperan que la información sea directa y explícita. Por ejemplo, es probable que dos cardiólogos utilicen lenguaje exacto y descriptivo cuando hablan entre sí acerca de un paciente.

Pueden surgir problemas cuando los estilos de ambos contextos no coinciden. El cardiólogo que utiliza comunicación de contexto bajo con un paciente que está a punto de morir puede ofenderlo, pues éste espera un lenguaje mucho más empático. Aún más, en algunas culturas asiáticas, no se supone que los profesionales médicos les den a los pacientes los detalles de su enfermedad, porque hablar tan directamente violaría la privacidad del cuerpo del paciente.

Las diferencias en los estilos de interacción de contexto bajo y contexto alto se presentan también de maneras más sutiles. Supongamos que Stan le ofrece a su ami-

---

#### contexto alto

Estilo de interacción en el que las personas esperan que otras se den cuenta de los significados implícitos con base en la situación o en la relación entre comunicadores.

#### contexto bajo

Estilo de interacción en el que los comunicadores esperan que la información sea directa y explícita.

---

go Brian un futón relativamente nuevo. Brian le ofrece pagarle a cambio, pero Stan no acepta el dinero. Más adelante en la conversación, Stan menciona que necesita una mesa para su comedor. Aunque no le ha sugerido a Brian directamente que espere algo, unas cuantas semanas después Stan le dice: “¿Así es que vamos a intercambiar el futón por una mesa?” Brian puede pensar que Stan está siendo manipulador o que tal vez haya comprendido que su estilo de comunicación de contexto alto quería transmitir que prefería mantener una atmósfera amistosa y casual a convertir el intercambio en una transacción de negocios.

A menudo, la gente de distintas culturas prefiere y utiliza contextos de distintos niveles cuando se comunica. En culturas en las que se subraya la identidad de grupo y se antepone las necesidades de la comunidad, la comunicación de contexto alto es más común. Ya que las personas le dan un gran valor a la calidad de las relaciones, es muy probable que hablen con otros con el fin de conservar sus relaciones. La gente que proviene de culturas en las que se da mucho énfasis a las necesidades, derechos e identidad individuales utilizan y prefieren una comunicación de bajo contexto más exacta y explícita. Cuando los dos estilos se encuentran puede darse impaciencia y frustración en los comunicadores. El de bajo contexto quiere que las intenciones y las ideas se pongan al frente, prefiere “ir al grano”. El de contexto alto probablemente considerará que una comunicación así es ruda y cortante, sobre todo si está hablando con alguien a quien percibe de un nivel social inferior al suyo.

Como siempre, cuando conocemos las expectativas y las preferencias de los demás estamos dando el primer paso importante para consolidar un entendimiento compartido entre comunicadores. En el capítulo 2 analizamos la importancia de guardar las apariencias en la comunicación. Los comunicadores de bajo contexto deben dirigirse a los de alto contexto de tal forma que reconozcan la importancia de su relación y refuercen su autoestima. Los comunicadores de alto contexto quizás consideren las necesidades de otros de información específica y eliminen la ambigüedad cuando sea posible. En el recuadro “Comunicación intercultural en los negocios” se te invita a considerar los distintos valores y expectativas de comunicadores que provienen de China y de Europa Occidental.

## Metas incompatibles

El conflicto puede presentarse por necesidades, creencias y valores diferentes, pero también cuando las metas de los comunicadores son incompatibles. En ocasiones éstas son fáciles de identificar, como el deseo de ocupar un terreno, de obtener recursos o de ganar prestigio. Otras veces, las metas personales pueden estar ocultas. Supongamos que Grant desea que despidan a Ursella, su supervisora, para que él pueda solicitar su puesto. Quizás la evite, la rete en las reuniones de grupo, o retrase la terminación de los proyectos que ella le encarga sin que ella sepa cuál es su objetivo personal. Los conflictos se presentan cuando las personas ven las metas de otros, de quienes dependen, como poco importantes o como obstáculos en su camino hacia la consecución de sus propias metas. Tales conflictos van desde los que experimentan dos personas en una relación que entran en conflicto respecto a qué programa de televisión ver, hasta los países que no se ponen de acuerdo sobre a qué grupo religioso o étnico permitirle vivir dentro de sus fronteras.

Los conflictos respecto a las metas a menudo se dan porque la gente involucrada se centra en los puntos de desacuerdo y no en tratar de construir un terreno común. Una vez que se centran en su propia postura sobre un tema, es menos probable que vean cómo sus metas pueden ser compatibles. Consideremos el conflicto entre Mia y Arlie, quienes comparten la responsabilidad del cuidado de Thomas, su hermano pequeño. Mia quiere asistir a un seminario de fin de semana que le ayudará a obtener un crédito para su certificado en higiene dental. Arlie generalmente apoya a su hermana en sus metas profesionales, pero también cree que ella cuida a Thomas la

## Exploración de los conceptos de comunicación



### Comunicación intercultural en los negocios

A medida que se hacen más comunes las empresas que congregan integrantes de culturas distintas, también se multiplican los casos de conflicto intercultural. En diversos estudios recientes se ha explorado la naturaleza de éstos y las estrategias para manejarlos. En su análisis de la comunicación entre gente de negocios de China y de Europa Occidental que participaron en empresas conjuntas, Linda Beamer (1998) encontró varias causas de malos entendidos. Como los chinos ponen énfasis en las relaciones personales, los gerentes extranjeros tenían dificultades para obtener información de los funcionarios del gobierno chino, mientras que sus socios connacionales sí la obtenían por las relaciones que con ellos tenían. En Estados Unidos se considera poco ético cultivar amistades con funcionarios para obtener favores, pero hacerlo era la única manera de lograr que el trabajo se hiciera en China.

Los gerentes chinos también se fundaban en modelos antiguos para resolver problemas, mientras que los occidentales preferían experimentar y ser creativos. Los gerentes chinos preferían repetir los enfoques pasados porque de no tener éxito un proyecto, se puede echar la culpa al modelo que se utilizó y no a la gente que toma las decisiones. Los occidentales también eran más directos en su comunicación que sus contrapartes chinas. Por ejemplo, esperaban que los empleados solicitaran y dieran sus razones para justificar un aumento de salario. Los gerentes chinos decían que una petición así los obligaría a pedirle a los empleados que renunciaran porque los aumentos de sueldo solamente podían otorgarse a grupos y no a individuos.

Debido a diferencias como éstas, Beamer (1998) afirmó que el reconocimiento de las diferencias culturales en la comunicación entre hombres de negocios resulta “crítica para evitar que pequeños malos entendidos se conviertan en grandes problemas” (p. 58). Sugirió que las culturas utilizaran “intérpretes culturales” para explicar los malos entendidos y mediar en los conflictos.

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. Si tú fueras un “intérprete cultural”, ¿qué consejo le darías a los gerentes occidentales?  
¿A los gerentes chinos?
2. ¿Utilizarías un estilo de contexto alto o de contexto bajo para solicitar un aumento de sueldo? ¿Cómo sonaría tu solicitud?

mayor parte de los fines de semana y quiere un poco de tiempo para comenzar un nuevo programa de ejercicios. Es probable que Mia considere que la meta de Arlie es menos importante y que su solicitud le impide alcanzar sus objetivos personales. Arlie probablemente resentirá a Mia, se enojará e insistirá que comenzar su rutina de ejercicios es tan importante como el curso al que Mia quiere asistir.

Arlie y Mia están trabadas en sus posturas y no piensan en sus intereses comunes. Ambas pueden beneficiarse si se centran en la responsabilidad compartida que tienen respecto a su hermano para que el problema sea dividirla en lugar de discutir sobre la meta de quién es más importante. Es posible que Mia pueda comprometerse a cuidar a Thomas un fin de semana sí y otro no, o que Mia y Arlie negocien horarios regulares para que Arlie pueda establecer su rutina de ejercicios. La capacidad que tengan de ir más allá de sus posturas y construir un terreno común dependerá de la eficacia de sus habilidades para el manejo del conflicto.

Zits por Jerry Scott y Jim Borgman



© Zits Partnership. Se reimprimió con autorización especial de King Features Syndicate.

## ▼ Formas de manejar el conflicto

“Algunas parejas han adquirido el hábito de gritarse uno a otro siempre que no están de acuerdo... una de las partes le sube el volumen y el otro se apaga.”

—Lisa Parkinson, terapeuta familiar

Como hemos advertido a lo largo del capítulo, las personas manejan los conflictos de diversas maneras. Desarrollamos expectativas al respecto con base en lo que aprendemos de nuestras familias, grupos de pares y subculturas. Nuestros estilos de respuesta al conflicto dependen tanto de nuestros antecedentes personales como de nuestra experiencia con distintas estrategias de manejo del mismo. En esta sección se identificarán estilos de manejo de conflicto, respuestas destructivas al mismo y formas de manejarlo constructivamente.

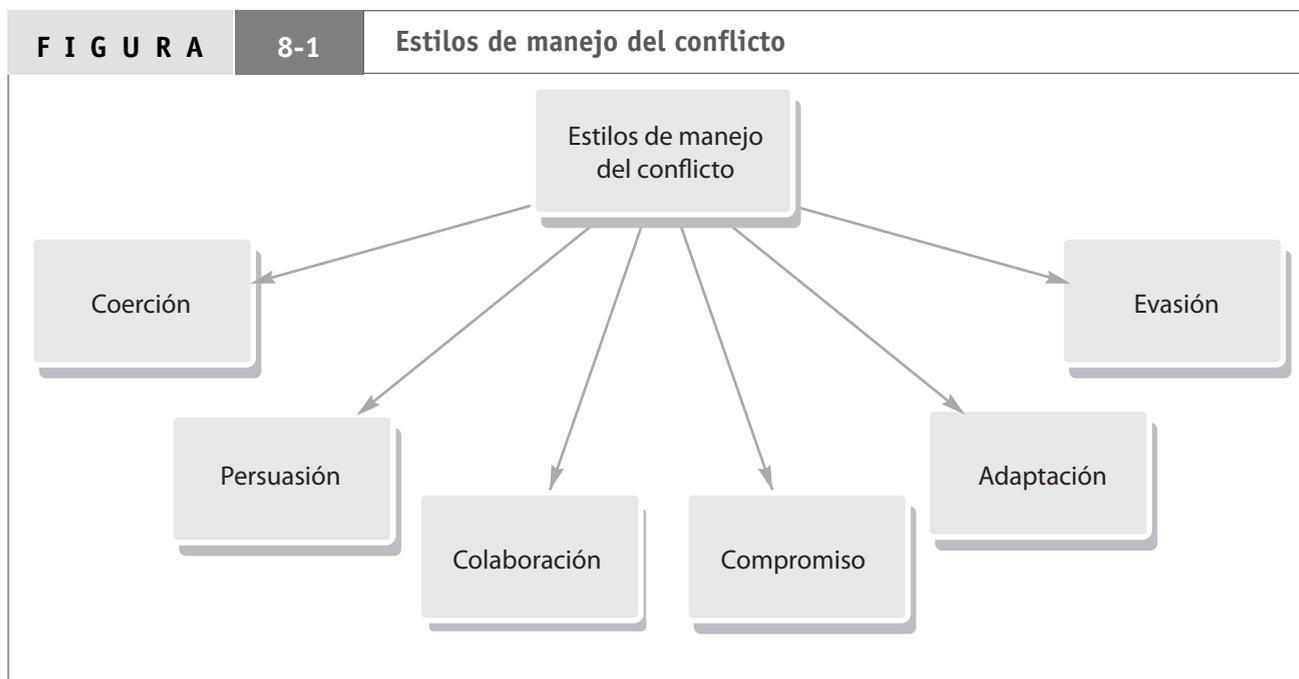
## Identificando tu estilo de manejar el conflicto

Hay distintos enfoques respecto del conflicto. Según tu personalidad, tus experiencias, tus valores y tu cultura, te apoyarás más en uno o en otro. Si consideras que el conflicto es especialmente desagradable, si has experimentado traumas físicos o emocionales, si valoras mucho tus relaciones, o si vienes de una cultura o subcultura en donde las confrontaciones no son aceptadas, probablemente tenderás a acomodarte a los demás y evitar el conflicto. Si, por el contrario, la subcultura de la cual provienes hace énfasis en la expresión directa de las ideas, en la competencia, y en la importancia de terminar tareas, será más probable que te atraiga un estilo de persuasión de los demás para que acepten tu punto de vista. En la figura 8-1 se identifican seis estilos posibles de manejo del conflicto: coerción, persuasión, colaboración, compromiso, adaptación y evasión.

### coerción

Forzar psicológica o físicamente a la otra persona a aceptar tu punto de vista.

La **coerción** consiste en forzar a otra persona, psicológica o físicamente, a aceptar tu punto de vista. En la lista de técnicas coercitivas se encuentran las amenazas, la culpa, el castigo, el chantaje, el abuso y el ridículo. La coerción puede ser tan sencilla como decirle a los demás que o hacen las cosas a tu manera o, de lo contrario, se busquen a alguien más con quien trabajar. A veces se da a través de la manipulación, como cuando se abandona la habitación en una discusión que no ha terminado, cuando se llora a propósito para ponerle fin, cuando se retiene información conscientemente, y cuando se acude a otros métodos indirectos para forzar que nuestro punto de vista prevalezca sobre el de la otra persona. Las personas recurren a tales tácticas por desesperación, ignorancia o problemas psicológicos muy enraizados. En unos cuantos casos, la coerción puede ser aceptable, como cuando un padre obliga a su hijo a dejar de participar en un comportamiento arriesgado. Sin embargo, emplear estos métodos para manejar el conflicto, incluso en pequeñas dosis, puede ser dañi-



no para las relaciones. Cualquier beneficio egoísta que se obtenga de estas tácticas se obtendrá a costa de la otra persona.

Al intento de hacer que otros cambien su punto de vista se le denomina **persuasión**. Quienes buscan persuadir casi siempre creen que ellos tienen el mejor entendimiento de las cosas y que saben cómo lograr que éstas se hagan. Muchas personas que han crecido en Estados Unidos conocen y están cómodas con este estilo de manejo del conflicto, pues los debates públicos, las discusiones por escrito y las confrontaciones son comunes en muchas subculturas. Pero en otras, algunos individuos consideran que la persuasión es muy restrictiva e inflexible. A veces, los persuasores pueden volverse competitivos y ver al conflicto como situación donde uno gana y el otro pierde.

En la **colaboración** se requiere el trabajo conjunto de las personas para llegar a un consenso. A este enfoque a menudo se le denomina estrategia “todos ganan” porque sintetiza lo mejor de cada perspectiva. Los colaboradores consideran que pueden trabajar en conjunto para resolver problemas y generalmente están abiertos a ideas nuevas. Las personas que proceden de culturas en las que se da una gran importancia a las relaciones, están a favor de este estilo de manejo del conflicto, mientras que aquéllas que quieren soluciones rápidas a menudo se frustran por el tiempo que se necesita para lograrlo. Al igual que la colaboración, el **compromiso** se da cuando los miembros de una relación ceden algo para poder lograr una solución aceptable del conflicto. Quienes asumen el compromiso, consideran que la negociación es parte del manejo del conflicto, esto es, un toma y daca necesario para que todos se beneficien de la solución.

Los dos estilos restantes de manejo del conflicto van más allá del interés personal y se acercan más a la satisfacción de los demás como meta principal. **Adaptación** a algo implica sacrificar, total o parcialmente, las preferencias y puntos personales de vista. Quienes hacen esto generalmente le permiten a otros que se salgan con la suya y minimizan la importancia de los problemas. Ceden ante los demás para llegar a una solución. A veces los apoyan escuchándolos y ayudándolos a manejar la información.

---

#### persuasión

Intentar lograr que los demás cambien su punto de vista.

---



---

#### colaboración

Trabajar en conjunto para lograr un consenso.

---



---

#### compromiso

Ceder algo para encontrar una solución aceptable para un problema.

---



---

#### adaptación

Sacrificar total o parcialmente las preferencias y opiniones personales.

---

**evasión**

Intento de evitar el conflicto.

“Alguna vez creí, como casi todos, que las discusiones eran para ganarse, para obligar a que el oponente se sometiera y se callara. Puedes imaginar cómo se desarrolló esa idea en casa. Si, de acuerdo con esa definición, yo ganaba una discusión, comenzaba a perder la relación. Ganar una discusión simplemente significaba que había ganado el derecho de vivir en silencio con la mujer y con los niños que amaba.”

— Gerry Spence, abogado y escritor

**respuestas destructivas al conflicto**

Comunicación que se caracteriza por la competencia, el egocentrismo, la hostilidad y la actitud defensiva.

**agresión pasiva**

Expresión indirecta de hostilidad, a menudo a través del uso de la burla, la culpa o una conducta poco considerada.

Finalmente la **evasión**, es el intento de evitar el conflicto. Generalmente, la persona se queda callada o se aleja de la situación. A veces la gente elige evitar conflictos porque les falta información o porque no entienden la situación. Este enfoque puede adoptarse como una manera de dejar que los demás avancen o de protegerse a uno mismo de la coerción, aunque también puede ser un intento de demostrar resentimiento o falta de satisfacción ante los demás. En algunas ocasiones, quienes optan por él pueden utilizar el humor para distraer a los demás y aliviar la tensión.

Cada uno de nosotros tiene el estilo de manejo del conflicto que le resulta más cómodo de utilizar. La coerción, la persuasión, la colaboración, el compromiso, el acomodo y la evasión, tienen todas ventajas según cuál sea la naturaleza del conflicto y las personas que participan en él y todos ellos pueden utilizarse para responder tanto constructiva como destructivamente al conflicto.

**Una respuesta destructiva al conflicto**

Aunque la mayoría de nosotros sabemos, porque lo hemos experimentado personalmente, que el conflicto muchas veces es desagradable, no siempre es destructivo. Sin embargo, desafortunadamente mucho de lo que aprendemos acerca de él contribuye a desarrollar conductas destructivas de comunicación. Las **respuestas destructivas al conflicto** traen consigo competencia, egocentrismo, hostilidad y una *actitud defensiva*. Los participantes en un conflicto destructivo entran en conductas de comunicación que aumentan la ansiedad y lastiman los sentimientos de otros, cierran los canales de comunicación,

reducen la intimidad o aumentan el conflicto, algunas veces hasta el punto de llegar a la violencia. En vez de intentar soluciones que beneficien a más de una persona en el grupo, los participantes adoptan un enfoque en el que se gana o se pierde, pues suponen que lo que uno gana el otro lo pierde. Algunas de nuestras tecnologías más populares de comunicación hacen que sea especialmente fácil incorporarse a una comunicación destructiva. Piensa en la velocidad y potencial anonimato del correo electrónico, las llamadas telefónicas y los grupos de debate por Internet. La comunicación hostil de los mensajes publicados en sitios de Internet, con la deliberada intención de insultar, se da en parte porque la gente que ataca a otros en este medio no tiene que enfrentar a sus víctimas. Las personas a las que no es posible identificar y que pueden responder instantáneamente probablemente se comunicarán de manera destructiva según el nivel de su pasión, porque pueden utilizar estas tecnologías para escudarse en su relación con otros.

Gottman (1999) llamó a las cuatro conductas siguientes “los cuatro jinetes del Apocalipsis” porque son tan destructivos que son indicativos de que una relación se aproxima a su fin.

1. *Adoptar un tono pesimista.* Gottman sugirió que el primer minuto de conflicto entre esposos indicará si 96 por ciento de ellos permanecerá juntos o se divorciará. Los desacuerdos que se inician con ataques y acusaciones (“tú siempre”, “tú nunca”, “tú eres tan...”) fijan un tono negativo que es difícil de superar. Supongamos que Kim está enojada porque su pareja llega tarde. En cuanto él cruza la puerta, Kim le dice: “¡no puedo creer que seas tan desconsiderado!” En lugar de culpar a su pareja, Kim podría decir: “¡realmente frustra tener que esperarte!”

Otra manera más sutil de fijar un tono crítico se da cuando los comunicadores utilizan una **agresión pasiva**. En vez de responder con mensajes agresivos directos, los comunicadores utilizan la agresión pasiva para expresar hostilidad

a través del sarcasmo (“¿acaso no puedes aceptar una broma?”), culpa (“si crees que pasaste suficiente tiempo con los niños la semana pasada, creo que yo puedo cuidarlos por ti esta noche”) o una conducta poco considerada (“¿no te dije que llamé? Supongo que debo comenzar a anotar tus mensajes telefónicos.”) Si te encuentras a ti mismo utilizando la agresión pasiva, considera las conductas que te hacen sentir hostil e intenta identificar las de la otra persona. Si alguien utiliza estas tácticas en conflictos contigo, no respondas con un contraataque (¡esto puede ser difícil!); más bien trata de iniciar un intercambio honesto acerca de las conductas que están desencadenando la hostilidad de la otra persona (“A veces no puedo determinar cuándo estas bromeando. Necesito saber si es así como realmente te sientes”).

2. *Actuar a la defensiva.* Cuando las personas se sienten amenazadas o atacadas, muchas veces responden de la misma manera, se quejan o vuelven a lo que ya se dijo. Es posible que tú hayas actuado a la defensiva cuando alguien rompió una promesa que te había hecho o cuando alguien te criticó. O quizás te sentiste atacado por una sencilla afirmación que asociaste a la historia de tu relación con alguien más. Considera el siguiente intercambio:

*Chris:*       Debiéramos limpiar el jardín este fin de semana.

*Lee:*           Yo siempre lo limpio mientras tú ves la tele todo el fin de semana. No debiera estar encargado de mantener todo bien para ti.

*Chris:*       ¿Qué te pasa? Dije que *debiéramos* limpiar el jardín, no de que *tú* tenías que hacerlo sola.

La respuesta defensiva de Lee sugiere que existe un problema mayor respecto a la participación en las tareas sea equitativa y que tiene que hablarse al respecto. Lee y Chris se beneficiarían de una discusión acerca de las responsabilidades compartidas.

3. *Aislarse.* Cuando las personas se niegan a hablar de conflictos o problemas, los ignoran o intentan que otros los solucionen, están *aislándose*. En el ejemplo que se da al principio del capítulo, Paul estaba aislándose cuando evitó mirar a Adele y no le respondió verbalmente. De manera semejante, esta reacción se da cuando uno de los miembros de un grupo se niega a participar en la solución de desacuerdos. Aunque el aislamiento puede parecer una manera de evitar que los conflictos escalen, evita que todos los involucrados los enfrenten de una manera constructiva. En consecuencia, aumentan los sentimientos de insatisfacción, que se vuelven más intensos al pasar el tiempo.
4. *Comunicar desprecio.* La persona que transmite *desprecio* desacredita a otros mediante el establecimiento de su superioridad con insultos, burlas o sarcasmo. El desprecio es una forma de hostilidad. Si le dices a alguien “debes estar loco si dejas que esto te moleste tanto” le estás comunicando superioridad, porque le sugieres que es débil o demasiado emocional. Las mofas, los suspiros exagerados que revelan la actitud de “sí, como no” también indican desprecio. Cuando los conflictos llegan a este nivel, se vuelve cada vez más difícil manejarlos de manera tal que se sigan respetando las creencias y la integridad de todos los involucrados.

En última instancia, el conflicto que se maneja mal o que se evita por completo puede destruir las relaciones individuales, las comunidades y las naciones. El pesimismo, la actitud defensiva, el aislamiento y el desprecio se dan en todos los contextos de comunicación. Cuando los participantes se acostumbran a utilizarlos, es difícil que dejen de hacerlo. Por otro lado, si se reconocen estas prácticas y se escogen respuestas diferentes ante un conflicto se estará dando el primer paso para manejar las tensiones de manera constructiva.



Observa un video en el que se haga una comparación entre la comunicación defensiva y la comunicación de apoyo (Clip 8.2).

Permanecer racional, comprender a los otros y mantener la comunicación abierta, resulta clave para manejar los conflictos de manera constructiva.

© Bob Daemrlich/The Image Works



### ■ respuestas constructivas al conflicto

La comunicación se caracteriza por la cooperación, los intereses compartidos, la flexibilidad, la discusión abierta y la valoración de las diferencias.

## Manejo constructivo del conflicto

El conflicto es una parte inevitable de las relaciones humanas. Las maneras en que lo manejamos lo hacen constructivo o destructivo. Como se muestra en la sección anterior, cierto grado de conflicto puede ser benéfico para las relaciones y, en determinados casos, puede aumentar la intimidad. La cooperación, los intereses compartidos, la flexibilidad, las discusiones abiertas y el apoyo a las diferencias caracterizan las **respuestas constructivas al conflicto**. Éste se vuelve constructivo cuando las personas se centran en los intereses compartidos e intentan llegar a soluciones de “ganar-ganar”. Es posible abordar constructivamente incluso los dilemas más difíciles a través de conductas de comunicación que mejoren las relaciones entre las personas.

Una buena relación es aquella que puede enfrentarse con éxito a las diferencias entre las personas (Fisher y Brown 1988). Los lineamientos que se dan a continuación pueden ayudar a manejar las diferencias y a resolver los conflictos de manera constructiva:

1. *Permanece racional.* Haz lo mejor que puedas para equilibrar la emoción con la razón, incluso cuando las pasiones estén desenfrenadas. A veces esto significa “enfriar la cabeza” para que puedas separar la forma en que te sientes de tu decisión acerca de cómo tratar o cómo comunicarte con los demás.
2. *Intenta entender a los demás.* Muchas veces, cuando están en desacuerdo con los demás, sientes que ellos no te entienden. Aunque tal vez quieras asegurarte de que es así, a veces es más importante tratar de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona.
3. *Mantén la comunicación abierta.* Quizás sea difícil escuchar cuando quieres que te escuchen. Sin embargo, para manejar el conflicto constructivamente, necesitas escuchar con cuidado y consultar a los demás cuando tomas decisiones, sobre todo cuando éstas los afectan.
4. *Sé confiable.* Pueden haber momentos en que los otros intentan engañarte o manipularte. Trata de no juzgarlos y manifiesta tu desacuerdo sin recurrir a engaños o manipulaciones; sé directo y honesto.

5. *Evita utilizar la coerción.* Mantente abierto a la persuasión e intenta utilizarla sin recurrir a la fuerza.
6. *Separa a la persona del problema.* Intenta centrarte en las ideas y no en las personalidades; permite que los otros se retracten libremente de sus posturas.
7. *Mantente abierto a los demás.* Incluso si los otros te rechazan a ti y a tus preocupaciones, intenta mantenerte abierto a sus ideas. Demuéstrales que te preocupan, incluso cuando no estés de acuerdo con ellos.

Estos lineamientos son ambiciosos y puede ser difícil recordarlos cuando estás en medio de una discusión. Sin embargo, si practicas al menos unos cuantos, favorecerás el manejo constructivo de los conflictos.

“Un desacuerdo honesto a menudo es un buen signo de avance.”

— Mahatma Gandhi

## Comunicación responsable: consolidación de un terreno común

Hasta el momento hemos identificado muchas diferencias en las actitudes y en las conductas hacia el conflicto, hacia el conocimiento cultural y hacia los estilos de comunicación, que influyen en la manera en que percibimos y respondemos a los demás. A veces tales diferencias producen tensiones que pueden resultar amenazantes o liberadoras. La primera opción, se da cuando tememos de las diferencias o cuando no tenemos la capacidad de responder a ellas en forma adecuada y eficaz. La segunda, se da cuando aprendemos a identificar el fundamento de las diferencias, a poner a prueba nuestras suposiciones, y a comunicarnos de manera en que construimos puentes hacia los demás. En esta sección final se ofrecen estrategias específicas para manejar conflictos y para construir terreno común de manera que conservemos la integridad personal, mostremos respeto hacia los demás y construyamos relaciones duraderas y productivas.



### Manejo de tensiones dialécticas

Aunque de cierta manera las tensiones dialécticas son irreconciliables, es posible manejarlas. Para ello puede acudirse a la selección, separación, neutralización o re colocación y con ello ayudar a las relaciones a crecer al mismo tiempo que se reconocen las diferentes necesidades de los miembros de una relación.

**Selección.** La estrategia de selección exige centrarse en una necesidad al mismo tiempo que se suprime o ignora otra. Por ejemplo, como se advirtió antes, la mayoría de los padres sienten la necesidad de estar con sus hijos, pero también quieren algo de tiempo privado en pareja. En consecuencia, muchos padres sacrifican su deseo de autonomía como pareja por el bien de sus hijos. La selección constituye una técnica eficaz en aquellas situaciones en las que uno de los deseos es claramente dominante para ambos miembros de la relación. No lo es tanto cuando ambas urgencias son fuertes o cuando las dos partes de una relación experimentan la dialéctica de manera distinta. En tales casos, sacrificar un sentimiento desatendido produce frustración y resentimiento. Los sentimientos reprimidos muchas veces resurgen con mayor intensidad hasta que se les maneja de otra forma.

**Separación.** Otra alternativa para el manejo de la dialéctica es la satisfacción de ambas necesidades por separado en distintas situaciones a través de un proceso al que se denomina separación. Por ejemplo, tú puedes decirle a tus padres que vas a

ir a la casa de un amigo en las vacaciones de invierno, pero que volverás a casa en el receso de primavera. O una pareja de recién casados puede pedirle a sus padres que no les visiten sin avisar, al tiempo que establecen la rutina de dedicar un domingo al mes con ellos. Una pareja puede establecer que serán francos dentro de su relación respecto a la mayoría de las cosas, pero que se reservarán el derecho a ocultar alguna información bajo el entendido de que cierto misterio puede fortalecer la relación. Algunas culturas son especialmente *adeptas* a emplear la separación para manejar tensiones. Por ejemplo, algunas culturas asiáticas evitan el conflicto religioso al separar las oraciones privadas de las públicas. Una persona japonesa a la que se cría como católica está en libertad de participar en una ceremonia budista y regresar a casa para pronunciar una oración católica, porque los japoneses consideran que la participación en una ceremonia religiosa es independiente de las creencias religiosas privadas, y por lo tanto, no entra en conflicto con éstas.

La separación funciona bien cuando pueden establecerse límites claros entre las tensiones. Es menos eficaz cuando las tensiones coexisten en muchas áreas de la relación, donde establecer límites reduce la intimidad o cuando la separación promueve las necesidades de uno solo de los miembros de la relación.

**Neutralización.** También puedes neutralizar una dialéctica a través de un proceso de compromiso y adaptación. La neutralización rara vez es una solución ideal para los problemas, pero puede ser eficaz si se le utiliza con prudencia. En ocasiones implica reconocer las necesidades personales de la otra persona y tolerar las diferencias, lo que puede demostrar un nivel de compromiso con la relación. Aunque este tipo de compromiso no es la solución ideal, puesto que ninguna persona está completamente satisfecha con él, a menudo da lugar a una posible forma de manejar los conflictos difíciles de resolver. Por ejemplo, supón que prefieres estudiar con la música encendida, pero esto le molesta a tu compañero de cuarto. Un compromiso sería encender música sólo en los días pares y no en los impares. Ni tú ni él estarán totalmente felices con el acuerdo, pero éste sí ofrece una solución que ambos pueden ser capaces de aceptar.

Las relaciones de largo plazo implican muchos compromisos y sacrificios. Sin embargo, si uno de los miembros de una relación constantemente cede a lo que quiere el otro, el compromiso se puede convertir en una forma de evasión o manipulación que sirve a los objetivos de una sola persona en la relación. Este desequilibrio de poder conduce, casi inevitablemente, a sentimientos de insatisfacción y desconfianza. La neutralización no funciona en áreas de demandas importantes, en las que el compromiso se considerará “tibio” y frustrará a todos los involucrados.

**Redefinición.** Finalmente, puedes intentar redefinir las tensiones dialécticas. Para esto se requiere mucho tiempo y esfuerzo, pero se puede tener éxito en la obtención de nuevas maneras de “ver” las tensiones. Por ejemplo, una pareja puede aprender a considerar que el tiempo que pasan separados como una posibilidad de unirse más. Aunque esto es difícil, muchas parejas consiguen mantener relaciones de larga distancia gracias a que redefinen lo que significa estar “juntos”. Así, las llamadas telefónicas, el correo electrónico y las posibilidades de verse los fines de semana comienzan a satisfacer tal definición. La redefinición es la estrategia más difícil para manejar la tensión dialéctica, pero uno puede abrir canales de comunicación y aumentar de manera importante la calidad de las relaciones.

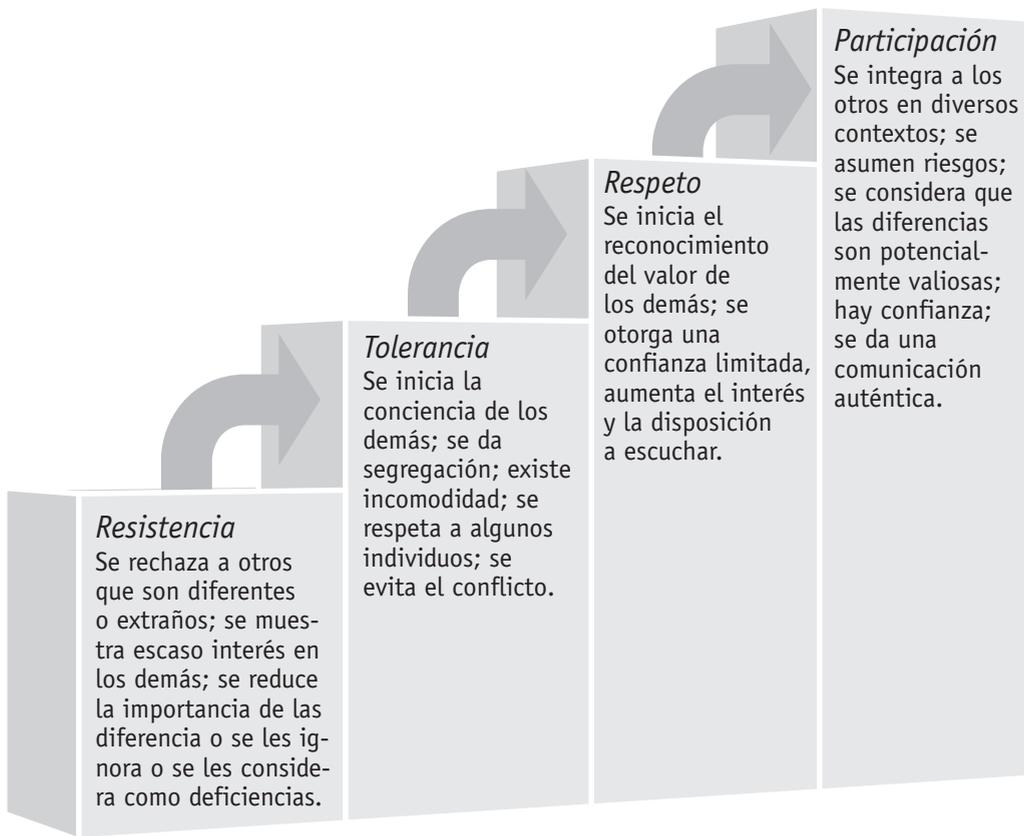
“ Los seres humanos se acercan el uno al otro por su naturaleza común, pero los hábitos y las costumbres los mantienen separados. ”

— Confucio

## FIGURA

8-2

## Pasos en la valoración de las diferencias



## Comunicación a través de las diferencias

Nuestras necesidades, creencias y valores, metas y formas de manejar el conflicto influyen en lo que consideramos que éste es y en la manera en que nos comunicamos cuando nos encontramos con otros que son distintos a nosotros. Nuestra primera respuesta a estas personas puede ser ignorarlas, evitarlas o juzgarlas. Sin embargo, a medida que llegamos a entender y apreciar tales diferencias y a construir relaciones con personas que son diferentes, aumentamos el potencial para establecer un terreno común y avanzamos hacia arriba en el modelo de inclusión hasta llegar a una participación completa con los demás. En la figura 8-2 se muestran los pasos necesarios para crear entendimientos comunes entre personas de grupos distintos.

En el primer nivel, el de la **resistencia**, juzgamos a los que son diferentes y los evitamos o los rechazamos. Quizás decidamos no invitar a los miembros de ese grupo a eventos sociales o a grupos de trabajo, quizás vivamos en comunidades o asistamos a escuelas en las que no nos cruzamos con ellos, o quizás escojamos ignorar el hecho de que son diferentes. En el siguiente nivel, el de la **tolerancia**, estamos dispuestos a reconocer que las diferencias existen y probablemente adoptemos una actitud de “vive y deja vivir”. Preferimos no hablar demasiado acerca de nuestras dife-

---

### resistencia

El nivel de comunicación en el que juzgamos a otros que son distintos y los evitamos o rechazamos.

### tolerancia

El nivel de comunicación en el que estamos dispuestos a reconocer que existen diferencias.

---

**respeto**

Nivel de comunicación en el que comenzamos a ver valor en la manera en que otros son diferentes.

**participación**

Nivel de comunicación en el que aceptamos a los otros que son diferentes como únicos, valiosos e integrados a nuestras vidas.

rencias, porque hacerlo nos llevaría a desacuerdos, y eso sería incómodo. En el nivel del **respeto**, comenzamos a valorar las maneras en que otros son diferentes; la vida se vuelve más interesante y emocionante debido a las perspectivas y creencias únicas que los demás pueden compartir con nosotros en esta etapa. Quizás comencemos a confiar en un miembro de un grupo distinto y consideremos que esa persona es un buen amigo. Finalmente, cuando llegamos a la etapa de **participación**, hemos aceptado a los otros como únicos y valiosos, y los hemos integrado a nuestras vidas. No evitamos entrar en conflicto con ellos y cuando no estamos de acuerdo intentamos comunicarnos con tanta honestidad y respeto como podemos.

La comunicación al nivel de la participación puede resultar difícil. Supón que tú eres la primera mujer que asiste a una institución donde solamente hay hombres, como puede ser una academia militar. Es probable que los miembros de esta organización te rechacen desde el principio; después de todo, ésta ha sido excluyente por definición. No obstante, los líderes de la organización han dispuesto que asistas. Por lo tanto, algunos hombres pueden ser tolerantes. No hablan mucho, pero al menos no te molestan ni se burlan de ti. A medida que algunos de tus compañeros de clase te conocen mejor, comienzan a invitarte a unos cuantos eventos sociales. Quizás incluso te preguntan qué se siente ser la primera mujer ahí. Finalmente, si eres muy afortunada, desarrollarás una amistad, cuando encuentres a alguien que comparte las mismas actividades contigo y que es capaz de verte como persona y como mujer. La calidad de tus conversaciones con ese amigo probablemente sea mejor que con todos los demás en la organización.

Como sugiere este ejemplo, la capacidad de comunicarte por encima de las diferencias se inicia con las relaciones personales. Las relaciones disuelven las diferencias de manera eficaz cuando las personas se comunican con habilidad y con respeto.

**Comunicación hábil.** Construir un terreno común con otros distintos a nosotros no implica adaptarse a ellos a costa de lo que creemos, pero sí significa equilibrar las necesidades y aprender de las perspectivas de los demás. A veces, cuando se buscan consensos se acallan voces y esto se convierte en una “armonía coercitiva” (Nader 2001), esto es, la presión que se ejerce para que alguien se conforme a las creencias o conductas con las que no está de acuerdo. En lugar de abandonar los valores que son más importantes para ti, aférrate a ellos pero, al mismo tiempo, intenta identificarte con personas que son diferentes, entiende sus maneras únicas de comunicarse y establece metas y valores comunes. Por ejemplo, supón que te ves a ti mismo como una persona religiosa y consideras que sentarte en una banca de iglesia ante el altar es una manera adecuada de rezar. Abubakar, tu compañero de cuarto, reza poniéndose de rodillas y colocando la cabeza en el suelo. Aunque en un principio este comportamiento puede parecerle extraño, considera preguntarle acerca de su fe y entender su forma de orar. Es probable que encuentres nuevas conexiones entre tú y Abubakar sin que necesariamente tengas que cuestionar tus convicciones. La comunicación hábil significa comprender a los demás y tratar tus propios puntos de vista con seriedad (Arnet 1986; Hones 1999). Usa tus conocimientos culturales personales para interpretar otras culturas y para adaptarte a ellas, cambia tus propios entendimientos cuando sea necesario, y construye terrenos en común con miembros de las diferentes comunidades a las que perteneces.

“ He encontrado un enorme valor al permitirme comprender a otra persona... Si me dejo comprenderla realmente, ese entendimiento puede transformarme.”

— Carl Rogers, psicólogo

**Comunicación respetuosa.** Antes en este capítulo, sugerimos que la demostración de respeto era una de las etapas del proceso de creación de prácticas incluyentes de comunicación. Recuerda que hay un fundamento cultural que tienes

## Comunicación, comunidad y respuestas a los conflictos raciales

## Piénsalo otra vez



El 10 de abril de 2001, la ciudad de Cincinnati experimentó el primero de cuatro días de violentas manifestaciones de censura en contra de la muerte de Timothy Thomas, un desarmado joven afroamericano, en un tiroteo policial. Thomas era el 15° afroamericano desde 1995, que fallecía en custodia de la policía local. Los disparos se dieron durante el mes en que se había presentado una demanda contra el gobierno local con base en acusaciones de ataques raciales. Después de la muerte de Thomas, el U.S. Department of Justice inició una investigación federal sobre los “patrones y prácticas” de la División de Policía de Cincinnati.

Uno de los resultados de la demanda y de la investigación fue un acuerdo entre la policía, los funcionarios de la ciudad y la comunidad para iniciar un proceso de mediación muy elaborado, de seis meses de duración, en el que se incluiría a miles de miembros de la comunidad. El proceso se iniciaría con una reunión de la gente y con pláticas, primero dentro de sus propios grupos de identidad y luego con otros grupos diferentes. Los encuentros se estructurarían de tal manera que tocarían los aspectos de respeto, dignidad y oportunidad, para que las relaciones entre la policía y la comunidad se basaran en entendimientos y metas comunes. (LeBlanc 2001).

¿Por qué sería importante tener estos debates? ¿A quién debe incluirse en ellos?

¿Puedes generar una lista de reglas básicas para normar la comunicación en este caso?

que respetar. Por ejemplo, si le dices un cumplido a alguien de Japón (“¡tu velocidad para terminar ese proyecto fue sorprendente!”), tu comentario puede considerarse presuntuoso y por lo tanto insultante, aunque se trate de alguien que conozcas bien, porque las alabanzas se reservan para desempeños de grupo. De hecho, algunos japoneses utilizan alabanzas excesivamente efusivas como la forma más acabada de insultar, porque esperan que se les interprete sarcásticamente. La comunicación respetuosa implica que mantengas un equilibrio cuidadoso entre tus propias necesidades y valores y los de los grupos a los que perteneces. El desarrollo de una comunidad exige la participación en el diálogo con aquéllos que son diferentes, al mismo tiempo que se adoptan valores más elevados de civismo y tolerancia de la diversidad y la pluralidad (Gundykunst y Kim 1997). Gundykunst (1994) llamó a esto “pelea amable”.

Como se advirtió en nuestro análisis del valor del conflicto, una manera de determinar cómo es que una pareja, un grupo o una comunidad pueden hablar respetuosamente sobre él, es mediante la generación de reglas básicas de discusión. Los comunicadores quizás acuerden asumir la responsabilidad de darse a entender, de mantener en discreción los comentarios confidenciales, de evitar interrupciones, de utilizar un lenguaje considerado y de verificar la precisión de sus suposiciones acerca de lo que los otros quieren decir (Pearce y Littlejohn 1997). En el recuadro “Piénsalo otra vez” se muestran los intentos de una comunidad por establecer un terreno común a través de la formación de relaciones entre sus miembros.

## Establecimiento de un terreno común a partir del conflicto

Toda la comunicación se inicia con una relación entre las personas. La calidad de esta última y el clima en el que se desarrolla determinará qué tan bien se resolverán los conflictos. El **clima de la comunicación** se refiere a cómo se sienten las personas acerca de su interacción con los demás, ya sea en relaciones o en grupos. Pro-

### clima de comunicación

Cómo se sienten las personas acerca de sus interacciones con los demás, ya sea en relaciones o en grupos.

bablemente tú has sido parte de relaciones o de grupos en los que el ambiente era notablemente “frío”. Quizás algunos miembros del grupo manejaron los conflictos de manera destructiva, se ignoraron entre sí, e intercambiaron insultos, o bien, un individuo dominaba todas las discusiones. Los climas “cálidos” de comunicación se presentan cuando las personas confían unas en otras, cuando expresan sus ideas libremente y cuando utilizan estrategias responsables para intervenir en los conflictos.

Es posible manejar los conflictos responsablemente si se cuida que las respuestas sean oportunas, que el enfoque sea contemporáneo al problema, que las declaraciones sean tentativas y descriptivas, si se identifican los sentimientos de los demás, si los argumentos son persuasivos, si pone énfasis en las fortalezas y si se buscan soluciones que sean mutuamente satisfactorias.

- *Asegúrate de que el momento sea el adecuado.* Si tu compañera(o) acaba de llegar a casa después de un día especialmente tenso, quizás sea mejor que esperes a que sea más tarde para comentarle acerca de esa visita a tus padres que ella/él estaba temiendo. Elige el lugar y el momento en que los participantes puedan escuchar con atención y comodidad.
- *Intenta centrarte en el comportamiento presente.* Es posible que te guste recordar lo que alguien dijo hace días o semanas y, aunque eso haya sido doloroso, intenta centrarte en lo que se está diciendo hoy. Por ejemplo, supón que un compañero de clase hizo un comentario poco sensible acerca de uno de tus discursos y ahora tú no estás de acuerdo respecto a cómo manejar un proyecto en equipo. Refiérete a los aspectos que se relacionan con este último y no traigas a la conversación el comentario anterior.
- *Haz que tus comentarios sean tentativos y mantente dispuesto a modificar uno o todos los puntos de vista.* Acomoda las objeciones de la otra persona. Supón que participas en un comité que está seleccionando finalistas para un empleo en tu organización. Aunque no te impresionó ninguno de los candidatos para el puesto, otros miembros del comité quieren programar una entrevista de seguimiento. Si eres flexible te darás cuenta que algún candidato supera tus expectativas.
- *Determina los sentimientos de los demás.* Asegúrate de preguntarle a los otros miembros del grupo cuáles son sus impresiones respecto al candidato al puesto y que este último sea compatible con las metas que se esperan de él.
- *Utiliza una comunicación descriptiva.* Define los problemas con tanta claridad como puedas e identifica conductas específicas que creen tensión. Quizás has decidido que ya no quieres pasar por una amiga para llevar a sus hijos a la escuela. Déjale saber cuáles son tus razones. Concéntrate en utilizar la primera persona en tu plática con ella. En lugar de decir “sencillamente no puedes manejar la situación cuando estás en el automóvil conmigo”, identifica el origen de la tensión y cómo te hace sentir: “cuando haces comentarios constantes sobre la manera en que manejo, siento que no confías en mí.”
- *Pon tanta atención en las fortalezas como en las debilidades.* Identifica las conductas positivas y los valores o intereses compartidos, e incorpóralos a los tuyos combinando ideas. A menudo los dos puntos de vista en una discusión son compatibles, pero como nos involucramos tanto emocionalmente con nuestra opinión, el desacuerdo se convierte en una lucha de poder. Una discusión racional demostrará que eres capaz de combinar distintos puntos de vista para llegar a una solución.
- *Presenta tus más persuasivos argumentos con fundamento y desarrollo.* Si tus ideas son buenas y tus pruebas convincentes, la otra persona no solamente aceptará tu punto de vista, sino que lo hará suyo. Por ejemplo, supón que tú y un amigo están planeando pasar sus vacaciones en California. Tu amigo quiere tomar un avión y tú quieres manejar. Puedes intentar persuadirlo respecto a las ventajas de

conducir hasta allá si le enseñas un mapa del camino en el que marcas los lugares interesantes que atravesarían durante su recorrido. Descubre qué le interesaría a tu amigo y planea una ruta que se acomode a eso.

- *Busca una solución que satisfaga las necesidades de todos los involucrados.* Busca necesidades e intereses comunes y genera ideas nuevas que vayan más allá del desacuerdo original. En ocasiones la creatividad es la mejor solución a los viejos problemas. Satisface nuestra necesidad de espontaneidad, supera las objeciones originales y encuentra soluciones en las que todos ganan y quedan satisfechos.

Aunque es difícil manejar las discusiones de la vida real, si ambas partes se esfuerzan sinceramente por analizar los problemas, a menudo es posible integrar los distintos puntos de vista en una sola solución. Incluso cuando no sea posible acomodar las necesidades de todos, es más probable que el resultado se acepte, si todos los involucrados han participado en un proceso cuidadoso y considerado de deliberación.

Para construir un terreno común entre personas se requieren voces fuertes y un proceso de comunicación a través del cual los individuos y los grupos puedan construir relaciones y tomar decisiones sólidas. Tanto en relaciones entre personas cercanas, como entre extraños a los que las circunstancias juntaron, en el trabajo en grupos en la escuela o en los negocios, o dentro de comunidades y culturas completas, los conflictos pueden destruir a las personas o hacer que se unan. La comunicación cuidadosa, considerada y eficaz es quizás el medio más importante para reunir a las personas en formas que resulten mutuamente satisfactorias y productivas.

“Si la comunicación busca algo, es construir un terreno común entre los grupos.”

— Jim Applegate, ex presidente de la National Communication Association



¿Cuáles son algunas de las ventajas y de las desventajas de las reuniones en el municipio como un lugar para entablar una comunicación acerca del conflicto?

© Syracuse Newspapers/The Image Works

## Recursos para revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea.

mhhe  
com  
/dobkinpace



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno a preguntas que se ubican en el inicio del capítulo. Ve si puedes responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

**1. ¿Cómo puede ser valioso el conflicto?**

*El conflicto puede ser una manera de establecer normas y límites en una relación, de expresar sentimientos, de identificar necesidades individuales, de equilibrar el poder y de construir una historia de supervivencia dentro de las relaciones.*

**2. ¿Cuáles son algunas causas comunes del conflicto?**

*El conflicto es una situación en la que falta la armonía y el acuerdo y se da cuando las personas, que dependen unas de otras, consideran que sus necesidades, creencias y valores, o metas, son incompatibles con las de los demás. Las necesidades en competencia en una relación pueden dar lugar a tensiones dialécticas, las cuales son sentimientos contradictorios. Algunas de las dialécticas más comunes son autonomía/conexión, estabilidad/cambio y expresión/privacidad. Cuando las creencias y los valores acerca de lo que sucedió son diferentes, el conflicto y la manera de comunicarlo puede complicarse por las preferencias de contexto alto o de contexto bajo de los comunicadores.*

*Las personas también entran en conflicto cuando ven sus metas como incompatibles con otras o cuando perciben que otros les obstaculizan alcanzar las suyas.*

**3. ¿Cuáles son las distintas maneras de manejar un conflicto?**

*Los estilos individuales de manejar un conflicto pueden relacionarse con la coerción, la persuasión, la colaboración, el compromiso, la adaptación o la evasión. Los conflictos se pueden volver destructivos cuando los comunicadores adoptan un tono pesimista, actúan a la defensiva, se aíslan o transmiten desprecio. Entre las respuestas constructivas al conflicto están permanecer racionales, tratar de entender a los demás, mantener una comunicación abierta, ser confiable, evitar la coerción, separar a las personas de los problemas y permanecer abierto a los demás.*

**4. ¿Cómo pueden manejarse las tensiones dialécticas en las relaciones?**

*Es posible manejar las tensiones dialécticas si se satisface una necesidad y se suprime otra (selección), si se administran las necesidades competidoras en situaciones distintas (separación), si se establece un compromiso cediendo una necesidad (neutralización) y si se crean nuevos significados y definiciones para las tensiones (redefinición).*

**5. ¿Cómo puede la comunicación ayudar a establecer un terreno común entre personas que son diferentes?**

*A menudo las personas se resisten a hablar, trabajar o vivir con personas que perciben como diferentes. Cuando la gente tolera las diferencias, reconoce que todos los que no son iguales prefieren estar con otros que se les parecen. Cuando personas de distintas culturas se respetan entre sí, comienzan a considerar las diferencias como valiosas y pueden formar nuevas amistades. La participación se da cuando las personas están dispuestas a incluir a otros en diversas actividades y pueden verlos como únicos y participantes o miembros cabales en una comunidad compartida.*

*Para construir terreno común se necesita entablar una comunicación hábil y respetuosa. Lo primero implica que los comunicadores conozcan sus propias creencias y valores fundamentales, pero que también estén dispuestos a identificarse con personas que son diferentes, a entender su forma de comunicarse, y a establecer metas y valores comunes. Los comunicadores respetuosos practican el civismo y la tolerancia siguiendo reglas básicas tales como mantener la confidencialidad, evitar interrupciones, utilizar lenguaje considerado y verificar la precisión de sus suposiciones.*

**6. ¿Qué pasos importantes vale la pena recordar a la hora de resolver conflictos?**

*La mayoría de las situaciones de conflicto mejoran cuando los comunicadores eligen cuidadosamente el momento oportuno para entablar una discusión, cuando se centran en conductas actuales, cuando están dispuestos a modificar las creencias y a determinar cómo se sienten otros, cuando utilizan afirmaciones descriptivas, cuando se enfocan tanto en las fortalezas como en las debilidades, cuando emplean argumentos persuasivos y cuando generan soluciones creativas que satisfacen las necesidades de todos los involucrados.*

**TÉRMINOS CLAVE**

**Prueba tu comprensión de estos términos clave visitando el CD-Rom Conexiones y el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace).**

<b>adaptación</b> 221	<b>conflicto</b> 210	<b>resistencia</b> 227
<b>agresión pasiva</b> 222	<b>contexto alto</b> 217	<b>respeto</b> 228
<b>autonomía</b> 213	<b>contexto bajo</b> 217	<b>respuestas constructivas al conflicto</b> 224
<b>cambio</b> 214	<b>estabilidad</b> 214	<b>respuestas destructivas al conflicto</b> 222
<b>clima de comunicación</b> 229	<b>evasión</b> 222	<b>tensiones dialécticas</b> 212
<b>coerción</b> 220	<b>expresión</b> 215	<b>tolerancia</b> 227
<b>colaboración</b> 221	<b>participación</b> 228	
<b>compromiso</b> 221	<b>persuasión</b> 221	
<b>conexión</b> 213	<b>privacidad</b> 215	

**PARA MAYOR REFLEXIÓN**

- Identifica el estilo que prefieres para manejar un conflicto.
  - ¿Cuáles son sus ventajas? ¿Sus desventajas?
  - ¿Cómo te comunicarías con alguien que se encuentra a dos estilos de distancia del tuyo (ve la figura 8-1)?
  - ¿Puedes pensar en una situación en la que sería mejor utilizar un cierto estilo en lugar de otro?
- Supón que estás en la tienda de abarrotes y tienes prisa. Estás en la línea de la caja rápida con unos cuantos artículos en una canasta. Otra línea de caja rápida a un lado se está moviendo rápido, pero el hombre que está frente a ti tiene entre 15 a 20 artículos en su carro.
  - ¿Cómo te sientes?
  - ¿Le dices algo a ese hombre? ¿Por qué sí o por qué no?
  - ¿Sería distinto si la persona que está enfrente de ti fuera mujer?



Únete a una conversación acerca de los conceptos del capítulo en una visita al sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

**DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN**

- Elabora un “Inventario de las peleas familiares” anotando las que se dan en tu familia, los temas que más se tocan y los que nunca debieron discutirse.
  - ¿Qué patrones de comunicación has llegado a esperar?
  - ¿De qué maneras son constructivos? ¿Destructivos?
  - ¿Cómo modificarías tu enfoque del conflicto?
- Asiste a una reunión o a un evento en el que seas un extraño. Entabla una conversación con alguien ahí.
  - ¿Cómo te respondió?
  - ¿Hubo fuentes de incomodidad y en caso afirmativo, cómo las manejaste?

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED



Nota: Aunque todas las direcciones que se incluyeron cuando esta obra se imprimió estaban actualizadas, a menudo sufren modificaciones. Por favor visita nuestro sitio [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace) para verificar cualquier actualización o enlace para estos ejercicios.

1. En diversos sitios se ofrecen lineamientos útiles para la comunicación intercultural. Visita, por ejemplo [www.casagordita.com/diverse.htm](http://www.casagordita.com/diverse.htm) para un análisis de "Cómo hacer que las reuniones funcionen en un grupo con diversidad cultural." ¿Cuáles son algunas de las conductas que tú valoras y que esperas en los demás?
2. Visita el sitio [www.silkr.com](http://www.silkr.com) y explora el enlace con personas de otros países que expresan sus sentimientos acerca del "lugar de trabajo estadounidense". ¿Cuáles son las fuentes de tensión para ellos? ¿Con cuánta frecuencia pueden basarse sus dificultades en malos entendidos en la comunicación? ¿Cómo pueden superarse esos malos entendidos?
3. En el Public Conversations Project (PCP), [www.publicconversations.org](http://www.publicconversations.org) se ofrecen recursos diseñados para promover un diálogo constructivo acerca de temas públicos potencialmente divisores. Entra a uno de los foros de diálogo del PCP. ¿De qué manera pueden las reglas básicas ayudar a fomentar un conflicto constructivo y no destructivo?

## MEDIA MOMENTS

En la película *Belleza americana* (1999) se relata la historia de una familia de los suburbios cuya rutina sale de equilibrio. Lester y Carolyn, una pareja de esposos, luchan con las tensiones en su relación, y Lester intenta manejar sus sentimientos acerca del desempleo, su hija y sus deseos sexuales.

Ve esta película y responde las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son algunas de las tensiones dialécticas en esta familia? ¿Cómo se manejan (o no)?
- ¿Puedes identificar las estrategias de conflicto destructivas? ¿Qué podría hacer que algunos de los conflictos fuesen más constructivos?
- ¿Qué efecto tienen las estrategias de comunicación de Lester y Carolyn en su hija Jane?
- ¿Qué dimensiones culturales demuestra Lester? ¿Cómo es que sus conflictos internos reflejan tensiones acerca de las expectativas culturales y de género?
- ¿Las conductas de Lester satisfacen las expectativas de los que le rodean? ¿Cómo responden otros cuando son violadas las expectativas que tienen de Lester?



# Comunicación grupal



# 9

## C A P Í T U L O

**C**harlotte Bustamante tenía una elección que hacer. Era una magnífica jugadora de básquetbol en la preparatoria. Durante su primer año de universidad, fue la que más anotaciones hizo y despertó mucha atención como una de las mejores jugadoras de la ciudad. Charlotte era muy competitiva por naturaleza y, cuando inició su último año de universidad, quería ganar el trofeo MVP que se otorga anualmente a la mejor jugadora de básquetbol de la liga. También quería ganar el campeonato de la liga.

Durante el verano, el entrenador de Charlotte le pidió que cambiara posiciones, de delantera a defensa. Como defensa, Charlotte podría ser líder del equipo, pero no la primera en anotar. Charlotte aceptó el nuevo reto que le presentó su entrenador y el equipo trabajó en conjunto para revalorar la posición de cada persona y sus contribuciones al grupo. Sus compañeras la eligieron como capitana, una responsabilidad que ella tomó con mucha seriedad, pues intentó activamente de promover la unidad del equipo. A menudo hablaba con las nuevas jugadoras acerca de sus habilidades y cómo encajarían con las jugadoras anteriores. Durante la práctica alababa a sus compañeras de equipo cuando hacían una buena jugada, pero también las corregía discretamente cuando actuaban para lucirse en lo personal. Se reunía con el entrenador para comunicarle las preocupaciones del equipo y para resolver cualquier problema que se presentaba. Durante los juegos, Charlotte gritaba instrucciones y alentaba a sus compañeras.



### PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA

1. ¿Cuáles son algunos de los distintos tipos de grupos reducidos dentro de la sociedad?
2. Cuáles son algunas de las ventajas y desventajas de tomar decisiones en grupo?
3. ¿Cómo es que las normas y los roles influyen en la comunicación grupal y en la toma de decisiones?
4. ¿Cómo pueden los grupos organizar eficazmente una discusión en la toma de decisiones?
5. ¿Cuál es el papel de un líder responsable?

*Charlotte ya no era la que más anotaciones hacía en su equipo, pero su equipo estaba ganando. Durante el juego final, la fuerte defensa de Charlotte, su hábil toma de decisiones y sus pases precisos ayudaron al equipo a ganar el deseado campeonato. A Charlotte no la eligieron para la liga MVP, pero ella se sentía bien por las habilidades de liderazgo que había adquirido, el progreso de los otros jugadores y el sentido de triunfo al ganar un campeonato de equipos.*

La experiencia de Charlotte con su equipo es típica en muchos grupos reducidos. A menudo los individuos sacrifican sus metas personales para alcanzar las del equipo. Los miembros tienen roles bien definidos dentro del grupo, incluso una buena líder como Charlotte. Como el equipo de básquetbol, los grupos deben coordinar y  *sincronizar* las acciones de los miembros individuales. En general, los grupos que tienen éxito experimentan un sentimiento de unión, o cohesión, en la búsqueda de una meta común y los miembros trabajan duro para resolver conflictos. Es importante resaltar que la comunicación eficaz es esencial para el éxito de un grupo. A través de ella, los grupos coordinan sus acciones, se proveen de liderazgo, definen y aceptan roles dentro del grupo, resuelven problemas y favorecen la cohesión. En pocas palabras, una de las características que diferencia a los grupos de mucho éxito de los que tienen poco es la eficacia de la comunicación.

Todos pertenecemos a un grupo. Los seres humanos somos criaturas inherentemente sociales y buscamos oportunidades de estar con otros. Trabajamos en grupo, estudiamos en grupo, nos incorporamos a clubes o asociaciones, vivimos en grupos y hacemos deporte en equipo. Ser parte de un grupo tiene muchas recompensas, incluso el sentimiento de que pertenecemos a algo y que se nos necesita. Sin embargo, la membresía en un grupo también puede provocar frustraciones debido a desacuerdos o a problemas interpersonales con otros miembros del mismo. No importa si los grupos son una fuente de frustración o de comodidad: son parte de nuestras vidas. Es posible aumentar las experiencias positivas en los grupos y mejorar las negativas si entendemos algunas características básicas de la comunicación grupal. Este capítulo te ayudará a:

“Nunca dudes que un grupo pequeño de ciudadanos cuidadosos y comprometidos pueda cambiar el mundo; en realidad, son los únicos que pueden hacerlo.”

— Margaret Mead, antropóloga

- ▼ Comprender la importancia de los grupos en la sociedad.
- ▼ Identificar las ventajas y desventajas de la participación en grupo.
- ▼ Identificar diversas normas y roles en la comunicación.
- ▼ Utilizar un enfoque estructurado para la toma grupal de decisiones.
- ▼ Entender qué se necesita para dirigir un grupo de manera eficaz y responsable.

## ▼ Los grupos reducidos son esenciales en nuestra sociedad

En la cita que se incluye arriba, Margaret Mead expresa los sentimientos de muchos expertos. Los grupos reducidos tienen más poder que los individuos para cambiar a la sociedad. Las sociedades se organizan en torno a individuos, grupos reducidos y organizaciones complejas que se componen a su vez, de varios grupos reducidos. Por ejemplo, los individuos pertenecen a una familia, varias familias componen un vecin-

dario y varios vecindarios, una ciudad. El puente entre el individuo y la sociedad más grande y más compleja es el grupo reducido. Para entender cómo es que los grupos reducidos influyen en la sociedad, es necesario saber qué es un grupo reducido y qué tipos de grupos existen en nuestra sociedad.

## Los grupos reducidos existen gracias a la comunicación

La gente se agrupa todo el tiempo en multitudes grandes y pequeñas. Tú puedes estar parado en una línea con otras personas para utilizar el cajero automático (ATM) de la universidad. O también es posible que te sientes en las tribunas con cientos de otros aficionados a ver un partido de fútbol. Quizás estudies en una mesa de la biblioteca con otros estudiantes a los que no conoces. ¿Te consideras miembro de cualquiera de estos grupos? ¿Cualquiera de estas reuniones constituye un grupo? De acuerdo con la mayoría de los teóricos de grupos reducidos, la respuesta es no. La gente que suele estar en el mismo lugar al mismo tiempo no conforma un grupo. Si esto es verdad, entonces ¿Qué es un grupo reducido? Un **grupo reducido** se compone de un número limitado de individuos que se comunican de manera interdependiente para alcanzar una meta común. Veamos las distintas partes de esta definición.

---

### grupo reducido

Una cantidad limitada de individuos que se comunican de manera interdependiente para alcanzar una meta común.

---

**Los grupos tienen un número reducido de miembros.** La cantidad real de personas no es tan importante como la oportunidad de interactuar. Ésta es lo que separa a un grupo numeroso, como los miembros de la Audubon Society o el club de admiradores de los Atlanta Falcons, de un grupo reducido. En general, este último consta de tres a siete personas. Con frecuencia, los investigadores de la comunicación establecen una diferencia entre dos, tres o más personas porque la dinámica de la comunicación entre dos personas es muy diferente a la que se da entre tres o más. El número de canales de comunicación (p. 15), la posibilidad de distorsión y de ruido (p. 15), la oportunidad de compartir recursos diversos, el número de preferencias individuales a acomodar, y la probabilidad de conflicto aumentan en un grupo (p. 218). Cuando éste tiene tres personas, por ejemplo, dos de ellas pueden integrar una mayoría que saque de la jugada a la que queda. Esta dinámica de la comunicación se hace más compleja a medida que el grupo aumenta de tamaño. Por ejemplo, hace mucho que los gerentes de comunicación han reconocido que supervisar a un grupo de 15 personas es mucho más difícil que manejar a uno de 3 (Span of Control 2004).

Según nuestra definición, los grupos reducidos se componen de “individuos”, quienes traen sus personalidades, prejuicios y metas personales al grupo. Esta diversidad de perspectivas, experiencias y recursos puede ayudar a un grupo a tener éxito, pero acomodar las diferencias individuales también es una de las grandes frustraciones de la experiencia grupal. Por ejemplo, es posible que tú hayas participado en un grupo de estudio que incluía a algunas personas que no querían estudiar. En vez de eso, deseaban platicar acerca de las películas de moda, los problemas en sus relaciones y el clima, acerca de cualquier cosa menos el material del curso. Un solo miembro puede desperdiciar el tiempo de los otros distrayéndolos con temas que no tienen que ver con el objetivo, y con eso disminuirán la capacidad para alcanzar metas. Es deseable que al menos uno de los miembros del grupo se dé cuenta de lo que está sucediendo y redirija a los demás al tema que se estaba tratando en ese momento. Uno de los retos a los que se enfrenta el grupo es encontrar maneras de encauzar los talentos individuales de cada uno de los miembros y ayudar a la consecución de un objetivo común, al mismo tiempo que se evita que un comportamiento egoísta distraiga al grupo de sus objetivos.

**Los miembros del grupo interactúan unos con otros.** Las personas que hacen una línea para utilizar el cajero automático de la universidad, por ejemplo, realmente no constituyen un grupo porque no interactúan unas con otras. A través

de la comunicación el grupo establece su propia identidad más allá de una sencilla colección de individuos. La comunicación también le permite al grupo alcanzar metas y conservar las relaciones entre sus miembros. La definición de grupo implica la expectativa de que la comunicación entre sus miembros será ininterrumpida y relativamente constante. Los miembros que rara vez hablan con otros realmente no forman parte del grupo. De manera similar, los individuos en el grupo son interdependientes. Si tú eres parte de un grupo, se espera que participes y que des tu contribución al mismo. Si escoges no hacerlo, entonces éste se altera. De esta manera, cada miembro afecta al grupo en su totalidad.

**Los grupos reducidos tienen una meta u objetivo común.** Los grupos pueden tener objetivos distintos, desde la solución de problemas a la simple socialización. Pero cualquiera que sea la meta común, ella define al grupo. Sin un objetivo, el grupo deja de existir. Un jurado, por ejemplo, es un grupo al que se le encarga decidir la inocencia o la culpabilidad de un acusado. Cuando se toma la decisión, el grupo se deshace. El término “común” también implica que los miembros comparten el interés por el resultado. Quizás estén en desacuerdo sobre cómo alcanzarlo, pero es necesario contar con un objetivo común para reunir a los miembros. Si un grupo no está de acuerdo acerca de la naturaleza fundamental de su meta, rara vez sigue existiendo.

## Tipos de grupos

Existen muchos tipos distintos de grupos que enriquecen nuestra sociedad. Es posible que tú pertenezcas a unos cuantos, o a muchos de éstos y sin duda, estás consciente de que diversos grupos satisfacen necesidades distintas. A medida que revises las descripciones que se hacen a continuación acerca de los distintos tipos de grupos, considera el impacto que pueden tener en tu vida.

**Grupos primarios: satisfacción de necesidades básicas.** Los grupos primarios existen para satisfacer las necesidades humanas básicas de supervivencia, seguridad e inclusión. Entre ellos están las familias nucleares, las familias extendidas, los grupos de amigos y otros grupos íntimos de personas. Se les denomina “primarios” porque son una de las influencias más tempranas y más importantes en nuestra socialización. Como socialización se entiende el proceso de enseñarle a los miembros individuales cuáles son las expectativas de la sociedad, cuáles son sus costumbres, valores y reglas. Los grupos primarios constituyen una parte importante de nuestras vidas, y los sentimientos de amor y de apoyo que nos proporcionan moldean nuestro sentido de valía y utilidad. La falta de este tipo de apoyo puede tener un efecto duradero en nuestra identidad y en la calidad general de nuestra vida. Las investigaciones que se hacen con personas mayores, por ejemplo, han revelado que los que participan en grupos sociales y tienen amigos cercanos son más saludables y viven más tiempo que los que no lo hacen (“Socializing Elderly Live Longer” 1999; “Living to Age 100” 1999).

**Los grupos sociales: diversión con amigos.** Los grupos sociales le proporcionan a sus miembros la oportunidad de recrearse, relajarse y entretenerse. Algunos de ellos pueden ser las hermandades, las fraternidades, los clubes y los grupos que se dedican al mismo pasatiempo. En ellos, la reunión misma es a veces más importante para los miembros que el objetivo declarado del grupo. Los agrupamientos sociales a menudo le dan a sus miembros la oportunidad de encontrarse y de formar relaciones que se desarrollan para convertirse en grupos primarios o en otras asociaciones significativas. También pueden ofrecer beneficios adicionales importantes, como se analiza en el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación”, en el que se analizan algunos de los beneficios y responsabilidades de las membresías para los estudiantes universitarios.

## Exploración de los conceptos de comunicación



### Participación en grupos y éxito en la universidad

Alexander Astin, profesor de educación de la University of California en Los Ángeles, realizó una encuesta de gran alcance acerca de las conductas de los estudiantes universitarios y descubrió importantes beneficios que se derivan de incorporarse a grupos universitarios. El estudio de Astin, se publicó en la obra *What Matters in College?* (1993), y encuestó a 25 000 estudiantes de aproximadamente 200 escuelas y universidades de Estados Unidos. A Astin le interesaba descubrir qué aspectos del ambiente universitario y de la conducta de los estudiantes ayudaba más al desarrollo personal de los estudiantes y a su desempeño académico. Descubrió que si bien había muchas diferencias entre los estudiantes que tenían éxito en la universidad y los que fracasaban, uno de los factores más importantes que se correlacionaba con el éxito era la incorporación a un grupo de pares estudiantes.

Los alumnos que se unían a los grupos de organización estudiantil, a clubes, fraternidades y hermandades, a equipos deportivos, o incluso a grupos de discusión en clase, tenían más probabilidades de tener un buen desempeño en la universidad que los que no lo hacían. En particular, los que se unieron a grupos de pares mejoraron, según se informó, sus habilidades de liderazgo, sus habilidades interpersonales y su pericia para hablar en público, a diferencia de los que no se incorporaron a tales asociaciones. Incorporarse a un grupo también se relacionó positivamente con el desarrollo académico general, lo que incluyó mayores promedios de calificaciones, mejores habilidades para resolver y analizar problemas, mayor conciencia cultural y una base más amplia de conocimientos. La membresía también se correlacionó con el activismo social, la satisfacción con el cuerpo de profesores y la autoestima intelectual. Finalmente, los estudiantes que se unieron a grupos de iguales informaron que se sentían menos deprimidos que los que no lo hicieron. La correlación positiva no implica que la membresía en el grupo provocara estos resultados positivos. Es decir, la incorporación a estos grupos no necesariamente mejora las calificaciones. Sin embargo, muchos asesores universitarios consideran que participar en uno o más grupos en conjunto con amigos, ayuda a los estudiantes a adaptarse a la vida universitaria y esto a menudo constituye una experiencia enriquecedora (Light 2001).

#### ***Pregúntate a ti mismo:***

1. ¿Cómo puede la incorporación a un grupo ayudar a los estudiantes a mejorar sus habilidades para resolver problemas? ¿Y sus habilidades interpersonales?
2. ¿De qué manera la incorporación a demasiados grupos puede obstaculizar el desempeño académico general de un estudiante?

### **Grupos de ayuda: superación personal con la ayuda de los demás.**

Los grupos de apoyo son únicos porque su meta es el mejoramiento de los miembros individuales y no el éxito del grupo. Entre ellos están los que se organizan para buscar asesoría y terapia, los que despiertan la conciencia sobre un tema, y los que pretenden mejorar las habilidades de sus integrantes. En el primer caso, generalmente hay un facilitador capacitado que ayuda a los miembros a enfrentarse a los problemas y a resolverlos. Este profesional sabe que el apoyo del grupo puede ser un aspecto importante para superar retos y para fomentar la superación individual. Los grupos de apoyo se integran de personas que comparten un problema común, desean intercambiar información, discutir problemas, compartir conocimientos y recursos y proporcionarse recíprocamente un entendimiento empático. Por ejemplo, hay grupos de apoyo para los padres de niños con problemas de audición, para las víctimas de abuso doméstico y para quienes se sienten solos. Los que acuden a las reuniones de estos grupos a menudo encuentran una fuerza renovada para manejar los retos a los que se enfrentan después de unirse a ellos.

**Grupos cívicos: el poder de la participación.** Éstos son grupos gubernamentales y educativos que operan dentro de la estructura oficial de las insti-

tuciones públicas. Algunos se integran por miembros escogidos por los ciudadanos locales. Entre ellos están los consejos de supervisión para hospitales, las comisiones reguladoras de instalaciones públicas, los consejos escolares y los consejos municipales. En algunos municipios se siguen tomando las decisiones en reuniones a las que los ciudadanos pueden asistir, para hacer comentarios y dar su voto o no a una política determinada. Otros grupos cívicos se integran por miembros designados o voluntarios para servir en diversos comités ciudadanos y educativos. Entre ellos están las asociaciones de padres, de estudiantes y maestros, los consejos para las instalaciones escolares, los grupos locales de conservación histórica, los consejos de museos y los jurados en países como Estados Unidos. A través de la participación en estos grupos cívicos, ciudadanos individuales participan en el proceso democrático e influyen en la política local.

**Grupos basados en la comunidad: esfuerzos del ciudadano común.** Éstos a menudo reciben el nombre, en países de habla inglesa, de “grass-roots groups”, o grupos de ciudadanos comunes, y se trata de agrupaciones locales que se organizan fuera de la estructura gubernamental oficial. Por ejemplo, los grupos de vigilancia en vecindades trabajan muy de cerca con las agencias encargadas de hacer que la ley se cumpla para ayudar a reducir los índices de criminalidad en muchas comunidades, o las oficinas locales de mejoramiento empresarial y las comunidades locales para garantizar que las prácticas de negocios sean justas. En otros casos, ayudan a proporcionar servicios que el gobierno local no puede ofrecer o que son insuficientes para satisfacer las necesidades de la comunidad. Muchos de estos grupos ayudan a alimentar y a vestir a los desamparados, visitan a personas de la tercera edad en sus hogares, y cuidan a pacientes de Alzheimer. Finalmente, otros, como los defensores de los derechos animales, fungen como voz alternativa a las posturas oficiales. Las opiniones de estos últimos son importantes para la gobernabilidad local. Los grupos basados en la comunidad, como el Southern Poverty Legal Center o los que combaten la difamación, ayudan a proteger los derechos de las minorías y de otros grupos marginales. La voz alternativa que ofrecen estos grupos asegura la diversidad de las opiniones en las comunidades locales. Los grupos de intereses especiales supervisan y defienden políticas acerca de temas específicos tales como el ambiente o el uso de la tierra. La fortaleza de estos grupos basados en la comunidad está en el compromiso que sienten sus miembros con una meta común y su disposición para trabajar juntos por el progreso de su causa.

**Grupos virtuales: establecimiento de redes a través de las computadoras.** Los grupos virtuales se conectan a través de redes de computadoras y son únicos porque sus miembros generalmente no se encuentran frente a frente ni siquiera hablan entre sí a través del teléfono. En vez de eso utilizan computadoras para comunicarse. Al hacer esto, los grupos trascienden el tiempo y la distancia; es decir, los miembros del grupo no están en el mismo lugar ni se comunican al mismo tiempo. Existen muchos tipos distintos de grupos virtuales. Algunos son sociales, de ayuda y de ayuda cívica. Otros, como las salas de chat, son muy informales y carecen de la estructura oficial que incluye a líderes y fechas límites. El objetivo común en muchos de estos grupos es la conexión social y la oportunidad de conversar con otros en línea (Perry y Schneider 1999). La gente que ingresa a las salas de chat a menudo asume otras identidades y los miembros aprenden a utilizar códigos para participar, como son las abreviaturas o los emoticones (p. 160). Algunos códigos comunes incluyen abreviaturas tales como AFK (siglas en inglés para *away from keyboard*: lejos del teclado), BBL (*be back later*: vuelvo luego), IRL (*in real life*: en la vida real), NP (*no problem*: no hay problema) y WB (*welcome back*: bienvenido de regreso).

Un tipo de grupo virtual más dirigido es un grupo de discusión (Perry y Schneider 1999). Generalmente, estos grupos analizan un tema de interés específico. Funcionan como salidas de información y tomadores de decisiones. Por ejemplo, el Centro de aprendizaje en línea que acompaña a este texto permite integrar un grupo de discusión acerca de los conceptos del curso. Los grupos de discusión tienden a ser más temáticos y menos anónimos que las salas de chat. Si bien puede analizarse más de un tema, generalmente existe una cantidad limitada de temas relacionados a los que los miembros del grupo conocen como “ejes”. A menudo hay organizaciones específicas que apoyan a los grupos de discusión. Por ejemplo, muchos profesores crean grupos de discusión para cursos universitarios donde los estudiantes pueden intercambiar opiniones y analizar los conceptos del curso. Si bien estas conversaciones son más temáticas que las que se dan en las salas de chat, están bastante lejos de una conversación frente a frente. Al igual que la comunicación en los grupos de discusión, la que se da en salas de chat, es más anónima que la que se da cara a cara y a veces puede volverse agresiva con algunos miembros que recurren a insultos y a otras formas de ofensas. Algunos grupos incluyen un monitor que edita los comentarios y que, siempre que es necesario, le recuerda a los participantes cuáles son las reglas del debate.



La capacidad para resolver problemas y tomar decisiones en grupo es una habilidad fundamental de comunicación que todos debieran desarrollar.

© Cindy Charles/PhotoEdit

### Grupos para solución de problemas: dirigidos a desafíos a nuestro alcance.

La mayoría de las organizaciones profesionales, entre ellas los negocios, los grupos cívicos y los grupos basados en la comunidad utilizan grupos reducidos para resolver problemas o tomar decisiones. Como ambas cosas son fundamentales para una gran variedad de carreras y situaciones, la National Communication Association (NCA) identifica la capacidad de trabajar en grupo como una habilidad básica de comunicación que todos deben desarrollar (National Communication Association 1998). Muchos patrones consideran que la capacidad de trabajar en grupo es una habilidad que requieren de los empleados, porque muchos negocios contemporáneos se organizan en torno a equipos de trabajo (Kolb 1999). Algunos de éstos, a los que se denomina **grupos temporales**, son de naturaleza temporal y se crearon para tomar una decisión específica o para resolver un problema puntual. Una vez que se logra el objetivo, desaparecen. Otros son los **grupos permanentes**, cuyo mandato es más amplio y trabajan continuamente en diversos problemas relacionados. Por ejemplo, muchos negocios tienen equipos de control de calidad que evalúan la calidad del servicio al cliente o de los productos. Tu vida profesional estará llena de equipos de trabajo y tu capacidad para trabajar en ellos con eficacia será importante para ti.

#### grupos temporales

Grupos temporales que se crean con el objetivo de tomar una decisión específica o de resolver un problema único.

#### grupo permanente

Grupo que tiene una gran autonomía y que trabaja de manera continua en diversos problemas relacionados.

“Un comité es un grupo que cuenta los minutos y pierde las horas.”

— Milton Berle, comediante

## ▼ Las recompensas y los costos de la toma de decisiones en grupo

Es posible que consideres que el trabajo en comités y en grupos es una pérdida de tiempo: se habla mucho y se decide poco. Si ésta es tu opinión, no eres el único que piensa así. Algunos gerentes profesionales se frustran cuando trabajan en grupo y sencillamente prefieren tomar las decisiones ellos mismos. Sin embargo, la participa-

ción de los equipos tiene algunos beneficios importantes. Considera la situación de Lorraine, una gerente que trabaja en una empresa mediana que busca expandirse. Se le asigna la tarea de decidir cuáles productos y servicios aumentar y cuáles recortar. Puede investigar el problema y decidir ella sola, o puede involucrar a sus compañeros de trabajo en el proceso de toma de decisiones desde el principio, explicándole el problema al grupo, proporcionándole a los compañeros de trabajo algunos lineamientos básicos como fechas límites y presupuestos a respetar, y finalmente dejando que sea el grupo el que tome la decisión. ¿Qué método escogerías tú? Una cantidad creciente de gerentes hace uso de los grupos para tomar decisiones. Consideran que las recompensas de la toma de decisión grupal, en especial si las discusiones son eficientes, compensan los costos implicados. La solución de problemas en grupo tiene diversos beneficios sobre la toma individual de decisiones, pero también varios aspectos negativos. En las siguientes secciones se analizarán estas ventajas y desventajas comparativas.

## Ventajas de la toma de decisiones en grupo

Con frecuencia, los grupos toman mejores decisiones que los individuos por diversas razones:

1. *Los miembros de un grupo traen consigo habilidades, recursos y conocimientos distintos.* Esta diversidad le permite al grupo desarrollar una perspectiva más amplia de un problema que lo que le es posible a cualquier individuo; advertir una variedad más amplia de soluciones posibles al problema, y finalmente encaminarse a seleccionar una mejor alternativa (Hirokawa 1982, 1983; y Hirokawa y Pace 1983). Al integrar distintas perspectivas, el grupo a menudo tiene un desempeño superior al de las habilidades de cualquier miembro individual. A este fenómeno se le denomina sinergia. La **sinergia de grupo** se presenta cuando los integrantes combinan sus habilidades y se obtiene un resultado mejor que la suma de las habilidades individuales (Engleberg y Wynn 1997). Por ejemplo, un equipo deportivo de jugadores poco talentosos puede ganarle a un equipo más hábil porque juega en conjunto y así trasciende las limitaciones individuales de sus miembros. Trabajar en un equipo mejora la habilidad de cada jugador. De manera semejante, en un grupo que toma decisiones o en un equipo de administración, el proceso a menudo produce un mejor resultado que el que se esperaría de los individuos que lo componen (Ranganathan 2001).
2. *Una decisión en grupo permite la división del trabajo.* En un grupo tú puedes dividir una tarea en partes *discretas* y hacer que cada uno de los miembros asuma la responsabilidad de un elemento distinto. Al dividir el trabajo entre el grupo, no se carga excesivamente a nadie con todo el trabajo, lo que típicamente significa que un grupo puede lograr más que un individuo que actúa solo. Por ejemplo, considera un club de comunicación que está preparando una recepción para estudiantes y maestros. En lugar de encargarse de todos los arreglos él mismo, el presidente del club asignó a cada estudiante y a cada maestro una tarea específica. Algunos miembros trajeron algo de comer o de beber. Otros trabajaron en las invitaciones y otros más organizaron un programa de oradores invitados. La recepción tuvo mucho éxito y nadie en el grupo se sintió agobiado por el esfuerzo.
3. *Finalmente, los miembros del grupo se comprometerán más con una decisión que tomaron en conjunto que con una que fue tomada solamente por uno o unos cuantos de ellos.* Cuando se comparten las decisiones se faculta a los miembros del grupo a moldear sus propias metas y su futuro. Los sentimien-

### sinergia de grupo

Los miembros del grupo combinan sus habilidades para producir un resultado mayor a la suma de las habilidades individuales.

tos de autonomía y autodeterminación que se desarrollan cuando alguien participa en un grupo a menudo producen un vínculo con éste y con las decisiones que toma. Este sentido de pertenencia, solidaridad y camaradería, que une a un grupo recibe el nombre de **cohesión**. Ésta motiva a los miembros a seguir participando en el grupo. Los integrantes se sienten como si hubieran participado en el éxito del grupo y dan su apoyo y su entusiasmo a la implementación de las decisiones que toman.

---

### cohesión

Sentido de pertenencia, solidaridad y camaradería que mantiene unido a un grupo.

---

## Desventajas de la toma de decisiones en grupo

Además de ventajas, también hay desventajas en la toma de decisiones en grupo. Generalmente, las ventajas superan a las desventajas, pero es importante comprenderlas para que puedas mitigar los efectos negativos de una experiencia en grupo y tomar la mejor decisión posible.

1. *Los miembros de un grupo a menudo deben sacrificar sus preferencias individuales en pro de la voluntad del grupo.* La integración de diversos puntos de vista para generar una opinión colectiva, es una de las verdaderas fortalezas de la toma de decisiones en grupo, pero un resultado frustrante de esta integración es la pérdida de la elección individual. Probablemente has experimentado esto. Algunos de tus amigos quieren asistir juntos al cine, pero no se pueden poner de acuerdo sobre cuál película ver. Después de varias sugerencias finalmente se deciden por una que tú ya viste. Con una muy buena actitud, tú vas con ellos de todas maneras. La preferencia del grupo puede ser distinta de la que tiene cualquier miembro en lo particular y a veces éste encuentra difícil modificar sus preferencias para acomodarse a la voluntad colectiva.
2. *La toma de decisiones en grupo puede llevar al conflicto.* Como los grupos se integran de individuos únicos con perspectivas diversas, a menudo surgen conflictos. Esto no siempre es negativo (p. 211). Puede obligar al grupo a advertir nuevas perspectivas y, de hecho, a tomar una mejor decisión. En realidad, los grupos que no experimentan el conflicto, muchas veces toman decisiones equivocadas porque no someten sus ideas a la prueba del desacuerdo. No obstante, el conflicto puede ser contraproducente cuando escala al egoísmo y a los ataques personales. Algunos conflictos dan lugar a bandos o coaliciones dentro del grupo cuando los miembros toman partido y se separan unos de otros. Tales coaliciones dañan a la cohesión del grupo y tienen un efecto adverso en el debate.
3. *La toma de decisiones en grupo toma más tiempo que la que se hace individualmente.* La integración de las opiniones y preferencias de los miembros en una solución aceptable es un proceso complejo y en ocasiones lento. La mera logística de incorporar a todos puede requerir mucho tiempo. Además, una queja constante del trabajo en comités o en grupos es la cantidad de tiempo que los miembros pasan hablando de temas *tangenciales*. Algo de socialización es saludable para el grupo y ayuda a su cohesión, pero a veces es excesiva y acaba por retrasar el trabajo en el proyecto del grupo, por un fenómeno que se denomina **evasión de la tarea**.
4. *Finalmente, la toma de decisiones en grupo puede significar trabajar con miembros que no hacen su parte del trabajo.* A menudo los grupos incluyen a miembros que, por una u otra razón, son poco confiables. Muchas veces los restantes miembros del grupo deben trabajar más duro para compensar esta falta de trabajo. Esto provoca muchos resentimientos y evita que los grupos logren su

---

### evasión de la tarea

Participación en un exceso de socialización para posponer o retrasar el trabajo en el proyecto del grupo.

---

óptimo desempeño. Para evitar ese escenario, es necesario establecer con claridad qué se espera de cada uno de los miembros del grupo, es decir, a quién le corresponde una parte específica de la carga de trabajo. Una comunicación clara y precisa es clave para la evaluación eficaz del desempeño. Las señales vagas de que algunos miembros del grupo no están “cumpliendo con su responsabilidad” rara vez producen un cambio en el comportamiento. Pero incluso cuando las expectativas son claras, algunos miembros no cumplen con sus obligaciones y otros deben encargarse de remediar su falta de esfuerzo.

A pesar de que las desventajas de la toma de decisiones en grupo muchas veces provoca frustraciones, sus ventajas implican beneficios reales, puesto que las decisiones son mejores y los miembros del grupo se comprometen más. La toma de decisiones en grupo no necesita ser tediosa ni debe consumir demasiado tiempo. Los grupos hábiles pueden utilizar poco tiempo y aún así producir una decisión sólida. De la misma forma, una decisión que consume tiempo a veces es mejor que otra que se toma con rapidez. La toma de decisiones en grupo evita que los individuos se apresuren a encaminarse por rutas de acción mal concebidas.

## ▼ La comunicación grupal permite el establecimiento de normas y roles

Muchas veces líderes y supervisores maximizan las ventajas y reducen las desventajas de la toma de decisiones en grupo cuando crean expectativas muy claras para el éxito. Éstas se comunican a través de las normas y las reglas que establecen los grupos. Éstas se analizarán en esta sección, al igual que la manera en que se establecen a través de la comunicación (véase figura 9-1).

### Las normas del grupo establecen lineamientos de comunicación para sus miembros

Las **normas de grupo** son expectativas que definen cómo deben comportarse los miembros a través de la interacción. En general, son recetas para actuar. Se convierten en los lineamientos que los miembros utilizan para evaluar conductas aceptables e inaceptables. El grupo establece estas expectativas en la comunicación de unos miembros con otros. Sin embargo, las normas cambian y se desarrollan en el transcurso de la vida del grupo. Lo que es aceptable al inicio de la existencia de un colectivo puede volverse inaceptable más adelante. En algunas familias, por ejemplo, los niños pequeños muchas veces tienen más libertad que sus hermanos mayores; pero a medida que crecen, los padres cambian sus expectativas acerca de lo que constituye un comportamiento aceptable.

**Normas explícitas.** Algunas normas son reglas explícitas. Éstas se comunican generalmente de manera directa y muchas veces se registran por escrito para subrayar su importancia. A menudo imponen sanciones específicas al miembro que las viola y al que se encarga de ponerlas en vigor. En el lugar en el que tú trabajas, por ejemplo, puede haber una expectativa explícita de usar un uniforme con el nombre de la empresa en el turno laboral. Esta norma de la compañía probablemente se incluirá en el manual del empleado y se encargará a los supervisores que la pongan en vigor. Si tú no usaste el uniforme, tu supervisor puede llamarte la atención por escrito.

#### ■ normas de grupo

Expectativas acerca de la manera en que los miembros se deben comportar, las cuales se establecen a través de la interacción.

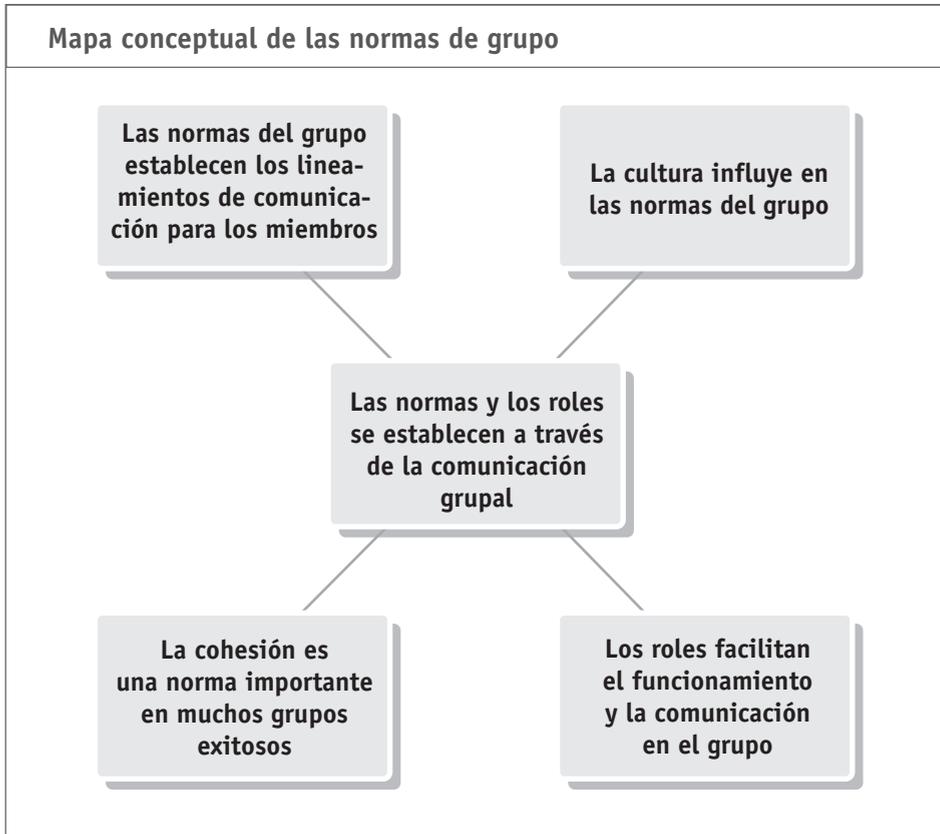


FIGURA 9-1

Las normas y los roles de grupo son expectativas acerca de cómo deben comportarse los miembros.

**Normas implícitas.** Éstas son aquéllas que se asume que existen, pero que rara vez se comentan abiertamente. A través de la interacción, los miembros poco a poco aprenden cuáles son las expectativas del grupo. Por ejemplo, en un salón de clases, éstas cambian de materia a materia. A veces los profesores alientan la participación en clase y esperan los comentarios de los estudiantes. Otras, esperan que los estudiantes escuchen y que no hablen. Estas expectativas se vuelven evidentes para los estudiantes a través de la interacción en el salón, a pesar de que las expectativas no están escritas en lado alguno. Si un profesor ignora las manos levantadas, no escucha los comentarios de los estudiantes y se impacienta cuando un estudiante hace una pregunta, sus alumnos pronto aprenderán a sentarse y a permanecer callados en clase. Por el contrario, cuando un maestro llama a sus alumnos por su nombre solicitándoles su opinión, los escucha con atención y acepta de buena manera las preguntas, ya que ellos contribuirán al debate. Los grupos de todos los tipos establecen normas implícitas sobre la mayoría de los aspectos del trabajo en equipo. A veces se da una mala comunicación cuando las normas implícitas son vagas y confusas, y no es raro que cuando se les aborda abiertamente se reduzcan los malos entendidos.

## La cultura influye en las normas del grupo

Las normas y las expectativas del grupo acerca de la comunicación muchas veces cambian según la cultura o la sub-cultura. Por ejemplo, anteriormente se estudiaron las diferencias que existen entre las culturas de contexto alto y de contexto bajo (p. 217) y se advirtió que los miembros de las primeras prefieren las normas implícitas mientras que los pertenecientes a las segundas son mucho más explícitos en el análisis de las expectativas de comunicación. Hay otras características culturales o de

Las normas del grupo pueden modificarse según las identidades culturales de los miembros del grupo.

© Fujifotos/K. Kai/The Image Works



#### individualismo

Énfasis en la importancia de los derechos, necesidades e identidad individuales sobre los grupales.

#### colectivismo

Énfasis en la importancia de las obligaciones, necesidades e identidad del grupo.

#### distancia al poder

El valor relativo que las culturas dan a la posición social y al poder en las relaciones.

ciones básicas que moldean el uso de las normas de un grupo. En esta sección se introducen algunos de los contextos culturales más amplios: el colectivismo y el individualismo, la distancia al poder, tolerancia a la incertidumbre y la masculinidad y la femineidad. Todos estos contextos culturales afectan el desarrollo de las normas del grupo (Hofstede 1997).

#### Colectivismo e individualismo.

Esta primera dimensión, se ha considerado la más variable en las culturas (Triadis 1995). El **individualismo** se refiere a la tendencia que existe en algunas culturas de subrayar la importancia de la identidad, los derechos y las necesidades individuales sobre las grupales. (Ting-Toomey 2000). El individualismo es el valor dominante del pueblo estadounidense y de muchas culturas de Europa Occidental. El **colectivismo**, por el contrario, es el énfasis en la importancia

de las obligaciones, necesidades e identidad del grupo. En países tales como China, Japón y México se acostumbra culturas más colectivistas y basadas en los grupos (Ting-Toomey 2000). Alguien que provenga de una cultura que dé mucha importancia a los individuos que actúan por su cuenta probablemente será más seguro y expresivo, mientras que aquéllos de las culturas colectivistas estarán más conscientes de lo que dicen y lo ajustarán de acuerdo con las expectativas de los demás.

Como se mencionó antes, cada país contiene sub-culturas con expectativas diversas. Dentro de las culturas y las sub-culturas, los individuos pueden interpretar en forma diferente las expectativas de los demás. Sin embargo, cuando se entienden dimensiones tales como el individualismo y el colectivismo se tiene un punto de partida para apreciar algunas de las expectativas más comunes en una cultura. Si tú provienes de una cultura individualista como la estadounidense, quizás tengas dificultades para apreciar por qué tu compañero mexicanoestadounidense considera que ir a casa los fines de semana a reunirse con su familia es más importante que estudiar con otros estudiantes para un examen final. A menudo las culturas colectivistas se sienten más cómodas con los grupos que las individualistas y consideran que la cohesión entre los miembros es más importante que el logro de una sola persona.

**Distancia al poder.** Ésta se refiere al valor relativo que las culturas le dan a la posición social y al poder en las relaciones. Cuando las personas se ubican en la parte inferior de la jerarquía, aceptan la idea de que hay mucho poder o nivel que les diferencia de los que se encuentran en la cima y se da una cultura donde la distancia al poder es mucha (Hofstede y Bond 1984). Los miembros de sociedades donde sucede a la inversa, consideran que el poder debe distribuirse tan equitativamente como sea posible y sólo en casos muy específicos algunos pueden alegar legítimamente tener más poder que otros. Por ejemplo, la trabajadora egipcia, que proviene de una cultura que establece mucha distancia al poder, puede considerar que se está comportando perfectamente ante su supervisor porque hace exactamente lo que se le dice y no hace preguntas. Sin embargo, su supervisor sueco, que proviene de una cultura donde la distancia al poder es reducida, puede considerar que le falta iniciativa y que es poco asertiva.

Es muy probable que surjan malos entendidos cuando interactúan personas de culturas que se enfrentan de manera diferente al poder. Piensa cómo es que los estudiantes estadounidenses esperan que los traten sus maestros. Al final de su semestre probablemente los evaluarán respecto a su capacidad para hacer interesante los contenidos del curso, para promover el debate, y para proporcionar explicaciones detalladas que ellos puedan entender. A los estudiantes chinos probablemente les interesará si su maestro es competente y conserva su autoridad en el salón de clases. Tú probablemente te imaginas los conflictos potenciales que pueden surgir cuando un estudiante estadounidense asiste a una escuela china o cuando un profesor chino se incorpora a una facultad en Estados Unidos.

**Tolerancia a la incertidumbre.** Ésta se refiere al grado de incertidumbre que toleran los miembros de una cultura o de un grupo. En las culturas en las que se acepta la incertidumbre, existen más probabilidades de que sus miembros acepten el cambio, hablen en contra de ciertas ideas y fuercen los límites de las normas sociales. En cambio, cuando se prefiere evitar la incertidumbre, los individuos toleran menos a aquellos que tengan ideas o conductas distintas y quieren reglas más formales para comunicarse. Las personas que esperan certidumbre probablemente interactúan de manera muy estructurada y con muchos rituales y quienes toleran la incertidumbre pueden frustrar a quienes no lo hacen. Por ejemplo, algunos profesores pueden preferir dar tareas por escrito con pocas instrucciones generales mientras que a muchos estudiantes les gusta contar con detalles respecto al tema, a la longitud y al estilo del documento a elaborar.

**Masculinidad y feminidad.** Las culturas que dan un gran valor a la **masculinidad** subrayan el poder, la afirmación personal, la independencia, el materialismo y las distinciones rígidas entre las expectativas de hombres y mujeres. Las culturas donde la **feminidad** es elevada resaltan la interdependencia, la calidad de vida, y la variabilidad en los roles que se espera desempeñen hombres y mujeres. En las culturas en las que la posición social de la mujer es relativamente baja en términos de derechos, oportunidades y riqueza, es más probable que se celebren las características masculinas (Kimmel 2000).

Como sucede con todas las otras dimensiones culturales que hemos explorado, la valoración de los atributos que por estereotipo se denominan “masculinos” o “femeninos” varía dentro de las culturas, grupos, situaciones e individuos. Sin embargo, puede resultar útil entender las diferencias que se fundamentan en la masculinidad y la feminidad. Considera, por ejemplo, la reacción de los miembros de un grupo de hombres ante un líder femenino que a menudo utiliza un lenguaje emocional y gestos pronunciados. En las culturas del tipo femenino, las líderes mujeres resultarían normales dentro de un grupo, mientras en las culturas del tipo masculino, a las mujeres en general se las trata con sospecha.

El colectivismo y el individualismo, la distancia al poder, la tolerancia a la incertidumbre y la masculinidad y feminidad son dimensiones culturales que pueden influir en todos los niveles de la comunicación. En la tabla 9-1 (p. 250) se muestran algunas de las implicaciones de estas diferencias culturales en la comunicación grupal.

## La cohesión es una norma importante en muchos grupos exitosos

Una norma importante que se desarrolla en la mayor parte de los grupos se refiere a la cohesión entre sus miembros. La cohesión es el sentimiento de unidad y de sentirse juntos que se da entre los miembros de un grupo. El grado hasta el cual se desarrolle este sentimiento en un grupo, influye mucho en la comunicación del mismo. Cuando es alto, habrá mucho entusiasmo por participar, preocupación acerca de

---

**tolerancia a la incertidumbre**  
Grado de incertidumbre que toleran los miembros de una cultura o de un grupo.

---



---

**masculinidad**  
Énfasis en el poder, la capacidad de autoafirmarse, la independencia, el materialismo y las distinciones rígidas entre las expectativas de hombres y mujeres.

---

**feminidad**  
Énfasis en la interdependencia, en la calidad de vida y en la variabilidad de los roles que se espera que desempeñen hombres y mujeres.

---

## T A B L A

9-1

**Dimensiones de la cultura que influyen en el desarrollo de las normas de grupo****COLECTIVISTA**

(China, Japón, México, Filipinas, Venezuela)  
 Los miembros a menudo piensan en términos de “nosotros”.  
 Se desea armonía; se evitan las confrontaciones directas.  
 A menudo las relaciones son más importantes que las tareas.

**INDIVIDUALISTA**

(Australia, Canadá, Francia, Alemania, Estados Unidos)  
 Los miembros a menudo piensan en términos de “yo”.  
 Se desea la honestidad y esto se demuestra diciendo lo que se piensa.  
 A menudo las tareas son más importantes que las relaciones.

**GRAN DISTANCIA AL PODER**

(India, Irán, Francia, Corea, Nigeria, Sudáfrica)  
 Se esperan y se desean las desigualdades entre las personas.  
 Los miembros del grupo esperan que se les diga qué hacer.  
 Popularmente se espera que los líderes tengan privilegios y símbolos de estatus.

**POCA DISTANCIA AL PODER**

(Israel, Canadá, Alemania, Nueva Zelanda, Suecia, Estados Unidos)  
 Deben minimizarse las desigualdades entre las personas.  
 Se espera que se consulte a los miembros del grupo.  
 No agradan los privilegios ni los símbolos de estatus.

**ALTA TOLERANCIA A LA INCERTIDUMBRE**

(Austria, Grecia, Ecuador, Corea, España)  
 La incertidumbre es amenazadora y debe combatirse.  
 La agresión y la emotividad pueden manifestarse en el lugar y el momento adecuados.  
 Las diferencias son peligrosas.  
 Los miembros desean debates estructurados.  
 Hay resistencia a la innovación.

**POCA TOLERANCIA A LA INCERTIDUMBRE**

(Canadá, India, Jamaica, Hong Kong, Estados Unidos)  
 La incertidumbre es normal y aceptada.  
 Deben ocultarse la agresión y la emotividad.  
 La diferencia conduce a la curiosidad.  
 Los miembros se sienten cómodos con discusiones abiertas.  
 Se tolera la innovación en las ideas y en el comportamiento.

**FEMENINA**

(Costa Rica, Dinamarca, Francia, Portugal, Tailandia)  
 Los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la conservación.  
 Se supone que todos los miembros deben ser modestos.  
 Tanto hombres como mujeres deben cuidar las relaciones.  
 Los líderes hacen uso de la intuición y valoran el consenso.

**MASCULINA**

(Brasil, Irlanda, Suiza, Venezuela, Estados Unidos)  
 Los valores dominantes en la sociedad son el éxito material y el progreso.  
 Se supone que los hombres deben ser duros, fuertes y asertivos.  
 Se espera que sean las mujeres las que cuiden las relaciones.  
 Se espera que los líderes sean decididos y asertivos.

los resultados de las acciones del grupo y un compromiso general con éste. Desde los equipos deportivos hasta los equipos de trabajo en negocios, los expertos han descubierto que los grupos donde la cohesión es grande son más productivos que aquellos en los que ésta es escasa. (Galanes, Adams y Brillhart 2000; McGrath 1984). Hay algunas formas básicas por las que los miembros del grupo pueden establecer normas que apoyen el desarrollo de la cohesión:

1. Crear un fuerte sentido de trabajo de equipo en el grupo. Trata de imitar a las culturas colectivistas y utilizar la palabra “nosotros” en vez de “yo”. Este sencillo cambio de pronombre fomenta la inclusión y establece una identidad de grupo.
2. Desarrollar tradiciones grupales que fomenten un clima de unión. Algunas pueden ser comenzar la reunión de la misma manera todas las veces, celebrar en conjunto los éxitos del grupo, o incluso hacer referencias o chistes “internos” acerca de anteriores experiencias del grupo.
3. Desarrollar metas compartidas. La cohesión es mayor en los grupos cuando todos los miembros se comprometen con las metas en común. De manera semejante, el compromiso aumenta cuando se les permite ayudar a establecer estas metas y el resultado es mejor en conjunto que cuando se encarga de ello un solo individuo. La cohesión se desarrolla a medida que los miembros se sienten satisfechos cuando se alcanzan las metas del grupo. A la inversa, están incómodos si el grupo nunca logra nada. En el proceso de alcanzar la meta general del grupo, es preciso buscar y celebrar los pequeños logros.
4. Respetar y aceptar a todos los miembros del grupo. El sentido de pertenencia aumenta cuando los miembros sienten que el grupo los necesita y aprecia.
5. Reconocer los esfuerzos y logros individuales de los miembros del grupo.
6. Respetar las diferencias entre los miembros y encontrar maneras de utilizar las diferencias individuales para alcanzar las metas del grupo.
7. Finalmente, desarrollar un sentido de cooperación en el grupo. La esencia de la cohesión es la disposición de los miembros a ayudarse unos a otros. Los miembros necesitan sentir que están conectados entre sí y que están trabajando juntos para alcanzar la meta del grupo. Cuando los miembros del grupo se dan cuenta de que pueden alcanzar más trabajando juntos que de manera individual, el grupo comienza a alcanzar todo su potencial (Engleberg y Wynn 1997; Rothwell 1988).

Si bien la cohesión generalmente es una cualidad positiva de los grupos, puede provocar problemas cuando se da en exceso. Al aumentar ésta, los grupos tienden a aplicar las normas con mucha mayor rigidez. Esto puede afectar negativamente a la comunicación y a la creatividad. Es posible que los miembros estén renuentes a expresar su desacuerdo o su individualidad por miedo a la *recriminación* del grupo. Una fuerte cohesión inevitablemente conduce a una presión por conformarse a lo que el grupo espera. Los grupos se pueden proteger en contra de las presiones de la conformidad si desarrollan un clima de apoyo en el que los miembros puedan expresar su desacuerdo sin sentirse atacados o a la defensiva. En el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación” (p. 252) se analiza el *pensamiento grupal* y los peligros de crear climas en los que se anule el desacuerdo.

## Los roles facilitan el funcionamiento del grupo y la comunicación

Los roles dentro de un grupo son una recopilación de expectativas comunes que definen un objetivo, necesidad o capacidad específica dentro del grupo. Las expectativas de los roles son más estrechas que las normas generales del grupo (las cuales se aplican a todos los miembros de éste), porque fijan expectativas para individuos específicos. Algunos roles son de naturaleza muy formal y se asignan de manera explícita a un miembro particular. Por ejemplo, alguien en el grupo puede encargarse de las



Observa un clip de video acerca del poder de la conformidad en los grupos (CD Clip 9.1).

## Exploración de los conceptos de comunicación



### Irving Janis y el pensamiento grupal

Es posible que la teoría que más influencia ha tenido en lo que se refiere a los efectos negativos de la cohesión de un grupo es la del *pensamiento grupal* de Irving Janis (1983). De acuerdo con este autor los grupos en los que la cohesión es muy fuerte desarrollan una especie de visión de túnel que les impide observar los defectos de sus decisiones. Esta perspectiva estrecha se desarrolla porque los miembros del grupo consideran que necesitan estar de acuerdo con el punto de vista colectivo y no confrontar críticamente las ideas. Janis desarrolló su modelo del *pensamiento grupal* analizando las decisiones gubernamentales que no resultaban como se esperaba. Después de estudiar casos históricos, Janis formuló la hipótesis de que existen tres causas principales en la aparición del *pensamiento grupal*:

- *Los grupos sobreestiman su poder.* Los grupos que son excesivamente unidos crean una ilusión de invulnerabilidad en la que los miembros creen que no pueden cometer error alguno. Este sentido de falso poder a menudo proviene de los miembros *dogmáticos*, quienes creen en su moralidad inherente: ellos están bien y todos los demás están mal. Este sentido falso de poder lleva al grupo a tomar decisiones rápidas y a evitar el pensamiento crítico y la reflexión.
- *Los grupos se cierran mentalmente y se centran estrechamente en su discusión.* En consecuencia, tales grupos desarrollan “racionalizaciones colectivas” las que utilizan para desacreditar las advertencias o las señales de peligro que indican que están equivocados. A menudo estas racionalizaciones están enraizadas en su falso sentido del poder. Los miembros de los grupos pueden alegar, por ejemplo, que las señales de peligro provienen de fuentes no informadas que no saben tanto del problema como el grupo. Los grupos crean estereotipos negativos de los grupos competidores, o de los disidentes fuera de él. Etiquetan a los que no están de acuerdo como estúpidos, extremos o malos.
- *Los grupos presionan a los miembros a adaptarse a normas rígidas.* Los miembros temen expresar su desacuerdo. Se traban en una autocensura o se retiran al silencio. El grupo crea la ilusión de unanimidad aunque algunos miembros pueden estar íntimamente en desacuerdo con las políticas del grupo. En algunas formas extremas de *pensamiento grupal*, los miembros del grupo presionan activamente a los que discrepan mediante amenazas o exclusiones.

El pensamiento grupal evita una toma eficaz de decisiones. Los grupos que lo practican se basan en información incompleta, no evalúan críticamente la información que reúnen y no crean planes de contingencia en caso que fracase la solución preferida. Además, no analizan los riesgos potenciales que se derivan de su decisión. No todos los grupos unidos desarrollan esta conducta, y hay algunas cosas bastante sencillas que los miembros de un grupo pueden hacer para evitarla:

1. Alentar a los miembros a expresar su desacuerdo.
2. Fomentar la evaluación crítica de las ideas. Si nadie está en desacuerdo con una decisión, quizás el grupo debe volver a analizar la política con más cuidado.
3. Asignar a alguien que desempeñe el papel de “abogado del diablo”, es decir, que una persona dentro del grupo se oponga a éste solamente para poner una idea a prueba.
4. Tomar en serio las señales de advertencia y evitar estereotipos negativos en aquéllos que no están de acuerdo.
5. Consultar frecuentemente a expertos externos e invitar a quienes no son miembros a las reuniones del grupo.

Si se establece un clima de apoyo con los integrantes, será posible que puedan estar en desacuerdo sin que se sientan amenazados o presionados, el grupo podrá estar cohesionado y aún así tomar buenas decisiones.

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Qué decisiones grupales recientes, ya sea de recuentos noticiosos o de tu propia experiencia, ilustran la teoría del *pensamiento grupal*?
2. ¿Cómo podrían las revisiones de la percepción (p. 84) ayudar a evitar el pensamiento de grupo?
3. Además del pensamiento de grupo, ¿cuáles otras desventajas hay en los grupos donde la cohesión es excesiva?

instalaciones físicas y de establecer la fecha y la hora para las reuniones. Otros roles no se asignan, sino que surgen a medida que avanza el debate. Por ejemplo, uno o dos miembros pueden preocuparse porque el grupo comience a discutir demasiado y quizás actúen como mediadores para resolver el conflicto. Hay tres tipos de roles en los grupos: roles para el funcionamiento del grupo, roles para la preservación del grupo y roles individualistas u obstaculizadores (Benne y Sheats 1948).

Los **roles para el funcionamiento del grupo** facilitan que éste alcance sus metas y objetivos. En un grupo donde se toman decisiones, estos roles comprenderían la recopilación de la información, la evaluación, la contribución al debate grupal, el registro de las decisiones del grupo y la coordinación de las actividades. Los **roles para la preservación del grupo** sirven para construir relaciones dentro del mismo y para crear un sentido de trabajo en equipo. Se trata de las personas que ayudan a resolver conflictos, que se aseguran de que todos participen, que apoyan a los demás o que alivian la tensión con un sentido del humor adecuado. Finalmente, los **roles obstaculizadores** satisfacen las necesidades de los miembros individuales a costa del grupo. Estos roles muchas veces son autocomplacientes y generalmente se consideran disfuncionales y contraproducentes para la meta del grupo. Incluyen a los miembros que buscan reconocimiento, a los que dominan la discusión, a los que bloquean los esfuerzos del grupo y a los que se rehúsan a participar. En la tabla 9-2 (p. 254-255) se enumeran varios ejemplos de cada tipo de rol grupal.

Las dificultades que se derivan de los roles grupales pueden dar origen a problemas de comunicación en un grupo. En general, existen tres tipos de problemas con los roles: conflicto de rol, ambigüedad de rol y inadecuada distribución de los roles (McGrath 1984). El primero se da cuando los miembros tienen expectativas que compiten entre sí. Por ejemplo, algunos pueden desear un líder que tome las decisiones y otros uno democrático que les consulte acerca de todas ellas. Esas expectativas en competencia pueden dar origen a un conflicto de rol para el líder. La ambigüedad se presenta cuando los miembros no tienen claras las expectativas. A veces éstas se modifican durante un debate y no se comunica claramente a los demás cuáles son las nuevas expectativas. Los miembros también pueden tener dificultades para traducir las expectativas a conductas cuando son ambiguas. Por ejemplo, supón que un miembro asume el papel de evaluador sin que se reconozca explícitamente sus intenciones. Algunos miembros del grupo podrían confundirse y pensar que esa persona es un escéptico conflictivo y no un evaluador constructivo. Esta persona podría aclarar las cosas en forma explícita al decir: “a pesar de que las ideas son buenas, déjenme ser el abogado del diablo”, o “por favor no tomen esto de manera personal, pero quisiera analizar esta idea con más detenimiento”. Finalmente, los problemas de distribución de los roles se presentan cuando las expectativas del grupo se distribuyen de manera poco uniforme. Si un miembro tiene que desempeñar demasiados roles de manera eficaz o si se asigna a un solo miembro dos roles que compiten entre sí, lo más probable es que surjan problemas.

#### roles para el funcionamiento del grupo

Facilitan la meta u objetivo del grupo.

#### roles para la preservación del grupo

Sirven para construir relaciones dentro del grupo y para crear un sentido de trabajo en equipo.

#### roles obstaculizadores

Satisfacen las necesidades de los miembros a expensas de las del grupo.

“La característica esencial del pensamiento común no es que sea común, sino que se ha producido en común... El núcleo del proceso social no es la semejanza, sino la armonización de diferencias.”

— Mary Parker Follett, experta en administración, socióloga

## Influencias culturales y roles de grupo

Analiza la tabla 9-2 y pregúntate lo siguiente:

¿Cómo pueden las distintas dimensiones de una cultura influir en la elección que harías de desempeñar un rol en un grupo?

¿Qué papeles puede escoger alguien que proceda de una cultura colectivista o de una individualista? ¿Alguien de una cultura donde hay poca o mucha distancia al poder? ¿Alguien de una cultura con poca o mucha tolerancia de la incertidumbre? ¿Y alguien de una cultura masculina o femenina?

Piénsalo  
otra vez



## T A B L A

9-2

## Roles de grupo

Los roles definen un propósito, necesidad o capacidad específica dentro del grupo

ROLES PARA EL FUNCIONAMIENTO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Iniciador	Sugiere instrucciones y propone soluciones.	"Creo que debemos comenzar por revisar los planes del arquitecto para la cancha de patinaje."
Buscador de información y opinión	Investiga los temas a analizar, pide hechos y sugerencias y le solicita a los miembros que compartan sus experiencias y opiniones individuales.	"Charlene, ¿cuánto dinero presupuestó la sociedad de alumnos para la cancha de patinaje?"
Proporcionador de información y opinión	Proporciona hechos y evidencias relevantes, extrae conclusiones a partir de los datos y comparte opiniones.	"Ya tenemos seis campos intramuros. Creo que los estudiantes prefieren tener una cancha de patinaje que otro diamante para softbol."
Aclarador	Aclara los malos entendidos, aclara las afirmaciones ambiguas y simplifica las ideas complejas.	"Dije que la compañía de seguros cubriría nuestra responsabilidad en la cancha. Sin embargo, estoy seguro que esto nos costará más dinero."
Elaborador	Explica, amplía y desarrolla ideas y sugerencias.	"No es solamente una cancha de patinaje. Hay espacio para andar en bicicleta y un área para jugar jockey sobre ruedas."
Coordinador	Organiza las actividades del grupo y asigna responsabilidades por tarea.	"Charlene, ¿puedes llamar a la compañía de seguros antes de la siguiente junta y obtener un cálculo del aumento en los costos?"
Evaluador	Pone las ideas a prueba y hace juicios sobre el valor de la información y las sugerencias.	"Ya revisé los planos y todavía no considero que haya espacio para ubicar una cancha de patinaje entre el campo de básquetbol y las canchas de tenis. Sería mucho mejor que se colocara a un lado de la alberca."
Guía respecto a los temas claves y los objetivos	Mantiene el grupo dedicado a la tarea, aclara la agenda y le recuerda a todos el objetivo del grupo.	"No creo que debamos ocuparnos del menú de la cafetería antes de decidir dónde vamos a ubicar la cancha."
Registrador	Lleva el registro del grupo, prepara los informes y las agendas y elabora las minutas.	"¿Alguien tiene un tema para discutir en la pauta de la semana que entra?"

<b>ROLES PARA LA PRESERVACIÓN</b>		
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>EJEMPLO</b>
Promotor de la participación	Promueve la discusión abierta, alienta a los miembros renuentes a incorporarse al debate, controla los canales de comunicación y asegura que la participación sea equitativa.	"Pauline, no has dicho gran cosa. ¿Qué opinas?"
Fijador de normas	Establece las expectativas y los estándares del grupo.	"No debemos hablar todos al mismo tiempo. Cuando alguien más está hablando, todos los demás deben escuchar."
Armonizador	Resuelve el conflicto, maneja los desacuerdos y promueve el compromiso.	"Andrea, ¿estarías de acuerdo con la propuesta de Bill si pudiéramos reducir los costos en 10 por ciento?"
Aliviador de tensiones	Alivia la tensión con sentido del humor, le da la bienvenida a los nuevos miembros y reduce los roces entre posturas diferentes.	"Escuchen todos, ésta es Michelle. Ella se incorporará a nuestro grupo. Preséntense y hagan que se sienta en casa."
Apoyador	Expresa sentimientos positivos acerca de los demás, fomenta la cohesión del grupo y aconseja/consuela a otros miembros	"Dana, tu informe está bien escrito. Realmente aprendí mucho al leerlo."
<b>ROLES OBSTACULIZADORES</b>		
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>EJEMPLO</b>
Bloqueador	Evita que el grupo avance, constantemente presenta objeciones, alega aspectos triviales y a menudo vuelve a traer temas controvertidos a colación.	"Harriet, déjame interrumpirte. Antes de que prosigamos, me gustaría reconsiderar la decisión que tomamos la semana pasada."
Buscador de reconocimiento	Busca el logro, la atención, las oportunidades o el placer individuales a costa del grupo.	"Si terminamos temprano la reunión, llegaría a casa antes de que el tránsito se haga demasiado pesado."
Renuente	Se retira y se rehúsa a participar.	"A mí no me importa. Estoy aquí solamente porque el profesor Jobs dijo que tenía que venir."
Agresor	Se desquita con los demás, participa en el conflicto por el conflicto en sí e intenta enfrentar a los demás.	"Lynn, nunca tiene sentido lo que dices. Tu siguiente buena idea será también la primera."
Escéptico	Pone en duda todas las ideas, desalienta a los demás sin que sea necesario y fomenta el fracaso.	"Nunca vamos a resolver este problema así es que ¿para qué lo intentamos?"

## ▼ Uso de la pauta para la resolución de problemas para tomar decisiones eficaces

Una queja común de los miembros de los grupos que toman decisiones es la poca eficacia del proceso. Algunas personas consideran que en los grupos se pierde el tiempo de todos y se necesita demasiado tiempo para llegar a una decisión. Sus miembros también pueden enfrentarse a la incertidumbre cuando se les solicita que tomen una decisión importante sin tener una noción previa de cuál sería el mejor curso de acción. Sin embargo, quienes estudian a grupos reducidos, han descubierto que los grupos bien organizados pueden ser tanto eficientes como efectivos en la toma de decisiones.

Saber *cómo* tomar decisiones grupales usualmente reduce la incertidumbre y se facilita el proceso eficaz de toma de decisiones. Una clave para realizar reuniones de grupo eficaces es utilizar una **buena pauta** u orden del día, esto es, una guía por escrito en la que se enumere el orden de las tareas a completar y los temas a analizar. Una pauta proporciona una estructura visible para el proceso grupal. Cuando se le utiliza en las reuniones, ayuda a centrar la atención del grupo, a abarcar más asuntos y a reducir la tendencia a divagar con temas no relacionados y contraproducentes. La **pauta para la solución de problemas** consiste en un enfoque estándar para resolver los problemas del grupo que maximiza el pensamiento crítico al tiempo que minimiza las decisiones apresuradas o impulsivas. En las investigaciones se ha demostrado que los grupos que consideran solamente una solución para un problema a menudo toman una mala decisión (Hirokawa y Pace 1983). Esta pauta garantiza que los grupos no se apresuren a tomar la primera solución considerada, sino que generen y analicen muchas soluciones distintas antes de seleccionar la mejor. Los pasos generales para una pauta son (1) definir y comprender el problema, (2) establecer criterios explícitos para una solución eficaz, (3) generar posibles soluciones al problema, (4) seleccionar la mejor de ellas y (5) poner en práctica la solución y revalorar la decisión que se tomó (ver figura 9-2).

### pauta

Guía escrita en la que se enumera el orden de las tareas a realizar y los temas que el grupo ha de analizar.

### pauta para la solución de problemas

Un enfoque grupal para la solución de los problemas del grupo que maximiza el pensamiento crítico a la vez que minimiza las decisiones apresuradas o impulsivas.

## Definición y comprensión del problema

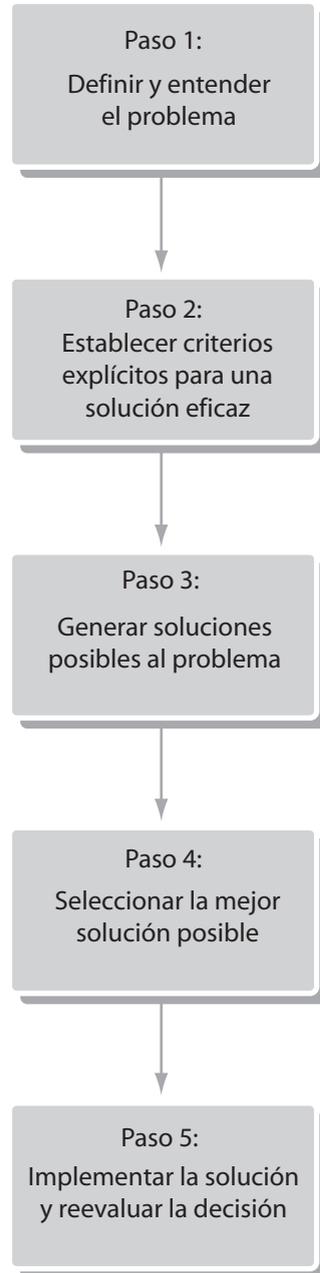
El primer paso en la pauta para resolver un problema es comprender a fondo la responsabilidad del grupo en su solución, definir la naturaleza específica del problema, entender sus causas y descubrir el daño que ha provocado.

**¿Qué se supone que haga el grupo?** La **misión del grupo** es el objetivo general o principal del mismo. El término “misión” implica que alguien tiene expectativas respecto de él y que se le ha asignado una responsabilidad. Si bien esto puede sonar sencillo, resulta esencial saber a qué se refiere dicha misión para que el grupo tenga éxito. Muchos grupos fracasan cuando tienen que dar este sencillo paso. Por ejemplo, es posible que no entiendan cuál es su tarea: ¿deben ser un grupo que investigue, un grupo que haga recomendaciones, o un grupo que ejerza acciones de algún tipo? Un grupo al que se le pide que analice las maneras de aumentar el reciclaje en un campus universitario tendrá una meta muy distinta a la de otro al que se le pide directamente que aumente el reciclaje en la universidad en 15 por ciento. La primera misión se vincula más a la responsabilidad de investigar, mientras que la segunda exige un plan específico de acción. Si la misión no está comprendida, el grupo debe buscar que se las aclare la persona que determinó su objetivo. El grupo debe saber qué poder y qué responsabilidades tiene, cuál es el criterio para integrar el grupo, cuál es la naturaleza de su desempeño, quién recibirá el producto de su trabajo y qué se hará con éste. Por ejemplo, supón que tu universidad tiene problemas

### misión del grupo

El objetivo general o principal del grupo.

## Pasos en la pauta para la solución de problemas



## FIGURA 9-2

Hay cinco pasos en la agenda para la solución de problemas (ASP).

de estacionamiento (casi todas lo tienen) y que la asociación de estudiantes te pidió que participaras en un grupo que se encargará de buscar posibles soluciones para resolver este asunto. A fin de saber qué se espera, es probable que hagas las siguientes preguntas:

- ¿Qué poder de acción tendrá el grupo?
- ¿Hay dinero u otros recursos disponibles para resolver el problema?
- ¿Cómo debe ser el informe: qué tan largo, cuántas copias, en qué estilo debe redactarse?
- ¿Cuándo debe estar listo el informe?
- ¿Quién lo verá cuando se termine?
- ¿Se encargará al grupo el logro de la solución o terminará su responsabilidad con el informe?

Parte de la definición del problema es determinar el punto hasta el cual el grupo es responsable. El tiempo que se dedique a detallar la solución depende si el grupo tiene la autoridad para desarrollarla, o si solamente se le ha encargado delinear los límites del problema para que otros desarrollen una solución. Si se le ha encargado al grupo que emita un informe, sus miembros tienen que saber a quién está dirigido y por qué. Estos aspectos también afectarán la manera en que el grupo enmarque su tarea. Un informe que se dirija a las autoridades de la ciudad tendrá un enfoque distinto del informe que se hace para el comité que se encarga de la calidad de vida en el campus.

**¿Cuál es el problema?** El siguiente paso en el proceso es la definición del problema. Los grupos deben definir la naturaleza precisa de éste y comprender el contexto en el que se presenta. Si el problema se considera con cuidado generalmente se revelarán dimensiones inesperadas de la situación y la manera en que se le defina determinará, en última instancia, el tipo de solución que el grupo escogerá. Por ejemplo, cuando se analiza la falta de estacionamiento adecuado, el problema puede definirse como: muy pocos espacios en/cerca del campus. Esta definición del problema naturalmente llevará a soluciones tales como acondicionar más garajes o lotes de estacionamiento. Pero el problema también puede definirse como la presencia de demasiados automóviles o como un problema en la programación que hace que demasiados automóviles lleguen a las instalaciones al mismo tiempo. Estas definiciones del problema pueden llevar a soluciones tales como incentivos para el transporte colectivo, restricciones en la cantidad de permisos que se emiten, programación de más clases temprano en la mañana, o en la noche, y quizás incluso la reducción del estudiantado.

**¿Qué provoca el problema?** Una vez que se definió el problema, el grupo necesita conocer sus causas. Esto generalmente requiere considerar la historia del problema. El grupo debe recopilar cuidadosamente datos al respecto e intentar determinar si es relativamente nuevo o se trata de una situación recurrente. En este último caso, ¿cómo es que otros grupos han intentado resolverlo y qué se puede aprender de su experiencia? Si el problema es relativamente nuevo, el grupo debe generar una lista de causas posibles y determinar si existe alguna relación entre las causas. El problema de estacionamiento, por ejemplo, probablemente es resultado de diversos factores, como demasiados automóviles, una escasez de lugares de estacionamiento, falta de transporte colectivo, carencia de terrenos apropiados y falta de dinero y de recursos para resolver el problema.

**¿Qué daños o perjuicios provoca el problema?** Finalmente el grupo debe elaborar una lista de las consecuencias negativas del problema. En específico, ¿a quién afecta y de qué manera? Entre las consecuencias negativas generalmente están la pérdida de dinero, de oportunidades o de salud. Si se intenta cuantificar la pérdida de esta manera también se tendrá una comprensión de la magnitud del problema. La falta de estacionamiento adecuado provoca una pérdida de tiempo a los estudiantes,

pues tienen que buscar lugar y esto afecta su situación educativa cuando llegan tarde a clase. También les cuesta dinero, pues pagan un servicio que no siempre pueden utilizar. Además, demasiados automóviles producen contaminación del aire que provoca degradación ambiental, enfermedad y mayores seguros médicos que pagar.

## **Establecimiento de criterios explícitos para una solución eficaz**

Antes de proponer una solución, el grupo debe considerar con cuidado las características que debiera tener una solución eficaz. Deben aplicarse tres criterios universales o generales a cualquier solución: factibilidad, efectividad y aceptación. En primer lugar, una solución eficaz debe ser factible. Esto significa que existen los recursos disponibles para llevarla a cabo. También significa que debe ser costeable (en términos de dinero y de recursos), que utilice una tecnología disponible y que exista suficiente tiempo para ponerla en práctica. Debe también ser efectiva y esto significa que la solución resolverá el problema. Muchas soluciones propuestas para un problema son factibles, pero no lo resuelven. Por ejemplo, construir otro lote de estacionamiento probablemente no aliviará los congestionamientos de tránsito y quizás incluso aliente a más personas a traer sus automóviles al campus en vez de organizarse en transporte colectivo. Quizás deba combinarse el aumento de espacios con incentivos para los que lleguen en buses y reduzcan su uso del automóvil. Finalmente, una buena solución debe ser aceptable para aquellos que la implementan. Puede ser factible y efectiva, pero no resolverá nada si los encargados de ponerla en práctica se muestran renuentes a hacerlo. Una posibilidad para resolver los problemas de estacionamiento es simplemente aplicar cemento o asfalto a cada centímetro de las instalaciones universitarias, incluso los campos para jugar, los jardines y los pasillos. Pero la mayoría de los estudiantes y maestros valoran la belleza del campus y se opondrían a una solución que lo convirtiera en un gigantesco estacionamiento. Si una solución no es aceptable, efectiva y factible, no se le debe adoptar y deben buscarse otras.

## **Generación de soluciones posibles al problema**

Una vez que los criterios se han establecido, un grupo debe generar soluciones posibles al problema. Los miembros deben realizar cuidadosas investigaciones para ver cómo es que otros lo han resuelto. Muy pocos problemas son únicos y un grupo puede beneficiarse mucho con la experiencia de alguien más. También debe generar ideas nuevas y particulares. El objetivo de este paso es considerar tantas soluciones potenciales como sea posible. Las ideas rutinarias y comúnmente utilizadas son las más fáciles de pensar y generalmente son las primeras en un debate, por lo que los miembros del grupo no deben conformarse con las primeras sugerencias que se generen. Mientras más ideas considere el grupo, mayores sus oportunidades de encontrar una buena solución. Durante esta etapa de generación de ideas es importante no criticar las posibles soluciones. La crítica a menudo acaba con la creatividad y reduce la cantidad de soluciones posibles que pueden proponerse. Incluso las sugerencias extravagantes e imposibles a veces conducen a ideas que son factibles, efectivas y aceptables.

## **Selección de la mejor solución posible**

Una vez que el grupo ha generado diversas soluciones potenciales, el siguiente paso en el proceso es seleccionar la mejor alternativa para resolver el problema. Para alcanzar esta meta un grupo debe aplicar sistemáticamente los criterios que ha establecido (fase dos) para cada una de las soluciones que el grupo generó (fase tres). En ocasiones surgirá una alternativa clara a partir de las posibilidades y la decisión será obvia. Sin embargo, con mayor probabilidad, dos o más alternativas parecerán

atractivas y será difícil decidir entre ellas. Existen tres maneras básicas de tomar una decisión en grupo.

**Por mayoría.** La primera manera de tomar una decisión es mediante una votación en la que la mayoría gana. Éste es un método rápido y eficiente de tomar una decisión. Satisface a la mayoría de los miembros del grupo, le da a todos la oportunidad de participar en el proceso y constituye un método sencillo para resolver conflictos. Sin embargo, el dominio de la mayoría sobre los demás también divide a los miembros del grupo en “ganadores” y “perdedores” y, por lo tanto, es menos satisfactorio para quienes no votaron por la alternativa ganadora. Esta incomodidad puede provocar que alguien se oponga a la decisión y quizás se aisle del grupo. La votación debe darse después de que el grupo ha tenido oportunidad de analizar cada alternativa con cuidado y de que cada uno de sus miembros ha tenido la oportunidad de expresar su opinión.

**Por autoridad.** Un segundo método para tomar una decisión es basarse en la autoridad. Aquí se encarga a una persona o a un subgrupo que tome la decisión por todo el grupo. La responsabilidad de estas personas es proporcionarle a la autoridad que lo requiere, argumentos detallados a favor y en contra de cada alternativa. La autoridad puede ser el líder del grupo, un juez o un árbitro, o un experto establecido. La decisión por autoridad obliga al grupo a considerar los pros y los contras de la solución de cada decisión y a menudo, a escribir justificaciones para cada postura. Pero la decisión por la autoridad también resta poder de elección a los miembros del grupo y constituye, por tanto, el menos participativo de los métodos de toma de decisiones.

**Por consenso.** Finalmente, la toma de decisiones por consenso consiste en llegar a un acuerdo unánime a través de la interacción del grupo. Llegar a un consenso es el método más difícil y el que más tiempo consume, pero es potencialmente el que más beneficios conlleva. Para lograrlo el grupo debe evaluar y revalorar las ideas, modificar las propuestas para ajustarse a las objeciones, evaluar críticamente todas las posibilidades, combinar las buenas ideas y rechazar las malas. Además, una vez que el grupo llega a un consenso, todos sus miembros deben estar comprometidos con los resultados.

## Implementación de la solución

El último paso en la pauta implica determinar de qué manera el grupo pondrá en práctica la decisión. Una buena decisión con una mala implementación rara vez funciona. Los elementos claves de la instrumentación son el qué, el quién y el cómo. El grupo debe distribuir la implementación en actividades y acciones clave a ejercerse. Esta lista debe ser amplia, pero cada aspecto de la acción debe ser concreto. La duplicación de acciones hace que se desperdicien tiempo y recursos. Las asignaciones deben hacerse con base en la experiencia y en las habilidades. Por ejemplo, la tarea de editar el reporte final del grupo debe asignarse a un miembro que sea especialmente bueno para redactar. El trabajo debe dividirse en partes equitativas entre los miembros del grupo de tal manera que ninguna persona esté agobiada con demasiadas responsabilidades. Finalmente, el grupo debe establecer plazos para la conclusión del proyecto. Generalmente es mejor contar con una serie de fechas límite temporales que con una sola final, pues este enfoque le permite al grupo evaluar los problemas a medida que se presenten. La comunicación clara entre los miembros del grupo resulta esencial para la implementación eficaz de una solución. Los miembros deben saber cuáles son exactamente sus responsabilidades y tener una fecha límite establecida para terminarlas. Con demasiada frecuencia, la puesta en práctica fracasa porque nadie está seguro de qué debe hacer cada quien.

## Comunicación responsable: cómo convertirse en un líder eficaz

Es probable que el factor individual más importante en muchos grupos reducidos sea el tipo de liderazgo que impera en él. Los líderes de un grupo establecen el estilo y el tono de la comunicación grupal. El **liderazgo** es el proceso de ejercer una influencia positiva en otros miembros del grupo. Un líder puede hacer esto de muchas maneras. En esta sección se analizarán los estilos y los principios del liderazgo.

### Estilos de liderazgo

Existen muchos métodos diferentes de influir en los miembros de un grupo. Una imagen de estereotipo de un líder es la de alguien que dirige al grupo dando órdenes e instrucciones. En realidad, éste no es más que un estilo de liderazgo y quizás sea el menos eficaz. En realidad existen tres estilos básicos de liderazgo. Cada uno tiene su lugar cuando se trata de influir en los grupos, pero también cada uno tiene sus límites. Los tres estilos son el autoritario, el permisivo y el democrático.

**Liderazgo autoritario.** Éste es predominantemente autocrático. El líder toma todas las decisiones del grupo. Algunos líderes autoritarios ignoran por completo las contribuciones del grupo y toman decisiones sin importarle sus miembros. Otros se preocupan más por el bienestar de los miembros del grupo y buscan activamente su consejo. Pero ambos tipos de líderes autoritarios no confían en que los miembros tomen las decisiones. El liderazgo autoritario generalmente es rápido y decidido y hay situaciones, como en un ejército en combate, en las que el liderazgo duro es eficaz. En muchos más, sin embargo, es *déspota* y represivo. Después de un tiempo, los miembros del grupo se sienten ajenos al proceso de toma de decisiones y le guardan resentimiento al líder.

**Liderazgo permisivo.** Éste es un estilo no directivo de liderazgo en el que el líder no mete las manos para ejercer influencia alguna. Un líder permisivo le da mínima orientación al grupo y permite que sus miembros trabajen con poca o con ninguna estructura. En muchos aspectos es lo opuesto al liderazgo autoritario: es un liderazgo sin liderazgo. Los grupos que cuentan con muchos miembros experimentados, o aquellos grupos creativos y artísticos, donde cualquier estructura inhibe el proceso imaginativo, a menudo se benefician del liderazgo permisivo. Sin embargo, la falta de estructura y orientación a menudo origina falta de dirección y frustra a los miembros que desean lograr los objetivos del grupo con eficiencia.

**Liderazgo democrático.** Este estilo permite a los miembros participar activamente en el proceso de toma de decisiones. Un líder democrático facilita la discusión en grupo y le permite a los miembros tomar decisiones importantes. La toma de decisiones en este caso requiere más tiempo que bajo un liderazgo autocrático, pero generalmente se traduce en miembros más satisfechos y comprometidos con el grupo. En la mayor parte de los análisis que se hacen en este capítulo se ha supuesto que impera el estilo democrático de liderazgo.

### Desarrollo de habilidades grupales de liderazgo

Ser un líder de grupo es una responsabilidad importante. El líder es el miembro más visible del grupo y otros miembros lo voltean a ver para establecer la situación del



#### liderazgo

El proceso de ejercer una influencia positiva en otros miembros del grupo.

#### liderazgo autoritario

El líder del grupo toma todas las decisiones solo.

#### liderazgo permisivo

El líder del grupo proporciona una orientación mínima y le permite a los miembros del grupo trabajar con poca o ninguna estructura.

#### liderazgo democrático

El líder del grupo le permite a todos los miembros plena participación en el proceso de toma de decisiones.

grupo. Probablemente en algún momento de tu vida serás el líder de algún grupo. A continuación se presentan algunas sugerencias que te ayudarán a ser más eficaz como líder.

**Debes ser organizado, pero flexible.** Distribuye un aviso claro de la reunión en el que incluyas el día y la hora a cada uno de los miembros del grupo antes de la fecha de la reunión. También prepara y distribuye una pauta antes de que la junta se lleve a cabo. Planea con cuidado los límites de tiempo y la secuencia de los temas, sin dejar de ser flexible. Usa la pauta como una guía para la discusión y acepta desviaciones de la misma si el grupo así lo desea. Recuerda que algunos de los miembros del grupo, que provengan de culturas en las que no se tolera fácilmente la incertidumbre, preferirán una pauta detallada, mientras que a otros les agrada tener la oportunidad de ayudar a definirla. Los líderes también pueden influir en el comportamiento de los demás miembros si son un modelo de aceptación y tolerancia (p. 227). Acepta las ideas diversas que se expresen responsablemente durante la reunión.

**Debes promover y coordinar el debate.** El líder es responsable de garantizar que la discusión sea productiva fomentando la participación y orientando el debate. Thomas Scheidel y Laura Crowell (1979) enumeran cinco aspectos que los líderes deben considerar cuando moderen un debate:

1. El líder debe “enfocar” el debate proporcionando un entendimiento claro acerca del contexto de la discusión. (“De acuerdo, hemos acordado que existe la necesidad de reducir el tiempo que le dedicamos al papeleo, pero todavía no hemos determinado cuál es la mejor manera de hacer esto. Ahora debemos decidir qué formatos podemos eliminar.”)
2. El líder debe “repassar” el debate en momentos importantes del proceso para garantizar que se recuerden con claridad y precisión las actividades pasadas. Si el debate se da a lo largo de varias reuniones, el líder debe proporcionar un resumen de cada una en la forma de minutas o registros escritos.
3. El líder puede “abrir” nuevos temas de discusión proporcionando transiciones de un aspecto del debate al siguiente. Siempre que sea posible limita el debate a un solo tema y resístate a la urgencia de volver inútilmente a temas ya discutidos.
4. El líder también puede “mantener el eje” de la discusión conectando puntos relacionados y comentando cómo es que las ideas se asocian. También es responsabilidad del líder regresar el grupo al tema en cuestión si los miembros del grupo se distraen en discusiones irrelevantes.
5. Finalmente, el líder debe “llevar el ritmo” del debate asignando tiempo a cada uno de los temas. El ritmo de la discusión debe ser el adecuado para la complejidad de cada tema. Debe procurar ser profundo sin perder tiempo. Los miembros del grupo se impacientarán con un debate que avanza con demasiada lentitud o en el que se analizan siempre los mismos asuntos.

**Debes ser un participante activo.** Los líderes a menudo desempeñan el rol de participante en el grupo. Como líder, tienes la obligación de investigar, de asumir y cumplir tareas regulares, de sugerir soluciones a los problemas y de criticar ideas, además de cumplir con tus responsabilidades propias como líder. Ten cuidado. En tu calidad de líder eres el miembro más visible de la discusión: utiliza este poder con responsabilidad. Trabaja duro para ser justo y abierto. Deja que otros participen en la discusión y reduce el favoritismo. La mayoría de los líderes pueden crecer si participan en la acción del grupo en vez de permanecer a una distancia segura. Si tie-

nes buenas sugerencias para el grupo, ofréceselas como participante, no como líder. Uno de los síntomas del *pensamiento grupal* es que los miembros pueden aceptar sugerencias del líder sin considerarlas. Por eso, asegúrate de que el grupo analiza tus ideas tan críticamente como lo hacen con las que aportan otros.

**En la mayoría de los casos, debes ser un líder democrático.** Confía en los miembros para tomar decisiones importantes. En algunas situaciones el grupo puede preferir que el líder tome decisiones poco importantes en forma autocrática. Por ejemplo, una larga discusión respecto a dónde reunirse como grupo puede ser un desperdicio de tiempo. Asegúrate de que el grupo esté de acuerdo claramente acerca de las decisiones que el líder debe tomar de manera autocrática y de las que son materia de trabajo para todo el grupo. Ayuda a los miembros a establecer procedimientos para la toma de decisiones y acepta la decisión que tomen, aunque no sea tu alternativa favorita. Tu primer instinto cuando te conviertes en líder puede ser dar órdenes y dirigir a las personas. Recuerda que los líderes democráticos generalmente promueven en vez de mandar. Ayuda a los miembros a tomar decisiones identificando y protegiendo los recursos claves y también organizando las discusiones, pero cuida permitir que los miembros tomen decisiones democráticas.

**No reacciones en forma desproporcionada.** Una de las principales responsabilidades del líder es proporcionar estabilidad al fluctuante proceso de grupo. Cuando ejerzas tu poder como líder, busca tendencias y no casos aislados. No dejes que el grupo se satisfaga demasiado con logros reducidos ni que se deprima en exceso cuando haya retrocesos. Establece un clima grupal que valore el trabajo duro, la responsabilidad y el logro. Reconoce el logro individual al mismo tiempo que subrayas la confiabilidad y el éxito del grupo. Insiste en que los miembros se traten unos a otros con respeto y fomenta la tolerancia entre personas y perspectivas. Sé crítico de las ideas y de la aceptación de la gente (Fisher y Ury 1981). En el recuadro “Aplicación de los conceptos de comunicación” (p. 264) se contemplan algunos de los retos en la aplicación de habilidades de liderazgo eficaz y responsable en grupos cívicos.

## Recursos para revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea.



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno a preguntas que se ubican en el inicio del capítulo. Ve si puedes responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

1. **¿Cuáles son algunos de los distintos tipos de grupos reducidos dentro de la sociedad?**  
*Un grupo reducido se compone de un número limitado de individuos que se comunican entre sí para alcanzar una meta común. Hay muchos tipos distintos de grupos en la sociedad. Los primarios satisfacen nuestras necesidades básicas humanas de supervivencia, seguridad e inclusión. Comprenden a las familias y a las relaciones. Otros tipos incluyen a los grupos sociales, los de ayuda, los cívicos, los basados en la comunidad, los virtuales y los que se dedican a la solución de problemas.*
2. **¿Cuáles son algunas de las ventajas y desventajas de tomar decisiones en grupo?**  
*Existen varias ventajas cuando se toman decisiones en grupos. Los grupos a menudo toman mejores decisiones que los individuos porque traen consigo una diversidad de puntos de vista, recursos y talentos. A través de la división del trabajo, los grupos también reparten una tarea en partes y le solicitan a cada miembro que asuma la responsabilidad de un elemento distinto. Esto a menudo le permite a los grupos lograr más que lo que un sujeto podría lograr de manera individual. Finalmente, los miembros del grupo se comprometerán más con una decisión que ayudaron a tomar. Este compromiso ayuda a implementar la decisión y contribuye a la cohesión del grupo.*  
*Entre las desventajas de la toma de decisiones en grupo están las siguientes: los miembros quizás tengan que sacrificar sus preferencias personales por la voluntad del grupo, lo cual puede resultar frustrante para ciertos integrantes. La toma de decisiones en grupo inevitablemente originará algún conflicto que también puede provocar ansiedad y frustración a determinados miembros. Finalmente, las decisiones de grupo a veces requieren más tiempo que las que toman los individuos y los miembros deben "cubrir" y compensar la falta de trabajo de otros que no hacen su parte.*
3. **¿Cómo es que las normas y los roles influyen en la comunicación grupal y en la toma de decisiones?**  
*Las normas de un grupo son las expectativas acerca del comportamiento de los miembros y se establecen a través de la interacción. Algunas son implícitas y no declaradas mientras que otras son más abiertas y explícitas. Una norma es el nivel de cohesión o cercanía que los miembros sientan hacia el grupo. Los grupos que desarrollan cohesión frecuentemente son más productivos que los que no lo hacen, aunque el pensamiento grupal cerrado es un riesgo. Las normas del grupo reciben la influencia de la perspectiva de colectivismo frente a individualismo, de la distancia al poder, de la tolerancia a la incertidumbre, y masculinidad versus feminidad de las culturas.*

Los roles de grupo son las expectativas comunes que definen un propósito, necesidad o capacidad específica dentro del grupo. Algunos facilitan el funcionamiento del grupo, a través de tareas como la recopilación y distribución de información, la evaluación de ideas y sugerencias, o la coordinación de actividades grupales. Los roles de preservación del grupo ayudan a construir relaciones dentro del grupo e incluyen a miembros que resuelven conflictos, arreglan compromisos y apoyan a otros miembros. Finalmente, algunos roles son obstaculizadores. Los roles individualistas que satisfacen las necesidades de un miembro a costa del grupo, comprenden la búsqueda de reconocimiento individual, el bloqueo de los esfuerzos de grupo o el retirarse de una discusión.

#### 4. ¿Cómo pueden los grupos organizar eficazmente una discusión en la toma de decisiones?

Una manera de estructurar una discusión en la que se tiene que tomar una decisión es utilizar la Pauta para la solución de problemas. Ésta es una guía por escrito que ayuda a estructurar las decisiones en reuniones de grupo. Esta pauta propone cinco pasos: (1) definición y comprensión del problema, (2) establecimiento de criterios explícitos para una solución eficaz, (3) generación de posibles soluciones al problema, (4) selección de la mejor de ellas y (5) implementación de la solución y reevaluación de la decisión.

#### 5. ¿Cuál es el papel de un líder responsable?

El liderazgo es el proceso que consiste en ejercer una influencia positiva en otros miembros de un grupo. Existen tres estilos de liderazgo. El autoritario es de naturaleza autocrática y en él el líder toma todas las decisiones por el grupo. El estilo permisivo no cumple un rol directivo y solamente suministra una mínima orientación, si es que lo hace. Finalmente, el estilo democrático es de naturaleza participativa, en que el líder le permite a los miembros tomar decisiones importantes.

Un líder responsable debe ser organizado, pero flexible. Los líderes tienen la responsabilidad de facilitar y administrar la comunicación del grupo, así como de participar activamente en el debate. Un buen líder generalmente es democrático y no reacciona de manera desproporcionada.

## TÉRMINOS CLAVE

Prueba tu comprensión de estos términos clave visitando el CD-Rom Conexiones y el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace).

cohesión	244	individualismo	248	sinergia del grupo	244
colectivismo	248	liderazgo	261	pauta	256
distancia al poder	248	liderazgo autoritario	261	pauta para solucionar	
evasión de la tarea	245	liderazgo democrático	261	problemas	256
feminidad	249	liderazgo permisivo	261	roles de preservación	253
grupo permanente	243	masculinidad	249	roles obstaculizadores	253
grupo reducido	239	misión del grupo	256	tolerancia a la	
grupos temporales	243	normas del grupo	246	incertidumbre	249

## PARA MAYOR REFLEXIÓN



/dobkinpace

Incorpórate a una conversación acerca de los conceptos del capítulo visitando el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

1. Haz una lista de los grupos a los que perteneces. ¿Qué tipos de grupos son? ¿Cuáles son algunas de las normas explícitas que se dan en ellos? ¿Cuáles algunas de las implícitas? ¿Cuáles son cohesivos y cuáles no? ¿Por qué? ¿Qué roles desempeñas tú en cada uno de ellos? ¿Qué tipo de liderazgo se da en cada uno?
2. Afirmanos que la evasión de la tarea a menudo distrae al grupo y desperdicia tiempo valioso para tomar decisiones. Sin embargo, a veces una divergencia puede ayudar a la moral del grupo. ¿Cuándo y cómo puede la evasión de la tarea ayudar a un grupo?

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

1. Ensaya la pauta para la solución de problemas en una dificultad que actualmente experimente tu escuela o universidad. Si no puedes pensar en alguna, lee el periódico universitario para sacar una. Define el problema y elabora una lista ampliada de las dificultades que está provocando. Genera una lista de criterios específicos para una solución eficaz. Decide cuáles son más importantes y genera posibles soluciones al problema. Finalmente, escoge la mejor alternativa haciendo uso de los criterios. ¿El uso de la pauta te ayudó a encontrar una buena solución? ¿Por qué sí o por qué no?
2. Únete a un club o a un grupo universitario. La afiliación, como se mencionó en el recuadro de “Exploración de los conceptos de comunicación” puede tener beneficios inesperados. A veces las relaciones que formas en estos grupos pueden convertirse en oportunidades profesionales. Encontrar un empleo después de la graduación a menudo es cuestión de extender redes, esto es, hablar con personas que conozcan a otras que puedan tener oportunidades de empleo. Las hermandades, las fraternidades y otros clubes pueden darte esas oportunidades para extender redes. Los clubes universitarios de comunicación son lugares excelentes para conocer a otros que tengan los mismos intereses profesionales que tú. La National Communication Association patrocina una sociedad honorífica estudiantil denominada Lambda Pi Eta. Este grupo proporciona oportunidades a especialistas en comunicación de todo el país. Si tu universidad no forma parte de esta asociación, ponte en contacto para estar asociado.

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED



/dobkinpace

Nota: Aunque todas las direcciones que se incluyeron cuando esta obra se imprimió estaban actualizadas, a menudo sufren modificaciones. Por favor visita nuestro sitio [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace) para verificar cualquier actualización o enlace para estos ejercicios.

1. La lluvia de ideas es una actividad que ayuda a generar posibles soluciones a un problema. Hay muchas buenas maneras de llevarla a cabo que se mencionan en Internet. Un sitio recomendable se ubica en: <http://www.mcli.dist.maricopa.edu/authoring/studio/guidebook/brain.html>. En ese sitio se hace una aproximación paso a paso a la lluvia de ideas. ¿De qué manera puede ésta ayudar a los grupos a generar soluciones a un problema? ¿Por qué es tan importante evitar críticas en una lluvia de ideas?
2. En Internet se incluyen muchos ejercicios para ayudar a los grupos a aumentar su cohesión. Dos de ellos se localizan en: <http://www.teambuildingproductions.com> y <http://www.businessballs.com/teambuildinggames.htm>. analiza dos o tres de estas actividades. ¿Ayudarán a los grupos a aumentar su cohesión? ¿Por qué sí o por qué no?

## MEDIA MOMENTS

En la película *Breaking Away* (1979) se muestran muchos de los conceptos de grupo que se analizan en este capítulo. En ella también se muestra “cómo se hacen grandes” los adolescentes de una universidad típica cuando deciden qué hacer con sus vidas después de graduarse de preparatoria. Aunque la película tiene más de 20 años de antigüedad, los temas que analiza siguen siendo relevantes, como el que los jóvenes de la película intenten establecer una identidad independiente de la universidad y a la vez, relacionada con ella. Hay tres grupos principales en la película: la familia de David Stoller, un grupo de amigos de preparatoria y una fraternidad en la universidad. Todos estos grupos se unen en una carrera ciclística universitaria al final de la película. Después de verla, responde las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera difieren las normas de grupo entre cada uno de los que aparecen en la película?
- ¿Qué roles asume cada uno de los cuatro amigos en el grupo? ¿Cómo se modifican éstos a medida que la historia progresa?
- ¿Qué tanta cohesión hay entre los amigos? ¿De qué manera la competencia entre ellos y la fraternidad la aumenta?
- ¿De qué manera influye la cultura de los tres distintos grupos en las normas del grupo?



## Exploración de la comunicación mediatizada



# 10

## C A P Í T U L O

**E**n abril de 1999, dos niños adolescentes abrieron fuego contra estudiantes de la Columbine High School cerca de Littleton, Colorado. Antes de que se quitaran la vida, Eric Harris y Dylan Klebold mataron a otros 12 estudiantes y a un maestro. Sus acciones marcaron el punto más álgido en una serie de tiroteos en las escuelas dentro de Estados Unidos, en las cuales ya habían resultado 30 personas muertas en el transcurso de los 18 meses anteriores. Poco después de las muertes de Littleton, los expertos y los líderes de opinión comenzaron a dar explicaciones de esta ola de tiroteos. Algunas personas observaron con más detenimiento el papel de los medios para crear imágenes de violencia y posiblemente inspirar conductas agresivas. Los críticos culparon de los fatales ataques a la influencia de músicos como Marilyn Manson, a películas como *The Matrix*, a sitios de Internet dedicados a reclutar a adolescentes alienados, y a los juegos de video que enseñan a los jugadores cómo utilizar armas de fuego. Los padres de las víctimas de los asesinatos demandaron a varias compañías de medios, entre ellas a Time Warner, Nintendo, Sony, Atari, New Line Cinema y Polygram Film Entertainment.

### PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA

1. ¿Cuál es la diferencia entre comunicación mediatizada y comunicación masiva y por qué es importante la distinción entre ambas?
2. ¿Cuáles son las etapas en la evolución conjunta de las tecnologías y los públicos masivos de la comunicación?
3. ¿Por qué existe tanta preocupación acerca de los efectos de los medios?
4. ¿Cuáles son las funciones de los medios masivos?
5. ¿Por qué es importante el conocimiento de los medios y cómo pueden sus consumidores y usuarios comunicarse responsablemente?



Las discusiones públicas acerca de la relación entre los medios y la violencia que se desató a raíz de la masacre de la escuela de Littleton, fueron continuadas por décadas de investigaciones y especulaciones acerca del papel de los medios contemporáneos en la sociedad. Como ha ocurrido con muchas tecnologías, las relacionadas con los medios masivos se les han asociado muchos efectos sobre los individuos y en la sociedad. Se ha responsabilizado a los medios masivos de todo, desde favorecer al Renacimiento y provocar revoluciones en Europa Occidental, hasta crear una población de jóvenes enajenados, con sobrepeso y sin condición física.

Ciertamente que la comunicación mediatizada (p.22) ha tenido un impacto profundo en nuestras vidas. Los libros, revistas, periódicos, computadoras, radio, películas, programas de televisión y música popular que componen los medios masivos contribuyen al entendimiento que tenemos del mundo y de nuestro lugar en él. Debido a los medios masivos de comunicación sabemos cómo luce el interior de una sala de operaciones, aunque pocos de nosotros hayamos estado en una: tenemos una imagen mental de los polos de la tierra, aunque pocos de nosotros los hayamos visitado; nos es familiar el lenguaje de los abogados y de los funcionarios encargados de que las leyes se cumplan, aunque pocos de nosotros hayamos trabajado en esos campos; y reconocemos los trajes de la realeza inglesa del siglo XIX, aunque ninguno de nosotros haya vivido entonces. Los medios modernos influyen en nuestro conocimiento, percepciones, actitudes y comportamiento. Cada vez resulta más fácil que encontremos maneras de hacer que nuestras voces se escuchen a través de los medios, ya sea componiendo música, visitando sitios de Internet, convirtiéndonos en activistas o produciendo nuestros propios videos y películas.

Mucha de la comunicación actual se da a través de los medios, y es transmitida electrónicamente por productores que toman decisiones que afectan a millones de espectadores que nunca conocerán. Si bien la comunicación a través de los medios nos afecta a todos, el alcance y la naturaleza de tal influencia no están suficientemente claros. En este capítulo se contemplan los tipos de comunicación mediatizada que han evolucionado a través de los años. Se presta especial atención a los desarrollos tecnológicos en la comunicación electrónica, lo que incluye sus efectos positivos y no tan positivos. Finalmente se ofrecen algunos lineamientos para ayudar a los lectores a convertirse en consumidores más críticos de los medios, conscientes de lo que se está comunicando, de quién lo está comunicando y con qué objetivo. Al terminar este capítulo, tú debes ser capaz de:

- ▼ Distinguir entre la comunicación mediatizada y la comunicación “masiva”.
- ▼ Comprender la evolución conjunta del uso que el público ha hecho de los medios.
- ▼ Reconocer los efectos y las funciones de los medios.
- ▼ Ser un consumidor crítico y conocedor de los medios.

## ▼ Definición de los medios y de la comunicación masiva

En el inicio de este texto definimos a la comunicación como el proceso de crear significados compartidos y advertimos que distintos tipos de canales transmiten mensajes entre los comunicadores (p.15). Participamos en una comunicación mediatizada cuando utilizamos a la tecnología como el canal para transmitir nuestros mensajes. Cuando éstos se producen en grandes industrias y se diseñan para producir una utilidad, las personas a menudo utilizan las frases “medios” o “medios masivos” de manera indistinta para referirse a dichas industrias. Aunque en este texto ciertamente se analizará la importancia de las industrias de medios masivos de comunicación, se pondrá énfasis en el proceso de crear y compartir significados en los mensajes que se transmiten a través de ellos. Este enfoque debe afinarse distinguiendo entre “comunicación masiva” y “medios”.

## Comunicación masiva

La **comunicación masiva** se refiere a la creación de significado a través de mensajes que se envían a un público numeroso, desconocido y anónimo. El término “numeroso” es un poco ambiguo, pero la mayoría de las personas consideran que un público masivo se compone de un gran número de individuos que se congregan en el mismo lugar al mismo tiempo, de manera que puede alcanzar a miles o millones. Por ejemplo, en el 2005, más de 9 millones de escuchas compraron el álbum *Speakerboxxx* de Outcast ([www.billboard.com](http://www.billboard.com) 2004). El concurso de Miss Universo que se transmitió a través de la cadena NBC atrajo a más de 10 millones de espectadores y más de 15 millones de ellos vieron el primer juego entre los Lakers y los Pistons en las finales de la NBA (Levin 2004). En realidad la televisión es tan común en todo el mundo que la proporción de hogares que tiene aparatos de televisión es mayor que la de aquellos en los que hay un teléfono; en Pakistán y Zambia, por ejemplo, mientras 2 por ciento de los hogares tiene teléfonos, entre la mitad y los dos tercios de la población tiene televisión (Galbi 2001).

Los productores de la comunicación masiva, como las series de televisión de horario estelar, confían en los grandes públicos para generar ingresos por publicidad que cubran los costos de producción. Éstos son sustanciales. Por ejemplo, en 1998, un solo episodio de ER (siglas en inglés para Emergency Room) o de Los Soprano costó más de 13 millones (Mandese 1998). Mientras más recursos, como dinero, tiempo y tecnología de punta, se utilicen para producir un mensaje, mayor tiene que ser el público para que el esfuerzo de comunicación sea rentable en costos. Es por eso que se utilizan públicos de prueba para seleccionar las películas de elevado presupuesto antes de que se les lance al mercado. Con base en las respuestas iniciales del público pueden modificarse el final de la película u otras características de la misma a fin de atraer al mayor número posible de personas y de maximizar las utilidades de los inversionistas. Lo mismo se aplica a muchos de los programas de televisión. La frase “programación no objetable” fue acuñada para subrayar el objetivo de atraer el mayor número de personas cuidando no ofender a ningún segmento específico de espectadores. El entretenimiento masivo caro no requiere ser *excelente*, sólo tiene que ser suficientemente bueno para atraer a un gran número de personas y con ello ser redituable.

A medida que aumenta el tamaño del público se reduce la personalización de los mensajes. Se separa a los comunicadores masivos tanto visual como emocionalmente, y tanto cronológica como espacialmente de sus públicos, por lo que la calidad del proceso de comunicación masiva difiere de otros contextos de comunicación que has estudiado. Como el público es anónimo, se limita la conexión personal en la comunicación masiva (p. 22). A los miembros del público no se les reconoce como individuos ni tampoco como emisores de mensajes. No obstante, algunos integrantes de públicos particulares, como los clubes de admiradores, pueden llegar a sentir que comparten un vínculo especial entre sí, cuando en realidad no han conocido a una cantidad importante de personas de ese mismo público. En ocasiones algunos vendedores astutos tratan de darle la vuelta al anonimato de la comunicación masiva. Por ejemplo, probablemente has recibido correos masivos que se dirigen a ti personalmente a través de un sobre que parece escrito a mano. Incluso los supuestos avisos de premios de organizaciones nacionales como la Publishers Clearinghouse pueden enviarse de esta manera. Los anunciantes quieren que tú sientas que ellos te conocen personalmente y que de alguna manera están “presentes” cuando recibes tu correspondencia.

Durante siglos, la comunicación ha sido la piedra angular de la sociedad gracias a sus investigaciones. Algunos antropólogos postulan que la comunicación masiva, ya fue inicialmente practicada por los antiguos egipcios como una estrategia de los faraones para gobernar a los individuos conquistados (Henderson 1994). Los faraones difundieron historias de terror de boca en boca y a través de pictogramas con el propósito de que personas que los conocían supieran de su poder y capacidad de destrucción. Mediante campañas de terror los faraones controlaron una gran cantidad de gente, desconocida y anónima.

---

### comunicación masiva

La creación de significado a través de mensajes que se envían a un público numeroso, desconocido y anónimo.

---

La comunicación masiva es aún más relevante para la gobernabilidad de las sociedades modernas y tecnológicamente avanzadas. Nosotros como participantes de una democracia, confiamos en que la comunicación masiva facilita la toma de decisiones al proporcionarnos información consistente y un foro para el intercambio de conocimientos e ideas con otros. A través de radio y televisión podemos escuchar y observar a los candidatos políticos debatir; en los periódicos, en las revistas y en la televisión podemos conocer los problemas públicos, lo mismo que en los programas en los que se aceptan llamadas del público, en las listas de debates por Internet y en las cartas al editor, donde participamos directamente en conversaciones públicas. Aunque lo ideal sería que pudiéramos participar directamente en las decisiones que nos afectan, si todos los ciudadanos estadounidenses hablaran solamente durante dos minutos acerca de un tema político, se necesitarían más de 950 años para poder escuchar a cada uno (Page 1996). En vez de que muchas personas compartan información acerca de los asuntos públicos, dependemos de comunicadores especializados profesionales, como los periodistas, para interpretar los acontecimientos y recibir información oportuna.

## Medios

En la actualidad la comunicación masiva cuenta con la ayuda de tecnologías como la televisión, el radio, las computadoras y la publicación de impresos, las cuales influyen en nuestra manera de enviar y recibir mensajes. Estas tecnologías reciben el nombre de **medios**, vehículos que transmiten mensajes. No toda la comunicación que viaja a través de los dispositivos electrónicos se genera para un público “masivo”. En realidad, a medida que los medios se especializan y se vuelven más interactivos, los públicos se reducen, estando presentes en un acontecimiento y siendo conocidos por el emisor de los mensajes. En tu universidad es posible que exista un canal interno de televisión que muestra los acontecimientos universitarios, un pequeño periódico semanal, hojas de noticias de los distintos departamentos académicos, o materias que permiten la discusión en línea de algunos grupos, todos los cuales son un ejemplo de comunicación mediatizada.

### medio

El vehículo que transporta los mensajes.

## ▼ La evolución conjunta de los medios y los públicos masivos

Los orígenes de los medios se remontan a los primeros usos de las imágenes como símbolos para transmitir un significado. La comunicación fue mediatizada por vez primera cuando el lenguaje cambió de hablado a escrito. A medida que los medios y sus públicos evolucionaron, las formas dominantes de la comunicación también se modificaron. Las culturas orales se volvieron alfabetizadas a medida que la gente aprendió a leer y a escribir. En última instancia, los desarrollos tecnológicos llevaron al desarrollo de la sociedad electrónica a la que pertenecemos en la actualidad.

## Cultura oral

Antes del advenimiento de la escritura y durante los primeros días de la imprenta, todas las culturas se fundaban en la comunicación oral. En las **culturas orales** hablar y escuchar son las formas dominantes de comunicación. La información se transmite de persona a persona, la historia de la comunidad se comparte a través de relatos y versos y toda la comunicación se da entre los que están presentes junto al orador, y solamente los recuerdos de los que estuvieron presentes permiten transmitir creencias y tradiciones a las generaciones siguientes. La autoridad y el poder se otorgan a aquellos que dominan el arte del relato y de la enseñanza oral.

Incluso siglos después del desarrollo del alfabeto, las culturas orales siguieron dominando porque solamente un grupo élite de individuos, generalmente miembros de una clase religiosa, intelectual o de negocios, podían leer y escribir. Esta división de las personas en orales y alfabetizadas persistió en la Edad Media, cuando se leían manuscritos en voz alta tanto para quienes oían, como en privado, como una manera de entender mejor un texto.

### culturas orales

Culturas en las cuales hablar y escuchar son las formas dominantes de comunicación.

De aquellas culturas orales que fueron dominantes por miles de años, algunas han persistido. Por ejemplo, la Hmong del sureste de Asia y muchas tribus nativas de Estados Unidos, subrayan la comunicación cara a cara, la perpetuación de la cultura y la tradición a través de los relatos de los mayores, la interdependencia de los miembros de la comunidad y la posición social especial de los contadores de historias. Piensa por ejemplo en las conexiones entre las características de la cultura oral y la música de rap o las lecturas de poesía, donde la palabra hablada es especialmente importante. En ambos casos, las personas utilizan a la comunicación oral como una manera de fomentar a la comunidad, de contar historias y de transmitir tradiciones históricas.

“Introduce el alfabeto en una cultura y cambiarás sus hábitos cognitivos, sus relaciones sociales, su noción de comunidad, historia y religión.”

— Neil Postman, escritor

## Cultura alfabetizada

Con el desarrollo de la comunicación escrita vino **el conocimiento alfabetizado**, esto es, la capacidad de comprender y utilizar símbolos escritos. Leer y escribir le permitió a las personas separarse de otras en su comunidad inmediata. Los oradores y los oyentes ya no necesitaban estar juntos para que se diera la comunicación y la gente podía leer información en privado. Los documentos escritos le permitían a la gente viajar a lugares nuevos y remotos con la ayuda de mapas y a registrar información acerca de la vida social, económica y religiosa. La posición social y el poder comenzaron a desplazarse también de aquellos que eran hábiles contadores de cuentos o que poseían habilidades especiales, a los que podían leer y escribir. La comunicación escrita le permitió a los que dominaban estas habilidades, controlar la historia de una cultura, los registros de propiedad, de impuestos y de herencias y, por supuesto, las reglas de gobierno.

Los cambios que trajo consigo la escritura requirieron siglos para consolidarse por completo. Incluso a fines del siglo XII en Inglaterra seguían revisándose los recuentos financieros con lecturas en voz alta. Las personas entendían y confiaban en lo que escuchaban más que en aquello que veían y por esto una “auditoría” literalmente significaba “escuchar” más que leer un documento escrito (Ong 1991). Como muchos de los cambios en la forma de comunicarnos, los cambios culturales más importantes se dieron como consecuencia de los adelantos tecnológicos. Estos hicieron accesibles nuevas formas de comunicación a un gran número de personas, como sucedió con el advenimiento de la imprenta (McLuhan 1964; Ong 1998).

Aunque se ha atribuido a Johannes Gutenberg el desarrollo de la imprenta de tipos móviles en 1455, los chinos habían utilizado prensas de bloques de madera durante siglos, y los coreanos otras de tipos de metal desde el siglo XIII. Sin embargo, Gutenberg utilizaba moldes de plomo que podían reacomodarse infinitamente para producir copias virtualmente idénticas de libros en cantidades masivas. Con este adelanto tecnológico en la impresión, Gutenberg comenzó la producción masiva de la Biblia en 1456. Los cambios sociales y económicos que siguieron fueron tremendos. El desarrollo de la imprenta preparó el terreno a la Reforma protestante, porque gente sin mayor formación podía leer e interpretar la Biblia. La imprenta permitió a las personas publicar mapas y registros, con lo que se facilitó la exploración europea del mundo. El desarrollo de la imprenta también dio origen a las ciencias modernas, cambió las expectativas de los roles sexuales y modificó la manera en que las personas comprendían y participaban en la vida política (Eisenstein 1979).

Esta primera forma verdadera de comunicación masiva tuvo un efecto profundo en la sociedad porque permitió la lectura y puso los materiales impresos a disposición de una variedad más amplia de personas de distintas clases socioeconómicas. Con el conocimiento de la literatura vinieron cambios en la manera en que la gente recibía y comprendía la información. Para leer se necesita pensar linealmente, con lo que el conocimiento se adquiere pedazo a pedazo, una parte a la vez. Las palabras se interpretan progresivamente, del inicio de la oración hasta el final. En vez de seguir siendo el oído el apoyo fundamental para comprender el lenguaje, la vista y la percepción visual se

---

**alfabetismo**  
Capacidad para comprender y utilizar símbolos escritos.

---

## Piénsalo otra vez



### Lógica y conocimiento

Los estudios de las culturas anteriores a la imprenta ilustran el efecto que la capacidad para leer puede tener en la manera en que pensamos. Por ejemplo, los miembros de una familia predominantemente alejada de los libros de una zona remota de Rusia escucharon la siguiente afirmación: “Muy al norte, donde hay nieve, todos los osos son blancos. Novaya Zembla está muy al norte, y ahí siempre hay nieve.” Luego se les preguntó a los escuchas de qué color son los osos en Novaya Zembla.

Las afirmaciones que se incluyen arriba se parecen a un silogismo, la forma clásica del razonamiento deductivo (todos los lugares con nieve tienen osos blancos. Novaya Zembla es un lugar con nieve. Luego, en Novaya Zembla los osos son blancos). Para el pensador alfabetizado, las conexiones se siguen lógicamente, en una progresión. Para los miembros de una tribu, sin embargo, la respuesta común fue: “no lo sé. Yo he visto un oso negro. Nunca he visto otros. Cada localidad tiene sus propios animales.” Los pueblos no alfabetizados pensarán más probablemente de acuerdo con la situación, basándose en sus propias experiencias, costumbres y conocimientos locales (Stephens 1991).

La comprensión del lenguaje escrito puede robarnos algunas cosas, como la facilidad de aprender un lenguaje extranjero, ya que ésta se dificulta más y más a medida que reforzamos la escritura de nuestra lengua nativa. Ésta puede ser una de las razones por las que el aprendizaje de un segundo o tercer idioma es más fácil cuando somos muy jóvenes. Sin embargo, el ser alfabetizados nos permite pensar con más facilidad de manera abstracta y explorar las conexiones y contradicciones entre afirmaciones (Stephens 1991).

Algunos expertos afirman que sin la habilidad de lectura y escritura, las personas pierden muchas de las capacidades mentales necesarias para el pensamiento crítico, como la habilidad de darle seguimiento a argumentos complicados, descubrir falsedades y reconocer contradicciones. Otros expertos alegan que en algunas culturas no alfabetizadas existen complejos procesos para la toma de decisiones y que la gente inteligente que no ha aprendido a leer es aún capaz de pensar críticamente.

¿Es el alfabetismo necesario para el pensamiento crítico?

¿Debería ser un requisito para votar o para obtener la licencia de conducir el estar alfabetizado? ¿Por qué sí o por qué no?

vuelven dominantes. Los cambios en el pensamiento y en la percepción que acompañan a la comunicación escrita se describen en el recuadro de “Piénsalo otra vez”.

A medida que se extendió el conocimiento alfabetizado, las culturas de Europa Occidental dieron cada vez mayor importancia a la capacidad de pensar de manera lógica y lineal. La educación formal se convirtió en más que una necesidad, se difundieron las nuevas ideas con más rapidez y facilidad y el público comenzó a exigir tanto información impresa como entretenimiento en la forma de libros y revistas. El conocimiento alfabetizado se convirtió en piedra angular de la democracia. Se esperaba que los ciudadanos estadounidenses adquirieran conocimientos, aprendieran costumbres y votaran utilizando materiales impresos. Por ejemplo, la prensa negra del siglo XIX promovió los ideales de la democracia y ayudó a mantener vivos los sueños de los ciudadanos estadounidenses sobre derechos igualitarios (Hutton 1993, 34). Los periódicos en idioma extranjero proporcionaron a la población inmigrante una conexión con su tierra natal a la vez que les ofrecían conocimientos sobre Estados Unidos. Para el siglo XX, la imprenta había alcanzado la producción en serie de libros, periódicos y revistas. Durante el siglo XX, los medios se enfrentaron a las conflictivas exigencias de atraer a una variedad suficientemente amplia de personas, esto es, a una “masa” para ser redituable, mientras conservaban cierto grado de especialización o identidad distintiva para ser competitivos. En el cartón de Calvin y Hobbes de la siguiente página se hace un comentario sobre el efecto que la rápida edición de imágenes de televisión puede tener sobre el pensamiento crítico.



Las imágenes de televisión se suceden con tanta rapidez que los espectadores pueden no ser capaces de pensar críticamente al respecto.

CALVIN AND HOBBS © Watterson. Se reimprimió con autorización de UNIVERSAL PRESS SYNDICATE. Todos los derechos están reservados.

## La comunicación en una sociedad electrónica

A principios del siglo xx, la sociedad de las imprentas de Estados Unidos era una industria floreciente gracias a la producción masiva de libros y periódicos. Al mismo tiempo, comenzaban a surgir las primeras comunicaciones electrónicas: el radio, las películas y la televisión. A medida que estas nuevas tecnologías evolucionaban, obligaban a cambiar la forma, el contenido y la función de los medios escritos. En la tabla 10-1 (p. 276) se presenta una línea de tiempo en la que se enumeran las fechas claves en el desarrollo de los medios modernos, la cual va desde el Imperio Romano y muestra las innovaciones importantes que sucedieron entre los siglos xix y xx.

Aunque todavía leemos periódicos y revistas, los medios electrónicos han influido en todas las formas de comunicación, directa o indirectamente, y han provocado el surgimiento de una **sociedad electrónica**. Todavía tenemos conversaciones íntimas con nuestros amigos, transmitimos las tradiciones familiares a través de relatos, y escribimos notas personales con pluma y papel, pero los medios electrónicos han afectado incluso a estas formas de comunicación. Compartimos secretos, rumores y relatos en el teléfono y por correo electrónico. Aprendemos mucho acerca de qué podemos esperar de los demás y cómo comportarnos con fundamento en las películas y los programas de televisión. La historia de nuestras familias se ha registrado en fotografías, cintas de video y páginas de Internet. Finalmente, muchos de nuestros saludos personales a otros los hacemos a través de tarjetas generadas por computadora y luego los ampliamos con conversaciones por teléfono, por correo de voz y por correo electrónico.

Al tiempo que prevalecen estas nuevas modalidades de comunicación, persisten las antiguas, pero con modificaciones. La sociedad electrónica nos ha devuelto algunas de las características tradicionales de las culturas orales, como dar mucha importancia al aspecto visual de las personas a su posición social para determinar qué tan creíbles resultan (McLuhan 1964). La historia se comparte a través del nuevo contador de cuentos: la televisión. Los medios electrónicos moldean el cómo hablamos unos con otros, cuándo trabajamos, cuándo jugamos y cómo estructuramos a nuestra sociedad. Por ejemplo, se piden prestadas palabras y frases de los medios, se organizan reuniones sociales en torno a los eventos deportivos, las citas románticas se estructuran con frecuencia en torno a "ir al cine y a cenar", y los espacios públicos, como los centros de conferencias y los tribunales se diseñan teniendo en mente las necesidades de los medios noticiosos. Una de las consecuencias de ver televisión es que somos más sociales en nuestras actividades. Leer un libro constituye una experiencia privada, que se hace en solitario, mientras que ver televisión con alguien más puede considerarse como un acontecimiento social, ¡aunque nunca hablemos con la otra persona! Cuando vemos un programa de televisión, lo hacemos al mismo tiempo que innumerables otros integrantes de un público masivo y por eso compartimos una experiencia similar a pesar de las separaciones espaciales y ambientales.

---

### sociedad electrónica

Etapa en la que los medios electrónicos han influido en todas las formas de comunicación, directa o indirectamente.

---

## T A B L A

## 10-1

**Principales innovaciones en la evolución hacia los medios masivos modernos**

- 59 a.c.** — Los romanos publican diariamente hojas noticiosas denominadas *acta diurnal*.
- 100 d.c.** — Los chinos utilizan papel para comunicarse por escrito.
- 1300** — Los coreanos utilizan imprentas a base de metal.
- 1455** — Johannes Gutenberg desarrolla la imprenta de tipo móvil en Alemania. Cinco años más tarde imprime la Biblia, a la que se atribuye el surgimiento de la Reforma Protestante.
- 1534** — Enrique VIII de Inglaterra impone estrictas medidas para controlar la imprenta. El control inglés de las impresiones y los periódicos en idioma inglés en las colonias prosigue hasta la Revolución Americana.
- 1783** — Se inicia en Filadelfia el primer periódico diario estadounidense: el *Pennsylvania Evening Post and Daily Advertiser*.
- 1827** — Se publica el primer periódico de personas de color, *Freedom's Journal*.
- 1828** — Se publica el primer periódico de indígenas estadounidenses: el *Cherokee Phoenix*.
- 1833** — Se inaugura la prensa "de penique" con el *New York Sun*.
- 1877** — Thomas Edison y John Kruesi construyen el primer fonógrafo.
- 1883** — Se inicia el *Ladies Home Journal*.
- 1897** — Guglielmo Marconi obtiene patente para el telégrafo inalámbrico.
- 1889** — Edison desarrolla un sistema de proyección de imágenes en movimiento.
- 1903** — Edwin Porter desarrolla una película narrada en *The Great Train Robbery*.
- 1905** — Aparece la primera sala permanente de proyección de películas, que en Estados Unidos fue llamada *nickelodeon*.
- 1910** — Existen 2 600 periódicos diarios en Estados Unidos, más que nunca antes o después.
- 1920** — La primera estación comercial de radio, la KDKA de Pittsburg, comienza sus operaciones.
- 1927** — Se estrena *The Jazz Singer*, la primera película hablada.
- 1939** — La televisión debuta en la Feria Mundial de Nueva York.
- 1941** — Se inicia la primera transmisión comercial en Estados Unidos.
- 1950s** — El crecimiento de la televisión es dramático; comienza la especialización de los formatos de los programas de radio y de las revistas impresas (por ejemplo, *Mad Magazine*, *Playboy*).
- 1966** — Todas las cadenas noticiosas completan su programación a color para los horarios preferentes.
- 1975** — Se da la primera comercialización de videocasetes.
- 1981** — Warner-Amex presenta MTV; el primer video clip musical es el de The Buggles, con la canción: "Video Killed the Radio Star".
- 1985** — Los discos compactos (CD) entran al mercado; para 1987, las ventas de CD duplican las de discos LP.
- 1994** — La grabación de un concierto de The Rolling Stones, de 20 minutos de duración, se hace accesible a todo el mundo a través de reproducción de video en Internet.
- 1995** — El grupo Lucky Goldstar, un conglomerado de Corea del Sur, adquiere Zenith, la última compañía estadounidense fabricante de aparatos de televisión.
- 1997** — Se introducen al mercado películas en DVD (siglas en inglés para "discos digitales de video").
- 1998** — America Online (AOL) y Netscape se unen para proporcionar un acceso más fácil y de mayor cobertura a la Red mundial.
- 1999** — Casi la mitad de todos los hogares de Estados Unidos tienen computadoras personales; aproximadamente 35% de ellas utilizan módems (Campbell 2000).
- 2002** — Aproximadamente 561 millones de personas están en línea en todo el mundo (<http://www.greach.com/global-reach.biz/globstats>).
- 2004** — Se transmiten programas en HDTV (siglas en inglés para televisión de alta definición) en 99% de los hogares estadounidenses (White 2004).



La televisión se ha convertido en el contador más importante de historias en la cultura estadounidense.

© Tannen Maury/The Image Works

A medida que personas alrededor del mundo ven las mismas películas y los mismos programas de televisión, comienzan a compartir algunos de los mismos intereses, gustos y valores. A pesar de que cada espectador individual puede interpretar una película o un programa de televisión en forma distinta, los productores en los medios estadounidenses desempeñan un papel importante en la selección del rango de imágenes que estará disponible para los espectadores de todo el mundo. Por ejemplo, los productos de medios masivos constituyen la segunda exportación más grande de Estados Unidos después de los aviones: las películas, programas de televisión, música y software de este país han penetrado todos los mercados globales (Garten 1998). Las películas habladas en inglés dominan 80 por ciento de los ingresos en taquilla de todo el mundo (Frank 1999). Mientras Estados Unidos constituye un exportador mundial de mensajes mediáticos, también recoge sueños, miedos y folklore de culturas de todo el mundo, transformándolas y reempaquetándolas para los públicos mundiales (Pells 2002). La posibilidad de un nuevo sentido de identidad y comunidad compartidas a través de las fronteras y las culturas nacionales llevó a uno de los primeros estudiosos populares de los medios contemporáneos, Marshall McLuhan, a acuñar la frase “aldea global” para expresar el sentido de conexión que los medios electrónicos hacen posible a escala global.

## Convergencia tecnológica en el siglo XXI

Para aquellos que valoran el individualismo, la privacidad, y el pensamiento crítico de la cultura impresa, la visión de McLuhan de la sociedad electrónica quizás era demasiado optimista. McLuhan murió en 1980, mucho antes que muchos de los adelantos tecnológicos que hoy damos por sentado se volvieran parte de la sociedad contemporánea. A medida que medios y públicos evolucionaron, los límites entre lo personal y lo público, o entre medios individualizados y masivos se volvieron cada vez más difusos. Nos hemos acostumbrado a escuchar acerca de las relaciones íntimas de personas célebres y políticos, a observar confesiones televisadas de invitados en programas de televisión en vivo, y las actividades caseras y mundanas de gente común en Internet. Las maneras en que utilizamos los medios también se han modificado, por lo que podemos combinar la comunicación por localizador, correo electrónico y teléfono. Podemos acceder a datos de Internet desde nuestros monitores de televisión, ver conciertos, películas y eventos deportivos con ayuda de satélites digitales y comprar juguetes, juegos y películas del mismo distribuidor de productos de entretenimiento.

El resultado de los recientes adelantos en la comunicación electrónica ha sido la **convergencia tecnológica**, esto es, la unión de medios distintos y especializados que satisfacen las necesidades individuales de los usuarios. Como la sociedad es impulsada y depende cada vez más de la transferencia de datos y de la producción de

---

### convergencia tecnológica

La unión de distintos medios especializados para satisfacer las necesidades individuales de los usuarios.

---

mensajes, algunos estudiosos han sugerido que somos una *sociedad en red* (Van Dijk 2000) que refleja la integración de diversas tecnologías de comunicación en un nuevo sistema social. La combinación de tecnologías ofrece incontables nuevas maneras de crear, almacenar y acceder a mensajes mediáticos y ha tenido incontables efectos en las formas en que nos comunicamos. Esperamos que la gente esté más accesible para conversar con ella y realizamos negocios a toda hora y en todas partes. Si bien las personas tienen plazos de días o semanas para responder al correo tradicional, muchas de ellas se impacientan si aquellos a los que le envían mensajes de correo electrónico no responden en un lapso de 24 horas. Los lugares en los que solíamos reunirnos y en donde platicábamos con nuevas personas acerca de intereses compartidos, tales como los eventos deportivos, los conciertos y las películas, a menudo se sustituyen por los programas de televisión por cable y por satélite.

## ▼ Funciones y efectos de los medios

Cada cambio cultural, de la tradición oral a la imprenta y, finalmente a la era electrónica, ha traído consigo un nuevo pensamiento acerca de los medios y nuevos patrones de comunicación. Por ejemplo, el uso que hizo Adolf Hitler del radio y la cinematografía para extender la propaganda Nazi en la década de 1930, llevó a algunos estudiosos a analizar la importancia de los medios para la consecución de sus metas. En la década de 1960 la televisión fue reconocida cada vez más como una importante fuerza social. Cuando John F. Kennedy y Richard Nixon aparecieron en el primer debate presidencial televisado, los comentaristas y los investigadores de mercado atribuyeron la pérdida de Nixon a que sudaba y a que su apariencia no era muy buena, cosas que la cámara captó con gran claridad (Schudson 1991; Wilson-Smith 2000). A medida que se extendieron tecnologías como las películas, la radio y la televisión, los investigadores comenzaron a buscar efectos directos y medibles de los medios.

## Prediciendo los efectos de los medios

Siempre que surgen nuevas tecnologías en una cultura se les recibe tanto con optimismo como con miedo. A fines de los años de 1920, cuando las películas se convirtieron en una forma extendida de entretenimiento familiar, los científicos sociales advirtieron sobre los efectos dañinos que éstas podían tener en los niños. A fines de los años de 1930, la radio tenía un papel dominante en la comunicación de masas y en el entretenimiento y entonces los investigadores también cuestionaron los efectos de ese medio. Se han censurado libros, prohibido películas, instituido códigos de calificación para la música popular y controlado el acceso a revistas, todo con fundamento en una preocupación por los efectos de los medios en las actitudes y comportamientos de los individuos. Estos esfuerzos para regular los medios han sido alimentados en parte por investigaciones que sugieren que éstos tienen efectos directos en el pensamiento y en la conducta.

El modelo FMCR (Fuente-Mensaje-Canal-Receptor) captura la lógica tras la apariencia visible de la influencia de los medios (Berlo 1960). En la figura 10-1 se ilustra la transmisión de un mensaje: “la carne de res puede ser mala para ti” a un público específico de espectadores.

A la idea de que los medios poderosos tienen un efecto directo en los públicos se le ha denominado **modelo de la aguja hipodérmica**, al que también se conoce como “teoría de la bala mágica” o “modelo de los efectos directos” (Campbell 2000). Este modelo sugiere que un mensaje específico puede “lanzarse” a un público que no sospecha nada. Con base en este modelo de comunicación, un investigador puede realizar una encuesta telefónica para determinar si los espectadores de un segmento del programa “Oprah” creen ahora que la carne de res no es saludable. El investigador podría también rastrear el comportamiento de los consumidores para ver si las ventas de carne de res se redujeron después de que la gente vio el programa. En realidad, después del programa de 1996 de “Oprah”, los ganaderos de Texas afirmaron que los

---

**teoría de la aguja hipodérmica**  
Explica los efectos directos de los medios al sugerir que es posible “inyectar” un mensaje específico en un público que no sospecha nada.

---



En el modelo FMCR se muestra la lógica detrás de los efectos de los medios directos.

comentarios de la conductora habían provocado que los precios de ese alimento descendieran al nivel más bajo que habían tenido en 10 años. La baja en los precios de mercado fue lo suficientemente grande y rápido para que los ganaderos presentaran una demanda en contra de Oprah Winfrey. Como en la mayoría de los alegatos respecto a los efectos directos de los medios, el grado de responsabilidad que se le asignó a Oprah Winfrey por la caída en los precios era difícil de probar y su absolución tuvo lugar en febrero de 2000.

Los efectos directos de la exposición a los medios sobre las creencias, actitudes y conducta individuales son difíciles de probar debido a que demasiados factores competidores pueden explicar la manera en que la gente piensa y actúa. De la misma manera que la gente escoge cuándo escuchar a alguien en una conversación, participa en una **exposición selectiva** y en una **retención selectiva** cuando consumen medios. Es difícil afirmar que una persona votó por un candidato debido a su desempeño en una entrevista frente a las cámaras, cuando es muy probable que los espectadores elijan observar a un candidato en particular porque ya habían decidido que les agradaba. De manera semejante, los espectadores pueden haber recordado el segmento de “Oprah” relativo a la carne de res porque son vegetarianos o porque valoran la opinión de Oprah acerca de los estilos de vida saludables. Como sucede con otras formas de comunicación, la gente presta atención y recuerda los mensajes que son familiares y que confirman lo que ya creen. Así es que, en la mayoría de los casos, los medios pueden reforzar las creencias y los comportamientos existentes en lugar de provocar cambios importantes en lo que la gente piensa y hace (Wicks 1996; Klapper 1960).

Aunque puede ser difícil probar que hay efectos directos y medibles producto de la exposición a los medios, es un hecho que existen. Comprenden incidentes aislados que van de la violación de dos niñas pequeñas a manos de unos niños miembros de una banda que habían visto la película hecha para la televisión *Born Innocent*, hasta los jóvenes que murieron después de imitar una escena de una película sobre fútbol americano en la que los actores jugaban a ver quién era el más valiente acostándose a la mitad de una carretera durante la noche. Aunque pocas personas responden a mensajes directos de los medios de tales maneras desastrosas, en décadas de investigación se ha demostrado que los medios sí influyen en las actitudes y en los comportamientos. Sabemos que los niños son especialmente vulnerables a la influencia de los medios. Por ejemplo, es probable que se vuelvan más agresivos y temerosos después de observar películas y programas de televisión atemorizantes y violentos, y están más abiertos a aprender habilidades exitosas para enfrentarse al estrés (Hoffner 1997; Bandura 1983). Los consumidores de pornografía tienen más probabilidades de ser violentos y de aceptar los mitos acerca de la violación (por ejemplo, que las mujeres están pidiendo que las violen por la ropa que usan) que los que no la consumen (Allen, D’Alessio y Brezel 1995).

La preocupación por los efectos de los medios electrónicos ha motivado que tanto el público en general como los líderes políticos soliciten que se limiten los contenidos exhibidos en los medios. Por ejemplo, a fines de la década de 1990 se aprobó la

---

**exposición selectiva**

La gente escoge ver o escuchar mensajes de los medios que confirman sus creencias anteriores.

**retención selectiva**

La gente escoge recordar los mensajes de los medios que confirman sus creencias anteriores.

---

“La violencia es una inspiración para los desequilibrados.”

— Peggy Noonan, ex redactora de discursos presidenciales

## Exploración de los conceptos de comunicación



### Uso de la televisión para promover un cambio social positivo

Desde sus inicios, se ha reconocido a la televisión como herramienta de enseñanza potencialmente valiosa. Aunque gran parte de las investigaciones sobre el efecto de los programas de televisión se ha centrado en los mensajes que provocan problemas, este medio también puede utilizarse para transmitir mensajes socialmente responsables. En 1988, por ejemplo, Jay Winsten, profesor de la Harvard School of Public Health, introdujo la idea del “conductor designado” a los escritores, productores y ejecutivos de televisión. Para 1994, el “mensaje” relativo había sido el tema principal de 25 programas de 20 o 60 minutos y había aparecido en 160 programas de tiempo preferencial a lo largo de cuatro temporadas.

Los espectadores adultos advirtieron su aparición en la televisión y parece ser que tuvieron una influencia positiva en su conducta. Se elevó el porcentaje de adultos que se abstuvieron de beber para actuar como conductor designado y, al cabo de un año de la campaña, los accidentes automovilísticos debidos a choferes alcoholizados se redujeron de manera importante. Por supuesto que estos mensajes fueron parte de una campaña más amplia que incluyó mensajes de servicio público y leyes más estrictas para las personas que condujeran en estado de ebriedad. Para que la nueva información se retenga y tenga un impacto, debe aparecer en diversos contextos a lo largo de un tiempo prolongado (Rosenweig 1999).

#### *Pregúntate a ti mismo:*

1. ¿Cuáles son algunas formas que debiera utilizar la televisión para promover cambios sociales positivos?
2. ¿Qué lecciones has aprendido de la televisión?

Telecommunications Act (Ley para las telecomunicaciones), que exige que todos los equipos nuevos de televisión contengan microprocesadores V para que los padres puedan bloquear los programas que consideren inadecuados para los niños. Este tipo de medidas refleja la preocupación extendida por la influencia potencialmente negativa de los medios. Sin embargo, la influencia de éstos no tiene por qué ser dañina. En el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación” se analiza el potencial de la televisión para ayudar a reducir los accidentes derivados del consumo excesivo del alcohol por parte de los conductores.

Otra manera de entender el papel de los medios para moldear la cultura e influir en los individuos es observando las funciones de los medios en la sociedad. En la siguiente sección se introducen tres funciones generales de los medios masivos: satisfacer al público, definir las agendas públicas y cultivar opiniones sobre la contingencia mundial (Wood 1998).

## Satisfacción del público

A la mayoría de nosotros nos gusta pensar que somos proactivos en seleccionar qué ver, qué escuchar o qué leer. También suponemos que hay una buena razón tras nuestras selecciones. Quizás escojamos un periódico para conocer las últimas noticias financieras, las estadísticas deportivas o los eventos de la comunidad. Probablemente tengamos algunos criterios en mente para escoger una película en lugar de otra. La **función de satisfacción** de los medios se refiere a nuestro uso activo de los mismos para compensar nuestras necesidades y deseos. Entre las motivaciones para consumir el contenido de los medios están las vinculadas a nuestras necesidades básicas de: supervisión, información, entretenimiento y utilidad social (véase figura 10-2).

**Supervisión.** La mayoría de las teorías sobre la prensa en Estados Unidos comienzan con la función de “perro guardián” del periodismo, o la responsabilidad del

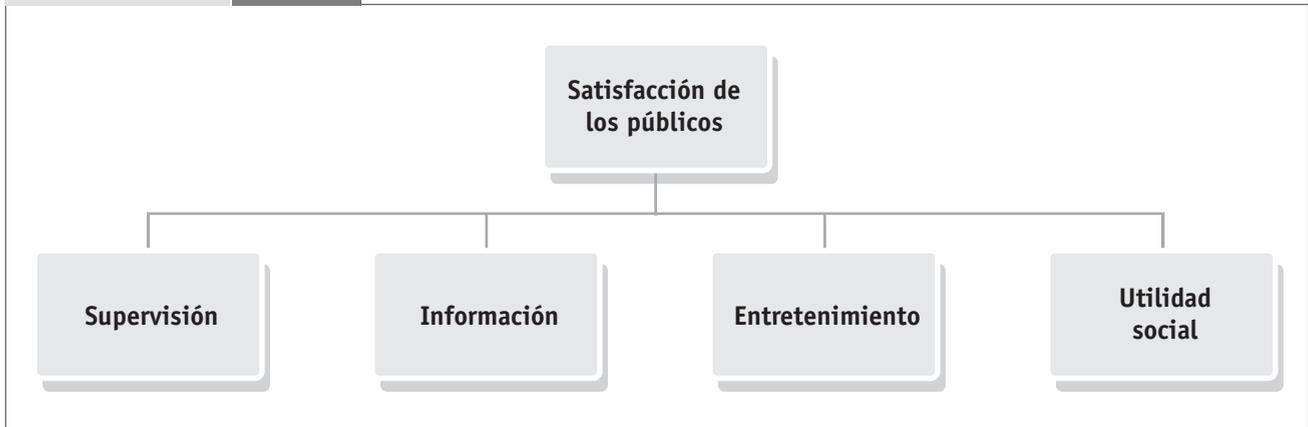
### función de satisfacción

El uso activo de los medios para satisfacer deseos y necesidades.

FIGURA

10-2

## Mapa conceptual de la satisfacción que proveen los medios



periodista para supervisar las actividades de aquellos que se encuentran en posiciones de poder y que participan de actos equivocados y corrupción. Al hacerlo, los buenos periodistas cumplen con una importante necesidad del público: la de **supervisión**, o vigilancia de importantes eventos sociales y políticos. Cuando se da un desastre natural, explota un escándalo en Washington, o líderes corruptos amenazan a una comunidad, muchas personas recurren a los medios para que los alerten del peligro y las ayuden a responder a los sucesos. La función de supervisión se dirige a esta necesidad de saber acerca de los acontecimientos y sus potenciales consecuencias para los individuos y sus comunidades. Nuestro deseo de conocer las actividades de los demás se satisface mediante diversos productos de los medios, además del periodismo tradicional. Los noticieros de televisión, los diarios comerciales y publicaciones de interés especial como *Ebony*, *Details* y el *Advocate* en Estados Unidos, también desempeñan la función de supervisión, igualmente sitios en línea como Netflix.com, Salon.com y Sportingnews.com.

**Información.** Ya sea que los medios sirvan a una función de supervisión al alertarnos acerca de acontecimientos que son noticia, satisfacen nuestra necesidad de **información** cuando buscamos conocimiento, cuando somos curiosos o cuando tenemos un interés personal en un tema. La programación de televisión especializada, como la que se encuentra en la Home and Garden Network, el Discovery Channel y el History Channel; los libros de referencia y las películas documentales, buscan llenar esta necesidad.

**Entretenimiento.** Es posible que la motivación más común para el consumo de los productos de los medios masivos sea el deseo de entretenerse. Como **entretenimiento**, los medios pueden servir como una forma de satisfacer deseos, de proporcionar imágenes satisfactorias y de estimular nuestras emociones. También recurrimos a ellos para alejar nuestra atención de las presiones cotidianas o para proporcionar una forma de compañía. La función de entretenimiento es una de las motivaciones que más comúnmente se mencionan para consumir los productos de los medios, además de que es una de las que con más frecuencia se malentiende. Así como los medios entretienen, también informan, aclaran y persuaden, aunque pensamos que los medios son “desconsiderados”. Piensa en tu serie favorita de horario estelar. Has aprendido mucho acerca de la profesión médica o jurídica por este programa.

**Utilidad social.** Después de cada programa televisado en el que se otorgan premios, los conductores de los programas en vivo de la mañana siguiente dedican mucho tiempo a comentar quién usó qué y cuáles son las tendencias futuras de la moda. Los

**supervisión**

La función de los medios de mantener al público informado acerca de los acontecimientos políticos y sociales.

**información**

Dentro de la satisfacción que proporcionan los medios, se refiere al deseo de conocimiento causado por curiosidad, el interés personal o la necesidad.

**entretenimiento**

La satisfacción que obtenemos cuando los medios funcionan como una forma de cumplir deseos, proporcionar imágenes satisfactorias y emociones estimulantes.

---

### utilidad social

La función que cumplen los medios cuando proporcionan temas comunes acerca de las relaciones sociales y los modelos de comportamiento.

---

medios tienen una **utilidad social** puesto que identifican temas comunes acerca de las relaciones sociales y proporcionan modelos de conducta a comentar. Si tú eres un aficionado ávido de una serie dramática de televisión, o de una comedia de situaciones, probablemente conoces a otros que comparten tu entusiasmo por ese programa. A veces un programa en específico despertará controversia; cuando Ellen DeGeneres reveló que era homosexual en el programa “Ellen”, incluso individuos que jamás lo habían visto aventuraron una opinión acerca de la orientación sexual de la protagonista. Incontables debates acerca del papel del matrimonio, del dinero y del sexo han seguido a episodios de programas como “Bachelor” (Soltero), “Average Joe” (Juan cualquiera) y “For Love or Money” (Por amor o por dinero). Cuando tú analizas las motivaciones de los personajes, la trama y el desenlace de las historias como un tema de conversación en tu relación, estás utilizando los medios para cumplir una necesidad de utilidad social.

Cada una de las necesidades mencionadas aquí: supervisión, información, entretenimiento y utilidad social, se centran en las elecciones que hacen los espectadores. Aunque a veces podemos escoger “desconectarnos” al consumir productos de los medios, aún así no podemos controlar lo que se nos va a presentar. La publicidad en televisión y en revistas es inevitable, al igual que los avisos no deseados que se abren en Internet. Hasta en películas populares pueden incluirse representaciones que no nos gustan o que consideramos ofensivas. Incluso si pudiéramos filtrar toda la comunicación no deseada, los mensajes que escogemos consumir pueden influir en nuestras creencias y conductas personales, y en el ambiente cultural que nos rodea de maneras que pueden no ser totalmente positivas. Aunque las gratificaciones que ofrecen los medios son ciertamente una parte importante de su consumo, existen otras maneras más poderosas, y a veces menos obvias, en que los medios afectan nuestras vidas.

“La televisión es utilizada principalmente para distraernos, engañarnos, divertirnos y aislarnos.”

— Edward R. Murrow, periodista

## Definición de las agendas públicas

Cuando los profesionales de los medios vuelven su atención a un evento, pueden hacerlo implacablemente. Piensa en las infinitas historias que se generaron en los Estados Unidos acerca del congresista Gary Condit después de la desaparición de Chandra Levy, el escrutinio de un año de duración del presidente Bill Clinton y Monica Lewinsky, la atención que se da a los que se perciben como “probables finalistas” en las campañas políticas, o la enorme atención que se da a los infortunios o a la adicción a las drogas de las figuras públicas. Cuando los editores de noticias escogen colocar un tema en la portada de un periódico, o como historia principal en el noticiero de la noche, están desempeñando la función de **guardianes**. Éstos son los editores, productores, directores de un sitio de la red y otros gerentes de medios que deciden qué mensajes van a producir. A menudo les damos nuestra confianza y los facultamos al confiar en ellos para filtrar y dejar fuera información que quizá no sea importante para nosotros. Una vez que un guardián decide que vale la pena prestarle atención a un tema, el proceso de producción de los medios lo maneja y lo convierte en una historia que es informativa, redituable y a menudo entretenida.

La capacidad de los medios de capturar la imaginación pública fue identificada por Walter Lippman ya en 1921. Este conocido periodista y ensayista sugirió que como consecuencia del proceso de transformación de los eventos en historias noticiosas, nosotros respondemos más a las “imágenes en nuestra mente” que a eventos reales. Por ejemplo, la mayoría de nosotros recuerda el 11 de septiembre de 2001 por las vívidas imágenes de aviones que se estrellaban contra el World Trade Center de Nueva York y las imágenes subsecuentes de destrucción. Por supuesto que fueron los medios masivos quienes nos proporcionaron esas imágenes.

Resulta fundamental que entendamos la construcción y la influencia de imágenes como éstas en nuestras mentes porque fundamentamos muchas de nuestras decisiones en ellas. En Estados Unidos confiamos en los medios para recibir información

---

### guardianes

Editores, productores, administradores de sitios de Internet y otros directivos de medios que deciden qué mensajes se publicarán.

---



¿Qué tipo de emociones podrían despertar estas imágenes?

© AFP/Corbis

clara, precisa e importante, y también lo suficientemente diversa para alentar múltiples perspectivas sobre los problemas públicos. La calidad de nuestras decisiones acerca de nuestras propias vidas y las libertades y derechos que estamos dispuestos a otorgar a los demás depende de la naturaleza de algunas de las mismas imágenes a las que Lippman se refería en 1921. Después de los ataques del 11 de septiembre contemplamos imágenes de los bomberos y de los policías de la ciudad de Nueva York, de las familias en duelo de las víctimas, de Osama bin Laden y los talibanes en Afganistán, y del paisaje afgano, y todas ellas influyeron en nuestra opinión respecto a la manera en que Estados Unidos debía responder a los ataques.

Cuando los medios convierten los acontecimientos humanos en historias para el consumo público, están fijando una agenda pública. La expresión **“fijar una agenda”** (Agenda Setting, en inglés) fue acuñada por Maxwell McCombs y Donald Shaw (1977), teóricos de la comunicación, y se refiere a la idea de que los medios identifican y estructuran los temas sobresalientes para los públicos. En su núcleo, la determinación de una agenda se fundamenta en las creencias de que los medios noticiosos “quizás no tengan éxito en decirnos cómo pensar, pero sí, y en forma sorprendente, cuando se trata de decirnos en qué pensar” (Cohen 1963, 13). Los medios nos pueden ayudar a colocar algunos temas en un lugar prioritario para el conocimiento del público. Así es que cuando un presidente estadounidense le declara “la guerra a las drogas” y ésta se amplifica luego en los recuentos noticiosos, es probable que el público identifique las sustancias adictivas como un problema social mayúsculo.

Los medios no actúan por sí solos cuando se trata de fijar las agendas públicas. Los poderosos líderes políticos y grupos de interés, las catástrofes naturales o provocadas por el hombre, y las organizaciones de ciudadanos preocupados pueden ayudar a construir la conciencia del público. Incluso los medios de entretenimiento, como las películas populares pueden desempeñar un papel. Piensa en las tendencias de las películas con “mensaje”, tales como *The Green Mile* y *Dead Man Walking* (la pena de muerte), o *Armageddon* y *The Day After Tomorrow* (películas sobre desastres). No obstante, es posible que los medios noticiosos desempeñen un papel independiente, para conferir legitimidad a algunas personas y acontecimientos y no a otros y para establecer los límites del debate público. La asignación de estatus es más sencilla de advertir cuando se etiqueta a un grupo o individuo particular como marginado o desviado. Por ejemplo, cuando la otrora figura deportiva O.J. Simpson fue acusada del asesinato de Nicole Brown Simpson y de Ronald Goldman, la revista *Time* hizo alusión a su supuesta na-

---

#### fijar la agenda

Proceso por el cual los medios identifican y organizan los asuntos importantes y significativos para el público.

---

## T A B L A

10-2

**Términos que se utilizaron para informar acerca de la Guerra del Golfo Pérsico, 1991**

<b>Ellos</b>	<b>Nosotros</b>
Destruyen	Sacamos, suprimimos
Matan	Eliminamos, neutralizamos
Se esconden en hoyos	Escarbamos
<b>Ellos lanzan</b>	<b>Nosotros lanzamos</b>
Ataques engañosos de misiles	Los primeros golpes
Sin provocación	De manera preventiva
<b>Sus soldados son</b>	<b>Nuestros soldados son</b>
De cerebro lavado	Profesionales
Cobardes	Precavidos
Alimento de cañones	Valientes
Ciegamente obedientes	Leales
Fanáticos	Bravos
<b>Sus aviones son</b>	<b>Nuestros aviones son</b>
Veloces en el cielo	Expuestos a gran desgaste
Destruyentes	Susceptibles de no regresar de las misiones
<b>Saddam Hussein es</b>	<b>George H. W. Bush es</b>
Un monstruo loco	Seguro de sí mismo
Un demente	Alguien en paz consigo mismo
Un provocador	Resuelto

turalidad desviada añadiendo sombras a su retrato en la portada. Los medios también moldean el debate público a mayor escala. Observa la tabla 10-2, en la que se muestran las elecciones hechas por los periodistas para describir el conflicto armado en el Golfo Pérsico (Allen 1999). ¿Cómo pueden estas selecciones de palabras contribuir al apoyo público de los esfuerzos bélicos estadounidenses en contra de Irak?

En última instancia, las elecciones de los periodistas reflejan las rutinas y las normas de sus profesiones tal como se las dictaron, hasta cierto grado, los intereses de los editores que les dan empleo. Los periodistas cubren historias que son oportunas y poco comunes, conflictivas, de interés humano o con consecuencias para sus lectores y espectadores; e incluyen a personas prominentes y/o desviadas. Capturan eventos que suceden en lugares predecibles, como los tribunales y las oficinas municipales, porque éstos son los lugares en los que los periodistas por rutina esperan que se presenten eventos que ameriten convertirse en noticia. En Estados Unidos cubren las actividades de los líderes republicanos y demócratas de quienes pueden recoger declaraciones importantes (o simplemente fragmentos de entrevistas) y que son personas que se ven bien ante las cámaras. Finalmente, es más probable que los periodistas entrevisten a personas que se asemejen a ellos en términos de género y de raza. No importa si los lectores o los espectadores individuales están de acuerdo con la elección de historias o de personas que se presentan en los medios, estas selecciones periodísticas ayudan a determinar qué historias son importantes y quién tiene la autoridad de hablar públicamente acerca de ellas.

## Perspectivas cultivadas

Como te puedes imaginar, los medios hacen mucho más que simplemente satisfacer las necesidades individuales y contribuir al debate y a la toma de decisiones del público. Los medios masivos también desempeñan un papel en la conformación de la manera en que vemos al mundo, pues nos proporcionan recursos e ideas, y refuerzan actitudes y conductas particulares. Entre la enorme diversidad de imágenes e historias posibles a presentar, los productores de medios contemporáneos repiten algunas historias más que otras y muestran a muchas de las mismas personas, lugares y eventos. Piensa en la trama promedio de una película de acción-aventura. Probablemente puedes predecir de qué va a tratar: un héroe (casi todos los héroes de acción son hombres) con un pasado difícil se enfrenta a un evento que lo lleva de regreso a un estilo de vida que abandonó hace mucho tiempo. El deber lo llama, soportará enormes tensiones físicas, matará sin remordimiento alguno y superará el mal en una batalla espectacular.

**Teoría del cultivo.** En cada una de estas historias se nos dice qué es importante, a quién se le permite utilizar la violencia y qué se considera como malo. Algunos críticos de los medios los ubican en el centro de la sociedad y afirman que la herencia cultural que alguna vez se transmitió de generación en generación de manera oral por los padres y los abuelos, las iglesias y las escuelas, ahora se transmite en su mayor parte a través de los medios. A esta perspectiva de los medios y de la sociedad se le denomina **teoría del cultivo**, y sugiere que el consumo de los medios tiene una influencia acumulativa en la promoción de una visión mundial compartida que supera la mayor parte de las diferencias individuales y culturales (Gerbner y cols., 1994).

George Gerbner, a quien se debe la teoría del cultivo, se preocupaba por la observación ritual que, afirmaba, constituye la clase más común de consumo televisivo. La observación ritual consiste en encender el televisor a la misma hora todos los días o pasar tiempo frente a él, en lugar de escoger un programa particular y verlo solamente durante un tiempo definido. En vez de buscar que los medios satisfagan una necesidad específica, algunos de nosotros podremos, por hábito, encender la televisión en un momento específico del día. Piensa en tus propios hábitos de ver televisión. Probablemente la enciendes para complementar otras actividades. Quizás te gusta tenerla encendida mientras desayunas por la mañana, o quizás te mantiene despierto durante las largas noches de estudio. Los investigadores de la teoría del cultivo consideran que con el transcurso del tiempo esta observación ritual ocupa una buena parte del tiempo que dedicamos a ver televisión.

La mayoría de las personas ven televisión en grandes cantidades. Los estadounidenses dedican un tercio de su tiempo libre a estar frente a un televisor (Stossel 1997) y la televisión está encendida durante casi siete horas diarias en el hogar estadounidense promedio (Nielsen 2004). A lo largo de una vida de 65 años, una persona promedio habrá pasado nueve años pegada al televisor. Durante ese tiempo, el espectador verá una repetición de personajes, situaciones y acciones que superan las diferencias de los programas individuales (Morgan, Shanahan y Harris 1990). Los investigadores que se interesaron en el cultivo de creencias y comportamientos, comenzaron por poner atención a uno de los patrones más preocupantes de la programación de la televisión: la proliferación de representación de violencia física explícita. Alguien que se siente a ver televisión durante el horario estelar probablemente observará un promedio de cinco escenas violentas en una hora, lo que incluye cinco asesinatos, antes de que el día haya terminado. A los 18 años, el niño estadounidense promedio ha observado 40 000 asesinatos y 200 000 otros actos de violencia en la televisión (Stossel 1997).

---

### teoría del cultivo

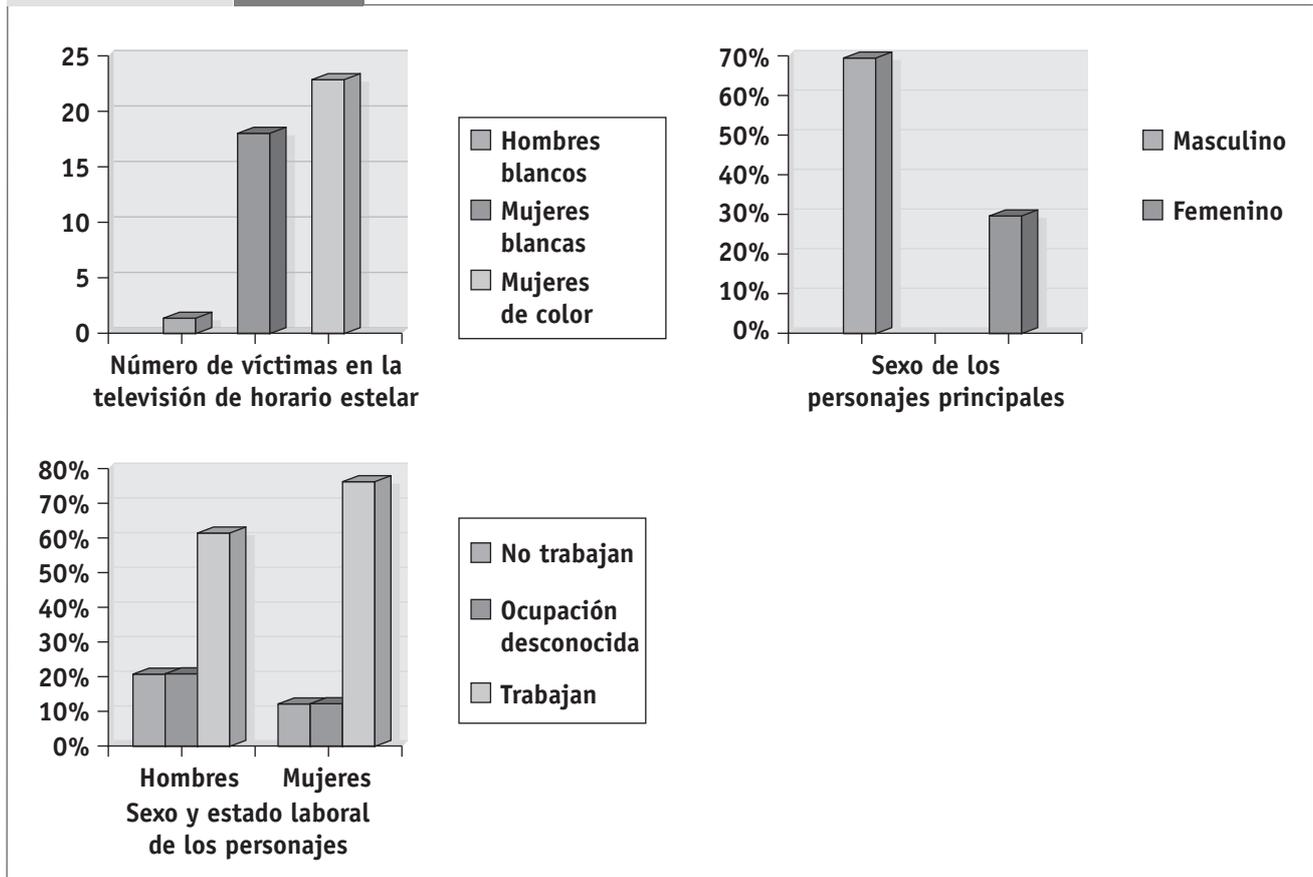
Enfoque de la investigación de los medios que afirma que el consumo de éstos tiene una influencia acumulativa en la promoción de una opinión compartida del mundo.

---

“ Por vez primera en la historia del hombre, los niños están escuchando la mayoría de las historias, la mayor parte del tiempo, no de sus padres o de las iglesias o de los vecinos, sino de un puñado de conglomerados globales que tienen algo que vender.”

—George Gerbner, investigador de los medios y fundador del Cultural Environment Movement

**FIGURA 10-3** Representación del crimen, el sexo y el trabajo en la televisión



Aunque las representaciones de violencia llamaron la atención inicial de los investigadores, también han surgido otros patrones en la programación. Por ejemplo, entre dos a tres cuartos de todos los personajes principales son hombres; los miembros de las clases bajas casi son invisibles en televisión y representan únicamente el 1.3 por ciento de los personajes que aparecen en horarios estelares; los villanos son desproporcionadamente malos, de clase media y latinos o extranjeros; y por cada víctima masculina hay 17 víctimas mujeres de raza blanca y 22 víctimas mujeres pertenecientes a las minorías (Stossel 1997; Weiman 2000). En la figura 10-3 se muestran los porcentajes correspondientes a tres patrones de personajes en la televisión.

**La influencia de las imágenes repetidas.** Algunos investigadores afirman que los temas y las imágenes recurrentes en los medios tienen influencias medibles. Por ejemplo, quienes ven la televisión en horario estelar observan un mundo en el que las tasas de criminalidad son cien veces mayores que en el mundo real. Estos espectadores probablemente se harán insensibles ante las víctimas de la violencia, se sentirán más vulnerables ante el crimen, invertirán en sistemas de seguridad personal y estarán a favor de políticas estrictas para el combate al crimen (Signorelli y Morgan 1990). Gerbner y sus socios llaman a éste el “síndrome del mundo cruel”, un punto de vista sobre el mundo que hace que las personas sospechen y desconfíen más de los extraños y que estén más dispuestas a imponer penas estrictas a todo tipo de marginados sociales. Algunas investigaciones sugieren que ver la televisión puede crear mayor temor ante el crimen en sí, que ante ser una víctima (Van Den Buick 2004).

Más allá de los ejemplos específicos de crímenes y violencia, los medios electrónicos, por encima de otros, refuerzan las suposiciones de sentido común acerca del mundo y de la gente que vive en él. Los niños que ven mucha televisión tienden a elaborar estereotipos de los papeles ocupacionales de cada sexo y afirman que los hombres nacen con más ambición que las mujeres (Signorelli 2001). Como observamos en el capítulo 2 (pp.52-54), las mujeres que observan imágenes repetidas de modelos en revistas de modas tienen más probabilidades de sentirse deprimidas y de ser hostiles, y de mostrar síntomas de desarreglos alimenticios (Cantor 1997). Los adultos que consumen contenidos con sexo explícito tienen más probabilidades de exhibir mayor aceptación del dominio masculino y de la sumisión femenina, así como del sexo pre matrimonial y extra matrimonial. Cuando el contenido sexual se combina con la violencia, es más probable que los consumidores afirmen que estarían dispuestos a forzar a una mujer a tener sexo (Weimann 2000).

Aunque los descubrimientos de estas investigaciones pueden resultar alarmantes, no sugieren un efecto directo e independiente de las imágenes provenientes de los medios. Más bien, ilustran el potencial de nuestra forma de comunicación predominante, los medios masivos, para influir en nuestros gustos, valores y creencias. Las imágenes que vemos se extrajeron de nuestra cultura, pero esto se hizo en forma selectiva, de manera que algunos valores y perspectivas se mantienen vivos mientras que otros se descuidan. En el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación” se presenta una forma práctica de identificar las imágenes que son recurrentes en la programación de los medios populares.

**Los medios como industria.** Las imágenes repetidas de personas y relatos en la televisión pueden explicarse si se contempla a los medios masivos como a una industria. Sobre todo, la programación se ha diseñado para obtener una ganancia. Programas como “Buffy la cazavampiros”, “Felicity” y “Lois y Clark” permanecieron al aire no porque atrajeran a una gran parte del público espectador, sino porque las personas que los veían eran relativamente jóvenes, afluentes y dispuestos a cambiar sus hábitos de compra, con lo que atraían suficientes dólares de publicidad para pagar los costos de producción y darle utilidades a la cadena de televisión que los producía (Campbell 2000).

“ Si llegaras y te encontraras con un extraño... que le está enseñando a tus hijos a darse de golpes, o que intenta venderles todo tipo de productos, lo sacarías de inmediato de tu casa, pero mira qué pasa, entras y la televisión está prendida y no te detienes a pensar dos veces al respecto.”

— Jerome Singer, profesor de psicología

## Exploración de los conceptos de comunicación

### Descubriendo los patrones en la realidad televisiva

Tómate una tarde para sentarte junto a tu televisor, tu control remoto y tu grabadora de video. Durante una hora del horario estelar, registra 60 segundos en cada canal. Tus ejemplos pueden incluir un programa de noticias, un anuncio, una película, una comedia de situaciones, un encuentro de lucha libre. No edites tus selecciones; sencillamente graba un minuto de todos los canales que puedas. Luego, una vez que hayas compilado tu cinta de video, regresa la cinta y observa tus selecciones. Cuenta las veces que viste a personajes principales en categorías que se fundaban en su sexo, su clase o su raza (por ejemplo, caucásicos, afroestadounidenses, hispanos, asiáticos, estadounidenses nativos), su edad (por ejemplo, de menos de 12 años, entre 13 y 19, entre 20 y 30, entre 30 y 55, y de más de 55), y su ocupación (por ejemplo: profesionista, empleado de servicio, atleta, policía). Inclusive puedes contar los actos de agresión o de violencia.

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Quién es el malo? ¿Quién la víctima?
2. ¿Cuál es el sexo, clase, raza y profesión de los personajes principales?
3. ¿A qué intereses sirven estas representaciones? ¿Qué estereotipos ayudan a perpetuar?



## T A B L A

10-3

**Consolidación en las industrias mediáticas: AOL/Time Warner**

America Online, Columbia House, Time Inc., Time Warner Entertainment, Turner Broadcasting System, y Warner Music

**America OnLine, Compuserve, Netscape:** MusicNet, Digital City, moviefone, mapquest, Spinner.com, Winamp, y Shoutcast

**Time, Inc:** *Entertainment Weekly, People, Southern Living, Sports Illustrated, Time, People en Español, Teen People, Field and Stream, Golf, Yachting, IPC Media (RU)* – *Marie Claire, Loaded, Horses and Hounds*

**Time Warner Entertainment:** TV, video y DVD de Warner Brothers; HBO; propietarios en un cincuenta por ciento de Comedy Central y de Court TV

**Turner Broadcasting System:** CNN, Cartoon Network, Turner Classic Movies, TNT, Atlanta Braves/Hawks/Thrashers, Goodwill Games, WB Network

**Warner Bros:** estudios cinematográficos (Warner Bros., New Line, y Fine Line Features), Warner Home Video (con AT&T), UCI (con Viacom)

**Warner Music:** Atlantic, Elektra, London, Reprise, Warner Bros. Records; Artists: Green Day, Madonna, Faith Hill, Red Hot Chili Peppers; derechos a más de un millón de canciones

Fuente: M.C. Miller, "What's Wrong with This Picture?" *The Nation*, enero 7, 2002.

**sinergia de los medios**

El uso por parte de conglomerados de medios de tantos canales de distribución como sea posible para la comunicación de contenidos similares.

Las imágenes que se exhiben en la televisión presentan patrones estables porque son producidos por un grupo relativamente pequeño de personas. La cantidad de sujetos que toman decisiones acerca del contenido de los medios se reduce cada vez más, debido a la consolidación de las industrias de medios. El movimiento hacia la **sinergia de los medios**, esto es, el uso por parte de conglomerados de medios a través de tantos canales de distribución como sea posible para la comunicación de contenidos similares. (Baran 1999) contribuye a la repetición de temas e imágenes que se reflejan en los medios contemporáneos.

La fusión de los medios en la década de 1990 contribuyó a dicha sinergia. Piensa en la Walt Disney Company, que cuenta con películas, estudios, una cadena televisora regular (ABC), periódicos importantes, estaciones de radio, libros, tiendas, licencias de uso para personajes y acciones en empresas tales como NFL.com y Movies.com (Miller 2002). Este conglomerado puede controlar todas las etapas del proceso de producción, desde la creación de contenido, el control de la distribución, hasta la presentación de programas y anuncios en el hogar. Disney puede producir un programa de dibujos animados para su lanzamiento en cines y en los hogares, sacar una caricatura para un espacio matutino en la programación sabatina de ABC, publicar una versión impresa en un libro de la película, transmitir los programas de "cómo se hizo" en su canal de cable, llevar personajes de su película a sus parques temáticos, colocar juguetes miniatura de aquellos en las Cajitas Felices de McDonald's y otorgar licencias de uso de productos que van desde juegos en CD-ROM hasta pantallas para lámparas (Campbell 2000). Incluso los editores de revistas amplían su influencia y la llevan más allá de sus artículos, coordinando el contenido de las publicaciones con anuncios. Un caso representativo son los "ejemplares de cortesía" que comprenden artículos sobre consejos de belleza donde se presentan los mismos productos anunciados o artículos especiales sobre automóviles de alto desempeño que se anuncian en la revista. Al igual que otros conglomerados de medios, los editores de medios impresos como Condé Nast y Simon and Schuster se han asociado con los medios electrónicos para poder vender ideas sobre revistas y libros que se convierten en programas de televisión, cintas de video y películas. En la tabla 10-3 se observa otro ejemplo de conglomerados de medios en AOL/Time Warner.

Algunos expertos se preocupan porque la consolidación de los medios limita la diversidad de opiniones y la calidad de las noticias y el entretenimiento que recibimos. Cuando Dixie Chick Natalie Maines criticó al presidente Bush en un concierto, Cumulus y Cox Radio prohibieron su música. La estación de radio Clear Channel despidió a Howard Stern debido a sus comentarios controversiales. Wal-Mart se negó a vender la revista *Maxim* y recubría las portadas de *Glamour* y de *Redbook* por su contenido “desinhibido”. Walt Disney le ordenó a Miramax que dejara de distribuir el documental *Fahrenheit 911* de Michael Moore y Sinclair Broadcasting (ABC) sacó de programación un tributo que se hacía a los soldados caídos en el programa *Nightline*, alegando que se trataba de una declaración antibélica (Billboard 2004, Granatsein 2004). Acontecimientos como éstos despiertan dudas acerca de la influencia de la consolidación de los medios en la censura artística y política.

## Comunicación responsable: lineamientos para un conocimiento de los medios

Los efectos y las funciones de los medios, que van desde la presentación del debate público hasta servir de inspiración a individuos propensos a la violencia, pueden hacer que los medios parezcan amenazantes y todopoderosos. Sin embargo, un público de lectores, espectadores y creadores críticos puede minimizar la influencia potencialmente negativa de los medios. Convertirse en un consumidor o en un comunicador eficaz y responsable de los medios, exige la capacidad de comprenderlos y de utilizar símbolos verbales. De la misma manera que el conocimiento de la escritura requiere la comprensión y la utilización de los símbolos verbales, el **conocimiento de los medios** exige una comprensión del lenguaje mediático y la capacidad de evaluar críticamente la contribución de los medios a la sociedad. Hay tres pasos generales involucrados en el desarrollo del conocimiento de los medios: identificación de los intereses a los cuales se sirve, identificación de las técnicas que se emplean para crear imágenes y valoración de las creencias y valores que se transmiten. Convertirte en conocedor de los medios te ayudará a crear tu propia comunicación mediatizada en forma ética y eficaz.



**conocimiento de los medios**  
Capacidad para comprender el lenguaje de los medios y valorar críticamente la contribución de éstos a la sociedad.

### Identificando los intereses subliminales

Como se advirtió arriba, las industrias de medios se consolidan cada vez más. Un buen comienzo para desarrollar el conocimiento de los medios entonces es identificar los posibles motivos utilitarios de los conglomerados de medios y de los grupos que más probabilidades tienen de beneficiarse con los medios que consumes. Por ejemplo, puedes esperar que *Entertainment Weekly* promueva una nueva película de HBO, o que el noticiero de NBC evite incluir historias negativas acerca de su compañía madre General Electric.

Como los medios necesitan ganar dinero, también es probable que saquen al aire programas que apoyen conductas tales como comprar el producto más reciente, actuar por impulso y buscar satisfacción inmediata a las necesidades. Pregúntate esto acerca de los medios que consumes:

- ¿Qué puntos de vista se reflejan?
- ¿Qué puntos de vista se dejan fuera?
- ¿Quién se beneficia con esta presentación?

Con los cientos de medios informativos disponibles para el ciudadano promedio, los que incluyen los periódicos diarios y semanales, las hojas noticiosas locales y las revistas de noticias, la radio de AM y FM, la televisión comercial y educativa, los proveedores de Internet y los sitios en línea, el estadounidense promedio puede escoger entre una gran variedad de medios con distintos puntos de vista. Sin embargo, la mayoría recurren a

los mismos recursos, que reflejan los intereses de unos cuantos conglomerados. Amplía tus hábitos de consumo para explorar distintos puntos de vista. Si lees la revista *Time*, intenta leer también *The New Yorker* o *U.S. News and World Report*. Toma una revista que parezca estar dirigida a alguien que proviene de un grupo distinto. Ve una película que se haya producido en un país extranjero. Lee una sección del periódico local que generalmente ignores. Ve canales por cable o la televisión pública nocturna. Aprovecha los distintos tipos de entretenimiento y puntos de vista para aumentar tu conocimiento de los medios y para ayudar a mantener fuentes mediáticas originales.

## Identificando las técnicas de producción

Cualquier mensaje mediático utiliza su propio lenguaje de representación. Probablemente estés familiarizado con muchas técnicas para elaborar películas y cintas de video: por ejemplo, cuando las tomas de cámara parecen temblorosas, las imágenes tienen un toque de documental o de producción amateur. Los *close-up* hacen que las personas parezcan más íntimas y cuando una película corta de una escena para pasar a otra, generalmente suponemos que existe una relación entre ambos eventos, como cuando una persona deja una casa y en la siguiente imagen está sentada frente al volante de un automóvil. Suponemos que la persona caminó de la casa al automóvil, aunque no veamos que esto suceda. Piensa por qué se escogen unas imágenes en vez de otras, cómo se les enmarca e ilumina y dónde se corta o edita una conversación. Por ejemplo, ¿el personaje aparece en las sombras para transmitir una impresión siniestra? ¿Parece que se cortaron algunas palabras? Estas decisiones influyen en la impresión que tú te formarás a partir de la comunicación mediatizada. Pregúntate lo siguiente:

- ¿De qué manera la música de fondo me invita a experimentar las imágenes? ¿Las palabras se complementan con las imágenes?
- ¿Da la impresión de que se dejaron fuera palabras y puntos de vista? ¿Dónde podría encontrar una versión más completa sobre esta historia?
- ¿Cómo influyen la iluminación y el ángulo de la cámara en la manera en que percibo a una persona?
- ¿Cómo sé que puedo confiar en lo que veo?

Los medios utilizan cada vez más recreaciones dramáticas y alteración digital de las imágenes para concluir algo o para lograr un efecto. Durante la cobertura que hizo la cadena CBS de la celebración del Año Nuevo el 31 de diciembre de 1999, se modificaron las imágenes del Times Square para borrar el logotipo de una empresa competidora, que es parte del ambiente físico del lugar. ¿Hasta dónde es aceptable ocultar o manipular las imágenes? Cuando fragmentos de documentales históricos se mezclan con películas de entretenimiento ¿hay alguna modificación en nuestro sentido histórico? El conocimiento de los medios significa, en parte, comprender la manera en que las imágenes se producen y ser capaz de verificar nuestras percepciones (p. 84).

Los mensajes de los medios comerciales se elaboran cuidadosamente para producir un efecto deseado.

© Bob Daemrlich/The Image Works



## Evaluar creencias y valores

Finalmente, el consumo que hagas de los medios siempre debe incluir un cuestionamiento de tus propias creencias y valores. Algunas imágenes probablemente te harán sentir incómodo; otras te pueden ser ofensivas para ti y para los demás. Considera y apoya la programación que contemple el mundo de

maneras diferentes a las tuyas y que exprese perspectivas alternativas. Por ejemplo, ¿un acontecimiento deportivo emocionante siempre implica la actuación espectacular de una estrella, a la cual se resalta y se vuelve a proyectar, o la exhibición de un equipo unido y talentoso? ¿Puedes encontrar imágenes de gente bella de una etnia distinta a la tuya, o que tengan más de 60 años? ¿Una historia violenta tiene que incluir siempre imágenes violentas? Pregúntate lo siguiente:

- ¿Muestran las imágenes e historias poco respeto por un individuo o grupo de personas?
- ¿Qué valores subliminales pueden apreciarse?
- ¿El material que se presenta despierta tanto mis emociones que no puedo pensar claramente?
- ¿Cómo podría contarse esta historia de otra manera?

El conocimiento de los medios comprende el análisis de los mensajes, la conciencia sobre por qué las imágenes se presentan como aparecen, los intereses de quién están reflejados y cuáles podrían ser algunas imágenes y perspectivas alternativas. Por ejemplo, ¿qué estándares de belleza se promueven en los video musicales de Britney Spears y Jennifer López, o en programas de televisión como “Sex and the City” y “Friends”? ¿Cómo se manipulan tus emociones en las secuencias de venganza como las que aparecen en películas como *El Patriota*? Quizás pensemos que somos bastante críticos de los medios, pero a la mayoría de nosotros nos falta mucho para tener un verdadero conocimiento de ellos. Esto se debe en parte a la tendencia a defender el **efecto de la tercera persona**, esto es, la creencia de que los medios influyen más en otros que en nosotros mismos. La mayoría de nosotros queremos creer que somos inmunes a los efectos dañinos de los medios (Salwen y Dupagne 1999). Si reconocemos la influencia potencial de los medios en nosotros nos convertiremos en consumidores más conscientes, en ciudadanos más responsables y en miembros más creativos de la sociedad.

---

**efecto de la tercera persona**  
 Creer que los medios influyen más en otros que en nosotros mismos.

---

## Creando medios responsables

Pocos de nosotros probablemente nos convertiremos en productores prominentes de medios comerciales, pero la mayoría de nosotros tiene la oportunidad de crear o promover una comunicación responsable en los medios. Es posible que participemos en conversaciones de mensajes instantáneos con amigos o conocidos, que produzcamos películas amateur o presentaciones fotográficas, que diseñemos nuestro propio sitio en Internet, que grabemos un mensaje en la máquina contestadora, o que publiquemos un boletín informativo en una organización. A medida que conozcas más a los medios y crees tus propias formas de comunicación, pregúntate lo siguiente:

- ¿Me estoy presentando a mí mismo en forma auténtica, sin comprometer los valores que considero son importantes?
- ¿Estoy presentando mi mensaje en forma auténtica de tal manera que cualquier manipulación de palabras o imágenes sea fácil de identificar? Por ejemplo, ¿Las declaraciones que hacen las personas aparecen en el contexto adecuado? ¿Se marcan claramente las dramatizaciones y las recreaciones?
- ¿Les estoy dando a los consumidores de mis mensajes la capacidad de contestarme?
- ¿Alguien resultará herido por mi comunicación y si es así, estoy preparado para asumir la responsabilidad de mi comportamiento?

A lo largo de tu vida personal y profesional utilizarás los medios de distintas maneras para comunicarte con un amplio espectro de personas. En ocasiones se te solicitará que promuevas ideas o productos que te parecerán objetables. Por ejemplo, algunas de las compañías más grandes de Hollywood diseñan y comercializan

películas con contenido demasiado fuerte para niños incluso de 9 años (Carvajal 2000). Piensa en Serafín, un estudiante en práctica al que se le pidió que se repartiera gratuitamente juguetes, camisetas y carteles de películas de clasificación C como *South Park* y *The World Is Not Enough* como parte de un evento publicitario para una estación de radio local. Cuando niños de ocho y nueve años se acercaron al estante en que él estaba, se le pidió que se los entregara. ¿Debió Serafín oponerse a esta solicitud?

Existen muchas maneras de responder a los mensajes mediáticos que encuentras cuestionables. Además de crear tus propias imágenes e historias, puedes llamar a las estaciones de radio y televisión, a los administradores de las compañías de correo electrónico, y escribirle una carta a periódicos y revistas. Algunas organizaciones, como el Institute for Global Communication (<http://www.igc.org>), el Center for Media Literacy (<http://www.medialit.org>) y Adbusters (<http://www.adbusters.org>) se dedican exclusivamente a la creación y promoción de diversidad en los medios. Además de mejorar tu propia conciencia crítica y tu capacidad creativa, responder a los productores de los medios conlleva a la diversidad de contenidos, a mayor calidad de los mismos y a un mejor debate al respecto. En el recuadro “Aplicación de los conceptos de comunicación” se proporcionan consejos específicos para contestar preguntas frente a una cámara.

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Para dirigirse a los medios

En algún momento de tu vida de estudiante o profesional, probablemente se te pedirá que aparezcas ante una cámara para una entrevista. Si tú eliges trabajar en una institución pública o dentro de la industria de la comunicación (por ejemplo, en relaciones públicas, comercialización o periodismo), tienes todavía más probabilidades de interactuar con los profesionales de los medios.

Los siguientes consejos te ayudarán a trabajar exitosamente con ellos:

- **Prepara** tu mensaje. Probablemente sabes por qué se te está contactando, así es que piensa en las posibles preguntas que se te harán y en el mensaje que quieres transmitir.
- **Escucha** a cada pregunta con cuidado. Mantén un contacto visual con el entrevistador y no te preocupes por la cámara.
- **Responde** brevemente a cada pregunta.
- **Relaciona** tu respuesta con tu mensaje. Usa una frase como “Déjame añadir que...” para establecer una transición con él. Sé honesto; si no puedes contestar una pregunta, no tengas miedo de admitirlo.

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Qué parte del proceso puede ser el más difícil para ti?
2. ¿Cómo puedes practicar antes de que estés frente a la cámara?

## Recursos para revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea.



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno a preguntas que se ubican en el inicio del capítulo. Ve si puedes responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

1. ¿Cuál es la diferencia entre comunicación mediatizada y comunicación masiva y por qué es importante la distinción entre ambas?

*La comunicación masiva se refiere a la creación de significados a través de mensajes enviados a un público numeroso, desconocido y anónimo. Mientras más recursos se utilicen para producir un mensaje, mayor será el público necesario para obtener una utilidad. Aunque muchos de nosotros consumimos comunicación masiva, también participamos en comunicación mediatizada, la cual incluye cualquier comunicación que se envíe o se reciba usando tecnología.*

2. ¿Cuáles son las etapas en la evolución conjunta de las tecnologías y los públicos de la comunicación?

*A lo largo de los siglos hemos cambiado de ser una sociedad oral a una alfabetizada y, finalmente, electrónica. En cada nueva era han surgido miedos acerca de los efectos de los medios y esperanzas de una mejor sociedad. Antes del advenimiento de la escritura y de la imprenta, la comunicación se fundamentaba en hablar y escuchar. La comunicación oral se hizo mediatizada cuando el lenguaje pasó de ser oral a escrito. En algunas partes del mundo la cultura oral todavía es dominante, si bien en la mayor parte del mundo, el conocimiento se hizo dominante al desarrollarse la imprenta. Se ha considerado a la reproducción de la Biblia la primera forma de medio masivo.*

*El conocimiento trajo consigo cambios en el pensamiento, en la estructura social y en el comercio. Algunos de ellos siguieron existiendo en la sociedad electrónica del siglo XXI. Ésta ha traído de vuelta algunas características de la cultura oral, como un énfasis en escuchar, en el uso de la apariencia personal para evaluar la credibilidad y en compartir los acontecimientos públicos con grandes cantidades de personas. Se han combinado diversas tecnologías de comunicación, como las líneas telefónicas, los servicios de satélite digital y las computadoras personales, para traernos nuevas maneras de comunicarnos a través de mensajes mediáticos.*

3. ¿Por qué existe tanta preocupación acerca de los efectos de los medios?

*A todo nuevo medio masivo ha sobrevenido una preocupación por sus efectos. Sin embargo, éstos son difíciles de probar porque factores en competencia, como la exposición selectiva, a menudo pueden explicar los cambios de conducta. No obstante, en algunas investigaciones se sugiere que los medios masivos pueden tener un efecto directo en las creencias y conductas del público, sobre todo entre niños y entre los consumidores de medios con contenido sexual y violento.*

4. ¿Cuáles son las funciones de los medios masivos?

*A través de los medios podemos saber cómo se ven las partes remotas del mundo; cómo esperamos que otros se comporten en el trabajo, en la educación y en el tiempo libre; quién parece adecuado para regir nuestro país; qué comportamientos toleraremos; e incluso cómo nos debemos ver en una cita. Los medios masivos cumplen los deseos del público de supervisión, información, entretenimiento y utilidad social. Los editores de los medios fungen como guardianes que deciden qué mensajes se publicarán y cuándo los medios transformarán los acontecimientos humanos en historias para ser contadas. Por estas razones, pueden construir las agendas públicas.*

*Los medios también cultivan la opinión mundial cuando les proporcionan a los públicos una corriente constante de historias, temas e imágenes recurrentes. Por ejemplo, los patrones de las representaciones en la televisión de horario estelar refuerzan los estereotipos acerca de los papeles sexuales, contribuyen a que se le tema al crimen y fomentan la aceptación de la violencia. Las imágenes más redituables y comunes se repiten y la diversidad potencial de imágenes y voces puede perderse.*

5. ¿Por qué es importante el conocimiento de los medios y cómo pueden sus consumidores y usuarios comunicarse responsablemente?

El conocimiento de los medios exige ser un conocedor de su producción, adquirir las habilidades para evaluar los mensajes mediáticos y fomentar la creación de una comunicación ética. Requiere la capacidad de identificar los intereses que subyacen detrás de los mensajes, comprender las técnicas de producción en la comunicación mediatizada, evaluar las creencias y los valores que refuerzan los medios, crear una comunicación responsable a través de retratos auténticos de uno mismo y de los demás, proporcionar oportunidades de retroalimentación, y responder a los contenidos objetables de los medios. Únicamente convirtiéndonos en consumidores cuidadosos, responsables y críticos de los medios, nos podemos asegurar de que el potencial creativo y liberador de los medios se alcance.

## TÉRMINOS CLAVE

Prueba tu comprensión de estos términos clave visitando el CD-ROM *Conexiones* y el sitio del Centro de aprendizaje en Línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace).

<b>comunicación masiva</b> 271	<b>entretenimiento</b> 281	<b>modelo de la aguja</b>
<b>conocimiento</b> 273	<b>exposición selectiva</b> 279	<b>hipodérmica</b> 278
<b>conocimiento de los medios</b> 289	<b>fijar la agenda</b> 283	<b>retención selectiva</b> 279
<b>convergencia</b>	<b>función de</b>	<b>teoría del cultivo</b> 285
<b>tecnológica</b> 277	<b>satisfacción</b> 280	<b>sinergia de los medios</b> 288
<b>culturas orales</b> 272	<b>guardianes</b> 282	<b>sociedad electrónica</b> 275
<b>efecto de la tercera persona</b> 291	<b>información</b> 281	<b>supervisión</b> 281
	<b>medios</b> 272	<b>utilidad social</b> 282

## PARA MAYOR REFLEXIÓN



/dobkinpace

Incorpórate a una conversación acerca de los conceptos del capítulo visitando el sitio del centro de aprendizaje en línea [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

- Como se advirtió al principio del capítulo, mientras más recursos se dediquen a la programación televisiva o de películas, mayor tiene que ser el público para que el estudio obtenga una utilidad. Observa la lista de las películas que más ingresos tuvieron en todo el mundo entre 1900 y 2002. ¿Hay temas comunes en ellas? ¿Qué temas faltan y por qué? ¿En cuáles películas existe la mayor diferencia entre los ingresos en Estados Unidos y los ingresos en el resto de los países? ¿Cómo pueden explicarse estas diferencias?

Ingresos en taquilla en todo el mundo (en millones de dólares estadounidenses)				
Lugar	Nacional	En el extranjero	A nivel mundial	Títulos
1	\$600.8	\$1234.6	\$1835.4	<i>Titanic</i> (1997)
2	\$377.0	\$ 742.2	\$1129.2	<i>Lord of the Rings: The Return of the King</i> (2003)
3	\$317.6	\$ 658.2	\$ 975.8	<i>Harry Potter and the Sorcerer's Stone</i> (2001)
4	\$431.1	\$ 494.4	\$ 925.5	<i>Star Wars—Episodio 1, The Phantom Menace</i> (1999)
5	\$341.7	\$ 583.0	\$ 924.7	<i>Lord of the Rings: The Two Towers</i> (2002)
6	\$357.1	\$ 563.0	\$ 920.1	<i>Jurassic Park</i> (1993)
7	\$262.0	\$ 604.4	\$ 866.4	<i>Harry Potter and the Chamber of Secrets</i> (2002)
8	\$313.8	\$ 546.9	\$ 860.7	<i>Lord of the Rings: The Fellowship of the Rings</i> (2001)
9	\$339.7	\$ 513.5	\$ 853.2	<i>Finding Nemo</i> (2003)
10	\$306.2	\$ 505.0	\$ 811.2	<i>Independence Day</i> (1996)

Fuente: <http://worldwideboxoffice.com/>. Visitado el 19 de junio de 2004

- Lleva un registro de todos los medios que utilices a lo largo de dos días. Incluye, por ejemplo, la radio o el equipo musical que te sirve como alarma en la mañana, la música o el programa de televisión con que comienza tu día y los anuncios espectaculares que vez cuando conduces. Luego, intenta cortar de raíz todo uso de medios. ¿Qué tantos medios utilizas? ¿Qué necesidades satisfaces con su uso? ¿Qué tan difícil te resultó evitar todo contacto con los medios?

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Los comerciales que se transmiten y la publicidad impresa pueden ser una de las formas más entretenidas de comunicación masiva. Los anuncios hacen más que promover productos; también venden actitudes, valores y estilos de vida. Por ejemplo, un comercial para una camioneta deportiva de lujo muestra a varios adultos, vestidos con ropa casual del diseñador de moda, corriendo a través de un bosque, riendo, y con *flashbacks* de cuando eran niños. Quizás estaban jugando a perseguirse o a alguna otra cosa. Ellos corren felices hacia el borde de un acantilado y saltan a una gran poza de agua cristalina. Entonces, el anuncio corta la imagen y pasa a mostrar la camioneta, la cual aparece entre los árboles difusa, y te pide que captures la experiencia de tu juventud manejándola. Piensa en las implicaciones de este estilo de vida sobre la seguridad personal, la responsabilidad y la conservación del ambiente.

El mismo análisis crítico puede hacerse de cualquier otro anuncio de un producto. Hojea una revista popular y considera las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan rápida y fácilmente se solucionan los problemas?
- ¿De qué manera el anuncio es atractivo para las necesidades humanas básicas?
- ¿Qué edad, raza, clase y género tiene el público objetivo de este anuncio? ¿Algún grupo parece tener el poder o control sobre el otro? ¿Por qué puedes afirmar eso?
- En el anuncio, ¿Cómo se mide el éxito? ¿Cómo se mide la belleza?
- ¿Qué estilo de vida se promueve y cuáles son las implicaciones que éste puede tener?

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED

Nota: Aunque todas las direcciones que fueron incluidas en esta obra estaban actualizadas al momento de impresión, a menudo sufren modificaciones. Por favor, visita nuestro sitio [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace) para encontrar actualizaciones y enlaces a los siguientes ejercicios.

- En diversos sitios de Internet se ofrecen perspectivas sobre asuntos públicos que difieren considerablemente de los que presentan las organizaciones noticiosas más conocidas. Un sitio mantenido por "Project Censored", muestra el poder de los medios noticiosos como guardianes. Cada año, Project Censored publica una lista de historias que la organización considera no han recibido cobertura adecuada en las publicaciones más importantes. Visita su sitio en: <http://www.projectcensored.org/intro.htm>. ¿Te son familiares algunas de las historias que Project Censores enumera como importantes? ¿Por qué consideras que estas historias no obtuvieron una cobertura más amplia?
- En muchos sitios de Internet se promueve el conocimiento de los medios y su diversidad. Compara dos o más de estos sitios: <http://www.poppolitics.com/mission.shtml>; <http://www.mediawatch.com/main.html>; [www.mediaawareness.ca/english/corporate/about\\_us/index.cfm](http://www.mediaawareness.ca/english/corporate/about_us/index.cfm); [www.prwatch.org/cmd](http://www.prwatch.org/cmd); [www.changingchannels.org/about.htm](http://www.changingchannels.org/about.htm). ¿Qué objetivos comparten estos sitios? ¿Cómo manejan asuntos mediáticos con responsabilidad?



## MEDIA MOMENTS

Observa un segmento de un programa televisivo basado en una historia real, como "America's Most Wanted", "Survivor" o inclusive un programa de conversación matutino. Este tipo de programas están entre los menos costosos de producir.

- ¿Los intereses que se atienden a quiénes pertenecen?
- ¿Tales programas desempeñan una función de utilidad social?
- ¿Por qué las personas participan en ellos?



## Planeación de presentaciones públicas



**F**altaban unos cuantos minutos para que Grant Hayes se dirigiera a un grupo de estudiantes universitarios y él estaba preparando apresuradamente su presentación. El presidente de la sociedad de alumnos, Jackie Nguyen, le había pedido a Grant que hablara en un programa de orientación para estudiantes de primer año. Se le había pedido a otras personas que dijeran unas palabras a nombre de diversas organizaciones universitarias. Grant analizaría los beneficios de las oportunidades de aprender a servir. Era el coordinador estudiantil de un programa que ubicaba a los estudiantes en distintos tipos de servicio que iban desde la orientación académica a estudiantes de pocos recursos que asistían a la primaria hasta programas de ayuda a los que no tenían casa. Pero Grant había estado tan ocupado organizando los programas de este semestre que se había quedado sin tiempo para preparar su presentación de manera adecuada. Rápidamente tomó unas cuantas formas de afiliación al programa, una antigua carpeta con acetatos de una presentación anterior para maestros y un par de páginas con citas que había sacado de Internet acerca de un programa semejante en otra universidad.

Cuando Grant llegó a la sesión de orientación estaba nervioso. El grupo era mayor de lo que esperaba y no había proyector de acetatos. Jackie presentó a Grant: "Ahora, Grant Hayes les hablará acerca de los beneficios de nuestro programa Oportunidades para Aprender Sirviendo (OAS)".



## PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA

1. ¿Cómo elijo un tema para mi discurso?
2. ¿Cuál es la diferencia entre el objetivo general del discurso y el objetivo específico del mismo, y cómo afecta cada uno a mi discurso?
3. ¿Cómo puede el análisis de la situación mejorar mi discurso?
4. ¿Qué tipo de investigación debo realizar para mi discurso?
5. ¿Cómo puedo planear una presentación responsable?

*Grant comenzó: “Gracias Jackie, pero realmente no preparé un discurso sobre los beneficios de este programa. Pensé que podría hablar únicamente sobre cómo afiliarse al mismo. Tengo aquí conmigo algunas formas, pero realmente no son suficientes para todos. Distribuiré las pocas que tengo, pero si alguno no obtiene una, por favor pasen a nuestra oficina en el Centro para estudiantes. Hay dos clases OAS. Con uno se obtienen créditos y con el otro no.”*

*Jackie interrumpió: “Quizá quieras decirnos qué es una OAS, Grant.”*

*Grant prosiguió: “Por supuesto. OAS significa ‘Oportunidades para Aprender Sirviendo’ y hay dos clases; con unas se obtienen créditos y se les denomina OAS-C y con otras no, son las OAS-NC. Puedes utilizar la forma verde para las primeras y la azul para las segundas. Tengo algunos acetatos para mostrarles cuántos estudiantes se incorporaron a cada una de ellas el semestre pasado, pero no hay proyector, por lo que se las voy a leer. También tengo una cita que quiero leerles al respecto. Es acerca de un programa que construye casas en Boston para personas en desventaja. No tenemos ese programa aquí, pero tenemos otros que también son realmente maravillosos.” Después de algunos momentos de ansiedad, dijo: “Parece que no puedo encontrar la cita en este momento, pero si les interesa, vengan conmigo cuando termine la sesión y les hablaré de los programas a los que se pueden afiliar.”*

*Grant tomó asiento sintiéndose desilusionado. Sabía que había hecho una mala presentación.*

La cita de Benjamín Franklin que frecuentemente se utiliza: “Si no te preparas, te estás preparando para fracasar” se aplica a la presentación de Grant. Él tenía buenas intenciones, pero perdió la oportunidad de informar a los estudiantes de primer año acerca de su programa. ¿En qué se equivocó? En primer lugar, juzgó mal el objetivo del discurso. El público esperaba que se le persuadiera sobre los beneficios de aprender sirviendo, pero Grant sencillamente explicó cómo es que los estudiantes podían afiliarse al programa antes de que supieran algo al respecto o que tuvieran algún deseo de hacerlo. También juzgó mal qué tanto sabía el público acerca del tema pues utilizó, por ejemplo, abreviaturas que el público no entendió (OAS-C y OAS-NC). Además, no analizó con cuidado la situación. No solamente sobreestimó el conocimiento que el público tenía del tema, sino también su tamaño y no contó con suficientes formas para todos. Supuso que habría un proyector de acetatos a su disposición en vez de verificar el salón con anticipación para asegurarse que había uno disponible. Finalmente, Grant hizo un mal trabajo cuando recopiló materiales que fueran importantes para su público. Los que sí utilizó fueron una serie de cifras sobre los participantes del semestre anterior que no tenían mucho significado para el público y se refirió a un programa de Boston que no resultaba relevante. Como resultado de su falta de preparación, el discurso de Grant fue, en su mayor parte, poco eficaz.

Las habilidades que se necesitan para elaborar y presentar un discurso frente a un público son muy apreciadas. En encuestas que se han realizado con los estudiantes de licenciatura de Pace y Harvard University Business School y con empleados pros-

pecto, se calificó a las habilidades de comunicación oral y para hacer presentaciones como uno de los factores más importantes para tener éxito profesional (Ulsinki y O'Callaghan 2002; Sears 1994). En una encuesta a los funcionarios más importantes de grandes empresas estadounidenses, 84 por ciento de los que respondieron dijeron que la capacidad para hablarle a grupos de colegas y de hacer presentaciones públicas fue “muy importante”, y sin embargo, muchos afirmaron que al mismo tiempo las habilidades de comunicación de su personal eran “gravemente deficientes” (Moss 1995). Se considera que los estudiantes de licenciatura que terminaron un curso para hablar en público son bastante mejores para hacer presentaciones y hacer resúmenes de negocios que aquellos que no lo tomaron (Harris 1994).

Hablar en público también es una habilidad importante fuera del trabajo y de la actividad profesional. Una cantidad creciente de estudiantes universitarios se incorporó a la **participación cívica**, esto es, ser activo en la creación del cambio, organizar a otras personas que comparten una visión común y trabajar para mejorar comunidades y organizaciones (Halstead y Lind 2002; Van Benschoten 2000). La participación cívica incluye el trabajo voluntario con otros en los problemas de una comunidad, tales como salud, discriminación y ambiente, también exige el diálogo con otros ciudadanos interesados y preocupados a través de los discursos públicos (Penn State Center for Public Speaking 2002). Pararse y expresarse ante un grupo de personas no es solamente una libertad básica en una democracia, sino también una habilidad necesaria para lograr mejorar las comunidades.

En este curso, probablemente tu preocupación inmediata sea una tarea en la que se te pide preparar y presentar un discurso a tu clase. El proceso que utilizarás para hacer esto, es el mismo que se requiere en los contextos profesionales y cívicos. Una preparación cuidadosa es la base de un discurso eficaz. En este capítulo consideraremos los pasos que se requieren para planear y preparar un discurso. Cuando termines de leerlo, tú debes ser capaz de:

- ▼ Seleccionar un tema para tu discurso.
- ▼ Identificar el objetivo general y específico de un discurso.
- ▼ Analizar la situación relativa al discurso.
- ▼ Recopilar materiales e información adecuada sobre tu tema.
- ▼ Planear una presentación responsable.

“A los logros espectaculares siempre les precede una preparación nada espectacular.”

—Roger Staubach, estrella del futbol americano

## ▼ Seleccionar el tema

Escoger un tema implica un reto para muchos estudiantes. En muchos contextos de comunicación oral fuera del salón, como cuando se habla a los compañeros de trabajo, a los clientes en una reunión de negocios, o a los miembros de una organización cívica, el tema de tu discurso será dictado por una pauta. Por ejemplo, tu jefe puede pedirte que hables a otro equipo de trabajo sobre un proyecto en el que estás participando. El presidente de la asociación de padres de familia puede pedirte que te dirijas a ellos para hablarles del próximo evento para recolectar fondos. En ambos casos, tu tema está predeterminado. Entonces tu tarea como orador es manejarlo adecuadamente a través de un análisis cuidadoso de la situación, proceso que se analizará más adelante en el capítulo.

Sin embargo, en muchos cursos universitarios los maestros le piden a los estudiantes que escojan su propio tema para sus tareas orales. Algunos estudiantes saben de inmediato de qué quieren hablar, mientras que otros se confunden ante la diversidad de alternativas disponibles. En ocasiones, los estudiantes dedican bastante tiempo a tratar de seleccionar el mejor tema posible, pues imaginan que el tema “perfecto”

### participación cívica

Participación que busca crear cambios, organizar a otros que comparten una visión común y trabajar para mejorar comunidades y organizaciones.

dará como resultado un buen discurso y finalmente obtendrán una buena calificación. En consecuencia, a veces no dedican tiempo suficiente a preparar su discurso y terminan con calificaciones inferiores al promedio. Los autores de esta obra tienen, en conjunto, 40 años de experiencia enseñando cómo hablar en público. Hemos escuchado miles de discursos de estudiantes y nuestra experiencia nos ha enseñado que no existe un tema perfecto. Algunos temas que pueden parecer *intrínsecamente* interesantes a menudo no lo son, mientras que otros temas que parecen medianamente aburridos a menudo se presentan de manera interesante. En general, los siguientes lineamientos han demostrado ser útiles para que los estudiantes escojan un tema para presentar un discurso en clases.

## Escoge un tema que te interese a ti

Si el tema te interesa probablemente tendrás la motivación para prepararlo a fondo y presentar un discurso animado. Tu entusiasmo natural por él también aumentará tu credibilidad ante el público. Si se trata de algo que te interesa, le contagiarás tu entusiasmo a tus compañeros de clase también. A la inversa, los públicos generalmente detectan la falta de entusiasmo en un orador que no se preocupa especialmente por el tema o por su discurso.

## Busca un tema analizando tus intereses

Haz una lista de posibles temas haciendo un inventario de las cosas que te resultan atractivas. Pregúntate qué materias universitarias disfrutas, en qué actividades participas fuera de clase, qué acontecimientos actuales te interesan o qué tipo de libros lees por motivación personal. A veces los estudiantes pasan por alto temas obvios porque son tan comunes en su vida que olvidan que otros pueden interesarse en ellos. Por ejemplo, una estudiante en una de nuestras clases luchaba por encontrar un tema. Le sugerimos que hablara de su ciudad natal, Las Vegas, Nevada. Respondió que todos sabían todo lo que había que saber al respecto y probablemente no se interesarían en un discurso sobre esa ciudad. Sin embargo, les preguntó a sus compañeros sobre su pueblo natal y pronto descubrió que muchos de ellos sabían muy poco acerca de su ciudad y estaban ansiosos por saber más. Finalmente preparó un discurso eficaz acerca de los “lugares poco conocidos” que hay que visitar en Las Vegas. Muchas veces puedes preparar los discursos más atractivos y eficaces acerca de los temas que más conoces. En el recuadro “Aplicación de los conceptos de comunicación” encontrarás ayuda para hacer un inventario de posibles temas para un discurso.

## Obtén retroalimentación sobre tus ideas para un tema

Casi cualquier tema puede servir para un discurso exitoso. En última instancia, no es el tema el que lo hace exitoso, sino la manera en que lo adaptas a tu público. Igual que la estudiante de Las Vegas, habla con tus compañeros, amigos o profesores para obtener ideas sobre qué tema exponer en tu discurso. De esta manera podrás comenzar a acotar las opciones para escoger un tema. Por ejemplo, Raoul se dio cuenta de que amaba tanto el fútbol soccer que dedicaría su discurso a este deporte. Sabía que no era muy importante en su escuela por lo que su público probablemente no sabría mucho al respecto. Decidió enfocarse en algo que sabía que la gente pensaba en referencia al mismo: cabecear, es decir, pegarle a la pelota con la cabeza. Le preguntó a sus compañeros qué les interesaba más saber al respecto y ellos contestaron: “¿Duele? ¿Qué tan lejos puedes mandarla? ¿Quién es el mejor?” Raoul comenzaba a obtener algunas ideas para su discurso. Hablar con otros, como lo hizo él, no solamente te ayudará a escoger un tema, sino también a enfocar tus ideas.

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Selección de un tema

Para ayudarte a hacer un inventario de tus intereses, tómate unos minutos para completar el siguiente ejercicio en una hoja de papel. Esta experiencia estructurada debe ayudarte a generar algunas ideas posibles para tu discurso. Cuando se trata de desarrollar un tema para este ejercicio recuerda consultar a tu profesor y referirte a los materiales del curso para determinar cuáles son los requisitos específicos de la tarea. No todos los temas son adecuados y tu profesor puede tener restricciones o recomendaciones específicas para la selección de un tema.

Responde cada una de las preguntas siguientes con tanto detalle como puedas:

#### Escuela

1. ¿Cuál es tu especialización principal? ¿En qué otra cosa te estás especializando también?
2. ¿Qué clase o clases has disfrutado más?
3. ¿Qué conferencias te han interesado este semestre (o trimestre)?
4. ¿Qué temas de estas conferencias has comentado con tus amigos y tus compañeros de departamento?

#### Trabajo/Carrera

1. ¿Qué trabajos has tenido?
2. ¿Qué hacen tus padres?
3. ¿Cuál sería tu trabajo ideal después de graduarte?
4. ¿Qué trabajos poco comunes han tenido tus amigos, parientes o conocidos?

#### Intereses

1. ¿Qué haces cuando no estás en clases?
2. ¿Qué pasatiempos o intereses especiales tienes?
3. ¿Cuáles son los últimos tres libros que has leído fuera de una clase?
4. ¿Cuál es tu revista favorita?
5. ¿Adónde has viajado?
6. ¿Qué es interesante en tu ciudad natal?
7. ¿Qué deportes disfrutas entrenar y observar?
8. ¿Qué tipo de música escuchas?
9. ¿Disfrutas de obras de teatro, de la ópera o de otro tipo de espectáculo?
10. ¿Tocas algún instrumento musical?
11. ¿Cuáles fueron los últimos tres eventos a los que pagaste por asistir?

#### Creencias

1. ¿En qué valores importantes crees?
2. ¿En qué movimientos políticos participas?
3. ¿Cuál fue la última larga discusión que tuviste con tu compañero de departamento, con tu mejor amigo o con tu esposo?
4. Observa un periódico, ¿Qué artículos te interesan?
5. ¿Qué acontecimientos actuales te preocupan?
6. ¿Qué secciones del periódico lees? ¿Por qué?
7. ¿Cómo has participado en tu comunidad? ¿En qué actividades de servicio o eventos benéficos has participado?

#### *Pregúntate a ti mismo:*

Algunos estudiantes preferirían que se les diera el tema de su discurso para evitarse el trabajo de seleccionarlo ellos mismos.

1. ¿Por qué crees que muchos profesores piden que sean los mismos alumnos quienes lo escojan?
2. ¿Qué te gustaría que otros supieran de ti?



¿Todavía tienes dificultades para escoger un tema? Intenta usar la ayuda disponible para hacerlo.

## Fija una fecha límite para escoger un tema

Es recomendable seleccionar un tema pronto para que tengas suficiente tiempo para preparar tu discurso. Una fecha límite te ayudará a evitar que pierdas el tiempo. Uno de los secretos para el éxito al hablar en público es preparación y práctica. Demasiados estudiantes retrasan lo primero porque no escogen un tema en un tiempo razonable. La búsqueda del tema perfecto generalmente lleva a distracciones, lo que provoca pánico a medida que se acerca la fecha en la que hay que presentar el discurso. Con esto en mente, escoge un tema que te interese y comienza a hacer las investigaciones correspondientes tan pronto como puedas.

## ▼ Enfocando el tema de tu discurso

Cuando ya hayas escogido un tema, determina claramente cuáles son tus metas para el discurso. ¿Qué quieres lograr? Los discursos de aperturas y presentaciones a menudo no tienen un eje central porque los oradores no han pensado en los objetivos de su discurso. Por ejemplo, supón que tu discurso debe alertar a las personas de los peligros provocados por los pesticidas en la fruta que adquieren en el supermercado. ¿Qué aspectos del tema necesitas abarcar? ¿Debes hablar acerca de los químicos que pueden estar presentes, o enfocarte en cómo evitarlos comprando productos orgánicos? En todos los temas surgen preguntas semejantes.

La mejor manera de asegurarte que tu presentación está enfocada es identificando con claridad, desde el principio, cuál es el objetivo de tu discurso. Cuando lo planees, piensa en tu público y en qué esperas lograr. Hay dos tipos de objetivos cuando se habla en público: general y específico (Gregory 2002). El **objetivo general del discurso**, como el nombre lo indica, es el propósito de manera amplia. El **objetivo específico** es la meta concreta que quieres alcanzar. Ambos son importantes para tu discurso y se analizarán por separado en las secciones que siguen.

### objetivo general del discurso

Propósito amplio del discurso que puede ser informar, persuadir o entretener.

### objetivo específico del discurso

Meta precisa que el orador persigue con su público.

## Determina tu objetivo general

Existen tres objetivos generales para un discurso: informar, persuadir y entretener. Aunque éstos a veces se traslapan, los oradores deben identificar el más importante para su discurso.

### discurso para informar

Un discurso cuyo objetivo general es explicar un concepto, una idea o un proceso a un público.

**Discursos para informar.** Aquí el orador explica un concepto, idea o proceso al público. Por ejemplo, un profesor hace un discurso informativo cuando da una plática sobre una escultura del Renacimiento, o cuando hace una demostración de la fotosíntesis en el laboratorio. Los oradores que presentan un discurso informativo deben evaluar qué es lo que el público ya sabe sobre el tema y luego trabajar en base a ello. En los negocios, un ejecutivo de recursos humanos puede patrocinar un taller de capacitación sobre la administración del tiempo, mientras que los gerentes muchas veces presentan resúmenes de negocios sobre las proyecciones de ventas. Un entrenador de béisbol puede demostrar cómo golpear ligeramente la pelota para que ruede muy poco y un profesor de ballet puede enseñarle a sus estudiantes cómo hacer una pirueta. Los programas de clases de cocina por televisión, las demostraciones de labores de mejoramiento del hogar y los documentales pretenden informar al público acerca de temas específicos.

### discurso para persuadir

Discurso cuyo objetivo general es influir en el público para que acepte una creencia, esté de acuerdo con un valor o emprenda una acción determinada.

**Discursos para persuadir.** En éstos el orador trata de influir en el público para que acepte una creencia, esté de acuerdo con un valor o emprenda una acción.

Por ejemplo, los candidatos políticos dan discursos para persuadir a los votantes para que los elijan; los abogados hablan con los miembros del jurado para convencerlos de la inocencia o culpabilidad de los acusados. Algunos discursos persuasivos buscan transmitir una creencia o una actitud; otros buscan convencer al público de que actúe de algunas maneras, como firmando una solicitud, comprando un producto o absteniéndose de conducir cuando están ebrios y, finalmente, otros buscan reforzar una creencia que el público ya tiene, como en un discurso para ayudar a los pobres o proteger el ambiente.

**Discursos para entretener.** En algunos casos, el objetivo general de un discurso es entretener al divertir, emocionar, alegrar, encantar o complacer al público. La meta de un **discurso para entretener** es que el público disfrute. Los mensajes que buscan entretener a los públicos abundan en la cultura estadounidense. Los cómicos que hacen su espectáculo en vivo hacen un discurso especializado en entretener. Los discursos que se dan en muchas ocasiones especiales, como después de la cena de una organización profesional o en el brindis de una boda, tienen el mismo fin.

La mayoría de los discursos incluyen elementos de los tres objetivos generales que se han mencionado. Un discurso para informar puede también ser entretenido y uno para entretener también puede persuadir a los miembros del público de modificar sus creencias acerca de un tema en particular. Por ejemplo, un discurso para entretener acerca de los riesgos y beneficios de acampar en la nieve puede alentar a algunos miembros del público a intentar hacerlo. Aunque los discursos pueden comprender más de un objetivo, intenta centrarte en el más importante cuando trates de acotar el tema. Si bien tu discurso para informar tiene como meta secundaria entretener, tu objetivo fundamental es hacer que el público comprenda la información. Si tu discurso tiene muchas metas puedes confundir al público y debilitar los recursos que tienes como orador. Escoge un objetivo general alcanzable para tu discurso que te ayude a dirigir tus recursos y esfuerzos.

---

**discurso para entretener**  
Discurso cuyo objetivo general es entretener, emocionar, alegrar, encantar o agradar al público.

---

“Creces el día que te ríes por primera vez y sinceramente de ti mismo.”

— Ethel Barrymore, estrella de cine mudo

## Desarrolla tu objetivo específico

El objetivo específico expresa tu propósito con detalles precisos, de la misma manera en que la declaración de una tesis en un documento bien escrito establece la finalidad del escritor. El objetivo específico le da ejes centrales al discurso. En casi todas las situaciones de comunicación oral, el tema que se escoja será demasiado amplio para cubrirse en el tiempo disponible. El objetivo específico limita el tema general de tu discurso al encuadrarlo en uno de sus aspectos específicos. Por ejemplo, si quieres dar un discurso informativo de diez minutos acerca del chocolate, quizás te centres en el proceso de elaboración, en su historia, o incluso en los beneficios para la salud del mismo, pero no en las tres cosas. Un objetivo específico debe expresarse en forma de meta. ¿Qué quieres que el público sepa una vez que terminaste el discurso? Cuando redactes el objetivo específico, debes ser capaz de completar la oración siguiente: quiero que mi público (comprenda, crea o haga) \_\_\_\_\_. Por ejemplo, considera uno de los siguientes objetivos específicos para un discurso acerca del chocolate:

- Quiero que mi público entienda los pasos necesarios para elaborar el chocolate.
- Quiero que mi público entienda la historia del chocolate en Europa.
- Quiero que mi público crea que el chocolate es un excelente alimento saludable.

**Refina y centra tu objetivo específico.** A medida que recopiles materiales y organices tu discurso, es probable que refines tu objetivo específico y que lo hagas más dirigido. El error más común es fijar objetivos específicos demasiado grandes. Por ejemplo, si dices: “Quiero que mi público comprenda la historia de la Guerra de Vietnam”, el tema será demasiado amplio para una sola exposición. Un objetivo específico más adecuado podría ser: “Quiero que mi público comprenda cómo la Ofensiva Tet hizo que la Guerra de Vietnam escalara en 1968”. De manera semejante, objetivos específicos como “Quiero que mi público entienda la historia y la técnica de las carreras en bicicleta” dividen un tema en vez de unirlo porque sugieren dos temas en vez de uno. A continuación, se presentan algunas maneras de refinar y precisar los objetivos específicos de un discurso:

- Quiero que mi público entienda los tres pasos necesarios para hacer chocolate: (1) preparar y pelar el grano de cacao, (2) tostar y moler el grano en una pasta y (3) incorporar otros ingredientes a la mezcla y batir la pasta para hacerla suave.
- Quiero que mi público entienda tres periodos importantes en la historia temprana del chocolate en Europa: (1) 1519, cuando Cortés llevó a España el chocolate de los aztecas de México; (2) la década de 1650, cuando la nobleza europea comenzó a disfrutar de tomar bebidas de chocolate caliente y (3) la década de 1690, cuando los chefs belgas y suizos popularizaron el chocolate añadiéndolo a pasteles y a otros postres.
- Quiero que mi público crea que el chocolate constituye un alimento saludable excelente y sabroso porque contiene antioxidantes, saborizantes y ácidos grasos que son beneficiosos.

Un antiguo dicho afirma que: “el que mucho abarca, poco aprieta”. Es mejor cubrir menos material en profundidad que abarcar demasiados aspectos importantes de manera superficial. Mientras más preciso sea tu objetivo específico, mejor será tu discurso.

### **Desarrolla el objetivo específico teniendo a tu público en mente.**

En ocasiones, los oradores tienen un objetivo específico demasiado estrecho. Aunque esto rara vez sucede, generalmente ocurre cuando los oradores evalúan erróneamente el nivel de conocimiento del público y terminan con un objetivo específico

Los oradores deben considerar tanto a su público como a la ocasión cuando desarrollan sus presentaciones.

© Spencer Grant/PhotoEdit



que está más allá de la capacidad de comprensión del público. Considera el caso de un estudiante que presentó un discurso sobre el rascón, un tipo de pájaro que no puede volar. El objetivo específico del estudiante era: “Quiero que mi público entienda la velocidad metabólica de los rascones que viven a nivel del suelo”. El tema era demasiado especializado para un público que no era científico. Un objetivo específico más adecuado pudo haber sido: “Quiero que mi público entienda que los rascones son pájaros que no vuelan.”

## ▼ Analizando la situación

Como muestra la experiencia de Grant Hayes al inicio del capítulo, es importante analizar la situación en la que vas a hablar. Esto incluye todo, desde el tamaño de la habitación hasta la composición del público y es una de las primeras cosas en las que debes pensar cuando planees tu discurso. Analizando la situación los oradores pueden encontrar muchas oportunidades para mejorar sus presentaciones. Volvamos al ejemplo del inicio. ¿Puedes pensar en las oportunidades o en los retos que Grant desperdició? Se estaba dirigiendo a un gran grupo de estudiantes de primer año a quienes les interesaba saber más sobre su programa, tenía la oportunidad de convencer al público acerca del valor de su programa y la manera en que lo introdujo el presidente del cuerpo estudiantil añadía credibilidad a su presentación. Grant también se enfrentaba a diversos desafíos, como un público que sabía poco acerca de su programa, metas derivadas de un servicio que no atraería la atención del público tan fácilmente como los deportes o los conciertos en la universidad y un público inquieto que ya había escuchado muchas presentaciones. Si Grant hubiera aprovechado estas oportunidades y desafíos su discurso hubiera sido mucho más eficaz.

Todas las situaciones son una mezcla dinámica y cambiante de varios aspectos, entre los que están el orador, el público y la ocasión. Si analizas cada una de estas tres áreas descubrirás oportunidades para mejorar tu discurso y superar tus desafíos. En el recuadro “Aplicación de los conceptos de comunicación” se identifican preguntas que te ayudarán a desarrollar tu discurso a través del análisis de la situación en torno al discurso.

## Evalúa tus fortalezas y debilidades como orador

Todos los oradores tienen fortalezas y debilidades. Algunos pueden ser muy buenos para contar chistes que atrapen al público, pero tienen dificultades para explicar los conceptos con claridad. Otros pueden tener un gran conocimiento que ofrecer a sus escuchas, pero carecen de gracia y dan explicaciones demasiado largas. Si sabes cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles como orador podrás trabajar en las áreas que son más difíciles para ti y desarrollar estrategias para aprovechar tus capacidades. Por ejemplo, quizás estés hablando sobre un tema del que sabes poco. Una vez que reconozcas y aceptes que no eres un experto en el tema, puedes hacer un esfuerzo centrado en aprender más sobre él investigando lo necesario. De manera semejante, si sabes que la gente casi siempre piensa que eres simpático, puedes planear incorporar un poco de sentido del humor en tu discurso.

Para poder valorar la situación con precisión necesitas comprender tus prejuicios respecto del tema. Tu perspectiva puede limitar tu capacidad de entender la opinión que el público tiene sobre éste (p. 83). Por ejemplo, los estudiantes de instituciones de enseñanza superior y universidades que están próximas a la frontera México-Estados Unidos a menudo dan discursos sobre los viajes a México. Algunos de estos estudiantes hablan español, han vivido antes en ese país o incluso son sus ciudadanos. Tienen una amplia experiencia en México y un claro entendimiento de su cultura. Sin embargo, hay ocasiones que su experiencia se limita a unas vacaciones en una

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Analizando la situación del discurso

Los oradores pueden descubrir oportunidades y retos a través de un análisis cuidadoso de la situación. Las siguientes preguntas deberían ayudarte a preparar tu discurso teniendo en cuenta el conocimiento y los intereses del público.

#### Orador

- ¿Qué tanto sé sobre el tema?
- ¿Cuáles son mis prejuicios al respecto?
- ¿Cuáles son mis fortalezas como orador?
- ¿Cuáles son mis debilidades como orador?

#### Público

- ¿Cuál es el rango de edad de mi público?
- ¿Mi público está compuesto sólo por hombres? ¿Sólo por mujeres?
- ¿Por individuos de ambos sexos?
- ¿Cuál es el nivel socioeconómico de mi público?
- ¿Cuál es la raza o la nacionalidad de mi público?
- ¿Cuál es el nivel educativo de mi público?
- ¿Cuáles son los intereses profesionales de mi público?
- ¿Qué tanto sabe mi público sobre mi tema?
- ¿Qué espera el público que suceda en mi discurso?

#### Ocasión

- ¿Cuál es el objetivo de la reunión?
- ¿Cuál es el tono de la reunión?
- ¿Cuánto tiempo tengo para hablar?
- ¿Cuál es el momento del día, el mes y el año en que presentaré el discurso?
- ¿Cuál es la ubicación física del discurso?
- ¿Quién habla antes de mí?
- ¿Quién habla después de mí?

#### ***Pregúntate a ti mismo:***

Antes, en este capítulo mencionamos unas cuantas características únicas de la situación del discurso en un salón de clases universitario.

1. ¿Cuáles son otros desafíos y oportunidades dentro de tus ejercicios en el salón?
2. ¿Cómo pueden estos desafíos y oportunidades ser distintos a los que experimentas en situaciones de comunicación oral fuera del salón de clases?

playa o a un viaje por un día para cruzar la frontera. Estos estudiantes a veces no se dan cuenta de los límites de su comprensión y presentan una imagen de México que casi siempre es inexacta y que a veces resulta ofensiva. Por ejemplo, los alumnos pueden hablar de los muchos centros nocturnos que hay al otro lado de la frontera que atienden a estadounidenses y afirmar que los locales no tienen empacho en servirles alcohol a los menores de edad. El mensaje de un consumo irresponsable de alcohol puede ser ofensivo, sobre todo para los residentes de México quienes probablemente se sienten insultados por la forma en que se cataloga a su país como un lugar en el que los estadounidenses pueden emborracharse y en el que a los locales no les importa que lo hagan.

Para ser un orador exitoso necesitas comprender tus prejuicios y trabajar para ampliar tu punto de vista. Incluso si no presentas explícitamente perspectivas alternativas en tu exposición, conocerlas te ayudará a adaptar tu tema al público con eficacia.

## Evalúa a tu público

Los discursos más eficaces son los que “se orientan a su público”. Que estén **orientados al público** significa que el orador adapta su discurso a las necesidades, al nivel de conocimiento, a los antecedentes y los intereses del público. Ya hemos subrayado la necesidad de advertir las expectativas que el público probablemente traerá consigo a una exposición oral. Además, el orador debe analizar las características demográficas, actitudes y expectativas del público.

**Determina el perfil demográfico de tu público.** Cuando prepares tu discurso, considera sus **características demográficas**, teniendo en cuenta su edad, sexo, posición socioeconómica, raza, nacionalidad, nivel educativo e intereses profesionales. Las generalizaciones que se derivan de tales observaciones deben ser el punto de partida para comprender a tu público, pero no el único método que utilices para ello, porque la información que se genera de tales análisis a menudo es muy general y puede tener prejuicios peligrosos. Si los miembros del público consideran que los estás estereotipando, te guardarán resentimiento. Por ejemplo, aunque muchas personas de 40 y 50 años han compartido experiencias que son específicas de Estados Unidos después de la segunda guerra mundial, a menudo se cansan de que se les conozca como la generación de los “baby boomers”. De la misma manera, un público más joven generalmente tiene mayores conocimientos de computación que otro de mayor edad, pero muchos jóvenes desconfían de las computadoras y uno de los segmentos de mayor crecimiento en Internet son los jubilados. Usa con cuidado la información que recogiste del análisis demográfico para obtener conocimientos generales acerca de tu público. Por ejemplo, en tus trabajos orales de clase, sería útil saber qué especialidades académicas están representadas en el público, qué nivel de exposición a otras culturas tienen tus compañeros y qué tipo de experiencias de vida probablemente han encontrado. De esta manera, el análisis demográfico se convierte en un punto de partida para encontrar más información útil sobre tu público y no una justificación para perpetuar los estereotipos (p. 47). En el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación” (p. 308) se utiliza el ejemplo de la televisión comercial para ilustrar algunos de los usos y limitaciones de la demografía para entender a los públicos.

**Investiga sobre las actitudes de tu público.** La manera más sencilla de hacerlo es entrevistar a algunos de sus miembros. Sin embargo, muchas veces esto es poco práctico e incluso imposible. Más bien puedes entrevistar a la persona que te pidió que dieras el discurso o a otras personas que se han dirigido a ese público con anterioridad. Por ejemplo, supón que se invitó a la Dra. Newhorst a hablar a la sociedad de alumnos de su universidad sobre la malla curricular del departamento de estudios de Comunicación. Para saber más acerca de su público, ella llamó a otros profesores que se habían dirigido a la sociedad de alumnos en ocasiones anteriores. Finalmente fue capaz de hablar con algunos de sus miembros. De estas fuentes aprendió que el grupo de graduados recientes era el más preocupado por las oportunidades de empleo. La información le resultó útil para preparar su presentación.

### orientado al público

Los oradores adaptan el discurso a las necesidades, nivel de conocimiento, antecedentes e intereses del público.

### características demográficas

La edad, sexo, posición socioeconómica, raza o nacionalidad, nivel educativo e intereses profesionales del público.

## Exploración de los conceptos de comunicación



### Dificultades con la demografía

A medida que algunos grupos de identidad (pp.42-47) tales como los asiáticoestadounidenses, los católicos o las madres que trabajan han logrado aumentar sus ingresos disponibles, los productores de televisión han buscado atraerlos como públicos específicos. La tendencia recibe el nombre de “marketing de nichos” y es evidente en programas específicos, tales como “SpongeBob SquarePants” de Nickelodeon (dirigida a individuos de clase media entre los 12 y los 24 años de edad) y canales completos de cable, como Black Entertainment Television (para africanoestadounidenses).

Sin embargo, para algunos críticos de los medios, el marketing de nichos se funda en algunos de los peores estereotipos culturales. El análisis demográfico produce generalizaciones muy amplias de los públicos y luego los ejecutivos de televisión deciden qué significa ser parte de un grupo demográfico en particular. El Lifetime Channel presenta mujeres interesadas en dietas, romances, bodas y la moda. PrideVision, un canal canadiense por cable, intenta atraer a los homosexuales transmitiendo programas que subrayan el exhibicionismo y la promiscuidad (Whitaker 2002).

Piensa en observar algunos programas en una estación de cable que se dirija a un público específico:

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Qué supone el canal acerca de los intereses y valores de su público?
2. ¿Cuáles son algunas de las limitaciones derivadas de apoyarse en datos demográficos del público para el diseño de mensajes?

Decidió hablar sobre el programa de internado de su departamento e hizo hincapié en que éste preparaba a los graduados universitarios para las oportunidades profesionales. El discurso tuvo éxito, en parte, porque adaptó el tema al público. De la misma manera, supón que estás dando un discurso sobre la interpretación de los sueños. Necesitas saber si el público cree que los sueños tienen significado o si se oponen a esa idea.

#### **expectativas del público**

Lo que el público cree que va a pasar durante el discurso.

**Determina las expectativas de tu público.** Otro aspecto importante del análisis del público son sus **expectativas**, esto es, qué creen que va a suceder durante el discurso. Si te equivocas al interpretar sus expectativas es posible que por error lo ofendas o lo aburras. Muchos discursos de apertura en las graduaciones universitarias fracasan en el análisis de las expectativas del público. Los estudiantes y sus padres acuden a la ceremonia deseando celebrar la terminación de un grado universitario, recibir un diploma o aplaudir y vitorear al que lo obtiene. Ellos esperan algunas formalidades, como un discurso del alumno más destacado y otro de un invitado de honor. Generalmente esperan que el orador dirija a los graduados algunos consejos acerca de la transición entre la universidad y el “mundo real”. Por sobre todo, esperan que el orador sea breve y que vaya al grano. Tanto los padres como los estudiantes se encuentran incómodos con los oradores que violan estas expectativas, como los políticos locales y nacionales que aprovechan la oportunidad para hacer declaraciones propagandísticas. Cuando el público se da cuenta de que el orador está ignorando sus expectativas, rápidamente pierde el interés. Sus miembros comienzan a moverse inquietos en sus asientos y a platicar unos con otros a medida que aumenta su ansiedad porque el discurso termine y porque se entreguen los diplomas.

El público también tiene expectativas específicas acerca de la duración, la formalidad y el desarrollo del discurso. La duración esperada de una exposición siempre preocupa a quienes la escuchan. Los profesores aprenden esta lección rápidamente en los salones de clases. No importa cuán interesante sea una presentación, los estudiantes dejarán de tomar apuntes cuando el profesor se exceda y continúe hablando después de la hora de salida. Algunas situaciones son más formales que otras y, una vez más, el orador debe estar consciente de la situación. Se considerará irrespetuosos a los oradores que se vistan de manera informal, utilicen lenguaje coloquial, o estén sentados durante su exposición cuando se trate de una situación formal, como puede ser una entrega de diplomas. De manera semejante, los oradores que se arreglan, que utilizan un lenguaje más formal y que hablan ininterrumpidamente sin permitir la interacción con



Los públicos tienen expectativas muy claras respecto a los oradores en las graduaciones.

© Spencer Grant/PhotoEdit

el público cuando se trata de una situación informal, parecerán tiosos y poco preocupados por quienes les escuchan. Finalmente, un público va a una presentación en busca de un resultado determinado. Cuando al público se le invita a una presentación informativa probablemente se resistirá frente a un lenguaje de venta, y cuando quiere que se le divierta no escuchará una larga demostración informativa. Pocas cosas complacen más al público que el que se cumplan sus expectativas, así que cronometrar la duración de tu discurso, escoger un estilo adecuado y adaptarlo a las expectativas del público te ayudarán a elaborar una presentación exitosa.

## Considera la ocasión

De la misma manera en que los miembros del público tienen expectativas de acuerdo con el tema del discurso, la ocasión en que éste se da también crea expectativas en el orador y en su público. La **ocasión incluye** el objetivo de la reunión, el ambiente, el momento y la ubicación física de la presentación. Una cena para despedir a una persona es muy distinta a la fiesta de cumpleaños sorpresa que se le hace a la misma. Las ocasiones ligeras y frívolas, como las fiestas de cumpleaños, le dificultan a un orador difundir un mensaje serio de manera exitosa.

### ocasión

El tiempo, ambiente y ubicación del discurso.

### Expectativas acerca de los temas de clase

Cuando escuchas los discursos que se presentan en clase probablemente se tocan distintos temas. ¿Cuáles son tus expectativas para los discursos de tus compañeros? ¿Hay algunos temas particulares que quisieras que evitaran? ¿Por qué? ¿Cómo podrían hacer que tales temas fueran más atractivos para ti?

Piénsalo  
otra vez



**Considera el objetivo de la reunión.** En cualquier situación, el orador debe saber cuál es la razón por la que la reunión se hizo. En algunos casos, los discursos girarán en torno a un tema central, pero en otros, como en las tareas de clase, la ocasión te permite cambiar el tema o incluso contradecir a otros oradores en el programa. Los oradores siempre deben estar conscientes de cómo su discurso puede influir en los demás participantes. Si puedes hacerlo, observa la agenda del día y fíjate quién habla antes y después de ti. El discurso que te precede puede influir en la manera en que el público recibe el tuyo. La capacidad que tenga el orador anterior para hacer su presentación y el tema que elija puede motivar a los escuchas a prestarte mucha atención o puede predisponerlos a ser hostiles contigo o a permanecer apáticos. De la misma manera debes considerar el impacto potencial de tu discurso en la receptividad del público hacia el orador que te sigue.

**Considera el tono de la ocasión.** Hay tantos tonos como oportunidades para hablar. Sin embargo, casi siempre habrá un tono que prevalezca y éste puede ser de alegría, urgencia, broma o seriedad. En el salón de clases, con una serie de oradores, el tono suele ser bastante serio, pero en general es un tono de apoyo a los oradores porque todos sienten que están aprendiendo juntos: cada miembro del público también tendrá que hablar cuando llegue su turno. Los discursos en el salón de clases tienen distintos tonos: un estudiante puede hacer el suyo muy ligero y hablar sobre una cita romántica mientras que otro puede hablar con mucha seriedad sobre los enfermos de SIDA. En las situaciones de comunicación oral fuera del salón de clases, el tono cambiará, tal vez no sea tan favorable, y es ahí en donde el orador tendrá que trabajar. Supón que estás en una reunión de negocios con tu grupo de trabajo. El objetivo de la reunión es desarrollar estrategias para terminar un proyecto a tiempo para una fecha límite urgente, y se espera que hagas un resumen de tus recomendaciones. En este ambiente de urgencia y de “escaso tiempo”, probablemente no debes involucrarte en anécdotas personales ni hacer chistes, más bien debes ser breve y directo. Sin embargo, si te reúnes con ese mismo grupo en una cena para celebrar la terminación del proyecto, puede ser perfectamente adecuado que cuentes anécdotas personales. Es así como el tono puede influir directamente en el contenido del discurso.

**Considera el momento en que se presentará el discurso.** Aquí nos referimos tanto a la duración esperada del discurso como a la hora del día, el mes o el año en que éste se presente. El tiempo disponible para hablar generalmente depende de la ocasión. Por ejemplo, en los famosos debates Lincoln-Douglas de 1858, el primer orador, casi siempre Stephen A. Douglas, hablaría durante una hora; luego Abraham Lincoln le respondería durante hora y media; y finalmente, Douglas terminaría con una réplica de 30 minutos. Participaron en estos debates en siete ocasiones durante 26 días (Postman 1985). En el quinto congreso del Partido Comunista de Cuba de 1997, el presidente Fidel Castro habló con los delegados durante siete horas sin descanso (Castro Opens Party Congresses 1997). Ciertamente que la mayoría de los estudiantes no tendrá tanto tiempo y será sensible a las expectativas del público y a los requisitos de tiempo de la asignatura. Una preparación cuidadosa puede ayudar a los oradores a aprovechar al máximo el tiempo que se les da.

La hora del día también puede ser importante. Supón que tienes una clase que comienza a mediodía. Hablar a esa hora siempre es problemático. Algunos estudiantes vendrán a clase distraídos porque tienen hambre y están anticipándose a comer, mientras que otros que ya lo hicieron estarán en un estado letárgico y con sueño (p. 67). Los oradores que están en esta situación advierten que tendrán que trabajar mucho para motivar a sus compañeros a prestarles atención. A veces los orado-

res pueden utilizar el momento a su favor. Los días festivos, las vacaciones y otros eventos anuales pueden ser ricas fuentes de temas para los estudiantes que han de presentar un discurso, pues pueden hacer un discurso patriótico el cuatro de julio (fiesta de la Independencia de Estados Unidos) o hablar acerca de buenos hábitos de estudio al final del semestre o cuando se aproximan los exámenes finales.

**Considera el entorno físico.** Martin Luther King Jr., presentó su hoy famoso discurso “Tuve un sueño” en la amplia plaza frente al Monumento a Lincoln en Washington, D.C. Más de 200 000 personas componían al público que se extendía frente a él. King se dio cuenta de que la apertura del discurso tendría que ser impactante para capturar su atención. También sabía, con anticipación, que estaría parado frente al Monumento a Lincoln. Todos en el público, incluso aquéllos en el extremo más alejado del estanque ubicado en este lugar, verían la estatua de Lincoln proyectándose sobre King. Decidió utilizar este poderoso símbolo no solamente como escenario tras el podio, sino en su introducción, haciendo eco del discurso que Lincoln pronunciara en Gettysburg. Y comenzó diciendo: “Five score years ago...” (palabras exactas que Lincoln utilizara en aquella ocasión). En parte, King tuvo tanto éxito porque entendió cuál era el escenario físico del discurso y lo utilizó en su provecho.

Si no te resulta familiar el ambiente físico en que presentarás tu discurso, intenta llevar a cabo un *reconocimiento* antes del evento en sí, verificándolo al menos unos días antes de que hagas tu presentación. Date cuenta de cómo es la habitación y de cómo su tamaño puede influir en tu discurso. Si es muy grande quizás necesites un micrófono o algún otro dispositivo que te ayude a proyectar la voz. Valora qué recursos audiovisuales y de computación están disponibles y decide cuáles te serán útiles en tu presentación. Además, considera la forma de la habitación. Si es larga y estrecha necesitas prestarle especial atención a los miembros del público que se sienten hasta atrás y proyectar tu mensaje a los que están más lejos. Si es amplio y de techo bajo es importante que hagas un esfuerzo consciente por mantener contacto visual con los que están a tus lados. Observa qué hay detrás de ti (por ejemplo un cordón para bajar un mapa, una pieza artística extraña) que pueda distraer al público. A veces puedes ajustar la disposición física del lugar con anticipación para eliminar posibles distracciones el día que presentes tu discurso.

## ▼ Recopilación de materiales para tu discurso

Al igual que lo que sucede con cualquier proyecto de investigación, debes recopilar más material del que necesitarás utilizar en tu discurso final. Incluso si tienes un amplio conocimiento del tema debes complementar lo que sabes con otras fuentes de información; hacerlo aumentará la credibilidad de tu presentación. Hay muchas fuentes posibles de información. Entre las que pueden resultarte útiles para preparar tu discurso están los materiales impresos tradicionales, los recursos electrónicos, las entrevistas con gente especializada y tus propias experiencias personales sobre el tema.

## Los materiales impresos pueden aumentar el conocimiento de tu tema

Los libros, revistas, periódicos y demás materiales impresos constituyen una rica fuente de información sobre casi cualquier tema. Gran parte de este material puede encontrarse en la biblioteca de tu universidad, donde además se ofrecen muchos servicios que te ayudarán en la investigación de tu tema. Las bibliotecas organizan sus materiales en catálogos o índices por título, autor o tema. La mayoría de los catálogos

constan de listados electrónicos con todos los artículos que posee la biblioteca, cada uno de los cuales se identifica con un número único que indica dónde se almacenan. Si tienes dificultades para localizar algún catálogo muchas bibliotecas cuentan con un bibliotecario en el área de referencia que está disponible para responder preguntas acerca de tu búsqueda y para ayudarte a localizar libros y otros materiales. Si tu biblioteca no cuenta con un texto en particular, es posible que posea un servicio de préstamo interbibliotecario que te permitirá solicitar material bibliográfico de otras bibliotecas. Consulta a los empleados de la biblioteca de tu universidad para que te proporcionen detalles sobre su catálogo, sobre las personas encargadas del área de referencia y sobre los programas de préstamo interbibliotecario. En la tabla 11-1 se enumeran algunos de los materiales impresos que te pueden resultar útiles para la investigación del tema de tu discurso.

## Los recursos electrónicos pueden ayudarte a recopilar material para tu discurso

La capacidad de la computadora para almacenar, recuperar, seleccionar y entregar información ha modificado radicalmente la manera en que muchos oradores encuentran material para sus discursos. Existe una enorme riqueza de material en Internet, pero buscarlo puede consumir mucho tiempo y resultar frustrante en ocasiones. Si sabes algo de los recursos electrónicos que estás utilizando puedes hacer tu búsqueda más sencilla. Para aquéllos que conocen estas formas básicas de elección de información, el análisis que sigue les servirá como repaso. Si tú eres un principiante a continuación encontrarás una guía rápida para ubicar información en Internet.

**Búsqueda de información en Internet.** Se accede a ésta a través de la Red de Amplitud Mundial (World Wide Web en inglés) y de una página de inicio de un buscador. La Web despliega información de multimedia y documentos escritos. La página de inicio de un buscador es el primer documento o sitio de aterrizaje a través del cual puede accederse a información adicional. Para buscar en la Red necesitas un **navegador**, como Microsoft Explorer y Netscape, o un motor de búsquedas o **buscador**, como Yahoo, Google o Lycos. Ambas cosas no solamente investigan los encabezados de las páginas web, sino también otros materiales que se relacionan con un sitio. Los buscadores pueden generar miles de respuestas a una solicitud de información y algunos usuarios de la Web suelen manipular la calificación de los resultados del buscador modificando sus propias páginas de Internet (Johnson 2004).

Seleccionar entre miles de páginas posibles de la Red no es práctico. Por esta razón, requieres limitar tu búsqueda a una cantidad manejable de respuestas con palabras claves escogidas con cuidado. Los buscadores te permiten ingresar múltiples palabras e incluso oraciones o preguntas completas. Por ejemplo, supón que quieres hablar sobre el tema de la pesca con anzuelo. Si solamente buscas “pesca” probablemente encontrarás cientos si no es que miles de páginas que se refieran a todos los aspectos de este deporte: pesca comercial, pesca deportiva, pesca en agua salada, pesca en agua dulce, pesca en las costas, pesca desde un bote. En vez de eso, puedes limitar tu búsqueda si ingresas “pesca con anzuelo”. Esto limitará un poco la búsqueda, pero probablemente obtendrás muchos sitios para un uso práctico. Puedes limitarla un poco más si escribes una oración completa como “¿Cómo amarro un anzuelo para pescar?” o “¿Cuál es el mejor lugar para pescar?”. Esto producirá una lista más específica y manejable de páginas de Internet.

**Evaluación de las fuentes de Internet.** Una vez que hayas obtenido información que consideres que puedes utilizar para preparar tu discurso, evalúala cuidadosamente. No todos los sitios son confiables, y algunos dan información inexacta

---

### navegador

Software que te permite ir de un sitio a otro en Internet y ver páginas de la Web.

### buscador

Software que busca páginas de Internet con base en palabras y frases.

---

Artículo	Descripción	Ejemplos	Comentario	T A B L A	11-1
Libros	Un "libro" es una categoría general que se refiere a cualquier trabajo impreso con páginas unidas en uno de sus lados. Algunos libros se refieren a un solo tema y otros son recopilaciones, a las que se denomina antologías, de obras cortas que se empastan en un solo volumen.	<i>The Oxford Guide to Library Research</i> de Thomas Mann; <i>Malcolm X Speaks: Selected Speeches and Statements</i> , editado por George Breitman.	libros constituyen una de las fuentes más antiguas de información, y siguen siéndolo. Como todas las fuentes de información, su calidad es muy variable. Intenta localizar algunos que sean objetivos y que tengan información actualizada sobre el tema.		
Publicaciones académicas	Contienen artículos relativos a investigaciones y experimentos dentro de una disciplina específica y se escriben para expertos y otros especialistas.	<i>The Quarterly Journal of Speech</i> ; <i>Human Communication Research</i> .	La mayoría de las publicaciones especializadas son revisadas por compañeros del ramo, es decir que los expertos de la disciplina seleccionan solamente los mejores artículos para publicarlos. Algunos artículos pueden ser muy técnicos y difíciles de entender.		
Revistas	Las revistas contienen artículos de interés general sobre diversos temas para lectores no expertos. En general se publican semanal o mensualmente.	<i>Time</i> , <i>Newsweek</i> , <i>The Economist</i> , <i>Travel and Leisure</i> .	Si bien algunas revistas publican artículos acerca de una gran variedad de temas, la mayoría publica artículos en torno a uno solo, como puede ser negocios, política, moda, pasatiempos o intereses especiales.		
Periódicos	Noticias cotidianas con cobertura local, nacional y mundial.	<i>The New York Times</i> , <i>The Wall Street Journal</i> , <i>Washington Post</i> .	Los ejemplares atrasados de los periódicos se almacenan con frecuencia en microfilmes o microfichas.		
Enciclopedias	Colección de artículos detallados escritos por especialistas para públicos no expertos. Algunas enciclopedias cubren muchos temas distintos y otras son específicas de una disciplina.	<i>Encyclopedia Britannica</i> , <i>McGraw-Hill Encyclopedia of Science and Technology</i> , <i>Encyclopedia of Islam</i> .	Muchas enciclopedias generales ahora existen en la forma de CD-ROM, pero muchas enciclopedias dedicadas a una disciplina siguen en los estantes de las bibliotecas en forma de libros.		
Almanaques	Recopilaciones de datos y estadísticas.	<i>World Almanac and Book of Facts</i> , <i>Baseball Almanac</i> , <i>Computer Industry Almanac</i> .	Los almanaques son una buena fuente de estadísticas actualizadas para tu discurso.		
Diccionarios	Recopilación de definiciones para palabras y términos.	<i>Oxford English Dictionary</i> , <i>Black's Law Dictionary</i> , <i>Saunders Comprehensive Veterinary Dictionary</i> .	Los diccionarios especializados a menudo tienen definiciones más detalladas que los que se encuentran en los diccionarios generales.		

Los materiales impresos de la biblioteca de tu universidad constituyen una excelente fuente de información para tu discurso.

Fuente: Duke University Libraries, "Finding Background Information", visitado el 3 de junio de 2002 en [www.lib.duke.edu/libruide/background.htm](http://www.lib.duke.edu/libruide/background.htm)

o engañosa. Si respondes unas cuantas preguntas sencillas podrás analizar mejor la información que obtengas de Internet (Hanson 2000; Cornell Library 2001).

1. ¿Cuál es la fuente? Ésta a menudo te ayuda a decidir si la información es exacta o si debes tener precaución o poner en duda su validez. Asegúrate de que la fuente y sus calificaciones se mencionen claramente en la página del sitio. En general, cuando el contenido no se atribuye a nadie es menos confiable que cuando se menciona la fuente. La dirección en la web, que se llama URL (siglas en inglés para uniform resource locator, en español “localizador uniforme de recursos”) debe identificarse claramente y también puede ayudarte a determinar la fuente. Cada dirección termina en un sufijo que identifica el tipo de organización que patrocina las páginas (.edu = instituciones educativas, .gov = organizaciones gubernamentales, .com = sitios comerciales y .org = organizaciones no lucrativas).
2. ¿La fuente es primaria o secundaria? Una **fuentes primaria** comprende conocimientos, testimonios o pruebas directas de primera mano acerca del tema que se está investigando (Yale University Library 1996). Los autores de las fuentes primarias crean contenido. Una **fuentes secundaria** se fundamenta en la observación o en las investigaciones de otras personas. Los autores de éstas simplemente recopilan información de segunda mano. Recuerda que las fuentes primarias generalmente son mejores que las secundarias.
3. ¿Qué tan actual es la información? Mucha de la información que está en Internet no está actualizada. Ten cuidado con un sitio que no tenga fecha o que parece obsoleto. Se requiere mucho tiempo y esfuerzo para mantener un buen sitio en la Red y, desafortunadamente, algunos rara vez se actualizan. En consecuencia, el material es atrasado. Los sitios de mayor calidad se actualizan con frecuencia y muestran claramente los derechos de autor y las fechas de revisión.
4. ¿Cuál es el objetivo y el público objetivo del sitio? Hay muchas razones para colocar información en los sitios de Internet, algunos de los cuales reflejan una perspectiva estrecha o llena de prejuicios. Algunos quieren venderte un producto y no es probable que sean honestos acerca de las debilidades de éste, mientras que otros serán de naturaleza académica y serán más objetivos. Muchos sitios son personales y reflejan la opinión de una sola persona sobre el tema. También hay sitios que solamente quieren atraer la atención y la mayor cantidad posible de usuarios para obtener ingresos por publicidad.
5. ¿Qué tan cuidadoso parece ser el sitio? El formato y el diseño del sitio a menudo dan pistas acerca de la información que éste suministra. Los sitios desorganizados o difíciles de navegar a menudo son menos confiables que aquéllos cuyos creadores se toman el tiempo para presentar su información con cuidado. Un sitio confiable tiene las siguientes características de diseño que ayudan a los visitantes a encontrar información:
  - a. La dirección del sitio en Internet se incluye en un lugar prominente en la página.
  - b. El sitio se ha organizado lógicamente y la información es fácil de encontrar. La información popular y que frecuentemente se solicita se enlaza claramente con la página de inicio. Un buscador en la página de inicio le permite a los visitantes buscar el contenido de todas las páginas que se enlazan con el sitio.
  - c. La escritura es clara, comprensible y libre de errores gramaticales y faltas de ortografía.
  - d. Se proporcionan fuentes de información y se da el crédito a los autores de algunas ideas.

---

#### fuentes primaria

Conocimiento, testimonio o pruebas de primera mano de los autores que crearon la información.

#### fuentes secundaria

Información que se basa en la observación o en las investigaciones de otras personas.

---

En la figura 11-1 se muestra la aplicación de estas recomendaciones en la página Web de la National Geographic Society.

## FIGURA

11-1

## Evaluación de los sitios de Internet como fuentes de información

La dirección de Internet aparece claramente en la página de inicio

La información se organiza por temas para un fácil acceso

Todos los artículos que se colocan en este sitio contienen el nombre del autor y la fecha de publicación

La información que se solicita con frecuencia tiene enlaces en la página de inicio

El objetivo y la historia de la organización se analizan yendo a este enlace desde la página de inicio

.com indica algunos aspectos comerciales de esta organización, incluso cuentan con mercancía y con una revista a la venta

Las noticias y los artículos se modifican diariamente indicando cuál es la información vigente y actualizada

Existen un mapa del sitio y un buscador en la página de inicio con lo cual se facilita ubicar la información

Fuentes primarias. La mayoría de los artículos que se incluyen en este sitio son original y fueron escritas por investigadores y eruditos



The image shows a screenshot of the National Geographic website homepage from March 7, 2002. The page is organized into several sections: 'Today's Features' with a 'Photo Archive' and 'SOUND OFF!' section; 'Today's News' with headlines like 'Outbreak of the Aids Dis as Human Sacrifice?'; 'Your Favorites' with links to 'Destination Guide', 'Current Book', and 'Special High Geography Fun House'; 'More to Explore' with links to 'National Geographic Society', 'National Geographic Magazine', 'National Geographic Kids', 'National Geographic Explorer', and 'National Geographic TV Schedule'; 'On Television' with 'National Geographic Channel'; 'In Our Magazines' with 'National Geographic', 'National Geographic Kids', and 'National Geographic Explorer'; and 'More' with 'Books', 'CD-ROMs', and 'Travel With Our Experts'. The footer includes 'National Geographic Society' information, a search bar, and a 'Contact Us' link. Annotations with lines pointing to specific parts of the page explain the layout and content.

La página de inicio del *National Geographic* es un buen ejemplo de un sitio confiable e informativo. Cortesía de The National Geographic Society. Todos los derechos reservados.

## Utiliza entrevistas para recopilar información de expertos y de otras autoridades

Otro método para recopilar material para tu discurso es entrevistar a alguien que sea una autoridad en el tema. A menudo las entrevistas proporcionan información que no se puede obtener de ninguna otra manera. Por ejemplo, en la preparación que hizo un alumno de un discurso sobre la guerra de Vietnam complementó los libros y artículos que encontró sobre el tema con una entrevista a un vecino suyo que fue prisionero en el tristemente famoso "Hanoi Hilton". El veterano tenía abundantes conocimientos de primera mano que el orador pudo incorporar a su discurso y que le añadió un elemento de interés humano muy bien recibido por el público. Si te acercas correctamente a los expertos, se sentirán halagados y estarán dispuestos a ayudarte con tu tarea.

Los entrevistados gustan que quienes los entrevistan ya sepan algo acerca de ellos y de su campo de actividad, así es que, antes de la entrevista debes investigar lo más que puedas acerca de la persona. Por ejemplo, un campeón corredor de automóviles

Las entrevistas pueden ser una manera excelente de obtener información para un discurso.

© Mary Kate Denny/PhotoEdit



valorará que sepas qué tipo de automóviles ha corrido y cuáles son las principales carreras que ha ganado. Esta investigación de los antecedentes también te ayudará a preparar buenas preguntas con anticipación. Cuando te pongas de acuerdo sobre el lugar de la reunión, programa una hora que sea conveniente tanto para el entrevistado como para ti y asegúrate de llegar a la entrevista a tiempo. Sé respetuoso de las necesidades del entrevistado quedándote solamente el tiempo acordado, ya sean 10 minutos o una hora. Para ayuda adicional sobre la conducción de una entrevista, ve al Apéndice A: “Una guía breve para entrevistas”.

CONEXIONES



Observa un clip de video sobre un orador estudiante que utiliza las experiencias personales para elaborar su discurso (Clip-11.1).

## Usa tus propias experiencias en el discurso

Si te basas en tus propias experiencias personales en el discurso podrás aumentar tu credibilidad y hacerlo único y memorable. Está el caso, por ejemplo, de una estudiante que habló sobre la eficacia de las bolsas de aire para salvar vidas. La mayor parte del material de apoyo que utilizó provino de fuentes externas, pero el ejemplo final era una descripción gráfica de un accidente importante que ella mismo experimentó. La estudiante explicó con calma cómo fue que los cinturones de seguridad y las bolsas de aire le salvaron la vida al mismo tiempo que mostraba fotografías del carro destrozado y de la escena del accidente. El relato y la evidencia que le acompañó fueron muy impresionantes y ayudaron a que el discurso fuera muy exitoso. El público generalmente se identifica con una experiencia personal mucho más fácilmente que con otros tipos de historias y estadísticas.

## Comunicación responsable: planeación de presentaciones basadas en la integridad



“El máximo pecado de cualquier persona que se dedica a entretener a los demás es el desprecio hacia el público.”

—Lester Bangs, periodista, crítico

En todas las situaciones orales hay un contrato implícito entre los oradores y su público. En muchos casos los oradores tienen una gran responsabilidad con el público, que está dispuesto a invertir su tiempo y su energía en escucharle para satisfacer sus expectativas e intereses. Los oradores pueden planear una presentación responsable seleccionando un tema adecuado para el público y para la ocasión, presentando una perspectiva equilibrada e identificando las fuentes de su información.

## Selecciona un tema adecuado para el público y para la ocasión

Hablar con el público es tanto una oportunidad como una responsabilidad. El público le da una oportunidad a los oradores al escucharlos y el orador es responsable de hablar acerca de algo que valga la pena y que les resulte beneficioso. Una manera en que los oradores pueden demostrar su respeto por el público es seleccionando un tema adecuado. Si “se orienta al público”, el orador debe pensar en él y escoger un tema que les ayude a desarrollar sus capacidades y mejorar sus vidas. No todos los temas tienen que ser serios, pero no deben ser ofensivos. No deben utilizarse temas que perpetúen los estereotipos negativos de raza, género y orientación sexual. Evita también aquéllos que hagan que el público se sienta innecesariamente incómodo o ajeno; el público no quiere que se le insulte o que se le avergüence. Además, cuando se defienden acciones ilegales o se demuestran actividades ilegales se actúa irresponsablemente, como cuando se promueve un consumo excesivo e ilegal de alcohol o conductas sexuales irresponsables. En general, debe hablársele al público con *deferencia* y tratar a sus miembros con respeto y consideración.

## Presenta una perspectiva equilibrada

Un buen discurso equilibra las fuentes externas con la perspectiva y el análisis personal del orador. Algunos estudiantes no logran el balance adecuado, pues utilizan sólo una fuente. En un documento por escrito es fácil detectar este error porque el lector puede ver las referencias o los pies de página y advertir la ausencia de otras fuentes. A veces es más difícil detectar este problema durante un discurso en el que no se mencionan las fuentes. Los estudiantes que utilizan mal su tiempo y se apresuran a terminar su discurso antes de la fecha límite establecida para entregarlo, a menudo tienen este problema. El uso de una sola fuente de información también es síntoma de desidia y provoca otros muchos problemas. Por ejemplo, tu información puede ser poco confiable y no tendrás los conocimientos para detectar estas inexactitudes.

Utiliza diversas fuentes para obtener credibilidad con tu público y haz interesante tu discurso. Si dedicas el tiempo y los recursos adecuados a tu discurso podrás reunir diversos materiales y reducir la influencia de algún prejuicio en tu presentación. En general, cuando los discursos se basan en una sola fuente son menos interesantes y será más probable que suenen *triviales* y relativas a lugares comunes, mientras que aquéllos con información precisa, diversa y creíble son interesantes y atractivos para el público que los escucha.

## Identifica las fuentes de tu información

Internet les proporciona a los estudiantes muchas oportunidades de utilizar el trabajo de alguien más en su totalidad sin darle los créditos correspondientes. Si bien es cierto que muchas veces se considera que el plagio es un problema en los trabajos por escrito, se ha vuelto cada vez mayor en los discursos. La American Association of University Professors define el **plagio** como “la apropiación de ideas, métodos o palabras escritas de otra persona, sin reconocerla como su autora y con la intención de que se consideren como un trabajo de quien engaña... Es un robo de un tipo especial... se comete un fraude en contra del público que cree que tales ideas y palabras se originaron con el que engañó... Es la antítesis del trabajo honesto que caracteriza a un verdadero académico” (AAUP 1990).

---

### plagio

Uso de las ideas, métodos o palabras de otros sin darles el reconocimiento adecuado.

---

## Piénsalo otra vez



### El plagio y los códigos de honor

Las investigaciones del Center for Academic Integrity (McCabe 2002) parecen mostrar que hacer trampa es muy diferente en cada universidad y que depende de la seriedad con la cual los estudiantes adopten el código de honor de la escuela.

¿Tu universidad tiene un código de honor?

¿Crees tú que hacer trampa en tu universidad es más o menos común que en otras?

### dar crédito

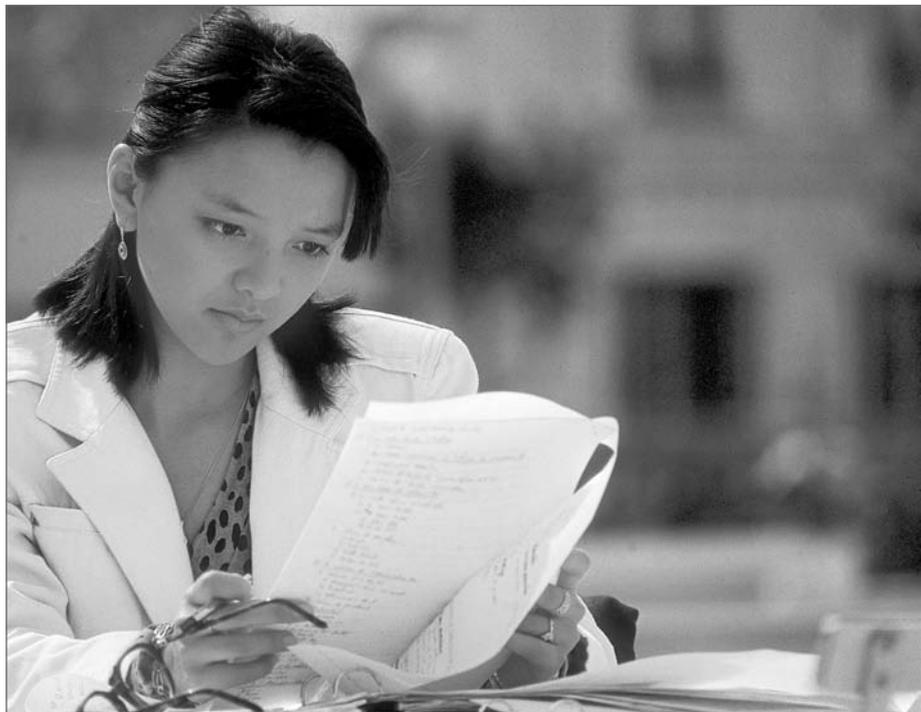
Hacer referencia de las fuentes de información.

Para evitar el plagio, los oradores deben identificar claramente las fuentes que utilizan, esto es, **dar crédito** mencionando quién fue el autor de la información en la bibliografía del discurso y en el discurso mismo. Dar crédito es hacer referencia a la fuente de información, en forma muy semejante a los pies de página en un documento (“el sitio en Internet de Oprah Winfrey, Oprah.com, tiene una excelente receta para sopa de pescado chilena que me gustaría compartir con ustedes”). La redacción en el discurso debe ser tuya y no obra de alguien más. Obviamente si tomas un documento de Internet y lo lees como si fuera un discurso propio eres culpable de plagio. Pero también lo eres si pirateas la estructura de un documento para tu discurso, si reacomodas ligeramente el material o si utilizas una idea o concepto original sin dar los créditos correspondientes.

El plagio no se limita a las fuentes de Internet. Cualquier intento de engañar al público, como cuando utilizas un discurso que preparaste para otra clase, o lees el discurso de otro estudiante, o enumeras fuentes que no consultaste, constituye una falta de honestidad académica.

Una preparación cuidadosa puede convertir a un buen discurso en excelente.

© Marc Grimberg/Getty Images/  
The Image Bank



## Recursos para revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea.



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno a preguntas que se ubican en el inicio del capítulo. Ve si puedes responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

#### 1. ¿Cómo elijo un tema para mi discurso?

*Escoge un tema que te interese. Tu entusiasmo por un tema será contagioso para el público y te ayudará a hacer una presentación animada. Es posible hacer un discurso exitoso de casi cualquier tema. Selecciona un tema pronto y dedica la mayor parte de tu tiempo de preparación a recopilar material para tu discurso y a adaptar tu tema al público.*

#### 2. ¿Cuál es la diferencia entre el objetivo general del discurso y el objetivo específico del mismo y cómo afecta cada uno a mi discurso?

*El objetivo general del discurso es tu propósito más amplio, es decir: informar, persuadir o entretener a tu público. Un discurso informativo explica un concepto, una idea o un proceso. Un discurso persuasivo motiva a creer o a actuar de determinada manera. Un discurso para entretener divierte, emociona, alegra, encanta o agrada al público. El objetivo específico del discurso expresa qué efecto esperado para tu discurso con detalles. Para ser eficaz, debes acotar el tema y el enfoque del discurso. Debes indicar claramente qué esperas tú del público una vez que termines. Una manera de formular el objetivo específico del discurso es completando la oración siguiente: quiero que mi público (entienda, crea o haga)\_\_\_\_\_.*

#### 3. ¿Cómo puede el análisis de la situación mejorar mi discurso?

*Un análisis cuidadoso de la situación incluye un examen de tus fortalezas y debilidades como orador, del público y de la ocasión. Cuando te estudies a ti mismo, determina cuánto sabes sobre el tema e identifica cualquier prejuicio que puedas tener acerca del mismo. Cuando estudies al público, considera la edad, el sexo, la posición socioeconómica, la etnia y los niveles educativos de sus miembros. Debes también tomar en cuenta el conocimiento que el público tenga del tema y sus actitudes hacia éste. Cuando analices la ocasión, considera el momento, el tono, el objetivo de la reunión y el ambiente físico en el que vas a dar tu discurso. También es buena idea considerar a los oradores que van a hablar antes y después de ti. Piensa de qué manera sus intervenciones pueden afectar la recepción de tu discurso por parte del público.*

#### 4. ¿Qué tipo de investigación debo realizar para mi discurso?

*Recopila más información de la que puedas usar en tu presentación. Una abundancia de investigación te permite seleccionar el material más interesante o convincente para usarlo durante tu discurso. Una investigación profunda también hará de ti un orador de mayor credibilidad y confianza. La capacidad de la computadora de almacenar, recuperar, seleccionar y enviar información ha cambiado radicalmente la manera en que muchos oradores recopilan material para sus presentaciones. Los índices electrónicos catalogan los diversos tipos de materiales para el discurso, como periódicos, revistas, publicaciones, libros, archivos de audio, colecciones de videos y fotografías. La Web también te permitirá el acceso a una enorme cantidad de material directamente a través de los buscadores de Internet. Gran parte de esta información es valiosa, pero mucha también es poco confiable. Los investigadores críticos valoran la confiabilidad de la información analizando su fuente y su vigencia, la consistencia del material que contiene la página de Internet, el objetivo del sitio e incluso el diseño mismo de la página de inicio de éste.*

### 5. ¿Cómo puedo planear una presentación responsable?

*Tú puedes preparar una presentación responsable si seleccionas un tema adecuado para el público y para la ocasión, y si presentas una perspectiva equilibrada utilizando información procedente de diversas fuentes. Un orador responsable también proporciona los datos completos de todas las fuentes que utiliza en su discurso, bien en la bibliografía o bien en el texto mismo del discurso. No debes plagiar el trabajo de otros. Tómate tu tiempo para preparar con cuidado tu discurso y utiliza tus propias ideas y palabras.*

## TÉRMINOS CLAVE

Prueba tu comprensión de estos términos clave visitando el CD-ROM Conexiones y el sitio del Centro de aprendizaje en línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

buscador 312	discurso para persuadir 302	objetivo específico del discurso 302
características demográficas 307	expectativas del público 308	objetivo general del discurso 302
cita 318	fuente primaria 314	orientado al público 307
discurso para entretener 303	fuente secundaria 314	ocasión 309
discurso para informar 302	navegador 312	participación cívica 299
		plagio 317

## PARA MAYOR REFLEXIÓN



/dobkinpace

Participa en una plática acerca de los conceptos del capítulo visitando el sitio del Centro de aprendizaje en línea [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

- Las etapas de planeación que se describen en este capítulo son: (a) selección de un tema, (b) enfoque del tema, (c) análisis de la situación, y (d) recopilación de materiales.
  - ¿Resulta este orden de los pasos significativo?
  - ¿En qué manera elegir un objetivo te ayuda a analizar la situación?
  - ¿Cómo es que el análisis de la situación te ayuda a enfocar tu investigación?
- Se atribuye al presidente Theodore Roosevelt la siguiente declaración: “mi padre me dio estos consejos para elaborar un discurso: “sé sincero... sé breve... permanece sentado.”
  - ¿Crees tú que la mayoría de los públicos comparten esta misma expectativa acerca de los discursos? ¿Por qué sí o por qué no?
  - ¿Cómo sabes cuándo un discurso es suficientemente largo? ¿Y demasiado largo?

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

- Redacta tres discursos de objetivo general (uno para informar, uno para persuadir y otro para entretener) para los siguientes temas: ropa sucia, impuestos, neumáticos, fobias, derechos civiles, programas de concurso, seguridad personal, la risa, artículos de colección, goma de mascar y una dieta adecuada. ¿Cómo influyen los diferentes objetivos generales en la formación de objetivos específicos?
- Lleva a cabo un análisis del público examinando el tema de tu discurso con los miembros de tu clase. Algunas de las preguntas siguientes te pueden ayudar en tu análisis:

- ¿Qué sabes acerca de mi tema?
- ¿Qué experiencia tienes con mi tema?
- ¿Tú, tu familia o tus amigos han hablado recientemente sobre mi tema?
- ¿Qué has leído recientemente sobre mi tema?
- ¿Has visto alguna vez una película o un programa de televisión en el que se le trate?
- ¿Qué aspecto de mi tema te interesa más? ¿Menos?
- ¿Qué sientes al respecto de mi tema?

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED

Nota: Aunque todas las direcciones que fueron incluidas en esta obra estaban actualizadas al momento de impresión, a menudo sufren modificaciones. Por favor, visita nuestro sitio [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace) para encontrar actualizaciones y enlaces a los siguientes ejercicios.

1. En varios sitios de Internet se ofrece consejo para evaluar la información que se encuentra en línea. Dos sitios excelentes son: <http://campusgw.library.cornell.edu/olinuris/ref/research//webeval.html> de la biblioteca de la Cornell University, y <http://www.library.ucla.edu/libraries/college/help/critical/index.htm> de la biblioteca de la University of California en Los Ángeles (UCLA). Compara los dos sitios. ¿De qué manera sus consejos para evaluar información de la Red son parecidos o diferentes? Selecciona una de tus fuentes de Internet y evalúala de acuerdo con los consejos de estos sitios. ¿Tu fuente parece tener autoridad? ¿Por qué sí o por qué no?
2. El sitio del History Channel tiene un enorme archivo de discursos de políticos, artistas, figuras del deporte y activistas. Ve al sitio: <http://www.historychannel.com/speeches/index.html>, y escoge un discurso para que lo analices. Intenta identificar qué tipo de información utilizó el orador, incluyendo algún ejemplo testimonial, analogías literales, analogías figurativas, ilustraciones breves, ilustraciones ampliadas o estadísticas.



## MEDIA MOMENTS

Muchas películas acerca de batallas legales contienen discursos legales dramáticos ante un jurado. Una de ellas es *El Veredicto* (Brown 1982), en la que actúa Paul Newman. Escrita por David Mamet y dirigida por Sydney Lumet, la cinta refiere la historia de un abogado de ética cuestionable, con problemas personales y una práctica profesional tambaleante que se topa con un caso extraordinario. El veredicto para éste sigue en duda hasta la escena climática final en la que Paul Newman hace un discurso en el que resume el caso de su cliente. Ve la película y analiza la situación expuesta con base en las preguntas siguientes:

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del orador?
- ¿Quién es el público? ¿Qué sabemos acerca de sus valores? ¿Cómo el orador utiliza esta información en el discurso?
- ¿En qué tipo de ocasión se presenta el discurso? ¿De qué manera el momento, el ambiente y la ubicación influyen en él?
- ¿Cuáles son las oportunidades y los desafíos en la situación del discurso?



# Organización y diagramación de presentaciones públicas



# 12

## C A P Í T U L O

**E**speranza Valdez tenía menos de 10 minutos para preparar la presentación más importante de su carrera. Su compañía de mercadotecnia trataba de amarrar un acuerdo que les generaría muchas ganancias y hoy estaban “lanzando” su propuesta a los clientes. Pero William, quien tenía que dar el primer discurso, todavía no había llegado. Corrine Kush, presidente de la compañía, entró a la habitación y se dirigió a Esperanza. Ella había ayudado con la investigación para diseñar el plan de comercialización, pero no tenía considerado hablar al respecto. “William está atorado en el tráfico y no podrá llegar. ¿Puedes preparar algunas palabras en los próximos minutos?”

“Por supuesto” contestó Esperanza, con un tono que aparentaba más seguridad de la que ella tenía. “Recuerda”, dijo Corrine, “no hables más de 10 minutos y luego me das la palabra a mí.” Esperanza conocía la información, pero ¿cómo organizar todas sus ideas? Recordó su clase de oratoria de la universidad y escribió en su cuaderno: introducción, cuerpo y conclusión. Inició con el cuerpo. Quería hablar acerca de la manera en que la propuesta podía resolver las necesidades de los clientes. Pensó por un momento, y bajo la palabra cuerpo, escribió, problema y solución. Anotó unos cuantos ejemplos debajo de cada uno de esos puntos.

### PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA

1. ¿Cómo organizo los puntos principales de mi discurso?
2. ¿Cómo apoyo y desarrollo las ideas principales de mi presentación?
3. ¿Cómo se elabora una introducción eficaz?
4. ¿Cómo se logra una conclusión eficaz?
5. ¿Cómo preparo el diagrama de mi discurso?



*Después redactó una introducción concisa que esperaba atrajera la atención de los clientes. Al final, anotó una conclusión que resumía el contenido y hacía una transición hacia la intervención de Corrine.*

*La breve preparación y las notas que escribió le dieron cierta tranquilidad. Cuando Corrine la presentó a los clientes, ella se armó de coraje. "Mi nombre es Esperanza, que significa hope en inglés, y el día de hoy tengo la esperanza de convencerlos de que esta propuesta puede resolver sus necesidades de negocios." Los clientes se rieron con el juego de palabras que hizo con su nombre. "Les voy a mostrar," continuó Esperanza, "el problema con su actual enfoque de comercialización y la forma en que nuestro plan puede resolverlo. El problema, tal como lo percibimos..." Esperanza lo definió y lo ilustró con ejemplos específicos. Después dijo: "nuestra solución a éste es..." Explicó cómo la propuesta lo resolvería e ilustró sus puntos con ejemplos. Después terminó: "en resumen, creemos que los dólares que han invertido en publicidad, no se han gastado sabiamente. Podemos solucionar esos problemas si compramos espacios a mejores precios en los medios. Ahora la presidenta de nuestra compañía, Corrine Kush, comparará nuestro enfoque de comercialización con el de nuestros competidores." Esperanza se sentó, Corrine la miró con aprobación y después inició su presentación.*

Esperanza se enfrentó al mismo dilema al que se enfrentan los estudiantes cuando preparan un discurso: ¿Cómo organizar la información? Esperanza tenía mucha información, pero necesitaba organizar el contenido en forma significativa y atractiva. Su introducción captó rápidamente la atención del público y anticipó una visión general de los principales aspectos de su exposición. Empleó una estructura simple y eficaz para el cuerpo del discurso y escogió el "problema" y la "solución" como sus dos puntos principales. Después seleccionó ejemplos significativos para ilustrarlos. Finalmente, resumió su información para el público y ofreció una transición para el siguiente orador. Esta simple estructura le ayudó a incrementar su confianza y contribuyó a que su presentación fuera exitosa.

En el capítulo 11 se hacía hincapié en lo importante que es analizar al público y recopilar el contenido necesario durante la preparación para un discurso. Una vez que se completan estos pasos, la información debe organizarse de tal manera que sea significativa para el público. Al igual que en cualquier otra comunicación oral, los discursos son pasajeros [p.14], y es poco probable que el público tenga una copia impresa a la cual referirse cuando el discurso termine. Una presentación bien organizada le ayuda al público a recordar lo que se dijo aun mucho después de haberlo escuchado. Después de su presentación, los oradores principiantes con frecuencia comentan que olvidaron mencionar un punto importante o que "mezclaron" información conforme hablaban. Una estructura sólida puede ayudar a evitar este problema. En este capítulo analizaremos cómo organizar el discurso. Al término del mismo, serás capaz de:

- ▼ Seleccionar una estructura lógica para los principales puntos de tu discurso.
- ▼ Sustentarlos y desarrollarlos eficazmente.

- ▼ Construir una introducción eficaz para tu discurso.
- ▼ Construir una conclusión eficaz para él.
- ▼ Elaborar un diagrama para tu discurso.

“Todos estamos conscientes que el discurso, como la química, tiene una estructura.”

—Roger Brown, escritor

## ▼ La estructura general de tu discurso

Por tradición, los discursos se organizan alrededor de una estructura de tres partes, a saber: introducción, cuerpo o desarrollo y conclusión. Un antiguo axioma sobre el tema afirma algo así: “un discurso debe transmitir a tu público lo que le vas a decir (introducción), lo que le dices (cuerpo) y finalmente comunicarle lo que le acabas de mencionar (conclusión)”. Cada una de estas partes es necesaria y cada una tiene una función diferente. La introducción es la oportunidad que tiene el orador para captar la atención del público y darle una razón sólida para escuchar con atención. El cuerpo es la sustancia de la presentación y se utiliza para lograr los objetivos del discurso. Ya que es la porción más larga y detallada, es necesario organizarla con cuidado para que el público pueda seguir y entender el contenido. Finalmente, la conclusión es la última oportunidad del orador para impresionar al público y hacer que recuerden el discurso. Por lo general, la introducción y la conclusión deben abarcar aproximadamente del 10 al 15 por ciento de la presentación y el cuerpo debe ser del 85 al 90 por ciento. La mayoría de los oradores encuentra útil desarrollar primero el cuerpo del discurso y después trabajar en la introducción y en la conclusión.

## ▼ Maneras de organizar el cuerpo del discurso

Los principales puntos del discurso deben fluir suavemente en forma lógica para que el público pueda entender, en todo momento durante la presentación, dónde ha estado el orador, dónde se encuentra ahora y a dónde se dirige. Hay siete maneras tradicionales para organizar el cuerpo del discurso: cronológica, narrativa, espacial, temática, comparativa, en base a causa y efecto, y en base a problema y solución. Hasta cierto punto, la elección de la estrategia dependerá del tema de tu discurso. Por ejemplo, un análisis de las ventajas de los autos eléctricos no llevará a una organización cronológica sino a una comparativa. Pero muchos temas se prestarán para el uso de una, dos o más estructuras. Para familiarizarte con estos diferentes tipos de estructuras, describiremos cada uno de ellos a continuación.

### Estructuración cronológica del discurso

La **estructuración cronológica** organiza el discurso alrededor de etapas o secuencias de tiempo. Se puede usar el tiempo de muchas maneras, como por ejemplo, en los discursos acerca de la historia de una persona, lugar o evento. Un discurso acerca de la historia de tu universidad, el descubrimiento de la electricidad, el desarrollo de la computadora, o una nueva representación de la batalla de Gettysburg puede organizarse en torno a eventos cronológicos claves. Por ejemplo, un discurso acerca de la Isla de Alcatraz en la Bahía de San Francisco se puede organizar alrededor de cuatro períodos importantes.

*Objetivo específico:* Quiero que mi público entienda los cuatro principales períodos en la historia de la Isla de Alcatraz.

#### ■ Estructuración cronológica del discurso

Organiza el discurso alrededor de segmentos o secuencias de tiempo.

- I. 1775: El explorador español Juan Manuel Ayala descubre la isla.
- II. 1850-1933: El ejército de Estados Unidos usa la isla como base militar que aloja prisioneros.
- III. 1933-1963: The Federal Bureau of Prisons la utiliza como una cárcel de máxima seguridad y mínimos privilegios.
- IV. 1972-presente: El Congreso de Estados Unidos declara que la isla es parte del área recreativa del Golden Gate.

Los discursos que explican un proceso o secuencia también se pueden organizar cronológicamente. Un *discurso de proceso* descubre cómo realizar o hacer algo al enumerar los pasos esenciales del proceso en orden temporal, del primero al último. Por ejemplo, puedes usar un formato de tiempo para organizar los principales puntos de la presentación si vas a instruir al público sobre cómo esquiar en la nieve con una tabla, cómo escribir un *currículum vitae*, cómo hacer los sueños realidad, o cómo crear una página Web. Un discurso sobre cómo revelar una película en blanco y negro puede organizarse alrededor de los siguientes pasos básicos:

*Objetivo específico:* Quiero que mi público entienda los cuatro pasos básicos para revelar una película en blanco y negro.

- I. Cargar la película en el carrete de revelado.
- II. Colocar la película en el revelador.
- III. Colocar la película en baño de paro.
- IV. Colocar la película en el líquido fijador.

---

**estructuración narrativa del discurso**  
Organiza el discurso alrededor de una o más historias.

---

## Estructuración narrativa del discurso

La **estructuración narrativa** organiza el discurso alrededor de una o más historias. Usualmente se cuenta una historia en orden cronológico con un inicio, una parte media y un final. Con frecuencia se incluye algún dilema o conflicto que se resuelve al final. Los escritores de ficción utilizan estructuras narrativas en novelas e historias cortas. De manera similar, un discurso puede lograr un objetivo específico con el recuento detallado de un único incidente o una serie de historias. Algunas veces los oradores utilizan historias personales como cuerpo de sus presentaciones. Los oradores que hablan de temas como, por ejemplo, un desorden alimenticio, pueden organizar su presentación alrededor de sus propias experiencias con el descubrimiento, lucha y tratamiento del problema. Un discurso acerca de cómo aprender paracaidismo en un día puede organizarse alrededor de los siguientes momentos clave en la experiencia.

*Objetivo específico:* Quiero que el público entienda mi primer día de paracaidismo.

- I. 8:30 a.m. a medio día: Aprendizaje de los aspectos básicos.
- II. Medio día a 2:00 p.m.: Práctica de los aspectos básicos.
- III. 2:30 p.m.: ¡Saaaaaaaalto!

---

**estructuración espacial del discurso**  
Organiza al discurso alrededor de relaciones básicas con el contexto espacial, como cerca y lejos, arriba y abajo, derecha e izquierda, o este y oeste.

---

## Estructuración espacial del discurso

La **estructuración espacial** organiza el discurso alrededor de relaciones básicas con el contexto espacial, como cerca y lejos, arriba y abajo, izquierda y derecha, o



La estructura espacial funciona bien para las presentaciones acerca de localidades y edificios.  
© Susan Lapides/Conceptos de diseño

este y oeste. Muchas veces, un edificio conocido como una biblioteca, una escuela o un museo pueden ser la base de un buen discurso al igual que un mapa conocido. Una presentación sobre Hawái, por ejemplo, puede organizarse alrededor de las cinco principales islas de ese estado.

*Objetivo específico:* Quiero que mi público entienda el carácter único de cada isla hawaiana.

- I. Kauai es “la isla jardín”.
- II. Oahu es “el lugar de reunión”.
- III. Lanai es “la isla de las piñas”.
- IV. Maui es la “isla del valle”.
- V. Hawaii es la “isla grande”.

Muchas veces resulta beneficioso utilizar alguna ayuda visual que muestre las relaciones espaciales y que le ayude al público a seguir la estructura del discurso. El corazón humano, por ejemplo, tiene dos mitades (derecha e izquierda) y cada mitad, dos cámaras, una que bombea (el ventrículo) y otra que recibe (la aurícula). Un discurso sobre este tema debe organizarse en torno a las cuatro partes que se relacionan espacialmente al mismo tiempo que se utiliza una ayuda visual para ayudar al público a entender la organización (observa la figura 12-1).

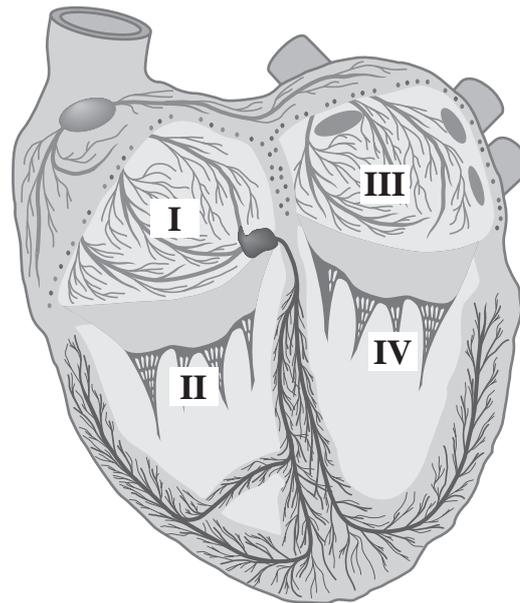
*Objetivo específico:* Quiero que mi público entienda la función de cada una de las cuatro partes del corazón:

- I. La aurícula derecha recibe sangre del cuerpo.
- II. El ventrículo derecho bombea sangre a los pulmones.
- III. La aurícula izquierda recibe sangre de los pulmones.
- IV. El ventrículo izquierdo bombea sangre al resto del cuerpo.

## FIGURA

12-1

## Modelo del corazón humano



Una buena ayuda visual ayuda al público a seguir la estructura del discurso.

### estructuración temática del discurso

Organiza el discurso alrededor de clases o categorías.

## Estructuración temática del discurso

La **estructuración temática** organiza el discurso alrededor de clases o categorías. Los temas que no se adaptan con facilidad a otras formas de organización muchas veces pueden beneficiarse de una estructura temática. La mayoría de los temas sugerirán una clasificación natural que divida el tema de manera lógica. Un discurso sobre el baile, por ejemplo, se puede organizar alrededor de tres estilos distintivos (jazz, ballet y baile moderno). Una presentación sobre las nubes puede organizarse alrededor de tres clases de nubes (cirrus, stratus y cumulus). Un discurso sobre los rituales básicos que practica el Islam pueden ordenarse de esta manera:

*Objetivo específico:* Quiero que mi público entienda los rituales básicos, llamados los Cinco pilares del Islam, que todos los musulmanes creyentes practican.

- I. *Shahda* es enunciar la confesión de la fe.
- II. *Salat* es rezar cinco veces diariamente.
- III. *Saum* es ayunar durante el mes del Ramadam.
- IV. *Zakat* es dar limosna.
- V. *Hajj* es hacer un peregrinaje a la Mecca.

### estructuración comparativa del discurso

Organiza la información alrededor de distintos aspectos de similitud o diferencia.

## Estructuración comparativa del discurso

Otra forma de organizar la presentación consiste en comparar o contrastar los diferentes aspectos del tema. Una **estructuración comparativa del discurso** organiza la información alrededor de aspectos similares o diferentes. Un orador puede com-

parar y contrastar dos computadoras como Macintosh y PC, la experiencia de vivir dentro de un campus universitario o en un dormitorio, o ver una obra en el escenario o una película basada en el mismo guión. Para comparar elementos, el orador debe seleccionar dos o más aspectos distintivos de comparación o características que resalten las similitudes o diferencias. Por ejemplo, supón que un orador quiere comparar las dos clases de diabetes (Tipo I y Tipo II) a través de tres aspectos de comparación (características, síntomas y tratamiento). El discurso puede adoptar una forma como ésta:

*Objetivo específico:* Quiero que mi público entienda las diferencias entre las características, los síntomas y el tratamiento de la diabetes Tipo I y Tipo II.

### I. Características

- A. La diabetes Tipo I inicia en la niñez.
- B. La diabetes Tipo II inicia en la adultez.

### II. Síntomas

- A. Un síntoma de la diabetes Tipo I es la sed excesiva.
- B. Un síntoma de la diabetes Tipo II es la visión borrosa.

### III. Tratamiento

- A. La diabetes Tipo I se trata con inyecciones de insulina.
- B. La diabetes Tipo II se trata con dieta, ejercicio y medicamentos.

“ Cuando reconocemos un patrón, esperamos que se cumpla. Esta expectativa sobre futuro nos permite escuchar con inteligencia... Podemos anticipar lo que seguirá, estar alertas a la evidencia, razonar lo necesario, escuchar con mayor sensibilidad crítica, y evaluar cómo el pensamiento, argumento o tema encaja en el patrón general de todo el discurso.”

—Gerald A. Hauser,  
especialista en comunicación

## Estructuración del discurso en base a causa y efecto

La **estructuración en base a causa y efecto** divide el discurso en las causas de algunos fenómenos y los efectos que resultan de ellos. Un orador que informa al público, por ejemplo, acerca de una enfermedad, puede hablar sobre sus causas y efectos. Un orador que se refiere a los problemas sociales de las áreas urbanas puede hablar de las causas de la pobreza y los efectos del problema. Una presentación sobre el calentamiento global o el “efecto de invernadero” puede incluir los siguientes puntos principales y secundarios:

*Objetivo específico:* Quiero que mi público entienda las causas del calentamiento global y los efectos del aumento de la temperatura en nuestra atmósfera.

### I. El calentamiento global es causado por el aumento de bióxido de carbono en la atmósfera.

- A. La quema de gas, aceite y madera aumenta el bióxido de carbono.
- B. La deforestación de las selvas aumenta el bióxido de carbono.

### II. Las altas temperaturas afectan el ecosistema y el clima del planeta.

- A. Las capas de hielo polar se están derritiendo.
- B. Los niveles del océano están aumentando.
- C. Los patrones de precipitación están cambiando.

### estructuración del discurso en base a causa y efecto

Divide al discurso en las causas de algunos fenómenos y los efectos que resultan de ellos.

## Estructuración del discurso en base a problema y solución

### estructuración del discurso en base a problema y solución

Organiza la información en un discurso alrededor de uno o más problemas y una o más soluciones a estos problemas.

En la apertura del capítulo, Esperanza organizó su presentación de negocios mencionando los problemas que sus clientes tenían con su actual método de comercialización y las soluciones que su compañía proponía. La presentación de Esperanza se apoyó en la **estructuración del discurso en base a problema y solución**, que organiza la información alrededor de uno o más problemas y una o más soluciones para esos problemas. Un orador puede hablar acerca de los problemas de la violencia doméstica y sus posibles soluciones, o el problema de la apatía de los votantes y cómo resolverlo. Un discurso sobre la contaminación del aire también puede organizarse con una estructuración en base a problema y solución.

*Objetivo específico:* Quiero que mi público entienda los problemas de salud provocados por la contaminación del aire y tres posibles soluciones que pueden desarrollarse de manera individual para reducir estos efectos.

#### I. Problema: la contaminación del aire provoca problemas de salud.

- A. La contaminación del aire se ha asociado con problemas de inhalación y respiración.
- B. La contaminación del aire se ha asociado con problemas de cáncer.

#### II. Soluciones: los individuos pueden ayudar a reducir la contaminación del aire.

- A. Los individuos pueden reducir la contaminación del aire si utilizan energía solar para calentar sus hogares y el agua que usan.
- B. Los individuos pueden reducir la contaminación del aire si utilizan transporte colectivo.
- C. Los individuos pueden reducir la contaminación del aire si utilizan cortacéspedes eléctricos.

Elegir una estructura de discurso clara y fácil de identificar no tiene por qué ser difícil. En el recuadro “Aplicación de los conceptos de comunicación” podrás practicar cómo reconocer las diferentes clases de estructura del discurso.

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Lineamientos éticos para los comunicadores

Identifica la estructura del discurso (cronológica, narrativa, espacial, temática, comparativa, basada en causa y efecto, y basada en problema y solución) que te sugiere cada uno de los siguientes temas:

- a. Hacer ejercicio con regularidad reduce el riesgo de ataques al corazón.
- b. El departamento de música se localiza en tres diferentes edificios del campus.
- c. Una camioneta deportiva difiere de un camión en tres aspectos diferentes.
- d. Hay tres pasos simples para planchar una camisa.
- e. Hay cuatro tipos de sangre.
- f. Las causas de la anemia pueden tratarse con una dieta rica en hierro.
- g. Todos podemos aprender a ser mejores hombres y mujeres de negocios si conocemos la vida de Sam Walton.

(Respuestas: a. basada en causa y efecto, b. espacial, c. comparativa, d. temporal, e. temática, f. basada en problema y solución, g. narrativa)

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Cómo podría organizarse cada uno de estos temas con una estructura diferente?
2. ¿Cómo podrían combinarse una o más estructuras en una organización lógica?

## ▼ Desarrollar y sustentar las principales ideas de tu discurso

Una vez que los oradores han organizado sus principales puntos de una manera lógica, deben desarrollar cada idea con recursos de apoyo que extiendan las ideas y añadan detalle a los conceptos centrales. La estructura básica del discurso es como el esqueleto en el cuerpo humano: es el marco que sostiene toda la presentación. Los recursos de apoyo actúan como el tejido muscular que proporciona detalle, textura y fuerza al cuerpo. Sin un esqueleto, el músculo del cuerpo sería inútil; sin músculos, el esqueleto no se podría mover. De forma similar, sin una estructura coherente de discurso, las ideas de soporte no tendrían sentido: sin un desarrollo correcto de cada uno de los puntos principales, la estructura estaría vacía y no tendría significado. Una presentación eficaz proporciona el suficiente soporte para ser creíble e interesante sin sobrecargar a los oyentes con contenidos redundantes o poco familiares. Hay muchas formas diferentes de soporte para los oradores. En esta sección se examinan las seis clases de recursos de apoyo: testimonios, ejemplos, analogías, estadísticas, explicaciones y definiciones.

### Usar testimonios

El **testimonio** es una opinión que apoya una idea. El testimonio de alguien que tiene credibilidad (“La American Dental Association recomienda el cambio de su cepillo de dientes cada tres meses”) puede proporcionar soporte poderoso a una idea. El testimonio de personas desconocidas o con intereses particulares (“Compre este auto a mi distribuidora”) muchas veces es cuestionable. El beneficio del testimonio es su habilidad para añadir otra voz a tu argumento o descripción como apoyo a tus ideas. Si el testimonio está particularmente bien articulado, puede añadir detalles memorables a tu presentación. Como los testigos de los juzgados, el mejor testimonio se basa en el conocimiento de primera mano, en las reseñas de testigos oculares, o en los conocimientos de un experto en el tema. Los testimonios menos eficaces provienen de testigos que obtuvieron su conocimiento de segunda mano o que tienen prejuicios en sus observaciones. Por ejemplo, los discursos de las celebridades pueden llamar la atención de muchos, pero estas personalidades pocas veces saben lo suficiente acerca de los productos que se les paga por vender (“No soy un doctor, pero represento uno en la televisión”). Cuando uses un testimonio sigue estos sencillos lineamientos:

- Busca un testimonio objetivo de fuentes que no tengan qué ganar por dar su opinión. Supón, por ejemplo, que estás dando una presentación sobre videgrabadoras. La vendedora del local de electrónica estará segura de recomendar el modelo que tiene la tienda. Por otro lado, podrías consultar *ratings* de videgrabadoras proporcionados, por ejemplo, por *Consumer Reports* para tener una opinión más objetiva.
- Busca las opiniones de los expertos. Encuentra personas con educación o experiencia práctica relacionada con tu tema.
- Cuando te sea posible, usa el testimonio de fuentes que tu público reconozca. Por ejemplo, si das un discurso sobre la salud, puedes incluir el testimonio de un cirujano general, de la *American Medical Association* (Asociación Médica de Estados Unidos), de la *Mayo Clinic*, de la *American Medical Journal*, o de otra fuente creíble y reconocida.
- Busca testimonios elocuentes y bien fundamentados. En caso de que resulte difícil comprender una cita, puedes atribuir la información a la fuente y parafrasear la idea en tus propias palabras.

---

#### testimonio

Una opinión dada que apoya una idea.

---

“{A pesar} de que se considera que las historias no son tan satisfactorias como las declaraciones y que las declaraciones no son tan satisfactorias como las estadísticas... a la larga, a una persona se le conoce, no por sus declaraciones o sus estadísticas, sino por las historias que cuenta.”

—Flannery O'Connor, escritora

- Limita el testimonios a un fragmento corto y dirigido al punto central. No leas a tu público largos pasajes de prosa complicada, oscura, o insignificante. En lugar de eso, selecciona un testimonio que sea conciso, fácil de entender y relevante.

### ejemplos

Ilustraciones o historias que explican un punto en particular.

## Usar ejemplos

En un discurso, los **ejemplos** son ilustraciones o historias que explican un punto particular. Hay tres clases de ejemplos: breve, extendido e hipotético. Un *ejemplo breve* es una ilustración familiar para el público que por lo tanto requiere muy poco detalle. Con frecuencia, los ejemplos breves se usan uno tras otro para realzar su efecto. Por ejemplo, puedes ilustrar la oración, “El sur ha producido escritores muy populares,” con varios ejemplos, como William Faulkner, Anne Rice, Eudora Welty y Walter Percy. Un *ejemplo extendido* es una ilustración única que se vuelve a platicar con mayor detalle y contexto. En el siguiente ejemplo extendido, la Coronel Eileen Collins (2001), cuenta sus observaciones de la Tierra desde el espacio exterior mientras piloteaba la nave espacial:

Creí pensando que el mundo estaba dividido en hemisferio norte... y en hemisferio sur... en términos de Estados Unidos... Europa, Asia y África. Pero este no es el mundo que vi desde el espacio. Desde el espacio, no se observa lo que en una clase de geografía con estados nítidamente acotados. Desde el espacio... tampoco hay continentes con fronteras nacionales rígidas. Desde el espacio, vi, en cambio, la serena belleza de paisajes que fluyen... la brillante radiación de lagos iluminados por el sol...

El mundo que vi desde el espacio no tenía divisiones de personas... ni separaciones artificiales de intereses y necesidades humanas. Todo lo que vi fue un frágil planeta azul... Desde el espacio, así fue como el mundo lucía para mí. Un mundo de sueños compartidos. Un mundo de destinos compartidos.

Un *ejemplo hipotético* es una ilustración que no es real, sino imaginaria. Muchas de las viñetas de apertura en los capítulos de este libro de texto son ejemplos hipotéticos. A menudo, éstos son concisos y el público los comprende con facilidad. Por ejemplo, en un discurso acerca de las dificultades que enfrenta un estudiante con impedimentos físicos que va a la universidad, el orador puede conducir al público a lo largo de un día típico en la vida de este personaje ficticio. Este ejemplo hipotético puede condensar todos los retos a los que se enfrenta esta persona en un día.

Los ejemplos añaden textura e interés al discurso. El público recordará una ilustración bien narrada más que cualquier otra forma de apoyo del discurso porque muchas veces se involucran en la presentación cuando se identifican con la situación y las circunstancias de la historia. No obstante, los ejemplos pueden tomar mucho tiempo y a veces los oradores usan ilustraciones que son irrelevantes, aburridas, o ambas. También es posible que se recuerde más fácilmente a los ejemplos que al punto que tratan de ilustrar. Cuando utilices ejemplos, recuerda lo siguiente:

- Proporciona suficiente detalle y textura para involucrar al público en la historia.
- Asegúrate de que el ejemplo apoye el punto principal y que sea relevante para la situación.
- Elige con cuidado el número de ejemplos que usarás. Demasiadas historias personales reducen el enfoque del discurso en forma innecesaria y limitan el interés del público. Equilibra los efectos de los ejemplos personales con otro recurso de apoyo, como estadísticas o explicaciones. Puedes equilibrar una historia personal

acerca del goce del buceo con estadísticas que muestren el número de personas que han escogido este pasatiempo.

- Asegúrate de identificar oportunamente los ejemplos hipotéticos como imaginarios o irreales.

## Usar analogías

Una **analogía** compara o contrasta dos cosas. En general, un concepto u objeto desconocido se compara con algo que el público ya conoce o entiende. Existen dos clases de analogías: literal o figurativa. Una *analogía literal* compara dos conceptos, objetos, personas o lugares que son inherentemente similares entre sí, esto es, ambos provienen de la misma clase o categoría. Por ejemplo, puedes comparar el tamaño de dos objetos que son similares. Un orador puede decir, “Irlanda es la mitad de grande que Florida” (ambas extensiones de tierra). Para explicar a qué sabe un Kumquat, un orador puede decir que es “ácido como el limón” (ambas frutas cítricas). Un orador describió el clima veraniego en Washington, D.C. con esta comparación: “la vida diaria en el verano de Washington es como vivir en Bangkok o Manila, pero debes vestirte como si estuvieras en Londres” (Evans 1999).

Una *analogía figurativa* compara dos conceptos, objetos, personas o lugares desde diferentes clases o categorías. Porque las cosas que se comparan son inherentemente distintas, una analogía figurativa es una clase de *metáfora*. Por ejemplo, el escritor americano Langston Hughes (1951) utiliza una serie de analogías figurativas para comparar la desesperación que sienten los estadounidenses acerca de su futuro con otros objetos o sentimientos. “¿Qué le sucede a un sueño aplazado? ¿Se seca como pasa al sol, o se clava como un dolor y después se va? ¿Apesta a carne podrida o se endurece y endulza como si fuera caramelo de miel? Tal vez sólo se hunde, como una carga pesada. O, ¿ explota?” Un ejemplo más trivial proviene de un estudiante universitario que explica cómo cambiar el aceite de un auto. El último paso en el proceso era cambiar el filtro de aceite. Para recalcar la importancia de este paso, el estudiante utilizó la siguiente analogía figurativa: cambiar el aceite sin cambiar el filtro sería como darse un baño y ponerse de nuevo la ropa interior sucia. Mientras que la clase mostraba su repulsión por esta imagen, se convirtió en un efectivo recordatorio de la importancia de este último paso.

El beneficio de una analogía es la poderosa conexión entre algo familiar y algo desconocido. Al comparar una cosa nueva con algo que el público ya entiende, su conocimiento se amplía y el recurso se vuelve fácil de recordar. Cuando utilices analogías debes:

- Mantener la simpleza en la analogía. Las analogías complejas por lo general producen tantas diferencias como similitudes.
- Explicar las similitudes. No esperes que el público entienda la comparación sin explicación alguna, en especial en analogías figurativas.
- Asegúrate que el público reconozca la parte familiar de la analogía. Decir que Irlanda es la mitad de tamaño que Florida no significa nada para el público que no conoce el tamaño de la Florida.

## Usar estadísticas

Las **estadísticas** son representaciones numéricas que se usan para calificar ideas o conceptos. Las estadísticas son populares entre los oradores porque pueden resumir y aclarar brevemente los conceptos. Por ejemplo, John Lawson (1998), vicepresidente superior de Deere y Compañía, comentó al hablar acerca del aumento en la producción de las granjas de Estados Unidos: “Hace cincuenta años, un granjero podía alimentar casi a 20 personas. Hoy, un solo granjero puede poner pan en la boca

### analogía

Compara o contrasta un concepto u objeto poco familiar con algo que el público ya conoce o entiende.

### estadísticas

Representaciones numéricas que se utilizan para cuantificar ideas o conceptos.

de... ciento treinta personas, lo que significa un aumento seis veces mayor desde la década de los cuarenta.” De manera similar, en un discurso acerca del aumento en la diversidad en Estados Unidos y su impacto en los negocios de este país, Richard Notebaert (1998), presidente de Ameritech, utilizó la siguiente estadística:

Y déjenme contarles acerca... de la base de clientes. De acuerdo con el Department of Commerce, el poder de compra de los estadounidenses de ascendencia africana, asiática e hispana es de cerca de un trillón de dólares. Esto es “mil Billones”. Para 2050... la población afroestadounidense se duplicará y la población hispánica se triplicará. Los grupos a los que ahora llamamos minorías constituirán casi la mitad de la población norteamericana. ¿Qué compañía puede darse el lujo de ignorar estas cifras y perspectivas en una demografía cambiante? Ciertamente ninguno que desee prosperar en el nuevo milenio.

Las estadísticas tienen credibilidad inherente y el público muchas veces cree que los “números” son evidencia irrefutable. Esto no siempre es así, porque las estadísticas se pueden manipular tan fácilmente como cualquier otro tipo de información y utilizar para informar incorrectamente al público. No obstante, las que se calculan de forma legítima pueden tener autoridad y ser útiles en tu discurso. Los siguientes consejos te pueden ayudar a utilizarlas:

- Inclúyelas esporádicamente. Demasiadas estadísticas pueden aburrir y confundir al público.
- Redondea las cifras siempre y cuando esto no distorsione la intención de la estadística. En lugar de “10.34 por ciento” puedes decir, “10 por ciento y un tercio” o simplemente “un poco más del 10 por ciento”.
- Proporciona el contexto de la estadística, esto es, menciona quién recopiló los datos e hizo los cálculos. (“De acuerdo con el, casi un millón de niños padece algún tipo de envenenamiento por plomo”); cuándo y dónde se hicieron públicas (“De acuerdo con lo que reveló un reporte del CDC emitido el pasado octubre para la Semana nacional de prevención del envenenamiento por plomo”); y cualquier otra información que pueda ayudar al público a entender los números (“Aunque un millón de niños es un gran número, el Center for Disease Control cree que el envenenamiento por plomo es la enfermedad ambiental que más se puede prevenir en niños pequeños”).
- Interpreta las estadísticas para el público. Por lo general, éste necesita una explicación y una aclaración de las cifras que menciona un orador (“Los resultados de este estudio confirman que los profesores están generalmente tan comprometidos con su profesión como lo están los abogados y doctores, aun cuando ganan sustancialmente menos dinero”).
- Cuando te sea posible, haz que las estadísticas sean visuales a través de gráficas o diagramas. Los soportes visuales ayudan al público a asimilar los números con facilidad. Hablaremos sobre el uso de soportes visuales con más detalle en el capítulo 13 en relación con la presentación de tu discurso.

## Usar explicaciones y definiciones

Las explicaciones y definiciones se utilizan para describir y definir los puntos principales de un discurso. Una **explicación** aclara un concepto o idea al identificar su fuente, explicar cómo funciona, o relacionarla con otros conceptos. Las explicaciones son especialmente útiles en discursos informativos, como cuando se aclara por qué se pasteuriza la leche, dónde se originó el Mardi Gras, o cómo se relacionan las tasas de interés con la inflación.

### explicación

Aclara un concepto o una idea al identificar su fuente, explicar cómo funciona, o relacionándola con otros conceptos.



Se puede presentar a las estadísticas con apoyos visuales como gráficas de barras.

© Walter Hodges/Getty Images/Stone

Las explicaciones también se usan con frecuencia en discursos persuasivos, pues a menudo dan el fundamento para que el público acepte un punto de vista o el argumento de un orador. Por ejemplo, al hablar sobre el Congreso de los Estados Unidos, el presidente mexicano Vicente Fox (2001) inició su discurso con una explicación sobre la falta de confianza que ha caracterizado las relaciones entre los dos países.

Estoy consciente de que para muchos estadounidenses y para muchos mexicanos, la idea de confiar en su vecino puede parecer riesgosa y tal vez poco sabia... Esta percepción tiene raíces profundas en la historia. En México, derivan de un viejo sentimiento de sospecha y temor de su poderoso vecino. Y en los Estados Unidos, se fundan en experiencias pasadas con el régimen político que gobernaba a México y que en su mayor parte era conocido como no democrático y poco confiable.

Después de asentar esta base, Fox comentó cómo había cambiado la situación a partir de que él resultó electo y propuso varios programas conjuntos en migración y comercio.

Los oradores usan una **definición** para establecer el significado de palabras o conceptos. En este libro de texto, definimos varios conceptos clave en cada capítulo para ayudarte a entender nuestras explicaciones y aclarar estos conceptos. De ma-



#### **definición**

Establece el significado de palabras o conceptos.



nera similar, los oradores deben definir los términos importantes, la jerga técnica, y otras palabras que el público puede no conocer. Una buena definición aclara el significado al distinguir entre conceptos o palabras relacionadas. Por ejemplo, puedes distinguir entre un negocio grande o pequeño si aclaras que los “negocios pequeños” tienen menos de 100 empleados. Puedes definir un “huracán” como una tormenta en el océano cuyos vientos alcanzan 75 millas por hora, “la acupuntura” como una forma tradicional de cura china que utiliza delgadas agujas de metal, “la Edad Media” como una época de mil años en la historia europea que comenzó con la caída del Imperio Romano en el siglo V y terminó con el Renacimiento, o a “Venus” como el segundo planeta a partir del Sol. Cada una de estas definiciones no explica únicamente lo que son los conceptos sino también lo que no son (Venus no es el tercer planeta a partir del Sol).

Las explicaciones y definiciones ayudan al público a entender los conceptos y palabras de las que hablas. Cuando utilices explicaciones y definiciones, toma en cuenta las siguientes sugerencias:

- Explica o define cualquier concepto que el público no conozca. Un análisis cuidadoso del público {pp. 307-309} puede ayudarte a identificar aquellos aspectos importantes que necesitan aclaración.
- Mantén la simpleza en explicaciones y definiciones. Explica y define conceptos con palabras que el público conozca y entienda (definir palabras dentro de una definición resulta demasiado complicado para el público).
- Ilustra explicaciones o definiciones con ejemplos u otro recurso que apoye o refuerce el significado del concepto.

## Utilizar transiciones dentro del cuerpo del discurso

El cuerpo del discurso requiere transiciones para conectar los diversos aspectos que incluye. Las **transiciones** son puentes verbales que pueden mover un discurso de un punto o idea a la siguiente. Éstas pueden ser muy breves e incluir sólo una o dos ideas (“Primero, hablaré acerca de...” ) o muy largas y abarcar varias oraciones. Cuando son apropiadas, ayudan al público a ver la relación entre diferentes partes del discurso (“Mi siguiente punto es aún más importante...”), a seguir la organización del discurso (“El segundo paso en el proceso es...”), a recordar lo que dijiste (“Como mencioné...”) o a anticipar a lo que dirás a continuación (A continuación, les explicaré cómo pueden participar).

Dos clases útiles de transición son las señales y los resúmenes internos. De igual forma que los letreros en el camino guían a los conductores por una carretera, las *señales* le indican al público dónde se encuentra y hacia dónde se dirige en un discurso. Un discurso sobre cómo hacer pan, por ejemplo, puede incluir una señal entre los pasos del proceso: “Ahora que ya mezclamos los ingredientes, les mostraré como amasar la masa.” Un *resumen interno* revisa los conceptos o ideas para ayudarle al público a recordar los puntos importantes y mover el discurso al siguiente aspecto importante a tratar. Por ejemplo, un estudiante presentó un discurso acerca del Museo Metropolitano de Nueva York y mencionó varias áreas del museo para ofrecer una organización espacial. El estudiante utilizó este resumen interno para mover el discurso de un punto a otro: “Hasta este momento del discurso, hemos visto esculturas europeas modernas en el primer piso y arte asiático antiguo en el segundo. Ahora, vamos a visitar la muestra de arte medieval europeo en la parte del museo a la que se ha denominado claustros.” Un resumen interno puede terminar una sección del capítulo y proporcionar una transición a la siguiente: “En resumen, hemos analizado cómo estructurar el cuerpo de tu discurso al utilizar una de las formas estándar de organización, cómo puedes desarrollar los principales aspectos del discurso con di-

### transiciones

Puentes verbales que mueven al discurso de un punto o idea a la siguiente.

versos recursos de apoyo, y cómo puedes añadir transiciones para conectar varias partes del discurso. En la siguiente sección del capítulo, hablaremos sobre las formas de elaborar una introducción eficaz.”

## ▼ Iniciar tu discurso con una introducción eficaz

La introducción de un discurso es como el aperitivo en una comida elegante; debe ser interesante, dejar al público con deseos de más, y prepararlo para el primer plato. Una introducción eficaz tiene cuatro objetivos:

1. Captar y mantener la atención del público.
2. Establecer el objetivo del discurso y permitir visualizar los principales puntos.
3. Establecer la credibilidad del orador.
4. Dar al público una razón para escuchar el discurso.

Estas metas no se excluyen entre sí y a veces pueden lograrse de manera complementaria. Por ejemplo, un orador puede captar con éxito la atención del público si da una razón poderosa para que lo escuchen. Otras veces, un orador necesitará utilizar varios comentarios para asegurar que se logre cada una de estas metas.

## Captar y mantener la atención del público

Una introducción debe captar y mantener una **atención adecuada del público**. Esto significa lograr que los pensamientos del público se enfoquen en el tema del discurso. Cuando la atención no es la adecuada, el público se distrae y aleja su atención del tema. Por ejemplo, tocar un tambor, gritar fuerte, e insultar al público sin duda captará su atención, pero también distraerá su concentración en el tema de la presentación. En el recuadro “Piénsalo otra vez” se te pide que consideres formas eficaces y éticas de atraer la atención del público.

La atención del público debe ganarse tan rápido como sea posible durante el discurso mediante un efectivo paso de atención. El **paso de atención** es un intento explícito del orador para ganar el interés del público y debe ser la primera acción o serie de acciones en la introducción. Hay varias formas diferentes de lograrlo.

---

**atención adecuada del público**  
Dirige los pensamientos del público al tema y objetivo del discurso.

---



---

**paso de atención**  
Un intento explícito del orador para captar el interés del público.

---

### Atención inadecuada

Considera los siguientes pasos de atención. Un estudiante inició su discurso sobre los insectos comiéndose varios gusanos vivos, escarabajos e incluso cucarachas. El orador ciertamente ganó la atención del público. ¿Fue ésta una “atención adecuada”? ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de comenzar el discurso de esta manera? ¿Podría el orador mantener la atención del público a lo largo del discurso? ¿Qué estaría pensando el público? ¿Qué es lo que el público recordará sobre este discurso: el tema, la etapa de llamar la atención, o ambos? ¿De qué otras maneras el orador podría haber introducido el tema?

Piénsalo  
otra vez



**Anécdotas.** Una *anécdota* es una breve historia que ilustra algún aspecto de un tema. Una buena historia debe incluir personajes, trama, y una conclusión o resolución. Las historias en primera persona son especialmente eficaces y muchas veces establecen tu credibilidad y también ganan la atención del público. Un estudiante comenzó un discurso sobre las cualidades adictivas de la metanfetamina con un recuento de primera mano de rehabilitación de la droga. La anécdota estaba tan llena de detalles vívidos acerca del costo y del dolor de superar la adicción a la droga que el público estaba ansioso por escuchar más acerca del tema.

**Citas.** Una cita repite las palabras de otra persona atribuyéndole el crédito. Para ganar la atención del público, debe “ser llamativa” o brillante y hacer que el público piense acerca del tema del discurso. Un discurso sobre cómo superar las fobias puede iniciar con la cita de Marie Curie: “Nada en la vida debiera ser temido, sino simplemente entendido.” Es más probable que el público responda favorablemente a la cita si identifica la fuente y ésta se proporciona antes de darla. Para un discurso que compara el proceso de cremación con métodos de entierro tradicionales, un estudiante utilizó esta cita de Woody Allen, “No es que tenga miedo a morir. Es sólo que no quiero estar ahí cuando suceda.” Más de un estudiante ha iniciado un discurso con la línea familiar de Jack Nicholson en *A Few Good Men* (1992): “No puedes manipular la verdad.”

**Comentarios provocativos.** Un comentario provocativo es una declaración *contundente* que hace que el público piense acerca del tema. Los comentarios contundentes deben ser concisos e intrigantes. Considera esta interesante apertura: “Thomas Jefferson y John Adams, rivales políticos durante toda su vida, murieron exactamente el mismo día: el 4 de julio de 1826. Hoy quiero contarles acerca de otro 4 de julio, el de 1776, cuando estos dos hombres y otros revolucionarios firmaron la Declaración de la Independencia y dieron nacimiento a nuestro país.”

**Estadísticas interesantes.** Las estadísticas interesantes pueden capturar la atención del público y concentrar sus pensamientos en el discurso. Una estadística que se utiliza en la introducción debe ser lo suficientemente sencilla para que el público la comprenda con facilidad, y debe ser obvia su conexión con el tema. Por ejemplo, en un discurso para el Executive Club de Chicago, el presidente de la Compañía Coca-Cola utilizó las siguientes estadísticas para hacer hincapié en el tamaño de su compañía: “hace mil millones de horas, la vida humana apareció sobre la Tierra. Hace mil millones de minutos, surgió la Cristiandad. Hace mil millones de segundos, los Beatles se presentaron en “El Show de Ed Sullivan”. Hace mil millones de Coca Colas era ayer por la mañana” (Goizueta 1996).

**Humor.** Finalmente, un orador puede hacer uso de la risa para iniciar un discurso. El público, por lo general, aprecia el sentido del humor en un orador y con frecuencia escucha con atención una broma bien dicha, un chiste, o una historia humorística. El comediante Bob Newhart (1997) comenzó un discurso de iniciación en la Catholic University of America con esta introducción: “Mi hijo se graduó aquí en 1989 de la licenciatura en Literatura Inglesa y se especializó en la poesía de Yeats. Como todos ustedes saben, los anuncios clasificados ofrecen ‘muchísimos’ empleos para especialistas en Yeats.” Un estudiante que se refirió al valor decreciente del dólar americano comenzó su discurso con esta observación humorística: “Cuando mi bisabuela leyó el reverso del billete de dólar dijo, ‘canjeable por plata.’ Cuando mi abuela leyó la parte trasera del billete de dólar, decía, ‘respaldado con oro’. Sin embargo, hoy, cuando leo el reverso del billete de dólar dice, ‘En Dios confiamos.’”

## Establece el objetivo del discurso y anticipa los puntos principales

El objetivo del discurso debe ser claro para el público desde el principio. Algunas veces los oradores novatos organizan un discurso como una novela de suspenso y ocultan su objetivo hasta el final. Esta estrategia rara vez funciona, y con frecuencia desconcierta y confunde al público. Un objetivo explícito y claro en la introducción ayuda al público a anticipar y recordar el contenido del discurso. En la introducción los oradores deben expresar, de manera sencilla, el objetivo específico que tuvieron en mente al comenzar a preparar su discurso. Por ejemplo, el objetivo específico, “quiero que mi público entienda los rituales básicos que todos los musulmanes creyentes llevan a cabo, llamados los Cinco pilares del Islam” puede declararse en la introducción de esta manera: “Mi discurso los introducirá a los rituales básicos de todos los musulmanes, denominados los Cinco pilares del Islam.”

El orador debe establecer también en la introducción los principales puntos del discurso. Por ejemplo, una introducción sobre un posible destino para “vacaciones de primavera” puede contener el siguiente comentario sobre el objetivo, mientras da visibilidad a los puntos principales: “Hoy quiero convencerles de que la Isla del Padre Sur en Texas, es uno de los mejores destinos para vacaciones de primavera en el país porque la Isla del Padre Sur tiene (1) mucho sol y hermosas playas, (2) muchos hoteles y restaurantes accesibles, y (3) muchos estudiantes universitarios de todo el país que van a disfrutar sus vacaciones.” De esta forma, un orador le indica a su público qué esperar de los puntos principales de la presentación. En la tabla 12-1 se reelaboran tres objetivos específicos que presentamos con anterioridad en el capítulo y que pueden utilizarse en la introducción.

## Establece la credibilidad del orador

Una introducción eficaz debe establecer la **credibilidad** del orador. La credibilidad es la percepción del público sobre la habilidad, carácter y buena voluntad de quien habla. La habilidad se refiere a la competencia y destreza que tiene sobre el tema de su presentación. El carácter, por lo general, se define como la veracidad del orador, y su buena voluntad es el grado hasta el que se preocupa por el público. Si la gente percibe que el orador es creíble, estará motivada a escucharlo. La credibilidad, al igual que la atención, debe establecerse y mantenerse a lo largo de la presentación. Comentaremos sobre la credibilidad con mayor detalle en el capítulo 14, pero por ahora, aquí hay algunos consejos simples para establecer la credibilidad durante la introducción.

*Menciona tu conocimiento y experiencia sobre el tema.* El público aprecia que exista conocimiento de primera mano sobre el tema, así que los oradores deben dar a conocer brevemente la habilidad que tienen respecto a la materia que exponen (“He pasado las dos últimas vacaciones de primavera en Texas en la Isla del Padre Sur, y considero que es uno de los mejores lugares del país para ir de vacaciones”).

*Establece la credibilidad de las fuentes.* Si los oradores no poseen experiencia directa respecto al tema, deben establecer la credibilidad de su material de investigación (“La Agencia de viajes South Express, anunció a la Isla del Padre Sur como uno de sus mejores destinos para vacaciones de primavera”).

*Evita pedir disculpas.* Muchas veces los oradores comenten el error de decir algo como: “No soy muy bueno para hablar, así que espero que no se aburran demasiado.” Esa admisión, aun y cuando el orador se sienta nervioso, no ayuda a establecer su credibilidad. Los oradores deben evitar hablar sobre su nerviosismo, inexperiencia o temores durante la introducción.

---

### credibilidad

La percepción del público sobre la habilidad, carácter y buena voluntad del orador.

---

## T A B L A

12-1

## La introducción de tu discurso

## OBJETIVO ESPECÍFICO

Quiero que mi público entienda los cuatro pasos básicos para el revelado de la película en blanco y negro.

Quiero que mi público entienda el carácter único de cada isla de Hawai.

Quiero que mi público entienda los problemas de salud que provoca la contaminación del aire y las tres soluciones que pueden desarrollar de manera individual para reducir estos efectos.

## COMUNICACIÓN DEL OBJETIVO Y DE LOS PUNTOS PRINCIPALES EN LA INTRODUCCIÓN

“En mi discurso comentaré sobre los cuatro pasos básicos para revelar una película en blanco y negro que son: primero, cargar la película en el carrete de revelado; segundo, colocar la película en el revelador; tercero, insertar la película en el baño de paro; y cuarto, colocar el rollo en el fijador.”

“Hoy hablaré acerca del carácter único de cada isla de Hawai y les presentaré: Kauai, la “isla del jardín”, Oahu el “lugar de reunión,” Lanai “la isla de la piña,” Maui, “la isla del valle,” y Hawai “la gran isla.”

“Al final de mi discurso, espero que comprendan que se ha relacionado la contaminación ambiental con problemas de respiración e inhalación y con el cáncer de pulmón. También les hablaré sobre lo que pueden hacer personalmente para reducir la contaminación del aire, como calentar sus casas y agua con energía solar, o utilizar el transporte colectivo y cortadoras de césped eléctricas.

Una buena introducción debe establecer el objetivo y dar una semblanza de los principales puntos del discurso.

*Cuida la brevedad y la relevancia de la introducción.* Una introducción demasiado larga provoca la hostilidad del público, y si resulta claramente irrelevante afecta la credibilidad del orador.

## Da al público una razón para escuchar tu discurso

La introducción debe dar al público una razón o motivo para escuchar. Muchos públicos van a un discurso con una evidente pregunta implícita: ¿Por qué debo escuchar esta presentación? Los oradores deben contestar esta pregunta lo antes posible. Pueden exponer la manera en que el discurso le ahorrará dinero al público, le ayudará con un problema común, o hará que sus miembros sean mejores personas. Un comentario como: “Sé que la mayoría de ustedes, al igual que yo, cuentan con un presupuesto acotado para la universidad, y una de las principales ventajas de la Isla del Padre Sur es su bajo costo,” es muy probable que motive al público a escuchar. Si el tema no afecta de inmediato al público, el orador debe indicar alguna importancia futura. Por ejemplo, un estudiante puede usar en este motivo para escuchar un discurso acerca de la compra de un seguro de vida: “Sé que la mayoría de los estudiantes universitarios no piensan en los seguros de vida y en que posiblemente mueran. Pero

el seguro de vida es una inversión sabia para el futuro, y adquirirlo ahora es mucho más barato que adquirirlo cuando tengas 50, 40 o incluso 30. Compra ahora, ahorra después.”

## ▼ Termina tu discurso con una conclusión eficaz

La conclusión del discurso es la última oportunidad para los oradores de impactar al público y debe llevar a la presentación a un fin que aporte algo valioso y eficaz. La conclusión del discurso debe ser como el postre después de una rica comida; debe complementar la comida completa y dejar a los comensales con un recuerdo agradable. De forma similar, la conclusión también debe (1) resumir los puntos clave y (2) reforzar el objetivo de la presentación con un cierre decisivo (Gregory 2002).

### Resume los puntos clave

Al inicio del capítulo, comentamos que la introducción debe “mencionar al público lo que se le quiere decir;” el cuerpo debe “decírselos” y la conclusión debe “recordarles lo que ya les mencionaste.” Aunque esto puede parecer redundante para los oradores novatos, decir lo que ya mencionaste es una función importante de la conclusión. Repetirle al público los puntos clave del discurso les ayudará a recordarlos después que el discurso termine. El resumen debe ser breve. No hay necesidad de repetir toda la información del desarrollo de la presentación. Los resúmenes más eficaces simplemente le recuerdan al público los puntos principales del cuerpo. En la siguiente conclusión sobre el cuidado responsable de mascotas se muestra una conclusión breve, pero eficaz: “Como han podido ver, los dueños responsables necesitan ofrecer a sus mascotas una dieta variada y saludable, mucho ejercicio, vacunas y permisos correspondientes.”

### Refuerza el objetivo del discurso con un cierre decisivo

La función más importante de la conclusión es reforzar el objetivo del discurso de una forma fácil de recordar. Un cierre decisivo es un final vivo que “cierra el trato”. Debe motivar al público a hacer propio el objetivo del discurso. Hay muchas maneras de lograrlo. Muchas de ellas son similares a los pasos de atención que comentamos al comenzar este capítulo. Por ejemplo, la presentación puede finalizar con un comentario provocativo, anécdota, cita, o estadística que refuerce con fuerza el objetivo: “Recuerden, la regla de oro se aplica también a las mascotas. Trata a sus mascotas tan bien como te gustaría que te trataran si ellas fueran tu dueño.” Los oradores también pueden retar a su público para que emprendan una acción o asuman un compromiso como una manera de cerrar el objetivo del discurso. Por ejemplo, el siguiente reto puede funcionar en una presentación sobre las mascotas: “Tengo una copia de la Promesa del Dueño de Mascota Responsable de nuestra sociedad humanitaria local para ustedes. Hoy, los reto a que cada uno firme esa promesa como un compromiso con su mascota de que serán dueños responsables y cariñosos.” Cualquiera que sea el cierre que el orador elija, debe ser convincente. Los maestros de oratoria muchas veces dicen que el discurso debe terminar con un estruendo, no con un lamento.

### Sácale provecho a tu conclusión

Aquí hay algunos consejos y recordatorios adicionales para ayudarte a desarrollar una conclusión eficaz para tu discurso.



Observa un videoclip de un estudiante que utiliza algunas de estas sugerencias para concluir su discurso (CD-Clip 12.1).

- La conclusión debe promover un tono que se mantenga con el resto de la presentación. Si el discurso fue serio, una conclusión frívola hará trivial la idea central. De igual forma, si el discurso fue en cierta forma ligero, el público se resistirá a un cambio drástico en el tono a algo grave o serio.
- La conclusión debe señalar claramente el final del discurso. Puedes utilizar frases de terminación tradicionales como, “En conclusión...”, “En resumen...”, o “Finalmente...” como una transición para la conclusión, ¡pero no termines el discurso más de una vez! Al público no le gusta que le digan “en conclusión” tres o cuatro veces.
- Sé breve y conciso, pero no demasiado abrupto. Como el personaje de caricatura Porky Pig, demasiados oradores simplemente terminan su presentación diciendo, en esencia, “Eso es todo, amigos.” Estos oradores pierden una oportunidad; recuerda que la conclusión es la última oportunidad que tienes para influir en tu público.
- Evita pedir disculpas o excusarte por tu discurso (“Me alegra estar terminando mi discurso”). Tales disculpas reducen tu credibilidad.
- No abras nuevas áreas de discusión. Introducir nuevos temas en la conclusión hace que el público se lleve consigo dudas en vez de llevarse las ideas centrales que trataste de transmitir.
- Por último, sé relevante. Demasiadas bromas sin importancia en la introducción distraen al público y un comentario fuera del tema en la conclusión confundirá a los oyentes acerca del objetivo de tu discurso.

## Comunícate de manera responsable: desarrolla una estructura sólida

### diagrama

Sinopsis concisa que muestra la estructura y relación de las ideas y conceptos del discurso.

Ahora que ya organizaste tu información, estás listo para preparar un diagrama de tu discurso. Así como un buen público escucha con atención, los buenos oradores desarrollan ideas en forma clara, sistemática, y con el objetivo de que su público las comprenda. Un **diagrama** es una sinopsis concisa que muestra la estructura y forma en que se relacionan las ideas y conceptos del discurso. Preparar un diagrama te ayuda a aprender y a recordar el contenido de tu discurso. Además, el diagrama constituye un primer paso de una exposición eficaz porque será utilizado finalmente como tus notas para hablar. En esta sección, comentaremos sobre clases y principios de un diagrama.

### Clases de diagramas

Hay tres formas de organizar el diagrama: por temas, por oraciones completas y por conceptos clave. Cada una de ellas es útil en distintos momentos de la preparación de tu presentación. El **diagrama de temas** consiste en frases cortas para resumir los puntos principales de tu presentación. El diagrama de temas puede ser útil como borrador de tu discurso, ya que te ayuda a repartir el contenido y hacer una selección preliminar de tus puntos principales. Los diagramas del tema también ayudan a seleccionar tus puntos de apoyo o puntos *subsidiarios*.

Una vez que has hecho “el esbozo” de tus contenidos con frases simples, puedes moverte a un diagrama de oraciones completas. Un **diagrama de oraciones completas**, como su nombre lo indica incluye oraciones completas y puntuación estándar, como puntos, comas y signos de interrogación, para delinear la información de la que se hablará. Te ayuda a seleccionar palabras o frases específicas. Cada uno de tus puntos principales se convierte en un enunciado de tesis para esa sección del dis-

### diagrama de temas

Utiliza breves frases para resumir los puntos principales de una presentación.

### diagrama de oraciones completas

Utiliza oraciones completas, incluyendo puntuación estándar como puntos, comas y signos de interrogación, para delinear la información a presentar.

curso. Diagramar en oraciones completas te fuerza a aclarar tu objetivo para cada sección y articular palabras o frases específicas.

Una vez que has organizado el discurso en oraciones completas, debes construir conceptos clave a utilizar en la exposición. Un **diagrama de conceptos clave** utiliza sólo unos cuantos conceptos clave para cada oración y así hace legible el diagrama de un vistazo. El diagrama de conceptos clave se usa como una ayuda para la memoria y por lo tanto debe ser lo suficientemente breve como para determinar con rapidez dónde te quedaste en tu discurso. Utiliza tan pocas palabras como sea posible, incluyendo sólo aquellas que sean necesarias en el diagrama. Una sola palabra puede ser todo lo que se necesita para recordarte el contenido de algunas partes del discurso. Sin embargo, otras partes pueden necesitar más palabras. Por ejemplo, si tienes una cita muy larga que quieras leer al público, puedes incluirla en tu diagrama de conceptos clave, pero en general, procura usar la menor cantidad de palabras que puedas.

## Principios del diagrama

Los principios del diagrama son los mismos, ya sea que prepares un diagrama de temas, de oraciones completas o de conceptos clave. Es recomendable que te asegures de consultar a tu profesor sobre los detalles específicos de la tarea de tu clase, sin embargo, las siguientes sugerencias te ayudarán a crear un diagrama para la mayoría de las situaciones de oratoria.

*Lista los puntos principales que cubrirás con tu discurso.* Los **puntos principales** son las ideas más importantes que debes comunicar al público y aquellas que te llevan directamente al objetivo específico del discurso. Marca las secciones más importantes de información de acuerdo con el área del tema al que hacen referencia y agrupa en tu diagrama los contenidos de tu discurso en categorías principales. Debes tener de dos a cinco categorías de temas principales en tu diagrama. Si tienes más de cinco, no has identificado de forma adecuada las categorías y tu estructura se verá más como una lista que como áreas de temas. Arregla estos puntos principales en orden lógico y utiliza las estructuras de oratoria que discutimos previamente.

*Coloca los puntos secundarios bajo los puntos principales que les corresponden.* Los puntos secundarios, o **subpuntos**, son esas ideas que amplían o desarrollan los puntos principales. Por ejemplo, supón que estás presentando un discurso sobre cómo correr un maratón. El objetivo de tu discurso es explicar a los corredores de maratón primerizos cómo prepararse para el evento. Pregúntate, ¿cuáles son las tres ideas más importantes que deben conocer los corredores novatos? Una posible respuesta a esta pregunta debe ser: 1) equipo necesario, 2) entrenamiento adecuado, y 3) estrategias para correr diario. Éstos serán tus puntos principales.

### I. Equipo necesario

### II. Entrenamiento adecuado

### III. Estrategias para correr todos los días

Tus subpuntos serán el desarrollo de cada uno de estos puntos principales. Bajo equipo, puedes mencionar zapatos, ropa y diario del corredor. Tu diagrama comenzará a verse así:

#### I. Equipo necesario

- A. Zapatos
- B. Ropa
- C. Diario del corredor

De igual forma puedes subdividir cada punto principal. Bajo entrenamiento adecuado, puedes examinar la frecuencia y longitud de las carreras de entrenamiento y dividir la sección en carreras cortas, carreras largas y días de descanso. Por último,

#### diagrama de conceptos clave

Utiliza sólo algunas palabras importantes de cada oración de un diagrama de oraciones completas para delinear la información de la presentación.

CONEXIONES



El tutorial de diagramas del CD te puede ayudar a darle formato correcto al diagrama de tu discurso.

#### puntos principales

Las ideas más importantes que se comunicarán al público y aquellas que llevan directamente al objetivo específico del discurso.

#### subpuntos

Ideas que amplían o desarrollan los puntos principales.

bajo estrategia puedes incluir consejos como qué comer en un día de carrera, el ritmo de la carrera, y qué hacer inmediatamente después de la carrera. Algunas veces querrás subdividir tus subpuntos. Por ejemplo, puedes dividir tu consejo sobre los zapatos en tres recomendaciones para seleccionar los zapatos adecuados: (1) compra zapatos en una tienda especializada en carrera, (2) compra la talla correcta, y (3) reemplaza los zapatos desgastados. Cada uno de tus subpuntos puede dividirse de forma similar. Estos subpuntos deben ser relevantes para explicar los puntos principales y desarrollar o aclarar el objetivo del discurso.

*Usa un conjunto consistente de espacios y símbolos para identificar todos los niveles de tu discurso.* Un diagrama efectivo esquematiza la relación de tus ideas al utilizar sistemas convencionales de margen y símbolos. Al dar un vistazo a un diagrama, deber ver con facilidad los puntos principales, los puntos de apoyo y los subpuntos menos relevantes según su distribución dentro del diagrama. Determina tus áreas principales antes de dar forma a tu introducción y conclusión. Cada punto debe tener sólo una oración. Nunca uses un “1” sin un “2” o una “A” sin una “B”. Si no tienes suficiente contenido para dividir un subpunto en pares, entonces este subpunto debe incluirse como parte del punto principal.

El siguiente es un conjunto típico de símbolos. (Revisa con tus instructores para ver qué sistema de símbolos prefieren.)

**I. Los títulos de primer nivel utilizan números romanos (I, II, III),**

A. El segundo nivel utiliza letras mayúsculas (A, B, C)

1. El tercer nivel utiliza números arábigos (1, 2, 3), y

a. El cuarto nivel utiliza letras minúsculas (a, b, c).

Cada uno debe tener un margen inicial idéntico y debe alinearse verticalmente. Un diagrama de un solo tema para el cuerpo del discurso sobre carrera de maratón puede verse parecido a esto:

**I. Equipo necesario para correr**

A. Zapatos

1. Zapatos de carrera especiales

2. Talla correcta

3. Reemplazo de zapatos desgastados

B. Ropa

1. Camisa

2. Pantalón corto

3. Calcetines

C. Registro del corredor

1. Carreras

2. Dieta

**II. Calendario para un entrenamiento efectivo**

A. Carreras cortas

B. Carreras largas

C. Descanso-días libres

**II. Estrategias para el día de la competencia**

A. Antes de la carrera

B. Durante la carrera

C. Después de la carrera

*Utiliza una estructura paralela para frases y oraciones.* Los puntos principales deben coordinarse, o tener aproximadamente la misma importancia y nivel de soporte. Trata de usar construcción paralela para los puntos principales. El material relacionado debe descender en importancia desde lo más general y abstracto hasta los subpuntos más específicos.

*Incluye una introducción y una conclusión en tu diagrama.* Preparar un diagrama para la introducción y la conclusión produce los mismos beneficios que hacerlo con el cuerpo del discurso. Algunos instructores prefieren que los estudiantes escriban la introducción y conclusión en la forma de un párrafo, mientras que otros pueden querer que incluyas estos comentarios de apertura y cierre en forma de diagrama para que ensayos de forma más precisa. Algunos instructores pueden querer que incluyas tu objetivo específico en algún lugar cerca de la introducción en el diagrama o en la parte superior de la página. Por último, asegúrate de dar crédito a las fuentes que utilizaste en la construcción del discurso en la biografía al final del diagrama. La tabla 12-2 ilustra un diagrama de oración completa para el cuerpo de un discurso sobre cómo correr un maratón.

CONEXIONES



Verifica los ejemplos de bibliografías en el CD para que cites tus fuentes correctamente.



Los diagramas ayudan a los oradores a permanecer organizados mientras construyen conexiones con el público.

© PhotoDisc

**Tu primer maratón**

Este diagrama de oraciones completas para el cuerpo de un discurso sobre cómo correr un maratón, ilustra los principios para elaborar un diagrama estudiados en esta sección del capítulo.

*Objetivo específico:* Quiero que mi público entienda que hay tres conceptos básicos en la preparación para correr un maratón por primera vez y son comprar el equipo correcto, entrenar en forma adecuada y emplear estrategias para el día de la carrera.

**I. Debes conseguir los zapatos, la ropa y el dispositivo de registro de carrera adecuados para tu primer maratón.**

- A. Los zapatos son la parte más importante del equipo para tu primer maratón.
1. Se deben comprar zapatos en una tienda especializada en carreras.
    - a. Una tienda especializada en carreras tiene más variedad de zapatos que una tienda de zapatos general.
    - b. Una tienda especializada tiene expertos que pueden encontrar el zapato adecuado para tu pie.
  2. Compra el tamaño adecuado de zapato.
    - a. Cuando compres zapatos, debes usar los calcetines de entrenamiento al acudir a la tienda.
    - b. Deja un espacio de aproximadamente  $\frac{1}{2}$  pulgada entre tu dedo gordo y el zapato.
  3. Reemplaza zapatos gastados.
    - a. Debes cambiar de zapatos después de correr aproximadamente 400 millas.
    - b. Debes comprar un nuevo par de zapatos 4 o 6 semanas antes del maratón.
- B. La ropa ligera, suelta, de mezcla sintética te ayudará a entrenar y a correr tu primer maratón.
1. La ropa debe mantenerte a la temperatura correcta.
    - a. Correr añade 10 grados de calor a la actual temperatura del aire.
    - b. Usa una chamarra ligera para protegerte de la hipotermia cuando corras en el viento.
    - c. Utiliza un sombrero sólo si hace frío, porque los sombreros atrapan el calor del cuerpo.
  2. La ropa debe ser funcional, no a la moda.
    - a. Recuerda que el peso de la ropa es importante en una carrera larga.
    - b. Cambia tus calcetines con frecuencia mientras entrenas para evitar las ampollas.
    - c. Utiliza la misma ropa de entrenamiento en el maratón final.
- C. Un registro del corredor te ayuda a llevar un recuento de las millas y de la nutrición.
1. Escribe la longitud y el tiempo de cada carrera de entrenamiento.
  2. Escribe lo que comes durante el entrenamiento.

**II. Para tu primer maratón, debes planificar un calendario de entrenamiento de 16 semanas compuesto de carreras cortas, carreras largas y descanso.**

- A. Las carreras cortas se harán en las primeras siete semanas de tu entrenamiento para el maratón.
1. Inicia corriendo o caminando 20 minutos cada día.
    - a. Consulta a un médico antes de comenzar tu entrenamiento.
    - b. Corre a un ritmo cómodo, debes ser capaz de platicar mientras corres.
  2. Aumenta la distancia de carrera un 10 por ciento cada semana.
    - a. Debes ser capaz de correr 6 millas diarias después de siete semanas de entrenamiento.
    - b. Debes correr cinco días a la semana.

**Tu primer maratón (continuación)**

- B. Las carreras largas para las nueve semanas finales te preparan mental y físicamente para el maratón.
1. Añade una carrera larga a tu entrenamiento semanal de nueve semanas antes del maratón,.
    - a. Inicia con una carrera larga de 10 millas.
    - b. Aumenta la carrera larga 2 millas cada semana hasta que llegues a las 20 millas.
  2. Prepárate para tus carreras largas.
    - a. Duerme al menos ocho horas antes de tu carrera.
    - b. Toma mucha agua y come un bocadillo ligero, pero nutritivo antes de que corras.
    - c. Bebe muchos líquidos durante la carrera.
      - (1) Bebe una bebida deportiva durante una carrera de más de 90 minutos.
      - (2) Carga líquidos contigo en carreras largas o planea una ruta en la que puedas detenerte brevemente a tomar líquidos.
      - (3) Bebe muchos líquidos y come alimentos nutritivos tan pronto te sea posible después de la carrera.
  - C. El descanso es importante en tu entrenamiento.
    1. No corras el día anterior a las carreras largas.
    2. Realiza ejercicios diversos para evitar lesiones.
    3. Reduce la distancia de tu entrenamiento dos semanas antes del maratón.
      - a. Reduce tus carreras largas de 18 a 15 y a 12 millas.
      - b. Continúa corriendo entre 8 y 6 millas en tus carreras cortas.
      - c. No corras una carrera larga la semana del maratón.

**III. Debes recordar unas cuantas estrategias sencillas para el día del maratón.**

- A. Antes de la carrera, prepárate mental y físicamente.
1. Corre parte de la pista de la carrera antes del maratón.
    - a. Haz una carrera larga en la pista si te es posible.
    - b. Recorre toda la pista una vez antes de la carrera.
  2. Prepárate físicamente para la carrera.
    - a. Hidrátate todo lo posible antes de la carrera.
    - b. Come muchos carbohidratos y nada de grasa la semana anterior a la carrera.
    - c. Descansa tus pies todo lo que puedas.
    - d. Duerme todo lo que puedas la semana anterior a la carrera.
- B. Durante la carrera, corre a un paso tranquilo.
1. Mantente atrás al inicio de la carrera.
  2. Corre la parte media de la carrera a tu paso normal.
    - a. Recuerda sacudir tus brazos y hombros a lo largo de la carrera.
    - b. Preocúpate más de tu bienestar físico que por el tiempo.
    - c. Detente en todas las estaciones en las que den líquidos.
  3. Termina la carrera tranquilo y relajado.
- C. Después de la carrera, toma precauciones para evitar serios problemas de salud.
1. Mantente de pie después de la carrera sin importar qué tan cansado te sientas.
  2. Bebe líquido en abundancia.
  3. Come tan pronto como puedas.

**Bibliografía.** Para aprender más acerca de tu primer maratón, consulta estas fuentes:  
 Higdon, H. (1993). *Marathon: The ultimate training and racing guide*. Emmaus, PA: Rodale Press.

Liberan, A. (2002). State of the Art marathon training. Visitada el 15 de junio de 2002, en <http://www.marathontraining.com/>

Rossi, S. (2002), tu horario de entrenamiento para correr un maratón: comenzamos hoy, se recuperó el 12 de junio del 2002, <http://www.epage.com/page/marasched>

Whitsett, D.A.; Kole, T.J.; Kole, T.; & Dolgener, F.A. (1998). *The non-runner's marathon trainer*. Chicago: Maters Press.

## Recursos para revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea.



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno a preguntas que se ubican al inicio del capítulo. Ve si puedes responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

**1. ¿Cómo organizo los puntos principales de mi discurso?**

*Debes elegir entre dos y cinco puntos principales de tu discurso. Estos puntos principales deben fluir suavemente en una forma lógica que permita al público entender en todo momento durante el discurso, dónde has estado, dónde estas y a dónde vas. Hay varias formas tradicionales de organizar tus puntos principales para lograr la meta. Entre estas estructuras están la temporal, narrativa, espacial, temática, comparativa, en base a causa y efecto, y en base a problema y solución.*

**2. ¿Cómo apoyo y desarrollo las ideas principales de mi discurso?**

*Un discurso efectivo usa una variedad de recursos de apoyo. Los discursos se vuelven monótonos y menos convincentes cuando adoptan sólo un tipo de desarrollo. En lugar de eso, debes utilizar una mezcla viva de recursos de apoyo. Debes proporcionar suficiente soporte para que sea creíble e interesante. El usar muy poco soporte hace que las ideas sean poco precisas y cuenten con menos aceptación. Hay muchas formas de apoyo disponibles, incluyendo el testimonio, ejemplos, analogías, estadísticas, explicaciones y definiciones.*

**3. ¿Cómo se elabora una introducción eficaz?**

*Una introducción efectiva debe captar y mantener la atención del público. Tu discurso debe iniciar con un paso de atención como una anécdota, una cita, una afirmación provocativa, o estadísticas que dirijan el interés del público sobre tu tema. Una buena introducción también debe establecer el objetivo de tu discurso, esbozar tus puntos principales, establecer tu credibilidad, y dar al público una buena razón para escucharte.*

**4. ¿Cómo se logra una conclusión eficaz?**

*Debes resumir los puntos clave de tu discurso y reforzar el objetivo del mismo con un cierre decisivo. La conclusión debe ser coherente con el resto del discurso. Evita ser excusarte o disculparte por tu discurso. Tampoco abras nuevas áreas de discusión. Introducir nuevos temas en la conclusión deja al público con dudas y no pensando en las principales ideas que acabas de transmitir.*

**5. ¿Cómo preparo el diagrama de mi discurso?**

*Un diagrama es un mapa visual y verbal de tu discurso. Un diagrama te ayuda a organizar tu información y a exponer tu discurso. Para hacer un diagrama, primero debes agrupar tus ideas en cuatro o cinco puntos principales y después colocar los subpuntos bajo el punto principal que le corresponde. Después, marca cada punto principal y subpunto con un conjunto consistente de espacios y símbolos para identificar todos los niveles de tu discurso. Un diagrama efectivo esquematiza la relación de tus ideas al usar un sistema convencional de márgenes y símbolos. Al echar un vistazo a un diagrama, debes ver con facilidad los puntos principales, los puntos de apoyo y los subpuntos con menos importancia según la posición de cada oración en la página. Asegúrate de usar una estructura paralela para las oraciones. Finalmente, asegúrate de que tu diagrama tenga una introducción y una conclusión.*

## TÉRMINOS CLAVE

**Prueba el nivel de comprensión que tienes de estos conceptos clave visitando el CD-ROM *Conexiones* y el sitio Web del *Centro Gratuito de Aprendizaje en Línea* en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace).**

analogía 333	estadísticas 333	estructuración espacial del discurso 326
atención adecuada del público 337	estructuración comparativa del discurso 328	estructuración narrativa del discurso 326
credibilidad 339	estructuración cronológica del discurso 325	estructuración temática del discurso 328
definición 335	estructuración del discurso en base a causa y efecto 329	explicación 334
diagrama 342	estructuración del discurso en base a problema y solución 330	paso de atención 337
diagrama de conceptos clave 343		puntos principales 343
diagrama de oraciones completas 342		subpuntos 343
diagrama de temas 342		testimonio 331
ejemplos 332		transiciones 336

## PARA MAYOR REFLEXION

- En el capítulo 11 hicimos un análisis del público. ¿De qué manera un buen análisis del público te ayuda a preparar la introducción o la conclusión de un discurso? Además, ¿cómo puede ayudarte a identificar los puntos principales de tu discurso o a seleccionar diferentes formas de desarrollo?
- ¿Cómo podrías combinar la estructura basada en causa y efecto con la basada en problema y solución? Identifica temas que podrían funcionar con una estructura causa/problema/solución.



/dobkinpace

Participa de una conversación sobre los conceptos estudiados en el capítulo visitando el sitio Web del *Centro Gratuito de Aprendizaje en Línea* en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

- Elabora un diagrama de conceptos clave a partir del diagrama de oraciones completas (tabla 12-2) sobre cómo correr un maratón. Escribe una introducción y una conclusión para el discurso.
  - Si el discurso resulta demasiado largo, ¿cómo lo editas?
  - ¿Cuál punto principal eliminarías? ¿Por qué?
  - ¿Cuáles sub-puntos eliminarías? ¿Por qué?
- Comentamos que las analogías comparan un concepto u objeto desconocido con algo que el público ya conoce o entiende. Completa las siguientes oraciones con una analogía literal y una figurativa.
 

El café sabe a \_\_\_\_\_

Tomar un examen final es como \_\_\_\_\_

Tener una mascota es como \_\_\_\_\_

Una quemadura de sol se siente como \_\_\_\_\_

Chatear es como \_\_\_\_\_

Manejar un auto en el que no se puede confiar es como \_\_\_\_\_

Hacer cola para comprar libros es como \_\_\_\_\_

¿Cómo pueden tus analogías ayudar al público a entender el concepto?

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED



Nota: Aunque todas las direcciones incluidas en esta obra estaban actualizadas al momento de imprimirse, a menudo sufren modificaciones. Por favor, visita nuestro sitio ([www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)) para encontrar actualizaciones y enlaces a los siguientes ejercicios.

1. El sitio de Public Broadcasting, <http://www.pbs.org/greatspeeches/timeline>, tiene un extenso archivo de discursos políticos. Visítalo y elige uno para análisis.
  - ¿Qué clase de información utiliza el orador?
  - ¿Hay ejemplos de testimonios, analogías literales, analogías figurativas, ejemplos breves, ejemplos extendidos, ejemplos hipotéticos, estadísticas, explicaciones, o definiciones?
2. El sitio de la publicación *Vital Speeches of the Day* (<http://www.votd.com>) tiene muchos discursos diferentes.
  - Elige un discurso para análisis y examina la introducción y la conclusión. ¿Fueron eficaces o no? ¿Por qué?
  - Revisa diferentes discursos e identifica la forma en que cada orador capta la atención del público.
  - Finalmente, regresa a esos mismos discursos y busca el último comentario en los discursos. ¿Estas conclusiones fueron eficaces? ¿Fáciles de recordar?
3. En numerosos sitios se muestran recopilaciones de citas, muchas de las cuales puedes encontrarlas por conceptos clave. En los siguientes tres sitios existen grandes colecciones de ellas: <http://www.creativegrowth.com/qquotes.htm/>; <http://www.bartleby.com/100/>; <http://www.famous-quotations.com/>. Busca citas para tus temas de discurso en ellos.
  - ¿Alguna de las citas que encontraste refuerza la credibilidad a tu discurso?
  - ¿El público puede reconocer alguna de las fuentes?

## MEDIA MOMENTS

En la película *American President* (Reiner 1995) se relata la historia de un moderno, pero ficticio, presidente de los Estados Unidos. Esta película tiene diversas escenas en las que el presidente habla al país acerca de los trabajos, del presupuesto, y de su vida personal. Analiza los discursos, su estructura y el desarrollo que se hace de los distintos puntos.

- ¿Qué pasos de atención se utilizan en las introducciones de los discursos? ¿Qué cierres se utilizan en las conclusiones?
- ¿En alguno de los discursos se utiliza una estructura comentada en este capítulo?
- ¿Qué formas de desarrollo y apoyo se utilizan en los discursos?



## Cómo dar un discurso con confianza



# 13

## C A P Í T U L O

**K**evin, Jessica y Robert caminaban con desgano a su clase introductoria de contabilidad. Kevin se quejaba: “nunca saco nada en limpio de esta clase. Honestamente no creo lograrlo hoy. Cuando el profesor Wright voltea hacia el retroproyector, sé que me voy a quedar dormido”.

“Aunque lo hicieras él no te vería,” respondió Robert. “Todo lo que hace es mirar fijamente su retroproyector mientras escribe dándonos la espalda.”

“¿Te acuerdas de la semana pasada?” preguntó Kevin. “Wright hizo una pausa mientras escribía un problema en el retroproyector, la pluma se resbalaba hacia la orilla, y movió su cabeza por unos segundos, te aseguro que es tan aburrido que se da sueño a sí mismo.” Todo mundo rió, pero entonces Jessica trató de defender al profesor. “Realmente es un tipo agradable y sabe mucho sobre contabilidad si le das la oportunidad de demostrártelo. Y está bien preparado, sus tareas son muy detalladas y claras. Y es...”

“¡Monótono!” Kevin terminó la oración. “¿Has oído a alguien con menos inflexión en la voz? El único momento en el semestre que no susurró fue el día en que su marcador de retroproyector se quedó sin tinta.”

“Eres demasiado crítico,” dijo Jessica. “Obtendrías más de la clase si te concentraras en lo que dice en lugar de cómo lo dice.”

“Probablemente tienes razón”, asintió Kevin. “Trataré de escuchar mejor, ¡pero por favor que ese sea el día en que use diapositivas de PowerPoint!”



### PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA

1. ¿Cómo puedo sentirme confiado y tranquilo mientras hablo?
2. ¿Cuáles son las diferentes clases o tipos de presentación?
3. ¿Qué palabras debo usar en un discurso?
4. ¿De qué manera utilizo mi voz, mi gesticulación, y los recursos de apoyo para realzar mi presentación?
5. ¿Cómo puedo hacer una presentación responsable?

Tal vez te sea familiar la agonía de escuchar a un orador bien intencionado y preparado cuyo mensaje se pierde en la pobreza de su entrega. Esta situación es familiar para tu profesor. Los maestros de oratoria pública han escuchado muchos discursos de estudiantes bien preparados (otros no tanto) que no fueron eficaces debido a que los presentaron muy deficientemente. En los dos capítulos anteriores, examinamos las estrategias para preparar y organizar un discurso. Sin embargo, aun y cuando las adoptaras todas, toda tu meticulosa preparación se perdería si no lo presentas en forma adecuada.

Los discursos que se presentan bien realzan el mensaje del orador sin llamar la atención sobre este último. Una metáfora del teatro puede ayudar a explicar la relación correcta entre el contenido del lenguaje y la presentación. Una escenografía que se monta en el teatro tiene por fin realzar la obra y no distraer. Si el público al abandonar el teatro se acuerda solamente del diseño de la escenografía y no de la obra, entonces el diseñador no ha logrado su objetivo. De igual forma, la presentación de un orador debe realzar el contenido sin provocar distracciones. Por ejemplo, si se habla muy despacio o muy bajo el mensaje puede no escucharse. De igual forma, si se habla muy alto o se sobreacentúa el material, se puede distraer la atención respecto al contenido. Una presentación eficaz no se percibe por sí misma, pero es evidente cuando las ideas y el contenido del discurso surgen en forma clara. Todos los oradores, si se esfuerzan y practican diligentemente, pueden mejorar sus discursos y aprender a presentar sus ideas con eficacia. Al término de este capítulo, debes ser capaz de:

- ▼ Manejar el sentimiento de ansiedad que puedas experimentar cuando das un discurso.
- ▼ Identificar las diferentes clases de presentaciones.
- ▼ Elegir palabras, frases y formas no verbales de comunicación que expresa en tu mensaje con eficacia.
- ▼ Hacer una presentación responsable.

## ▼ Cómo manejar el miedo a hablar en público

¿Te pone nervioso pensar en dar un discurso? Si es así, no eres el único. La mayoría de los oradores sienten algo de ansiedad cuando se preparan para dar un discurso (Sprague y Stuart 2000). El **miedo a comunicar** es el temor ante las situaciones en que debes comunicarte (McCroskey 1978). Puede presentarse en el momento mismo de la comunicación (por ejemplo, durante una entrevista de trabajo) y también simplemente al pensar en la próxima ocasión en que tendrás que comunicarte. Este sentimiento puede ser fuerte o débil, pero la mayoría de las personas sienten cierto grado de ansiedad cuando presentan un discurso.

El miedo a comunicar también se da en otros contextos. Sucede en la comunicación interpersonal (muchos de nosotros sentimos miedo cuando invitamos a alguien a salir), en la comunicación mediática (incluso algunos actores profesionales le tienen miedo a la cámara), o en la comunicación grupal (podemos estar aterrados de tener que compartir nuestra opinión en un debate grupal). Un estudio reveló que aproximadamente el 60 por ciento de los estadounidenses sienten algún nivel de ansiedad cuando dirigen una discusión grupal en el trabajo, cuando se quejan con su jefe, o cuando intentan persuadir a un colega para que acepte una idea. Sin embargo, este estudio indicaba que la situación en la que casi todas las personas parecían tener mayor ansiedad era cuando intentaban pararse ante un público para dar un discurso (Roper-Starch 2000).

### ■ **miedo a comunicar**

Miedo en situaciones en las que hay que comunicarse.

La mayoría de las personas puede manejar el miedo a hablar en público (Sprague y Stuart 2000). Desde luego, los oradores experimentados aprenden a utilizarlo para añadir energía a su presentación. La experiencia ayuda a los oradores a lidiar con la ansiedad porque conforme más hablan, más cómodos se sienten frente a un público. Tu clase en comunicación te dará las oportunidades de practicar las habilidades de hablar en público frente a un público comprensivo. Tus compañeros de clase seguramente comparten contigo esos miedos y recelos, y tu profesor está capacitado para ayudarte a superarlos. En esta sección del capítulo te ofrecemos estrategias para disminuir tus miedos al dar discursos. Una manera de hacerlo es preparararte y practicar técnicas de relajación y visualización (Ayres, Heuett y Sonandre 1998).

“Hablar en público es más fácil que conversar con alguien porque puedes planear lo que quieres decir y tener garantizado un tiempo específico para decirlo sin interrupción... Además, es probable que seas la persona mejor preparada ahí.”

—Gerald Phillips, especialista en comunicación

## Toma el control de tu presentación

Algunas veces gastamos energías en preocuparnos por miedos vagos y tenemos una sensación incómoda en la boca del estómago. Una forma de reducir el miedo es controlar las cosas controlables trabajando sobre metas específicas (Phillips 1993). Al hablar en público, una de las cosas que puedes controlar es qué tanto te preparas y qué tanto practicas. Si haces ambas cosas exhaustivamente estarás haciendo lo más importante que puedes hacer para reducir tu miedo. Si comienzas a preocuparte por tu discurso en un sentido general o vago, utiliza ese sentimiento para motivar tu preparación. Por lo general, conforme más te prepares, menos nervioso te sentirás. Aquí mencionamos algunos miedos que los oradores siempre tienen y damos una explicación de la manera en que la preparación ayuda a reducirlos.

*Olvidaré lo que debo decir.* Puede suceder que te olvides de lo que debes decir si las ideas en tu mente son inciertas y poco claras. La preparación es un recurso de apoyo a concentrarte en tus ideas y las hace más estables en tu memoria. Practica varias veces tu discurso en voz alta hasta que aclares tus ideas, las enfoques y recuerdes.

*Olvidaré dónde me quedé.* Un esquema preparado a conciencia es una excelente ayuda para combatir el miedo porque te ayuda a seguir la estructura de tu discurso. Practica con una estructura de palabras clave mientras ensayas tu discurso para que lo conozcas a conciencia y encuentres donde te quedaste si fuera necesario. Si no te acuerdas de lo que sigue en tu discurso, simplemente haz una pausa, ve tu esquema, procura hacer memoria, y después inicia en el siguiente punto. Con práctica, “hacer una pausa y ver tu esquema” no interrumpirá el flujo de tu discurso.

*A la gente no le gustarán o no aceptará mis ideas.* Un análisis cuidadoso del público elimina gran parte de la incertidumbre sobre el resultado del discurso [p. 307]. Debes conocer a tu público lo suficientemente bien como para anticiparte a cómo reaccionará a tus ideas. Si hiciste un esfuerzo consciente y cuidadoso para construir áreas de interés común con tu público, confiarás más en que esté dispuesto a responder a tu discurso.

*Es posible que me bloquee o me quede en blanco cuando empiece a hablar.* La aprensión es con frecuencia mayor al comenzar. Planea tu introducción con mayor cuidado que el resto del discurso. Conoce con exactitud cómo vas a iniciar y practica la introducción hasta que parezca que no necesitas esforzarte. Es probable que descubras que ganas confianza a medida que avanzas. La práctica puede ayudarte a iniciar tu discurso con tanta fuerza como cuando lo terminas.

## Aprende a relajarte

¿Cómo te sientes cuando te pones nervioso? ¿Tus músculos se tensan? ¿Se seca tu boca? Los síntomas del miedo a comunicarte probablemente te son familiares. Algunos son: dolor en la boca del estómago, pulso acelerado, temblor o vibración, manos frías y húmedas, tensión en las cuerdas vocales y falta de memoria (Sprague y Stuart 2000). Proviene de una reacción en tu cuerpo llamada respuesta “lucha/huida”. El cuerpo reconoce tus miedos y físicamente te prepara para ponerte en posición y luchar por correr tan rápido como puedas. Sin embargo, nada de esto resulta muy útil cuando debes exponer un discurso. Por lo tanto, debes controlar, por lo menos en parte, los síntomas físicos del miedo cuando hagas tu presentación.

Una manera de controlarlos es a través de la relajación. Algunas veces puedes luchar contra el nerviosismo y relajar tu cuerpo con el ejercicio. Aunque por lo general no puedes correr una vuelta alrededor de una pista o levantar pesas antes de una presentación, si tienes unos momentos en privado puedes dar una pequeña caminata. Por ejemplo, antes de los torneos de oratoria puedes ver a los concursantes nerviosos caminar de un lado a otro, practicando su presentación en los pasillos afuera de las aulas en las que expondrán. Estos oradores experimentados han aprendido que un poco de ejercicio los libera de su nerviosismo. Si no tienes la oportunidad de caminar o de hacer un poco de ejercicio ligero, puedes relajarte en tu asiento inhalando profundamente y dejando escapar el aire lentamente. Conforme respiras, concéntrate en relajar tu cuello, hombros y espalda, áreas que se tensan con frecuencia durante la presentación. Un método para relajar estas áreas de tu cuerpo es hacer ejercicios isométricos al tensar los músculos y después relajarlos. Comienza con tu cuello. Tensa los músculos y luego relájalos. Después, tensa los músculos de tus hombros y relájalos. Finalmente, tensa los músculos de tu espalda y relájalos. Repite lentamente este ejercicio una y otra vez mientras inhalas y exhalas. Estos movimientos relativamente pequeños y casi imperceptibles te ayudarán a liberar la tensión de tu cuerpo. Relajarte días u horas antes de tu presentación puede tener efectos duraderos. En el recuadro “Aplicación de los conceptos de comunicación” un entrenador famoso comparte un ejercicio de relajación básico que actores y actrices utilizan antes de entrar al escenario.

## Visualiza un desenlace positivo

Una tercera técnica para controlar los nervios de la comunicación es la de **visualización** (Ayres y Heuett 1997). La visualización implica reemplazar los pensamientos e imágenes negativos por otros positivos. Por ejemplo, si piensas “a nadie le gusta mi discurso”, rápidamente esfuérzate por pensar en tres hechos graciosos incluidos en tu presentación que el público pueda disfrutar”. Piensa: “Estoy bien preparado y al público le agrada mi discurso.” Si es posible, combina pensamientos positivos con imágenes de personas dando discursos (Ayres y Ayres 2003). Regula tu respiración mientras construyes pensamientos positivos. Cuando exhales, imagina que estás limpiando a tu cuerpo del nerviosismo y del miedo. Esa combinación de relajación e imaginación puede ayudarte a manejar tus temores.

Puedes también utilizar la visualización al pensar en detalles específicos acerca de la experiencia de una presentación exitosa y cómo se verá. Los psicólogos deportivos encontraron útil que los atletas visualizaran el éxito. Por ejemplo, los conductores de trineos de nieve en los juegos olímpicos de invierno por lo general visualizan la carrera en su mente antes de ir a la pista; moverán sus manos y pies en coordinación con las imágenes que imaginan. Los jugadores de tenis visualizan un revés exitoso, los jugadores de basquetbol se imaginan un tiro con salto perfecto, y los pateadores de campo, como parte de su preparación, piensan en la patada que ganará el juego.

### visualización

Técnica usada para controlar el miedo a comunicar al reemplazar los pensamientos e imágenes negativos por otros positivos.

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Superando el pánico escénico

Los actores y actrices en el teatro muchas veces experimentan “pánico escénico” y ansiedad similar al miedo a comunicar. Para reducir esta ansiedad, los directores y maestros de actuación muchas veces hacen que los actores hagan ejercicios de relajación antes de actuar. Estas técnicas también son útiles para los oradores públicos.

El siguiente ejercicio es una adaptación de uno que Patsy Rodenburg (2000), el renombrado entrenador vocal de la Royal Shakespeare Company, recomienda a sus estudiantes. Este ejercicio puede hacerse justo antes de hablar si te encuentras tras bambalinas o fuera de la vista del público, y puede hacerse en cualquier momento en que te sientas ansioso en los días u horas anteriores a tu discurso.

- Párate con el peso de tu cuerpo distribuido equitativamente en las plantas de los pies.
- Endereza tu espalda y asegúrate de que tu columna esté derecha.
- Mueve tus hombros hacia arriba y hacia atrás en círculos varias veces.
- Balancea tus brazos.
- Estírate y dóblate en la cintura. Sacude suavemente tus hombros, cuello y cabeza.
- Párate y flexiona tus rodillas. Mientras estés en esta posición, da masaje a tu cara con suavidad. Sonríe y abre tu mandíbula.
- Camina rápidamente alrededor de la habitación. Detente repentinamente y siente cómo la energía recorre tu cuerpo.
- Usa la voz. Comienza por murmurar suavemente. Di todas las palabras en las que puedas pensar, comienza con los sonidos de las letras b (bueno, bolsa, bono), d (dado, dicho, daga) y l (lugar, largo, lejos). Di cada una de las vocales alargándolas una y otra vez (aaa, eeee, iiiii, oooo y uuuu). Respira profundamente. Expira lentamente.
- Si estás detrás del escenario y a punto de hablar al público, asegúrate de verte en un espejo: ajusta tus ropas y peina tu pelo.

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿De qué forma te ayuda la relajación física en tu presentación?
2. ¿De qué manera un cuerpo tenso puede afectar la presentación?

De igual forma, debes imaginar, con cierto detalle, una presentación exitosa. Es posible que el fragmento siguiente te ayude a realizar una visualización correctamente:

Visualiza la habitación en la que vas a dar el discurso. Obsérvate a ti mismo frente al público. Te encuentras de pie, con la espalda erguida y los hombros rectos. Te encuentras gesticulando con tus manos. Miras al público. El público sonríe y pone atención a tus palabras. Pronuncia mentalmente parte de tu discurso. Hazlo con confianza y fuerza. Imagínate al público aplaudiendo tus ideas con entusiasmo. Practica el final de tu discurso. Visualízalo cómo avanza sin problemas. Vete a ti mismo regresando a tu asiento al término del discurso con un sentido de satisfacción y orgullo por un trabajo bien hecho.

Aprender a relajarte y visualizar una presentación exitosa, son dos herramientas importantes para manejar el nerviosismo que muchas veces viene antes de hacer presentaciones en público.

“Muchos de nosotros, cuando estamos bajo la ansiedad de hablar en público... dejamos de respirar justo cuando más necesitamos hacerlo. Con frecuencia tratamos de hablar con un suspiro largo... El truco está en continuar respirando cuando hablamos.”

— Patsy Rodenburg, entrenadora vocal de la Royal Shakespeare Company

## ▼ Formas de presentación del discurso

Hay cuatro formas principales de presentar un discurso: apoyándose en un manuscrito, de memoria, improvisando y desarrollando conceptos clave. Cada clase de presentación puede utilizarse con eficacia en situaciones particulares. Por ejemplo, puedes usar un manuscrito si la articulación exacta del discurso es crítica, como por ejemplo cuando se presenta un informe técnico que contiene muchos datos estadísticos. Por otra parte, improvisas cuando te piden hablar sin haberte preparado, como es el caso de un brindis no planeado o un tributo en una celebración. En esta sección del capítulo vamos a considerar las cuatro clases de presentación así como la manera de usarlas eficazmente.

### discurso apoyado en un manuscrito

Presentación de un discurso a partir de un guión escrito y leída palabra por palabra.

## Apoyándose en un manuscrito

Cuando un **discurso se apoya en un manuscrito**, el orador lee un guión escrito palabra por palabra. Las presentaciones manuscritas se utilizan cuando es necesario articular las palabras exactas, cuando es posible que el discurso se publique en forma escrita, o cuando la duración de la presentación está cronometrada. Por ejemplo, el presidente del Federal Reserve Board casi siempre utiliza un manuscrito cuando habla de la economía de la nación estadounidense. Los mercados financieros mundiales analizan con cuidado las palabras del orador para tener algunas pistas sobre futuras políticas monetarias; una palabra no dicha puede influir inadvertidamente en la economía mundial. De igual forma, los informadores de noticias leen de un manuscrito en una pantalla oculta o utilizan un apuntador. El tiempo de la transmisión se cronometra con sumo cuidado, hasta el segundo, y la precisión de los periodistas es muy necesaria.

Aunque los manuscritos ayudan a los oradores a presentar material técnico y reducir la necesidad de memorizar el discurso, también limitan la capacidad del orador para hacer una presentación eficaz. Cuando se lee un manuscrito no se puede mantener contacto visual con el público, lo que puede afectarlo y darle una excusa para no escuchar. Una presentación a partir de un manuscrito por lo general limita los matices vocales y la gesticulación. Los oradores que leen su discurso pueden parecer tiesos o reservados en lugar de animados y dialógicos. Para estar seguros, algunos oradores, al igual que los actores, pueden aprender a leer con expresión e interés. Sin embargo, hablar a partir de un manuscrito es una acción que requiere de gran habilidad y, por lo general, no es aconsejable para oradores principiantes.

Si debes dar un discurso a partir de un manuscrito, recuerda algunas sencillas sugerencias. Practica para que puedas leer con fluidez, debes pronunciar los nombres y las palabras correctamente y decir cada palabra con claridad. Lee la presentación en voz alta varias veces porque la práctica reiterativa te permitirá tener un breve contacto visual con tu público mientras lees. Conforme te aproximes a una palabra o una sección conocida del manuscrito, voltea a ver al público mientras terminas la oración de memoria. Por ejemplo, supón que estás por terminar una sección del manuscrito como ésta: “¿Ves? (levanta los ojos del manuscrito y has contacto visual con el público), ya puedes irte a casa otra vez.”

Los oradores principiantes muchas veces se ponen nerviosos y leen las palabras del manuscrito demasiado rápido, así que trata de leer más despacio de lo que hablas. Piensa en el significado de las palabras y las oraciones mientras lees, y concéntrate en la vocalización y en los cambios de volumen [p. 167]. Utiliza pausas a tu favor al detenerte brevemente y ver al público antes de los puntos importantes, y has pausas justo antes de decir palabras difíciles o combinaciones de palabras.

### discurso memorizado

Presentación de un discurso escrito y memorizado, y después presentado palabra por palabra, sin el uso de notas.

## Presentación memorizada

En los **discursos memorizados**, el orador escribe el discurso, memoriza el contenido y lo presenta palabra por palabra sin usar notas. Una presentación memorizada

permite precisión en las palabras y contacto visual constante con el público. En la oratoria de las antiguas Grecia y Roma, la memorización era el método preferido de presentación. En esos tiempos, los estudiantes practicaban la oratoria al memorizar y presentar las palabras exactas de los discursos de sus maestros. Es poco probable que tus maestros te pidan memorizar uno de sus discursos o conferencias, pero las presentaciones memorizadas aún se utilizan en algunas circunstancias. Por ejemplo, los oradores que imparten el mismo discurso a diferentes públicos algunas veces memorizan su presentación. También los oradores pueden aprenderse pasajes del discurso que quieran presentar palabra por palabra y mantener contacto visual con el público. Un estudiante, al hablar de las libertades civiles, inició su presentación con una recitación del preámbulo de la Constitución mientras veía al público de frente. El fuerte contacto visual atrajo la atención del público y la presentación certera del pasaje estableció la credibilidad del orador sobre el tema.

Sin embargo, para hablar de memoria se necesita mucha habilidad y práctica. Muchas veces los oradores olvidan las palabras exactas que quieren decir. Siempre le resultará difícil a un público observar cómo el orador comienza a dirigirles la palabra y luego se detiene varias veces para buscar pasajes que olvidó. De igual forma, un orador que presenta un discurso memorizado una y otra vez, como lo hace un vendedor, puede comenzar a sonar insípido y plano. Si vas a presentar un discurso de memoria, date el tiempo suficiente para aprendértelo y practicarlo en voz alta. Hay una diferencia fundamental entre decir el discurso “en tu mente” y vocalizarlo para que otros lo escuchen. Encuentra un lugar cómodo en el que puedas practicarlo de principio a fin sin sentirte cohibido. Memoriza y practica el discurso en segmentos. Divide al discurso en partes importantes como introducción, primera parte, segunda, tercera y conclusión. Apréndete la introducción y practícala hasta que salga con naturalidad. Después memoriza el siguiente segmento y añádelo a la introducción. Practica la presentación de los dos segmentos juntos hasta que las palabras salgan sin dificultades. Pídele a un amigo que siga el manuscrito y apunte las palabras o frases que olvides. Continúa este proceso hasta que hayas memorizado cada segmento y puedas presentar el discurso sin errores. Durante la presentación, concéntrate en la vocalización variada y en el contacto visual con el público. Si tienes una falla de memoria durante el discurso, simplemente has una pausa y encuentra donde te quedaste antes de comenzar de nuevo. El público, por lo general, tendrá paciencia mientras encuentras las palabras correctas que decir.

“Por lo general toma más de tres semanas preparar un buen discurso improvisado.”

—Mark Twain, autor

## Presentación improvisada

**Improvisar un discurso** es darlo sin demasiada o nada de preparación. Esto sucede con frecuencia cuando se le pide a un orador que diga algo en forma inesperada en una reunión o en una ceremonia. En el ejemplo de apertura del capítulo 12, se llamó a Esperanza para que hiciera una importante, pero espontánea presentación de negocios. La naturaleza espontánea de los discursos improvisados con frecuencia hace que sean energéticos y fáciles de disfrutar. No obstante, un discurso improvisado, por lo general, carece de estructura y detalle. Como resultado, mientras que son eficaces para presentaciones muy cortas, como brindis y celebraciones, son menos eficaces que los discursos de mayor duración, como las presentaciones de clase.

Cuando hables improvisadamente, recuerda algunos de estos consejos básicos:

*Toma el tiempo que tienes, por pequeño que sea, para organizar tus ideas.*

Incluso en la situación más espontánea, por lo general hay un momento o dos para prepararse. Haz un breve esquema de tus ideas. Organiza tus pensamientos alrededor

---

### discurso improvisado

Presentación de un discurso con muy poca o nula preparación.

---

Responder preguntas en público requiere efectivas habilidades de improvisación.

© Arnold Gold/New Haven Register/  
The Image Works



de las estructuras que comentamos en el capítulo 12. Por ejemplo, puedes hablar acerca del pasado, presente o futuro de la situación o comentar sobre sus ventajas y desventajas. Puedes simplemente seleccionar uno de los principales puntos que quieras recalcar y desarrollarlo con un ejemplo personal, un hecho o una analogía.

*Conforme hables evita pausas vocales.* Las **pausas**

### pausas vocales

Los sonidos que los oradores hacen cuando se detienen a pensar en lo que van a decir a continuación, como “este”, “¿sí?”, “y”, “ah”, “um”, y “uh”. Todas éstas distraen al público y son un problema común en las presentaciones improvisadas.

**vocales** son sonidos que los oradores hacen mientras se detienen a pensar en lo que van a decir a continuación. Muchos oradores llenan este silencio como palabras como “este”, “¿sí?”, y “ah”, “um”, y “uh”. Todas éstas distraen al público y son un problema común en las presentaciones improvisadas.

*Sé conciso.* Cuanto más hables, más propenso estarás a revelar tu falta de preparación. Las situaciones para hablar más espontáneas requieren pensamientos breves, bien organizados y convincentes.

Las ceremonias de premiación son situaciones en las que las presentaciones improvisadas con frecuencia son importantes. Una profesora en nuestra universidad recibió un premio a la enseñanza en una ceremonia a la que asistieron sus colegas. El presentador le pidió que dirigiera unas palabras al público. Como la premiación era una sorpresa, la profesora tuvo poco tiempo para prepararse. Le dio las gracias al presentador y después contó una pequeña historia de los contratiempos que tuvo que sortear durante su primer semestre como profesora. Luego concluyó con una oración: “los estudiantes en esa primera clase, hace veinte años, ciertamente se hubieran reído de pensar que yo recibiría un premio a la enseñanza. Les agradezco a mis colegas su paciencia y este premio. Significa mucho para mí. Quiero asegurarles a cada uno de ustedes que si yo pude ganar este premio, también lo pueden ganar ustedes”. El discurso improvisado de aceptación estuvo lleno de humor, con énfasis y sinceridad. Se organizó alrededor de una anécdota. Finalmente fue breve y directo al punto.

### discurso en base al desarrollo de conceptos clave

Uso de palabras clave en el esquema para presentar un discurso preparado.

## Presentación basada en el desarrollo de conceptos clave

Este tipo de discurso combina los mejores elementos de todas las otras clases de presentaciones. Los **discursos en base al desarrollo de conceptos clave** comprenden el uso de un diagrama de palabras clave. El orador puede establecer un excelente contacto visual mientras usa éste para apoyar su memoria durante la presentación. Estos discursos son el mejor tipo de presentación en la mayoría de las situaciones porque construye conexiones con el público, permiten flexibilidad al responder a la retroalimentación de los asistentes, y deja que el orador ajuste la extensión de la intervención. Un discurso extemporáneo eficaz es vivaz y responde a las expectativas del público. En la tabla 13-1 se resumen los beneficios y limitaciones de cada clase de presentación.

**Los beneficios y limitaciones de las distintas clases de presentación**

**T A B L A**

**13-1**

<b>CLASE DE PRESENTACIÓN</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>LIMITACIONES</b>
Basada en un manuscrito	Permite precisión en las palabras y límite exacto de tiempo.	Contacto visual y gestos muy limitados.
Memorizada	Permite precisión en las palabras y límite exacto de tiempo con amplio contacto visual y gestos con las manos.	Los oradores se olvidan muchas veces de lo que van a decir, en especial en un discurso largo. La memorización también limita su espontaneidad, pues no pueden responder con facilidad a los cambios en la situación y a una reacción del público. Los discursos a veces suenan como “grabados”.
Improvisada	Permite gran espontaneidad; los oradores pueden responder a los cambios en la situación y reacción del público. La presentación muchas veces es animada y enérgica. Permite constante contacto visual y amplio uso de gestos.	Los discursos improvisados muchas veces carecen de estructura y detalle en su desarrollo. Los oradores deben pensar sobre la marcha y encontrar las palabras adecuadas sin preparación. Por esta razón, los oradores a veces se equivocan al hablar o dicen cosas inadecuadas.
Desarrollada en torno a conceptos clave	Permite preparación cuidadosa del contenido, incluye una estructura lógica y desarrollo detallado de las ideas. Los oradores pueden responder a los cambios en la situación y a las reacciones del público, así como establecer contacto visual y hacer amplio uso de gestos.	Los discursos basados en el desarrollo de conceptos clave tienen menor precisión en las palabras que los discursos manuscritos o memorizados. Los oradores inexpertos a veces se alejan de su esquema o calculan mal la duración del tiempo de la presentación. Con práctica, estos discursos son los que obtienen más ventajas y menos desventajas de las cuatro clases de presentación.

**▼ Escoge las palabras para tu discurso**

Las palabras tienen un gran potencial tanto en la buena como en la mala comunicación. En el capítulo 5 hablamos acerca de la comunicación verbal y vimos que las palabras tienen el poder de influir en los pensamientos y acciones de otros [p. 127]. También observamos que las palabras con frecuencia son arbitrarias, ambiguas y

T A B L A	13-2	Usando palabras y frases concretas y simples	
		DEMASIADO LARGAS O ABSTRACTAS	ALTERNATIVAS
		En vista del hecho que	Ya que
		Número adecuado de	Suficiente
		En referencia a	Acerca de
		Hacer una estrategia	Planear
		Utilizar	Usar
		Siempre y cuando	Si
		Intentar	Tratar
		A partir de	Desde

diversas [p. 122]. Por esta razón, los oradores deben seleccionar con cuidado las palabras finales que van a utilizar en su discurso. Muchas veces las diferencias entre un discurso exitoso y uno que no logra su objetivo, se deben a las palabras que usan los oradores. En una gran encuesta nacional en Estados Unidos, se preguntó a líderes de negocio, empleados de gobierno, maestros y a otros que con frecuencia dan presentaciones profesionales, cuáles eran las destrezas más importantes para hablar en público. En segundo lugar se mencionó “elegir las palabras adecuadas” justo después de “mantener al público interesado” (Engleberg 2002). Como sugiere esta encuesta, un discurso tendrá éxito si las palabras que se utilizan en la presentación son claras y motivan al público a entender o a creer. En las secciones siguientes se proporcionan consejos para escoger palabras claras, vivaces y aptas para conversar.

## Sé claro

Todas las palabras tienen un significado, pero algunas son más específicas o tienen significados más concretos que otras [p. 129]. Los oradores deben seleccionar aquellas que sean lo más precisas y específicas para evitar abstracciones y frases largas que el público no pueda entender con facilidad. Por ejemplo, en lugar de decir “es probable que”, el orador debe decir simplemente “probablemente”. En lugar de decir una palabra como “subsecuentemente”, el orador debe utilizar otra más familiar para el público, como “más tarde” o “después.” En la tabla 13-2 se ofrecen ejemplos adicionales de frases concretas o simples.

## Sé vivaz

Algunas palabras crean imágenes mentales interesantes en la mente del público mientras que otras pasan inadvertidas o sin que se tenga que pensar mucho sobre ellas. Los oradores eficaces seleccionan palabras que evocan imágenes, esto es, escenas, en la imaginación del público. Las metáforas y las comparaciones les ayudan a fomentar la imaginación. Una **metáfora** compara una cosa, una idea o una acción con otra. Por ejemplo, hemos usado metáforas en los dos últimos ejemplos para ayudar a explicar varios aspectos de la planeación y la organización de un discurso público, como, “las transiciones son puentes verbales que mueven el discurso de un punto o idea a la siguiente,” y “una página de inicio de un buscador es la puerta a través de la cual se puede acceder a documentos o información adicionales”.

Una **comparación** es una clase de metáfora que compara dos cosas al utilizar la expresión “es como”. Por ejemplo, antes dijimos que la “introducción a un discurso

### imaginación

Evocación mental de una imagen en la mente del público.

### metáfora

Comparación de una cosa, idea o acción con otra.

### comparación

Una clase de metáfora que compara dos cosas al usar la expresión “es como”.

es como un aperitivo en una comida elegante; debe ser interesante, dejar al público queriendo más, y plantear la antesala del plato principal”. Algunas comparaciones se han convertido en **clichés** que deben evitarse, o palabras trilladas que se utilizan con tanta frecuencia que han perdido su vivacidad. Frases como “el tiempo vuela”, “más lento que una tortuga”, “fresco como lechuga” muestran muy poca imaginación al público.

## Conversa

Al público le gustan los oradores que hablan “con ellos” en lugar de “a ellos”. Las palabras del orador crean una relación sincera y confiable con el público en presentaciones interactivas que invitan al público a escuchar y a sentirse como iguales. Una presentación de este tipo conecta al público con el orador y su mensaje. Aquí hay algunas sugerencias para ayudar a los oradores a ser dialógicos.

- Utiliza palabras que incluyan al público como “nosotros” y “nuestro”.
- Utiliza otros pronombres personales como “ella”, “nosotros” y “ellos”.
- Utiliza la primera persona “yo” cuando te refieras a ti mismo.
- Habla directamente al público como si estuvieras en una conversación (“Sé qué están pensando. Quieres saber si vas a tener más de ese pastel de queso después de que te muestre cómo hacerlo. ¿No estoy en lo correcto? Bueno, la respuesta es sí, tengo suficiente para todos”).
- Utiliza preguntas retóricas. Una **pregunta retórica** es aquella que quieres que la audiencia piense, pero no que conteste, como por ejemplo, “¿A cuántos de ustedes les gustaría pagar menos renta?”
- Utiliza verbos activos. En lugar de decir, “el gato estaba durmiendo”, di “el gato dormía”.

## ▼ Aspectos de la presentación

Los oradores tienen muchos recursos de apoyo para presentar un discurso. Entre ellos están su voz, manos, expresiones faciales, y recursos de apoyo como gráficas, cuadros o diapositivas por computadora. Una presentación eficaz hace uso de estos recursos al combinarlos en una presentación coordinada. La voz del orador, las manos, la cara y los recursos de apoyo en presentaciones deben trabajar en conjunto para lograr el objetivo del discurso. En esta sección comentaremos acerca de los distintos aspectos de las presentaciones y cómo los oradores pueden utilizarlos de manera eficaz.

### El uso de tu voz

Tu voz es la herramienta más importante que tienes para presentar tu discurso; da vida a tus presentaciones. Una buena vocalización en tu presentación depende del volumen y la claridad. Primero, es vital que proyectes tu voz para que el público pueda escucharte. Muchas presentaciones sufren porque el público simplemente no puede escuchar lo que se dice. Habla lo suficientemente alto para que la persona más lejos de ti sea capaz de entenderte. La claridad en tu discurso es cuestión de pronunciación y articulación.

La **pronunciación** consiste en decir las palabras de acuerdo con los estándares aceptados en español y de acuerdo con las expectativas del público. Estos estándares se encuentran comúnmente en diccionarios. Pon especial atención a corregir la pronunciación en nombres y lugares, ya que pronunciar mal una palabra o nombre

#### clichés

Palabras trilladas que se usan tan seguido que han perdido su vivacidad.



CONEXIONES

Observa un videoclip sobre un estudiante de oratoria que usa una presentación interactiva (CD clip 13.1)

#### pregunta retórica

Una pregunta en la que se quiere que el público piense sin que la conteste en voz alta.

#### pronunciación

Decir las palabras de acuerdo a estándares aceptados del español y de acuerdo con las expectativas del público.

puede ofender a tu público, distraerlo de tus ideas y dañar tu credibilidad. El público también puede malinterpretar lo que tratas de decir y confundirse. Considera este ejemplo de un estudiante que contaba una anécdota que ocurrió en Ohio. Su inseguridad acerca de su historia hizo que tropezara con la palabra “Ohio”. La mezcló con “Iowa”, y la palabra que resultó fue “Ohiowa”, con lo que confundió al público que tuvo que adivinar cuál era el escenario de la historia.

**articulación**

Decir las palabras con claridad.

La **articulación** es la producción física de sonidos y redonda en pronunciar las palabras claramente. Algunas veces los oradores las mascullan o distorsionan, como cuando decimos, “vamo” en lugar de “vamos”. Algunas personas juntan palabras en las conversaciones con tanta frecuencia que comienzan a creer que dos palabras son una. Por ejemplo, los estudiantes pueden escribir “nosierto”, como si se tratara de una sola palabra, cuando en realidad son tres palabras combinadas (“no es cierto”). La articulación se vuelve un problema aún más grande cuando los oradores se ponen nerviosos o hablan más rápido de lo normal.

Puedes ayudar a tu articulación si pronuncias más lentamente toda tu presentación y te concentras en cada sílaba de palabras o nombres difíciles. Asegúrate de que el público entienda cada palabra que dices. Practica tu articulación con ejercicios vocales como trabalenguas. En el recuadro “Aplicación de los conceptos de comunicación” sobre trabalenguas se incluyen varios de estos ejercicios.

La voz, sin tomar en cuenta el contenido del discurso, puede comunicar interés al público, entusiasmo por el tema y compromiso con la ocasión. El uso de comunicación para dar a conocer el significado aparte de las palabras se llama vocalización y ya antes, en el capítulo en la comunicación no verbal (p. 167), hablamos al respecto. Como dijimos entonces, existen tres cualidades de vocalización que puedes utilizar en la presentación: velocidad, volumen e inflexión. Un buen presentador cambia cada una de estas cualidades a lo largo del discurso.

**velocidad**

Qué tan lento o rápido se presenta un discurso.

■ **Velocidad** se refiere a qué tan rápido se presenta un discurso. Al variarla, puedes añadir significado a las palabras que dices. Por ejemplo, si hablas rápido puedes aumentar el sentido de urgencia o emoción. Al hablar despacio comunicas la necesidad de que te escuchen con cuidado.

**volumen**

Qué tan alto se presenta un discurso.

■ **Volumen** se refiere a qué tan fuerte hablas. De nuevo, debes alternar entre lo bajo y lo fuerte cuando presentes tu discurso. Hablar en voz baja puede llevar a la audiencia a que escuche con atención, en tanto que hacerlo en voz alta puede comunicar excitación, enojo, u otra emoción fuerte.

**inflexión**

Énfasis vocal que se da a cada palabra al hablar.

■ **Inflexión** es el énfasis en la vocalización que haces en cada palabra. La inflexión se utiliza para recalcar diferentes significados de palabras o frases. Considera el siguiente ejemplo. Ves a un amigo manejar un auto nuevo para ir a la universidad. Después te encuentras a este amigo en el campus y le haces la pregunta obvia, “¿Compraste un auto nuevo?” Aunque la pregunta pudiera parecer obvia, el énfasis en las diferentes palabras de la pregunta puede cambiar el significado. En la tabla 13-3 se ilustran los posibles significados.

**T A B L A**

**13-3**

**Los cambios en el énfasis crean diferentes significados**

¿Te <b>compraste</b> un auto nuevo?	¿Por qué <b>te compraste</b> un auto si no tienes dinero para pagarlo?
¿Te <b>compraste</b> un auto nuevo?	¿Por qué <b>compraste</b> un auto si siempre lo rentas?
¿Te compraste un auto <b>nuevo</b> ?	¿Por qué compraste un auto <b>nuevo</b> si siempre compras usados?
¿Te compraste un <b>auto</b> nuevo?	¿Por qué compraste un <b>auto</b> nuevo si siempre compras camionetas?

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Trabalenguas

Trabaja tu articulación practicando estos “trabalenguas”. Di estas frases simples tan rápido como puedas una y otra vez.

- Mi mamá me mima mucho.
- ¿Cómo me las maravillaría yo?
- Parangaricutirimícuaro.
- Supercalifragilístico espialidoso
- Juan junta juncos junto a la zanja.
- Ñoño Yáñez come ñame en las mañanas con el niño.
- ¿Usted no nada nada? No, no traje traje.

Los trabalenguas son también una manera de “calentar” tu voz para el discurso antes de hacer la presentación. Trata con estos más largos.

- Vi en un huerto a un cuervo cruento comerse el cuero del cuerpo de un puerco muerto.
- De generación en generación las generaciones se degeneran con mayor degeneración.
- Poco a poquito, Paquito empaca poquitas copas en pocos paquetitos.
- Un podador podaba la parra y otro podador que por allí pasaba le preguntó: Podador que podas la parra. ¿Qué parra podas? ¿Podas mi parra o tu parra podas? Ni podo tu parra, ni mi parra podo, que podo la parra de mi tío Bartolo.
- Un tubo tiró un tubo y otro tubo lo detuvo. Hay tubos que tienen tubos pero este tubo no tuvo tubo.
- Los hombres con hambre, hombre, abren sus hombros hombrunos; sin dejar de ser hombres con hambre, hombre hombruno. Si tú eres un hombre con hambre, hombre hombruno, pues di que eres un hombre con hambre y no cualquier hombre hombruno sino un hombre con hombros muy hombre, hombre.
- Tres tristes tigres, tragaban trigo en tres tristes trastos. En tres tristes trastos, tragaban trigo tres tristes tigres.

Algunos expertos piensan que el trabalenguas más difícil en inglés es:

- The sixth sick sheik's sixth sheep's sick (McLoone-Basta y Siegel 1987).

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Cuáles son los trabalenguas que te cuesta más trabajo decir?
2. ¿Qué combinación de sílabas o palabras es difícil de articular?
3. ¿Hablar lento ayuda a tu pronunciación?

Una de las claves para hacer una buena presentación consiste en variar la velocidad, el volumen y la inflexión, a lo que con frecuencia se denomina **matices de vocalización**. Un discurso es como una buena sinfonía, en la que el orador crea picos y valles que evolucionan hasta un *crescendo*. Por otro lado, un orador que habla lento y bajo o en voz alta y con rapidez muy pronto aburre al público. Uno de los

#### **matices de vocalización**

Variación de la velocidad, volumen e inflexión al presentar un discurso.

rasgos memorables de Martin Luther King, Jr., en su discurso “Tengo un sueño” es el uso de matices vocales. Comenzó lentamente, casi en forma dudosa, y aumentó la velocidad, volumen, e inflexión a lo largo del discurso. Para el momento en que llegó a la frase “Tengo un sueño”, se encontraba en la cima de su rango vocal y produjo una conmovedora y emocional conclusión. Si hubiera comenzado a hablar tan rápido y alto como podía, no hubiera podido “escalar” vocalmente. En lugar de eso, tanto el contenido de su discurso como los matices vocales fueron subiendo hasta llegar a un clímax memorable. De igual forma, debes usar los matices vocales para añadir significado y énfasis a tu discurso.

## Utiliza tu cuerpo y tus manos

**Utiliza una buena postura para hablar.** La mayoría de los estudiantes asocian la palabra “postura” con la llamada de atención de los padres de “pararse derecho”. Tal vez los padres tenían razón. Una buena postura para hablar te permite respirar con mayor facilidad y proyectar tu voz en forma más clara. Una buena postura consiste en colocar ambos pies firmes sobre el suelo con el peso de tu cuerpo distribuido equitativamente entre ambos. Tu cuerpo y hombros deben estar rectos con el centro de la habitación para que puedas voltear y ver diferentes porciones del público. Tu barbilla debe estar levantada para que puedas establecer contacto visual, y tus manos deben colgar en forma natural a los lados del podium o sobre éste.

Una postura incorrecta no sólo entorpece la presentación sino que también distrae al público del mensaje del orador. Muchos oradores se resguardan en el podium y lo utilizan como una barrera detrás de la cual se esconden para cubrir su nerviosismo. Entonces crean una barrera entre ellos y el público. En realidad el público quiere ver al orador, no al podium.

**Sácale provecho a tu gesticulación.** Parte de una buena postura para hablar significa que tus manos deban estar libres de objetos para que puedas utilizarlas para gesticular y animar tus ideas [p.163]. No juguetees con tu pelo, lentes, apuntes u otros objetos, y no pongas tus manos en los bolsillos. La postura de las manos es una parte importante de tu presentación. Muchos oradores en conversaciones personales, “hablan con las manos” en forma natural e ilustran sus ideas instintivamente con movimiento. Sin embargo, el nerviosismo al hablar, hace que algunos de estos gestos se vean tiesos y fuera de lugar. Cuando estás frente al público, tus manos

pueden sentirse pesadas y tú puedes advertir incluso el menor movimiento. La práctica te ayudará a reducir mucho de este nerviosismo. Usa las mismas gesticulaciones de tus manos en público que las que usas cuando conversas, sólo hazlas más amplias. Las típicas gesticulaciones para hablar, como señalar, pueden añadir énfasis a tus ideas importantes. Los gestos también pueden ayudar a la estructura del discurso al



Observa un videoclip sobre un estudiante de oratoria que usa gesticulación. (CD clip 13.2)

Los gestos animados pueden añadir énfasis y ayudar a aclarar ideas.

© Al Campanie/Syracuse Newspapers/The Image Works



## Exploración de los conceptos de comunicación



### Ademanos

Según algunas investigaciones, los ademanes constituyen un aspecto intrínseco en la comunicación humana. Son mucho más que los movimientos casuales de los oradores nerviosos. Más bien, tienen funciones específicas en la mayoría de las situaciones comunicativas. Ayudan a los oradores a recordar palabras y frases específicas y explican la información de manera más eficaz, además de ayudar a los escuchas a comprender y recordar la información.

En un estudio, los investigadores probaron los efectos de los ademanes en *recordación léxica*, esto es, la capacidad de recordar una palabra específica (Frick-Horbury y Gettentag 1998). Los sujetos eran estudiantes con aproximadamente las mismas calificaciones en el SAT y la misma capacidad oral. Los investigadores identificaron 50 palabras comunes en inglés que eran “algo” familiares para los estudiantes. A continuación le leyeron a los estudiantes una definición y les solicitaron que recordaran el término correcto. Se permitió a la mitad de los estudiantes utilizar ademanes a medida que intentaban pensar la respuesta. Y a la otra mitad se le pidió que sostuviera un objeto durante el experimento, lo que evitó que utilizaran sus manos para hacer cualquier ademán. Los primeros recordaron muchas más palabras que los segundos.

En otro estudio, se pidió a los estudiantes que describieran escenas de acción de una caricatura del *Correcaminos* a un público. De nuevo se permitió a la mitad de los estudiantes usar sus manos mientras hablaba pero no a la otra mitad. Los primeros hablaban con más rapidez, se repetían menos a sí mismos y utilizaban menos pausas vocales que los segundos. Además, el público los calificó como más “elocuentes”. Los resultados del estudio sostienen el concepto de que los ademanes le ayudan a los oradores a comunicarse. Los investigadores concluyeron que “los gestos actúan como puente mental entre los conceptos espaciales y las palabras, con lo cual se nos facilita pensar la frase más adecuada más rápidamente” (Dorskoch y Haley 1997).

Finalmente, en un estudio clásico de los ademanes se muestra que los públicos comprenden más material cuando los oradores utilizan ademanes. Los investigadores le pidieron a los estudiantes que describieran formas geométricas a un público que no pudiera ver el diagrama. Se pidió al público que dibujaran la imagen a medida que los oradores se la describieran. Como antes, se permitió a la mitad de los oradores usar ademanes mientras que no se hizo así con el resto. El público realizó dibujos considerablemente más precisos cuando escuchó a los primeros que a los segundos (Graham y Argyle 1975).

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Éstas consciente de los gestos que utilizas cuando hablas en las conversaciones? ¿Cuándo te diriges a grupos de personas?
2. De acuerdo con esta investigación, ¿cuáles son algunas de las maneras en que los ademanes pueden ayudar a dar un discurso?

indicar en qué parte te encuentras. Por ejemplo, si estás en el punto número tres, puedes levantar tres dedos al aire.

Los gestos también pueden aclarar ideas. Puedes indicar el tamaño y forma de los objetos con tus manos, o hacer *pantomima* de la acción que describes. Por ejemplo, cuando dices “es tiempo de decir a los que contaminan, ‘deténganse’”, puedes levantar tu mano, y poner tu palma como lo hace un policía de tránsito, para dar vida al punto. No debes ser teatral en tu presentación, pero sí darle energía con una variedad de gestos. En el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación” se examinan varias de las funciones de los gestos con las manos en el orador y en el público.

## Utiliza tu cara y tus ojos

Cuando el público escucha presentaciones dedica mucho de ese tiempo a ver la cara del orador. Las expresiones faciales ayudan a establecer un estado de ánimo y un tono para el discurso, así que deben ser coherentes con su contenido. Si tu presentación es humorística y ligera, debes parecer contento. Por el contrario, si tu discurso es serio, debes verte preocupado. Algunas veces los oradores contradicen su mensaje con otros gestos faciales [p. 161]. Todos los que han visto las noticias locales en las que se esboza una sonrisa cuando se habla de guerra, crimen y muerte experimentan un sentimiento de desagrado y confusión que esta contradicción produce.

### contacto visual

Ver al público cuando se imparte un discurso.

La parte más importante de los gestos faciales es el **contacto visual**, esto es, mirar al público [p. 161]. Haz esto entre el 80 y el 90 por ciento del tiempo en que hablas. Puede resultar difícil si estás nervioso por tu discurso; algunos oradores prefieren ver directamente a sus notas como si se escondieran de la experiencia. Sin embargo, con esfuerzo y práctica, incluso el más tímido orador puede aprender a establecer un buen contacto visual.

Cuando veas al público, no te quedes viendo fijamente a nadie. En lugar de eso, ve a todos y mueve tu cabeza lentamente de un lado a otro. Establece contacto visual con alguien antes de moverte a la siguiente persona. Tus notas de apoyo deben también permitirte sostener contacto visual aunque voltees a verlas de cuando en cuando. La mejor forma de hacerlo es con un esquema de palabras clave. Nos referimos a éste en el capítulo 12: es una guía de memoria que utiliza unas cuantas palabras para ayudarte a dar tu discurso [p. 343]. Por lo general, el esquema de palabras clave utiliza una o dos palabras para cada punto del discurso. En él se puede enlistar información detallada o técnica, pero no debe ser de más del 10 al 15 por ciento del discurso final. Puedes intentar escribir el esquema de palabras clave con letra más grande para que sea más fácil de leer de un vistazo conforme hablas. Con la práctica, aprenderás a mantener contacto visual casi constante con el público y voltear sólo brevemente hacia tus notas.

### recursos de apoyo en presentaciones

Recursos de apoyo visuales y auditivos que los oradores utilizan para complementar su discurso y ayudar al público a conceptualizar ideas.

## Uso de recursos de apoyo en presentaciones

Los **recursos de apoyo en presentaciones** son los soportes visuales o auditivos que los oradores utilizan para desarrollar sus discursos y ayudar al público a conceptualizar ideas. Hay un número ilimitado de posibles recursos de apoyo para discursos. Supón que hablas del buceo. Durante tu discurso, puedes exhibir una máscara de buceo, un regulador o incluso un tanque de aire para presentar al público el equipo necesario. Si hablas acerca de la geografía cambiante de Europa central, puedes exhibir un mapa para ayudar a que el público visualice los amplios cambios que describes. Los recursos de apoyo más comunes en presentaciones incluyen cintas de audio y video, fotografías, gráficas, modelos, objetos, imágenes, tablas y gráficas generadas por computadora. En la tabla 13-4 se presenta una lista más completa de recursos de apoyo.

El uso de recursos de apoyo en presentaciones puede enriquecerlas mucho. En general, aumentan la atención del público, mantienen el interés en el tema y hacen que el público recuerde más información cuando el discurso termina. Sin embargo, si se usan inadecuadamente, pueden distraer la atención del público. Aquí hay algunas sugerencias sencillas para hacer un uso eficaz de los recursos de apoyo en presentaciones.

Recursos de apoyo en presentaciones		T A B L A	13-4
<p><b>Recursos de apoyo auditivos</b></p> <p>Música en cinta/CD Instrumentos musicales Grabaciones de radio Efectos de sonido</p> <p><b>Recursos de apoyo proyectados o por computadora</b></p> <p>Transparencias Fotografías digitales Gráficas animadas por computadora Páginas de Internet Pequeñas imágenes de archivo Clip art Grabaciones de audio</p>	<p><b>Recursos de apoyo visuales</b></p> <p>Personas Objetos Modelos Cuadros/fotografías Folletos/volantes Portadas de revista/fotos Transparencias Mapas Dibujos esquemáticos Ilustraciones Pizarrones de gis/blancos Rotafolios Proyecciones de acetatos Gráficas/cuadros Dibujos lineales Grabaciones en videocasetes</p>		

*Utiliza recursos de apoyo que agreguen contenido al discurso.* Estos recursos deben apoyar el discurso, no dominarlo. Evita utilizar recursos de apoyo que sólo sirvan como “decoración”. Por ejemplo, a un estudiante que quería hablar acerca de su modelo de bote de vela a control remoto, se le cuestionó sobre el propósito de su discurso. Admitió que sólo “quería presumir su bote ‘tan padre’” y había hecho planes para llevar una tina de agua a la clase para que pudiera demostrar cómo trabajaba el modelo. El modelo de este estudiante era impresionante, pero tenía la filosofía equivocada sobre los recursos de apoyo para una presentación. Éstos deben usarse para apoyar el discurso, más que para armar un discurso alrededor de los recursos de apoyo.

*Asegúrate de que todo el público pueda ver y escuchar los recursos de apoyo.* Practica con el soporte yendo a la sala de presentación y probando el volumen o el tamaño de tu material. Párate en la parte de atrás del salón. ¿Puedes leer las gráficas o escuchar la cinta? Las pequeñas fotografías o cuadros con particularmente problemáticos. Muchas veces la primera fila de tu público puede verlos, pero aquéllos que están más lejos no. Si un recurso de apoyo no es lo suficientemente grande como para que todos en el público lo vean, no lo utilices.

*Usa recursos de apoyo para hablar en puntos específicos del discurso.* Úsalos cuando correspondan con el contenido del discurso y quítalos cuando no. Si es posible, escóndelos completamente de la vista del público. De otra forma, perderás la atención del público sobre tu tema y ésta se enfocará en el recurso de apoyo. Por ejemplo, supón que estás mostrando preciosos carteles turísticos de la península de Yucatán, México, en el pizarrón atrás de ti como parte de la introducción a tu discurso sobre la arquitectura maya. Las ilustraciones pueden ser eficaces para ganar la atención del público, pero evita dejarlas en el pizarrón durante toda la presentación sin referirte a ellas o sin utilizarlas explícitamente para ilustrar alguno de tus puntos de presentación. La atención del público podría pasar a las ilustraciones y no a tu discurso. Los recursos de apoyo deben ser lo suficientemente prácticos para exponerse cuando se requieren y quitarse cuando no.

Los recursos de apoyo eficaces pueden destacar tu presentación.

© David Young-Wolff/PhotoEdit



*Evita distribuir recursos de apoyo visual como documentos durante tu discurso.* Nuevamente la atención del público se distraería con el documento en vez de enfocarse en lo que dices. Por esta razón, distribuye los documentos después de tu discurso. También, pasar un solo objeto como una fotografía para que la observen más de cerca pocas veces funciona en un discurso corto. Por lo

general, sólo la mitad del público ve el objeto antes de que termine el discurso.

*Mantén la sencillez en tus recursos de apoyo.* Edita tus recursos para el discurso tan cuidadosamente como lo haces con el discurso mismo, y presenta sólo aquellos detalles que resulten esenciales. Mantén simples los diagramas y otros dibujos. Algunas veces, el trabajo muy elaborado puede confundir a la audiencia más que aclarar un punto específico. Los pasajes de audio e imagen no deben durar más de 30 segundos y la mayoría de las gráficas deben comprenderse con un simple vistazo. Por último, no uses el tiempo destinado a tu discurso para arreglar tus recursos de apoyo. Mientras estés arreglando el escenario, el público puede perder interés en tu tema.

*Explica tus recursos de apoyo al público.* Acuérdate que los recursos de apoyo del discurso deben integrarse a él. Muchos oradores asumen que los recursos de apoyo son autoexplicativos. Si sólo dejas que el público vea tus recursos visuales sin explicarlo, pierdes una importante oportunidad retórica. Por ejemplo, interpreta las cifras en la gráfica. Establece verbalmente la escena para el pasaje de video o de audio, o utiliza un señalador para recalcar las partes interesantes de un cuadro o un modelo. Sin tu explicación, el público rara vez llegará a la misma conclusión que planeaste cuando preparaste tu recurso de apoyo.

*Practica el discurso con los recursos de apoyo.* Muchos de los problemas de los recursos de apoyo en presentaciones se pueden evitar si los preparas con cuidado y practicas con ellos. Averigua cómo manejar equipo electrónico o mecánico y, si es posible, practica con el equipo que utilizarás durante la presentación. Planea lo que vas a escribir en el pizarrón o rotafolios antes del discurso y comprueba la ortografía de cualquier palabra difícil. Si vas a pedir ayuda de un voluntario del público, ensaya con esa persona al igual que ensayas con otras formas de apoyo. Evita llamar a alguien del público sin haberle avisado, para no apenar a esa persona y para asegurarte que no dirá algo que distraiga la atención de tu discurso. Los voluntarios deben saber con exactitud lo que esperas de ellos.

*Si algo sale mal con tu recurso de apoyo, no entres en pánico y no pierdas el control de la situación.* Muchas veces tu reacción a la situación es más importante para el público que el problema. Si tienes un problema con un recurso de apoyo en tu discurso, trata de resolverlo en un tiempo razonable. Si el problema continúa, déjalo. Si un cuadro se cae de la pared, sostenlo mientras terminas de hablar. Si un proyector no funciona, resume el material para tu público. De nuevo, preven lo inesperado y ten un plan de emergencia en caso de que haya problemas. Por ejemplo, supón que usas una reproductora de CD para tocar una canción. Debes estar preparado para leer (o incluso cantar) al público la letra de la canción si la reproductora se descompone.

*Sobre todo: acuérdate de tu público cuando uses un recurso de apoyo en tu presentación.* Los oradores muchas veces olvidan el contacto visual con el público tan pronto como usan un soporte de apoyo. Háblale al público, no al apoyo, y nunca

Piénsalo  
otra vez

## Requisitos de apoyo dramático empleados

Supón que uno de tus compañeros de clase, Gabriel, decidió presentar un discurso sobre la guerra civil de Sierra Leona. Abre su discurso diciendo, “Cuando la mayoría de nosotros pensamos en ‘La Guerra Civil’, asociamos imágenes en nuestra mente de la Unión confederada de soldados, o tal vez de Abraham Lincoln impartiendo el discurso de Gettysburg. La guerra civil real de Sierra Leona es una de las guerras civiles más brutales que jamás se hayan luchado.”

Conforme habla, Gabriel muestra varias fotografías de víctimas mutiladas y torturadas, niños con miembros amputados y cuerpos decapitados. ¿Cómo reaccionará el público con estas fotografías? ¿Escogió el recurso de apoyo adecuado? ¿Es eficaz? ¿Por qué sí o por qué no?

sostengas algo frente a tu cara. Incluso al tocar un pasaje de audio o de video mantén todo el contacto visual posible. Párate a un lado del recurso de apoyo para que el público pueda verte a ti y al recurso al mismo tiempo.

Los oradores también deben pensar en la reacción que tendrá el público ante un recurso de apoyo. Si ésta es demasiado poderosa, ofensiva o causa controversia, puede distraer a la audiencia del propósito del discurso. El recuadro “Piénsalo otra vez” sobre recursos de apoyo dramático te pide que consideres ese caso.

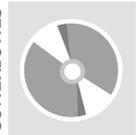
## Uso de computadoras

El uso de programas computacionales para presentaciones, como el popular PowerPoint de Microsoft, es muy común y al menos esperado en los escenarios profesionales como presentaciones de trabajo, reuniones de ventas, juzgados legales, e incluso muchos salones universitarios. Los programas computacionales para presentaciones son otra clase de ayuda para el discurso, y los consejos que dimos en la sección anterior se aplican también a éstos. Pero la *ubicuidad* y las características distintivas de estos recursos también requieren especial consideración. Aunque los programas computacionales para presentaciones pueden ser de gran ayuda para los oradores, con frecuencia se usan mal y crean más problemas que beneficios. Algunas simples sugerencias ayudan a disfrutar de los beneficios mientras se evitan algunos de los problemas.

*Conoce bien el programa.* Tu credibilidad puede verse seriamente dañada si muestras ignorancia sobre la computadora frente a tu público. Hay muchos ejercicios de práctica excelentes y otras fuentes de información que acompañan a cada paquete de computadora: aprovecha estos recursos cuando sea necesario. La mejor manera de aprender un paquete de presentación es utilizándolo con frecuencia. Los diferentes paquetes tienen diversos requisitos y características técnicas, y las versiones especiales del mismo programa pueden ser muy distintas. Averigua cuál versión del programa está instalada en el lugar en el que se llevará a cabo la presentación. Practica tu presentación “vestido para el discurso”, utiliza la misma computadora, proyector y programa que utilizarás en la presentación real.

*Resístete a las presunciones tecnológicas.* Es fácil quedar atrapado en las diversas fuentes y gráficas de la presentación de una computadora y olvidarnos del propósito del discurso. Selecciona un diseño que realce tu mensaje. Por lo general, un diseño simple y limpio es más eficaz que uno que tiene demasiadas palabras o tipos de letra. Algunas veces los oradores cambian el tamaño de letra y el fondo con demasiada frecuencia o añaden atractivos personajes animados para impresionar al público. Cuando los oradores tratan de ser demasiado creativos en el uso de las gráficas de la

CONEXIONES



Revisa el tutor de PowerPoint para ayudarte en la preparación de diapositivas para tu discurso.

## FIGURA

13-1

## Guías para diapositivas por computadora

## Procura la sencillez

- Usa pocas palabras
- Usa un tipo de letra claro
- Usa un tipo de letra grande
- Usa un formato uniforme
- Usa un fondo liso

## Eficaz:

Esta diapositiva es limpia y fácil de leer. Utiliza pocas palabras, un tipo de letra claro y grande, formato uniforme, y fondo liso. Este formato simple llamará la atención del público hacia el contenido de la diapositiva.

Utiliza un formato sencillo cuando usen una proyección por computadora.

- No uses más de seis palabras por línea y seis líneas por diapositiva.
- Usa un tipo de letra claro y legible, olvídate de los tipos de letra rebuscados.
- Utiliza un tipo de letra grande (al menos 32 puntos).
- Utiliza un formato uniforme, esquema de color, y método de animación del texto.
- Utiliza un fondo liso o no uses ninguno.

## Menos eficaz:

Es difícil leer esta diapositiva. Utiliza demasiadas palabras y líneas en el texto, tres tipos de letra diferentes (algunos de los cuales son demasiado pequeños y difíciles de leer), y un fondo que distrae al público. Este formato disperejo alejará la atención del público del contenido de la presentación.

Los formatos sencillos y claros de las computadoras son más efectivos.

computadora, es más probable que el público recuerde las gráficas que el tema del discurso. Por ejemplo, un orador presentó una diapositiva en la que el texto surgía en cascada de la parte superior de la pantalla, y en la siguiente, provenía de la parte inferior derecha. El texto aparecía en diferentes tamaños y estilos de letra en cada diapositiva, y el cambio resultó obvio para la percepción del público. Al término de la intervención, hablaban sobre el formato de las láminas más que del propósito del discurso.

Cuando prepares una diapositiva, mantén estos simples consejos en mente (la figura 13-1 también los ilustra):

- No uses más de seis palabras por línea y seis líneas por lámina.
- Usa un tipo de letra que sea claro y legible y olvídate de los tipos de letra rebuscados con muchas curvas y adornos.
- Usa un tamaño de letra grande (al menos 32 puntos) y revisa el tamaño de las letras en el lugar en que darás la presentación para asegurarte que todos puedan leer lo que preparaste.
- Utiliza un formato, esquema de color y método de animación del texto discreto y consistente.
- Usa un fondo sencillo o simple. Las fotografías o diseños detallados muchas veces hacen que la lámina sea difícil de leer.

*Mantén tu presencia oratoria.* Haz el esfuerzo explícito de mantener la atención del público en ti durante la presentación con computadora. De otra manera, el público se enfocará en la pantalla de proyección (Hinman 1999). Si es posible, mantén las luces encendidas, porque incluso si reduces la intensidad de la luz disminuye tu presencia. Párate al lado del proyector para que el público te pueda ver a ti y a la pantalla. No des la espalda al público. Mantén contacto visual todo el tiempo y habla al público, no a la pantalla. Cuando quieras que el público se enfoque en la pantalla, permanece de pie a un lado y gesticula o señala la imagen proyectada. Cuando quieras que la audiencia te enfoque, párate frente al proyector. A veces el colocar una lámina negra en lugares estratégicos durante la presentación es un recurso de apoyo a reestablecer tu presencia. Finalmente, algunas computadoras y muchos proyectores hacen tanto ruido que pueden interferir tu presentación. Habla fuerte y asegúrate que el público pueda escucharte.



DILBERT reprinted by permission of United Feature Syndicate, Inc.

Usa la presentación por computadora en situaciones y lugares adecuados. Una presentación de computadora es conveniente cuando tienes mucha información para presentar en un corto tiempo. Sin embargo, el uso de láminas de computadora te “encasillan” en tu secuencia preparada y es mucho menos flexible que otros recursos de apoyo para el discurso. Si la situación es fluida y requiere máxima flexibilidad, elige un recurso de apoyo diferente. La presentación por computadora debe apoyar tu discurso más que afectarlo, así que utiliza la computadora de manera esporádica y prepara el mínimo de láminas. De otra forma, el tiempo para hablar se limitará a la lectura de las diapositivas al público. Si es posible, apaga el proyector cuando no se utilice e integra otros recursos de apoyo a tu presentación.

Prevé lo inesperado y no entres en pánico. Sin importar el cuidado y la práctica que hayas puesto en la preparación de tu presentación, el que dependas en una computadora como apoyo puede darte problemas de último momento. Bill Gates, fundador de Microsoft Corporation y el experto de computación más famoso del mundo, estaba mostrando el último producto de su compañía a un público de 10 000 personas cuando la computadora que usaba “se echó a perder”. Aunque potencialmente era embarazoso, Gates mantuvo su compostura y simplemente dijo al público, “creo que todavía tenemos que trabajar con algunos problemas” (Li 1998). Si esto le sucedió a Bill Gates, puede sucederte a ti. Prepárate para hacer una presentación sin la computadora en caso de que haya problemas técnicos. Lleva copias en papel de las láminas para usarlas en una emergencia. Pero sobre todo, no entres en pánico. Simplemente explica al público lo que sucede y continúa con el discurso como si no necesitaras la computadora.



Completa la Lista de Preparación de una Presentación para ver si terminaste todos los pasos de preparación de tu discurso.

## Comunicación responsable: utiliza el lenguaje y los gestos adecuados

Una presentación responsable debe ser sensible a los rasgos culturales e incluyentes. Debe incluir al público y construir una relación con sus integrantes, más que excluirlos u ofenderlos. En los capítulos anteriores hemos comentado tanto el uso responsable del lenguaje [p. 141] como de la comunicación no verbal [p.172], y las sugerencias hechas se aplican a las presentaciones como a cualquier otro contexto comunicativo. Las siguientes dos secciones ofrecen algunas sugerencias para hacer una presentación respetuosa y responsable a tu público.



## Utiliza un lenguaje adecuado

Algunas palabras pueden ofender al público y hacerles sentir que no están considerados en el discurso. Por ejemplo, muchas palabras, frases, o títulos en inglés dan injustamente privilegios a los hombres y excluyen a las mujeres. Cuando nos referimos a las compañías de mensajería como carteros, puede ofender a las mujeres que trabajan en el servicio postal (utiliza el término “servicios de entrega”), y los títulos como presidente o directivo sugieren que sólo los hombres son adecuados para esas posiciones de liderazgo (utiliza “mandos” o “administración”). Un orador responsable debe estar consciente de las diferencias en el lenguaje y seleccionar palabras neutrales, para mostrar respeto al público y porque las palabras de género neutro suelen ser más apropiadas. Las siguientes guías te ayudarán a escoger un lenguaje responsable e incluyente:

- Evita el uso de palabras genéricas como “el hombre”. “El hombre” se utiliza para referirse a todos los humanos, pero hoy en día tiene una fuerte connotación de “hombre adulto” y su uso en palabras o títulos muchas veces es percibido como injusto por las mujeres. Ten cuidado con estos problemas.

DESCONSIDERADO	MEJOR
El hombre	La humanidad, la gente, la raza humana
El hombre común	La persona promedio
Jefe de consejo	Líder
Hombre del Congreso	Representante del Congreso
Hombre de negocios	Representante de negocios

Evita los pronombres masculinos, como “él” o “a él” para referirse a todos. Esto se convierte en un problema en los discursos porque es difícil el uso de pronombres de género neutro. Aunque muchos oradores por tradición han usado la palabra “él” para referirse a todo mundo, hay algunos remedios para estos problemas (Lenguaje no sexista 2002), como utilizar pronombres plurales. Por ejemplo, en lugar de decir, “El viajero debe reclamar su equipaje,” di “Los viajeros deben reclamar su equipaje”, usa “cada” y diferencia entre “él” y “ella”, en lugar de usar pronombres masculinos: “Cada pasajero y pasajera debe reclamar su equipaje”.

- Equilibra los ejemplos, citas o testimonios de hombres y mujeres. Permanece atento a no sobrestimar los puntos de vista de hombres y menospreciar los puntos de vista de mujeres.

## Usa la gesticulación adecuadamente

Tal como lo indicamos con anterioridad, los gestos son una parte integral de la comunicación humana. Las personas que gesticulan libremente piensan y comunican sus ideas de manera más eficaz que aquellas que son más discretas. No obstante, las expectativas del público y las preferencias del orador varían considerablemente dependiendo del contexto cultural de la presentación. Algunas señas no verbales pueden malinterpretarse, así que trata de anticiparte y ajustarte a tu público basándote en la retroalimentación que te dan. Por ejemplo, en muchas culturas colectivas de contexto alto, el contacto visual directo puede ser intimidante en lugar de seductor [p. 217]. Si el contacto visual parece incomodar al público, ve tus notas. De igual forma, ajusta tu presentación si tu voz parece demasiado alta, tus gestos demasiado dramáticos, o tus recursos de apoyo demasiado controvertidos.

## Recursos para revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea.



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno a preguntas que se ubican al inicio del capítulo. Ve si puedes responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

#### 1. ¿Cómo puedo sentirme confiado y tranquilo mientras hablo?

*Muchas personas se sienten nerviosas cuando deben presentar un discurso en público. Éste es un sentimiento común y normal llamado miedo a comunicar. Muchos oradores pueden controlar o manejar este miedo con preparación, relajamiento y visualización del éxito. La preparación y práctica de tu discurso te ayudará a lograr la confianza necesaria para dar un discurso exitoso. La relajación antes de tu discurso, caminando, tomando respiros profundos, y exhalando lentamente, o estirando tus brazos, cuello y espalda pueden también ayudar a controlar los síntomas del nerviosismo. Finalmente visualiza el éxito observándote a ti mismo parado frente a un público contento al cual le haces una presentación con seguridad.*

#### 2. ¿Cuáles son las diferentes clases o tipos de presentación?

*Las presentaciones basadas en un manuscrito, consisten en un orador que lee un escrito palabra por palabra. Hacer esto permite escoger las palabras con precisión y medir el tiempo con exactitud, pero limita el contacto visual del orador con el público así como el uso de la gesticulación. En las presentaciones memorizadas, el orador escribe el discurso, memoriza el contenido y después da el discurso palabra por palabra sin el uso de notas. La memorización del manuscrito permite a los oradores establecer un contacto visual continuo y así mismo gesticular. La memorización de un discurso de cualquier longitud toma mucho tiempo y los oradores inexpertos con frecuencia olvidan lo que quieren decir. Las presentaciones improvisadas consisten en dar un discurso con una preparación escasa y sin notas. Los discursos improvisados son con frecuencia espontáneos y llenos de energía, pero muchas veces carecen de estructura o no desarrollan las ideas principales. Las presentaciones basadas en el desarrollo de conceptos clave resultan el tipo más versátil y útil de presentar un discurso e involucra una preparación cuidadosa del contenido con la ayuda de un esquema de palabras clave. Aunque los oradores de este tipo practican su presentación a conciencia, no escriben el discurso palabra por palabra. En su lugar, dan con las palabras precisas del discurso en el momento de la presentación. Los oradores de este tipo de presentación pueden establecer un contacto visual consistente, gesticular eficazmente y responder a las reacciones y situaciones del público.*

#### 3. ¿Qué palabras debo usar en un discurso?

*Debes utilizar palabras que sean claras, vivaces y que apunten a un tono dialógico. Usa palabras concretas que sean simples y que el público reconozca. Emplea metáforas y comparaciones para crear imágenes vívidas en el público y evita los clichés. Habla directamente con el público, como si estuvieras en una conversación, utiliza pronombres personales como “nosotros” y “yo”, preguntas retóricas y verbos activos.*

#### 4. ¿De qué manera utilizo mi voz, mi gesticulación y los recursos de apoyo para realzar mi presentación?

*Habla con claridad para que el público pueda entender tus palabras y proyectes tu voz de tal manera que todo mundo pueda escucharte. Cambia la velocidad, el volumen, y la inflexión de tu voz para añadir significado y énfasis a tus palabras. Una postura eficaz incluye pararse con ambos pies en el piso, cuadrar tu cuerpo en el centro, frente al público, levantar tu cabeza para establecer contacto visual y gesticular con tus manos arriba de la cintura. Mira a todo el público constantemente, pero desplázate visualmente con lentitud de un lado a otro. Practica gestos faciales que sean consistentes con el tono del discurso.*

*Los recursos de apoyo a menudo aumentan la atención del público, mantienen su interés en el discurso y les permiten recordar las ideas una vez acabada la intervención. Practica con tus recursos de apoyo antes de dar el discurso y si algo sale mal, no entres en pánico. Los programas computacionales para presentaciones se usan cada vez más en contextos profesionales. Pueden ser un apoyo poderoso al discurso, pero distraen si se utilizan de manera inadecuada. Asegúrate de conocer bien el programa y utiliza las diapositivas por computadora para resaltar tu mensaje.*

#### 5. ¿Cómo puedo hacer una presentación responsable?

*Los oradores deben utilizar lenguaje y gestos que consideren los rasos culturales y que sean incluyentes. Un orador responsable debe estar consciente de las diferencias de lenguaje y seleccionar palabras neutrales. Se debe evitar el uso genérico de "hombre", el uso en general de pronombres masculinos, y equilibrar ejemplos, citas y testimonios masculinos y femeninos. Los oradores responsables adaptan sus gestos a la cultura y a la retroalimentación del público.*

### TÉRMINOS CLAVE

Prueba el nivel de comprensión que tienes de estos conceptos clave visitando el CD-ROM *Conexiones* y el sitio Web del *Centro de aprendizaje en línea* en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace).

articulación	364	discurso improvisado	359	pausas vocales	360
clichés	363	discurso memorizado	358	pregunta retórica	363
comparación	362	imaginación	362	pronunciación	363
contacto visual	368	inflexión	364	recursos de apoyo en presentaciones	368
discurso apoyado en un manuscrito	358	matices de vocalización	365	velocidad	364
discurso en base al desarrollo de conceptos clave	360	metáfora	362	visualización	356
		miedo a comunicar	354	volumen	364

### PARA MAYOR REFLEXIÓN



/dobkinpace

Participa en una conversación acerca de los conceptos del capítulo visitando el sitio Web del Centro de aprendizaje en línea [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

En el capítulo dijimos que nuestro volumen y velocidad vocal pueden usarse para traer diferentes emociones a la situación del discurso. Por ejemplo, hablar rápido puede indicar entusiasmo.

- ¿Cómo utilizarías tu voz para comunicar las siguientes emociones: sinceridad, confidencialidad, urgencia, molestia, calma o precaución?
- ¿Qué posibles emociones puede comunicar tu voz con una presentación rápida, pero silenciosa? ¿Lenta, pero fuerte?

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Practica gesticulación facial (con un grupo de amigos u otros miembros de tu clase) con este ejercicio de pantomima. Escribe las emociones que se presentan a continuación, u otras, en trozos de papel y coloca estos papeles doblados en un vaso u otro contenedor al centro del grupo. Los miembros por turno seleccionarán un papel de esta copa. Después expresan la emoción que les tocó con su cara mientras los otros miembros del grupo tratan de adivinar lo que está escrito en el papel. Aquí hay algunas posibles emociones (aunque el ejercicio funciona mejor si piensas en posibilidades adicionales): admiración, ansiedad, intimidación, aburrimiento, compasión, contemplación, curiosidad, desafío, desesperación, determinación, desilusión, disgusto, cólera, pena, envidia, exasperación, fascinación, miedo, frustración, pesadumbre, pesar, culpa, esperanza, horror, impaciencia, indiferencia, indignación, alegría, soledad, picardía, pánico, lástima, orgullo, rabia, lamentación, alivio, respeto, serenidad, impresión, sospecha y simpatía.

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED

Nota: Aunque todas las direcciones incluidas en esta obra estaban actualizadas al momento de imprimirse, a menudo sufren modificaciones. Por favor, visita nuestro sitio ([www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)) para encontrar actualizaciones y enlaces a los siguientes ejercicios.

1. Hay muchos sitios en Internet que archivan o muestran trabalenguas. Aquí hay dos sitios que puedes utilizar para practicar tu enunciación y preparar tu discurso: <http://www.contestcen.com/tongue.htm> y <http://www.geocities.com/Athens/8136/tongue-twisters.html>. También hay muchos sitios en Internet que reúnen rimas para niños. Aquí hay un sitio que puedes visitar para lograr matices vocales: <http://www.zelo.com/family/nursery/>. ¿Cómo puede ayudar a tu presentación el decir rimas para niños? ¿Matices vocales? ¿Control del miedo a comunicar?
2. Puedes escuchar muchos programas de radio antiguos en Internet. En <http://www.old-time.com/bytes/index.html> puedes escuchar muchos de los programas de radio incluyendo la rutina cómica de Abbot y Costello, "Quién sale primero." Escucha esta rutina y analiza las cualidades vocales de los oradores. ¿Cómo añaden humor a su rutina a través de cualidades vocales como velocidad, volumen e inflexión? ¿Cómo utilizan pausas para acentuar la comedia?

**mhhe**  
**com**  
**/dobkinpace**

## MEDIA MOMENTS

En 1941 la radio dominaba la comunicación electrónica y la televisión aún estaba a algunos años de influir en las masas. Las transmisiones de radio recalcan la voz como el principal vehículo de comunicación. En 1941 dos de las más familiares, pero diferentes, voces en la radio eran las del legendario reportero de la CBS Edgard R. Murrow y el Presidente Franklin Delano Roosevelt. Murrow era el dirigente de la oficina de la CBS en Londres y reportaba en vivo desde la batalla en Inglaterra dos veces al día. El Presidente Roosevelt también aparecía regularmente en la radio con discursos a la nación y transmisiones que se llamaban conversaciones desde la batalla. Su estilo era dialógico, íntimo, y creaba seguridad. Escucha trozos de las transmisiones de radio de ambos y analiza su estilo de presentación. Puedes escuchar una muestra de las charlas desde la batalla del Presidente Roosevelt en <http://www.hpol.org/fdr/chat/>, y algunas de las transmisiones noticiosas de Murrow en [http://www.earthstation1.com/Edward\\_R.\\_Murrow\\_WWII.html](http://www.earthstation1.com/Edward_R._Murrow_WWII.html).

- ¿De qué manera son diferentes estas dos voces? ¿Similares? ¿Cómo los oradores utilizan velocidad, volumen e inflexión para comunicar su personalidad y el significado de las palabras?
- ¿De qué manera cada orador utiliza pausas para añadir significado a su presentación?



## Un discurso informativo e inspirador



**E**l 20 de septiembre de 2001, el presidente George Bush se dirigió al Congreso de Estados Unidos y a los habitantes de este país en una respuesta televisada a los ataques del 11 de septiembre al World Trade Center de Nueva York y al Pentágono. El presidente Bush perseguía muchos objetivos con la elaboración y presentación de este discurso: necesitaba informar al público estadounidense acerca de las pruebas que relacionaban a Osama bin Laden con estos ataques, al mismo tiempo que hacer la distinción entre los musulmanes de todo el mundo y los "terroristas que son traidores a su propia fe". El presidente también necesitaba anunciar la respuesta estadounidense frente a los ataques mediante un plan para "concentrar todos los recursos disponibles de nuestra administración, todo medio diplomático, toda herramienta de inteligencia, todo instrumento para hacer que la ley se cumpla, toda influencia financiera y toda arma de guerra necesaria para interrumpir y derrotar a la red global del terror". Finalmente, el presidente llamó al público a que se reuniera, a que defendiera los valores estadounidenses, ayudara a las víctimas y siguiera rezando: "después de todo lo que acaba de suceder, de todas las vidas afectadas y de todas las posibilidades y esperanzas que murieron con ellas, es natural preguntarse si el futuro de Estados Unidos es el miedo. Algunos hablan de una era del terror. Sé que hay luchas adelante y peligros que enfrentar. Pero este país definirá nuestros tiempos y no al revés. Mientras Estados Unidos sea un país determinado y fuerte, ésta no será una era del terror; será una era de libertad, aquí y en todo el mundo" (Bush 2001).



## PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA

1. ¿Qué tipos de credibilidad existen y por qué es ésta tan importante?
2. ¿Cuáles son algunos de los tipos de discurso informativo?
3. ¿Cuáles son las ocasiones más comunes en las que se te pedirá que des un discurso?
4. ¿Qué obligaciones tiene una persona responsable para hablar adecuadamente?

La tarea a la que Bush se enfrentaba después de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 era gigantesca. Se dirigió a un público ansioso y triste y a un grupo de líderes políticos listos para actuar. Aunque la situación era única, las metas del presidente Bush eran similares a las que enfrentan muchos oradores públicos. Necesitaba valorar tanto a la situación como a sus públicos. También debía suministrar información oportuna y confiable. Finalmente, quizás lo más importante para la ocasión, era responder a las emociones de su público e inspirarlo a tener fe en su país.

Como sugiere el título de este capítulo, es posible preparar presentaciones públicas para hacer muchas cosas, desde transmitir información hasta elevar el ánimo, y desde aumentar la reputación social o política del orador hasta ofrecer consuelo. Hablar en público puede significar levantar la mano y hacer una pregunta en clase, responder preguntas frente a una cámara de televisión, o hacer una presentación frente a un público grande. Es probable que a lo largo de tu vida profesional te enfrentes a diversas situaciones que necesiten una presentación oral, como puede ser preparar informes para los compañeros de trabajo, presentar a nuevos miembros del grupo u oradores, dar resúmenes ejecutivos, presentar o aceptar premios, explicar nuevos procedimientos a nuevos empleados, contestar quejas u objeciones, aclarar las políticas de la empresa, o explicar tu trabajo a un supervisor.

En todos estos contextos se aplican unos cuantos conceptos y habilidades relevantes. Como se ha explicado en capítulos anteriores, necesitas tener una meta clara, una presentación organizada que lleve a tu público hacia esa meta, y un claro entendimiento de la situación. Necesitas analizar a tu público, planear tu presentación, organizar tu información y practicar tu discurso. Iniciaremos este capítulo con la noción de la credibilidad del orador y su importancia cuando se trata de hablar en público. Luego, analizaremos los discursos informativos y conmemorativos en contextos específicos. Cuando termines este capítulo debes ser capaz de:

- ▼ Evaluar críticamente la credibilidad de los demás y saber cómo mejorar la tuya.
- ▼ Comprender y aplicar las diferencias entre discurso informativo y discurso persuasivo.
- ▼ Adaptarte a situaciones orales formales e informales.
- ▼ Aplicar las habilidades para hablar en público en las interacciones cotidianas.

## ▼ Para elaborar una presentación creíble

Nuestra motivación para escuchar, comprender a otros y comunicarnos con ellos depende en gran parte de cómo los juzgamos. Como advertimos en el capítulo 12, cuando percibimos a la gente como creíble, o con experiencia, carácter fuerte y buena voluntad, nos sentimos más motivados a escucharlos (p. 339). De la misma manera, cuando estamos dando una presentación, es más probable que nuestras palabras se entiendan y acepten si nuestro público considera que gozamos de credibilidad. Para ello, una persona debe poseer conocimientos suficientes, buena voluntad y confiabilidad.

Esta última constituye un aspecto crítico de la credibilidad, y el nivel de confianza que tenemos en lo que dice otra persona subyace a toda nuestra comunicación. Fundamentamos la confiabilidad en muchas cosas, como nuestra experiencia pasada con la persona, los logros curriculares que el orador parece tener, o algo atractivo que el orador afirma. El vendedor o político, por ejemplo, no tendrá influencia alguna, ni será tomado en serio por los demás si no le creen. Lo mismo sucede con estudiantes que no respetan a su maestro, pues no es probable que aprendan mucho en el salón de clases. Si escuchamos sobre un nuevo adelanto médico

“La manera de ganarse una buena reputación es tratar de ser lo que deseas parecer.”

—Sócrates, orador y filósofo

para la cura del cáncer, es mucho más posible que creamos en él si lo que dice un periodista del *New York Times* que si lo afirma un escritor en una publicación amarillista que encontramos en el supermercado. La credibilidad ayuda a determinar el grado de respeto que le demostramos a los otros y la apertura que tenemos a ideas nuevas.

Hay muchas maneras de construir y evaluar la credibilidad. Todas son importantes para oradores y receptores y, una vez que se pierden, son difíciles de recuperar. En las secciones que se presentan a continuación se introducen tres tipos de credibilidad: inicial, derivada y permanente.

## Credibilidad inicial

Aunque tú no puedes comprar credibilidad o suponer que la tienes una vez que has llegado a una edad mágica, hay maneras tanto de aumentar tu credibilidad como de evaluar la credibilidad de otros. Como estudiante hay algunos temas sobre los que puedes haber alcanzado una **credibilidad inicial**, o la credibilidad que tú aportas a una situación en virtud de tu reputación o de tus logros. Los líderes políticos, los profesores reconocidos y muchos atletas destacados cuentan con antecedentes de experiencia y conocimiento previo y, por tanto, tienen una elevada credibilidad inicial, incluso si sus experiencias no se equiparan con el tema que se les ha pedido que traten. Puedes tener curiosidad de oír a un personaje popular como Michael J. Fox que hable en tu universidad sobre su reputación como actor y no tener interés alguno en el tema de la enfermedad de Parkinson que le aflige. En tu propio salón de clases puede haber estudiantes que destaquen por la manera en que han manejado las tareas de clase o en que le han respondido a su profesor.

La credibilidad inicial puede ser poderosa porque le da al orador una ventaja para ganar la atención y la confianza del público. Cualquier cosa que se añada a la impresión positiva que se tiene de un orador a su entrada es importante. Piensa en el tema que escogiste (p. 299), en la estructura del discurso (p. 325), en tu vestimenta para la ocasión, y en la manera en que te mueves al frente de la habitación (p. 366). Si estás usando ropa casual, como pants y camiseta y arrastras los pies frente a la gente, tu público pensará que te falta autoconfianza e interés en tu discurso.

La manera en que un orador se presenta al público también puede beneficiar o dañar la credibilidad inicial. Información falsa, una presentación dubitativa, o la presentación que da alguien que quiere abandonar el estrado lo antes posible, pueden dañar la credibilidad inicial del expositor. La importancia y la experiencia del orador también se advierten en la anticipación de los preparativos, el nivel de difusión, la manera en que el orador llega al evento y el grado de decoro que rodea a la ocasión. Piensa en la impresión que se crea cuando se pide a un público que se levante cuando un orador entra en la habitación, como si se tratara de un juez en un tribunal. Los miembros del público demuestran que respetan y que reconocen la credibilidad del orador si son puntuales y atentos.

## Credibilidad derivada

Para el orador que no llega a una situación con fanfarrias y un reconocimiento inmediato del público, desarrollar credibilidad es especialmente importante. La **credibilidad derivada** se refiere a aquella que se consigue por el contenido del mensaje y la manera en que se le presenta. Introdujimos esta idea en nuestro análisis anterior de los recursos de apoyo para los discursos (p. 321). Las ideas que se fundamentan y se presentan correcta y claramente hacen mucho por la credibilidad del orador. A la inversa, cuando un individuo muy popular, o a quien se tiene en muy alta estima, hace una presentación mal planeada, perderá mucha de su credibilidad inicial. Los personajes públicos han tenido conciencia de la necesidad de prepararse adecua-

---

### credibilidad inicial

La credibilidad que los oradores llevan a una situación en virtud de su reputación o de sus logros.

---



---

### credibilidad derivada

La credibilidad, o creencia, en un orador surge a partir del contenido del mensaje y la manera en que se le presenta.

---

damente desde hace mucho. William Manchester, biógrafo de Winston Churchill, ha dicho que este primer ministro británico y líder durante la Segunda Guerra Mundial, dedicaba un promedio de siete horas a preparar un discurso de cuarenta minutos. Hoy las expectativas son incluso mayores. Los redactores profesionales de discursos dedican un promedio de 40 horas a preparar un discurso de veinte minutos, o dos horas por cada minuto que se habla (Gray 1999).

La credibilidad derivada es especialmente relevante para los oradores que no tienen nivel o reconocimiento entre su público. Incluso los estudiantes universitarios a los que se les conoce bien y que agradan a sus compañeros aumentan mucho su credibilidad con presentaciones claras y adaptadas al público, cuando han investigado a fondo a quienes participarán como público. Por ejemplo, una estudiante presentó un discurso informativo acerca de los premios Grammy a la excelencia musical justo antes de la transmisión del programa. Hizo una descripción de las categorías más conocidas y de los nominados para cada una de ellas. Su madre era una agente exitosa de muchos de esos mismos músicos, por lo que la estudiante les mostró fotografías autografiadas de algunas de estas estrellas y les contó anécdotas personales sobre otros. El público estaba fascinado con esta mirada dentro de la industria de la música y con la manera en que la oradora presentó la información. Durante el resto del semestre, la clase le pidió su opinión acerca de temas relacionados con la música y acerca de los chismes más recientes en la industria. Claramente esta oradora logró gran credibilidad después de presentar su discurso.

Piensa en la variedad de recursos y ejemplos disponibles con que cuentas y en el conocimiento personal que posees sobre el tema (p. 316), en el uso de una estructura *coherente* y memorable, en la presentación de tu tema teniendo a tu público en mente (p. 307), y en ajustar tu presentación: todos estos factores contribuyen a aumentar tu credibilidad derivada.

## Credibilidad permanente

Finalmente, la impresión que das con base en tu reputación y tu presentación pueden alcanzar una **credibilidad permanente**, o una impresión de credibilidad que perdura en tu público. Cuando terminas de hablar la gente se queda con una opinión de tus ideas e, idealmente, debiese tener una buena impresión de ti como persona. Aunque a veces nos gusta separar la personalidad de las personas de aquello que dicen, ambas cosas están entrelazadas. Nos agradan los individuos que son enérgicos, amistosos, honorables, asertivos y empáticos. También nos agradan aquellos que se preocupan por nosotros, confiamos en los que nos desean lo mejor de corazón. Por ejemplo, ¿en quién confías más en tu vida? Tu respuesta probablemente incluirá una mezcla de amigos cercanos, miembros de tu familia, maestros y otros que quieren que tengas éxito en la vida y que seas feliz. A la inversa, probablemente no confías en la gente que prioriza sus propios intereses, como los vendedores por teléfono. En tu discurso tú puedes provocar credibilidad permanente si le demuestras al público que estás considerando sus intereses, no los tuyos. Reconoce los intereses y las creencias compartidas, adáptate a tu público, proporciona información sólida y presenta tu discurso con confianza. La credibilidad parte de creer y tener confianza.

**credibilidad permanente**  
La impresión de credibilidad que permanece con tu público.

## Piénsalo otra vez



### ¿Cómo evalúas la credibilidad?

¿Qué oradores consideras que son creíbles desde el inicio? ¿Hasta qué punto el tema de su discurso importa en la percepción que tú tienes de su credibilidad? ¿Qué tipo de credibilidad es más importante para ti como receptor? ¿Como orador? Si tu público no te conoce, ¿cómo construirías la credibilidad inicial? ¿La derivada? ¿La permanente?

## Carisma

Algunos individuos aparentan tener tanta credibilidad que no importa lo que dicen o cómo se ven, la gente les creerá y les seguirá. Los estudiosos han dedicado bastante tiempo y esfuerzo a intentar comprender esa “chispa adicional” que parece caracterizar a algunos oradores. Cuando nos referimos a un orador especialmente atractivo y diligente, a menudo utilizamos el término

“**carisma**”, esto es, la capacidad de influir en los demás en situaciones específicas a través del dinamismo, atractivo y visión personal. Los oradores carismáticos gozan de gran credibilidad y gozan de una relación especial con el público que se funda en una necesidad o en una crisis social. Personajes públicos tales como el ex presidente estadounidense Bill Clinton, el líder espiritual y defensor de los derechos humanos Martin Luther King Jr. y la princesa británica Diana han sido evaluados como carismáticos. Incluso se ha atribuido a Jesse Ventura, ex luchador profesional, haber ganado la gubernatura de Minnesota en alguna medida debido a su carisma.

El carisma, como la credibilidad, no es una cantidad de algo o una cualidad que puede aprenderse o practicarse en su totalidad. Muchos de nosotros tenemos alguna medida de *dinamismo*, atractivo y visión. Podemos animarnos especialmente cuando nos dirigimos a niños pequeños, podemos motivarnos mucho cuando nos dirigimos a un equipo o a un club, o podemos ser excepcionalmente atractivos cuando conversamos con otros sobre los acontecimientos sociales. Sin embargo, el carisma es mucho más que un conjunto de características de la personalidad. También surge de las relaciones con los demás y durante las crisis, sobre todo en aquellas culturas en las que la identidad cultural y la acción del grupo son importantes (p. 248). Por ejemplo, en las semanas que siguieron a la proclamación de George W. Bush como presidente en el 2001, la difícil situación bajo la que fue elegido lo siguió hasta la Oficina Oval. Después del 11 de septiembre, sin embargo, algunas personas pensaron que tenía un liderazgo carismático durante un momento de verdadera crisis.

El carisma atrae la atención en parte por el poder que le da a los individuos que cuentan con él. Algunos de los líderes carismáticos más famosos han sido capaces de motivar a otros para que cometan atrocidades como asesinatos en masa, especialmente los que han llegado al poder en momentos de tensión y han llevado el nacionalismo a fines radicales y desastrosos. En la década de 1930 Adolf Hitler cautivó a su público con su personalidad y su visión de una nueva Alemania. Jim Jones, el líder religioso del Templo del Pueblo que en 1978 llevó a más de 900 seguidores a morir en Jonestown, Guyana, también ha sido considerado carismático. Incluso el presidente yugoslavo Slobodan Milosevic quien fue condenado por el Tribunal de Crímenes de Guerra de las Naciones Unidas como responsable de la violación, tortura y asesinato de quienes no eran serbios, aparentemente era carismático. Cada uno de estos líderes combinaba cualidades personales como dinamismo, atractivo, encanto y convicción con maneras articuladas y persuasivas de responder a las crisis padecidas por sus públicos. Desafortunadamente, sus habilidades y su carácter se dirigieron hacia la destrucción de los demás. Como todas las formas de credibilidad, el carisma puede encaminarse a visiones de progreso que dan poder o bien destruyen.



John F. Kennedy es considerado por muchos como uno de los oradores más carismáticos del siglo pasado.

© Topham/The Image Works

---

### carisma

Capacidad de influir en otros en situaciones específicas en virtud del dinamismo, la visión y el atractivo personales.

---

## T A B L A

14-1

## Desarrollo de las cualidades de credibilidad y carisma como orador

Sociabilidad	Nos atraen los optimistas, las personas que pueden ver el lado más brillante de la vida. Una perspectiva positiva, de apoyo, confiada, es contagiosa y te ayudará a enfrentarte con éxito a los demás. Mejorar tu sociabilidad puede ser tan sencillo como mantener una actitud optimista acerca de tu discurso y presentarlo con entusiasmo.
Competencia	Apreciamos a las personas que saben de qué están hablando, así es que encárgate de tu investigación y enorgúllécete de demostrar que has descubierto cosas que vale la pena compartir con otras personas.
Extroversión	La gente creíble y carismática es arriesgada y asertiva. En su presentación, es poderosa, confiada y dinámica. Intenta exhibir un contacto visual y gestos adecuados, trata de ser tan fluido y elocuente como expresivo y energético.
Compostura	La gente entusiasta se deja llevar; la compostura les ayuda a equilibrarse. Haz lo mejor que puedas para mantener tu seguridad y tu confianza, incluso si te sientes incómodo o si el público te desafía con sus preguntas.
Carácter	Muchas personas le atribuyen a Aristóteles la definición del carácter positivo como poseer un sentido adecuado, buena voluntad y buena moral. Otros han descrito el carácter más estrechamente como “el compromiso con una pasión” (Weaver 1996) y las marcas de los compromisos de la comunidad que son reconocibles en nuestro propio discurso (Gronbeck 1997). Los oradores creíbles demuestran su carácter en el compromiso que tienen para alcanzar éxitos a nombre de otros y en la pasión que sienten para alcanzar sus metas.

El carisma puede ser más fácil de reconocer que de cultivar. Sin embargo hay formas de construir tu propio carisma y de utilizarlo con fines nobles, ya sea para ayudar a los demás, para proporcionar liderazgo, o motivar a la gente hacia el cambio positivo. El carisma depende del contexto, el mensaje y la presentación y tu personalidad necesita brillar a través de todos estos elementos. En la tabla 14-1 se enumeran algunas características del carisma y la credibilidad que pueden cultivarse (Weaver 1996). Piensa en qué características (sociabilidad, competencia, extroversión, compostura y carácter) te serían más fácil mejorar y cuáles son más importantes para ti como receptor.

“El conocimiento es poder, pero el entusiasmo enciende la mecha”.

—Richard Weaver, estudioso

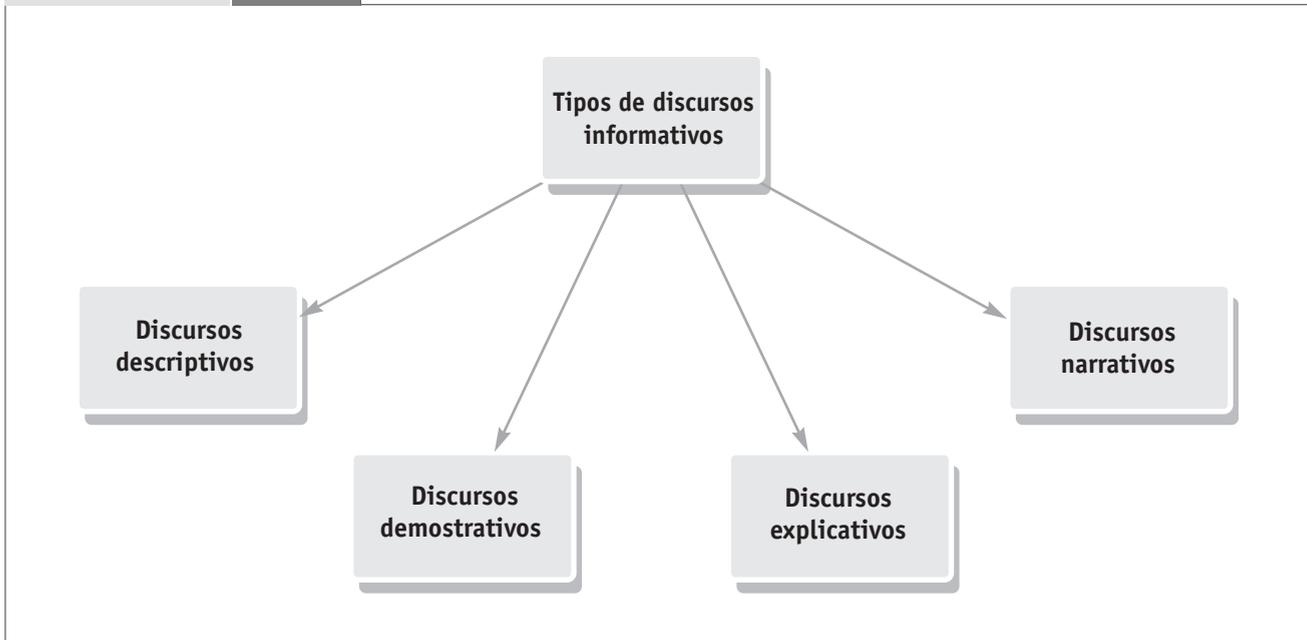
## ▼ Tipos de discursos informativos

Es posible que el tipo más común de presentación que se te pedirá que hagas sea una en la que des información al público. Información de todo tipo está disponible fácilmente en muchas fuentes, como bibliotecas, medios noticiosos, Internet y contactos personales, por lo que la tarea del estudiante consiste en proporcionar información de tal manera que se vuelva particularmente interesante y útil para el público. Hay muchos tipos de discursos informativos, cuyas características a menudo se mezclan en una presentación dada. Nos centraremos en las cuatro maneras más comunes de informar a un público: a través de los discursos descriptivos, demostrativos, explicativos y narrativos.

FIGURA

14-1

Mapa conceptual: tipos de discursos informativos



Cuando analices los siguientes tipos de discursos informativos recuerda que tu objetivo general en cada uno es ofrecer conocimiento y transmitir información o ideas (p. 302). Transmitir información con claridad y en forma tal que el público pueda entender y seguir lo que se dice, exige una estructura clara, bastante material de apoyo y una presentación eficaz y bien ensayada. A menudo los buenos discursos toman elementos de más de un tipo de discurso, por lo que cuando un discurso informativo se define como descriptivo o explicativo esto se debe, en gran parte, a una cuestión de énfasis. El discurso informativo se asemeja mucho a enseñar y los mejores discursos toman en cuenta los distintos estilos de aprendizaje de los miembros del público. Algunos de nosotros aprendemos mejor cuando escuchamos o cuando observamos la información, otros necesitamos una conexión emocional o de “sentimiento” con el discurso y otros entendemos mejor las ideas cuando podemos participar o actuar sobre lo que hemos aprendido. Analizaremos las maneras en que podemos incorporar pensamientos, sentimientos y acciones en cada uno de los objetivos específicos de cada tipo de discurso.

“ El profesor mediocre dice. El bueno explica. El sobresaliente demuestra. El grande inspira.”

—William Arthur Ward, escritor

## Discursos descriptivos

Este tipo de discurso informativo es, se supone, el más directo. Los **discursos descriptivos** proporcionan detalles respecto a un objeto o a un concepto. Quizás has tenido un curso de composición en el que se te pedía que escribieras un párrafo sobre un objeto, como una fruta o un animal, de tal manera que crearas imágenes en la mente de los lectores. De la misma manera, un discurso descriptivo proporciona los detalles que le dan vida a las ideas y a los objetos. Por ejemplo, una plática sobre un viaje a Nueva Inglaterra puede describir los colores de las estaciones, los tipos de arquitectura regional, o los mejores lugares para cenar bien. En cada caso, una estructura clara, la precisión y la viveza del lenguaje ayudarán a los receptores a elaborar imágenes en su mente.

### discurso descriptivo

Presentación que da detalles de un objeto o de un concepto.

Los mejores discursos descriptivos no solamente suministran información precisa y concreta, sino que también le ayudan a los receptores a formar conexiones emocionales con objetos o ideas. Una descripción de una buena cena, por ejemplo, debe incluir detalles que hagan a los receptores sentirse como si hubieran compartido la experiencia de la comida. En lugar de decir que un restaurante ofrece pastel de chocolate, el orador puede referir que:

Una de las especialidades del Restaurante Mimi es un pastel de tres capas de chocolate sobre el que se sirve mousse de chocolate blanco. El chef agrega luego puré de frambuesa en líneas sobre el pastel y coloca moras frescas en un lago de chocolate oscuro y blanco a su alrededor.

Para apoyar las estrategias de aprendizaje que se mencionaron antes, el orador puede traer consigo una muestra del platillo. De esta forma los receptores pueden pensar, sentir y actuar reforzando la idea principal del discurso.

---

### discurso demostrativo

Presentación que demuestra al público cómo hacer algo.

---

## Discursos demostrativos

Los **discursos demostrativos** informan explicándole al público cómo hacer algo, cómo doblar una bandera, utilizar un programa particular de computadora, o reparar una bicicleta. A menudo este tipo de discurso es más sencillo para los oradores novatos porque cuando se demuestra físicamente una habilidad o se trabaja con un recurso de apoyo en una presentación éstos se sienten más cómodos frente al público y tienen un objeto en el cual centrarse durante su exposición. Probablemente has observado a profesores dar demostraciones. El profesor de ciencias o de matemáticas que termina los cálculos o que lleva a cabo experimentos frente a la clase está dando un discurso de demostración, lo mismo que el que edita una cinta de video en una clase de producción de televisión. En todos los casos, el discurso de demostración necesita incluir más que instrucciones verbales. Los receptores también deben presenciar el proceso en acción, entender qué se siente participar y, si es posible, intentar la actividad ellos mismos. Por ejemplo, un discurso sobre el boliche puede no realizarse en las instalaciones del deporte, pero incluso si se hace en un salón de clases, los receptores pueden tener la oportunidad de sostener una bola de boliche y de aprender cómo colocar sus dedos correctamente en ella. Debes ser creativo y encontrar maneras de que tu público participe en tu demostración.

---

### discurso explicativo

Presentación que enseña o aclara un acontecimiento o un desarrollo.

---

## Discursos explicativos

Los **discursos explicativos** enseñan algo o aclaran un acontecimiento o un desarrollo. Al igual que los descriptivos, los discursos que explican algo a veces hacen que el público experimente un proceso paso a paso. Quizás incluyan demostraciones, pero también hacen un análisis de las causas y efectos. Para explicar algo bien, necesitas comprender tu tema lo bastante bien como para analizarlo en partes y explicar esto en palabras y con una secuencia o estructura que tu público pueda comprender.

Quizás desees explicar algo que no le resulta familiar a tu público, como las causas de la hambruna en África subsahariana, o el proceso de codificación genética que permite la clonación, o algo más cercano al hogar, como los pasos necesarios para superar un estudio de capacidad de pago de un crédito o el proceso que hay que seguir en tu universidad para las asignaciones de dormitorios. En todos los casos debes tomar decisiones muy meditadas acerca de qué tanta información incluir y el nivel del lenguaje técnico o la jerga que tu público probablemente entenderá (p. 143). El problema de sobrecarga de información es muy común cuando el orador sabe mucho sobre un tema y tiene dificultades para escoger qué aspectos resaltarle a sus receptores.

Considera la siguiente apertura para un discurso sobre el calentamiento global. El orador ha recopilado bastantes datos científicos y hace poco terminó un seminario sobre las atmósferas y el clima.

No porque los gases atmosféricos del efecto invernadero sean naturales eso significa que son buenos para ti. Durante los últimos 100 años, las concentraciones atmosféricas de bióxido de carbono se han incrementado casi 30 por ciento, las de metano se han más que duplicado y las de óxido nitroso se han elevado aproximadamente un 15 por ciento (Global Warming: Climate 2002, 12 de abril). Hoy quisiera hablarles de las proyecciones que se han hecho sobre las consecuencias de las emisiones por actividad humana y de los efectos del aumento en las concentraciones de los gases de invernadero.

Esta apertura para un discurso explicativo es concisa, pero supone que el público tiene un gran conocimiento del calentamiento global. Es probable que algunos receptores se pregunten qué cosa son los gases de invernadero y otros estarán pensando qué son el metano y el óxido nitroso. El orador puede ser más eficaz si dice algo así:

Si alguna vez intentaste cultivar una planta en un invernadero, sabes qué sucede en un día cálido. A medida que el sol atraviesa el vidrio, calienta las plantas y el calor y la humedad quedan atrapados dentro. Eso es exactamente lo que le está sucediendo a nuestro planeta. Los gases que proceden de nuestras actividades cotidianas, como conducir un automóvil, calentar la casa y encender computadoras en la oficina, están actuando como las paredes de vidrio de un invernadero y atrapando el calor de la Tierra, con lo que se modifican los patrones globales del clima y se contribuye al calentamiento global.

Esta versión da menos información técnica de lo que sería adecuado más adelante en el discurso e inicia tomando en cuenta el nivel de conocimiento en el público.

En general, los discursos explicativos se basan fuertemente en el aspecto “pensante” del público, y puede ser difícil incorporarles “sentimiento” y “acción”. Por ejemplo, considera un discurso sobre los estudios de capacidad de pago de un crédito. Puedes dar una explicación muy larga sobre las formas financieras, los sistemas de evaluación y las estrategias para administrar las finanzas personales. Sin embargo, también puedes mencionar la ansiedad que se deriva del proceso de solicitud de crédito o de la carga psicológica de tener un exceso de deuda. También le puedes dar a tu público consejos útiles para emplear la información, como proporcionarle los números telefónicos de las principales oficinas que estudian créditos y explicarle la manera de corregir reportes falsos. Como otros tipos de presentaciones informativas, los discursos explicativos son mejores cuando le dan al público distintas maneras de comprender la información.

“Dime y se me olvidará. Muéstrame y no recordaré. Involúcrame y comprenderé.”

—Proverbio indígena estadounidense

## Discursos narrativos

Todo mundo disfruta de una buena historia. Los **discursos narrativos** utilizan un relato ampliado para proporcionar información. Presentar una historia de tal manera que tenga sentido puede ser más difícil de lo que parece. Las historias de la Biblia, las parábolas y las fábulas logran esto muy bien; sin que sea necesario volverte a contar la historia, probablemente sabes qué tenías que aprender del cuento del niño que gritaba “Ahí viene el lobo”. Es posible que en tu pasado haya un incidente humorístico o vergonzoso que tú sabes que resultaría entretenido. ¿Hay alguna lección que aprender de tu experiencia?

Algunas empresas han comenzado a utilizar narraciones para anunciar sus productos. Por ejemplo, la tarjeta Discover lanzó un “cuento-anuncio” de 20 minutos al que denominó “Dame un poco de crédito” y que contaba la historia de una familia que se iba de vacaciones. En este drama minúsculo se mostraban todas las maneras en que los miembros de esa familia podían utilizar la tarjeta. Aunque parecía ser una progra-

### discurso narrativo

Presentación que utiliza un relato extendido para hacer una declaración.

Las historias que cumplen un objetivo están entre las presentaciones más memorables.

© Getty Images



mación de entretenimiento, la historia claramente tenía un mensaje. El “cuento-anuncio” es sólo otro ejemplo de las maneras en que la narración puede utilizarse para transmitir un mensaje más allá del relato mismo (Cleland 1996). Una narración puede ser una manera especialmente buena de atrapar las emociones del público, aunque es menos eficaz para

transmitir una cantidad significativa de información nueva. Si escoges utilizar este tipo de discurso informativo, trabaja duro para que tu mensaje sea claro, para que se relacione directamente con la narración y para que sea relevante para tu público.

Muchos temas pueden abordarse como discursos de narración, explicación, demostración o descripción. En la tabla 14-2 se muestra cómo el mismo tema puede tratarse a través de distintos tipos de discursos informativos.

No importa de qué tipo de discurso informativo se trate, en todos los casos se aplican las reglas básicas para prepararlo (capítulo 11), organizarlo (capítulo 12) y presentarlo (capítulo 13). En el recuadro “Aplicación de los conceptos de comunicación” se da un ejemplo de la manera en que puede desarrollarse un discurso de ocho minutos hecho por un estudiante. A medida que lo lees considera las estrategias que pueden funcionar bien y las maneras en que se puede mejorar dicha presentación.

T A B L A

14-2

Ejemplos de temas de discurso informativo

TEMA	DESCRIBE	DEMUESTRA	EXPLICA	NARRA
Nadar	Tipos de competencia, programas de natación.	Distintas brazadas: estilo libre, mariposa, pecho y dorso.	La fisiología de la natación.	La biografía de un nadador olímpico, como Janet Evans.
Obediencia canina	Enfoques del entrenamiento.	Cómo enseñar un truco básico como “ve y atrapa”.	La psicología de los perros.	La historia de los perros de rescate en el desastre del World Trade Center.
Educación bilingüe	Dos distintos enfoques en la educación bilingüe: inmersión e intervención.	Cómo adaptar las lecciones de sólo inglés a los que tienen el español como lengua materna.	Las ventajas y desventajas de la inmersión.	La historia de un inmigrante que está aprendiendo a arreglárselas en escuelas estadounidenses
Investigaciones genéticas	Recientes adelantos o preocupaciones éticas.	Cómo se codifican los genes	El proceso de reproducción de las células.	Una lectura dramática de una sección de <i>Brave New World</i> o la historia de Dolly, la primera oveja clonada.

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Ejemplo de un discurso informativo

**El discurso de este estudiante sobre los molinos de viento incorpora muchas de las habilidades que se presentaron en el texto. Ve si puedes identificar las principales partes del discurso (introducción, cuerpo, conclusión), el objetivo del orador y la estructura del discurso**

¿Quién es el gran general que se para con ocho implacables rostros ante los dientes de los salvajes vientos? Tenía ocho mástiles en esa ocasión, usaba un sombrero arriba y se paraba en una aguja abajo. Sus dos extremos pueden revolverte como lo deseas y hacer que las aguas vengan y vayan, a donde quieras.

¿Puedes adivinar la respuesta a esta adivinanza china del siglo XIII? El molino, ese gran general que se para con fuerza ante los dientes de los salvajes vientos, ha luchado por hacerse camino hasta el siglo XXI. Aunque el molino puede parecer una invención del pasado, en la actualidad Estados Unidos está dándole gran importancia a esta fuente de energía. Mark Fischetti informó, en el *Scientific American*, que las turbinas de viento generan un 30 por ciento más de energía ahora que hace una década, y los créditos de impuestos federales son un incentivo para los ciudadanos que desean diversificar sus fuentes de energía.

Durante cientos de años, los humanos han controlado al viento para que haga lo que ellos quieren. Para entender la manera y los dispositivos por los que puede capturarse al viento, podemos seguir el desarrollo del molino desde sus orígenes, luego analizar los usos domésticos de la energía eólica y finalmente explorar las innovaciones recientes en la tecnología eólica.

Aunque se desconoce la fecha exacta del nacimiento del molino de viento, los científicos e historiadores tienen alguna idea acerca de sus orígenes. De acuerdo con Volta Torrey en su obra *Wind Catchers*, los árabes parecen haber reconocido el poder del viento antes que sus contemporáneos.

Desde Persia, el conocimiento del molino de viento se expandió a lo largo de toda Europa y Asia. Historiadores como Walter Minchinton, profesor de historia económica en la Exeter University, explica que los molinos de viento eran comunes en Europa y en China a principios del siglo XIII. Para el siglo XVI, los molinos de viento habían reclamado las tierras bajas de Holanda mientras que Don Quijote luchaba contra los míticos molinos de viento de España. La ilusión de don Quijote de enfrentarse a los molinos de viento puede entenderse mejor de lo que la mayoría de la gente piensa, porque en España, aquellos diferían mucho de los amigables y pintorescos molinos de viento holandeses. Los “treinta o cuarenta monstruosos gigantes” se veían como torres planas de piedra, con techos en forma de cono, que parecían cascos, y brazos giratorios que casi tocaban el suelo.

En el siglo XVII tanto los molinos españoles como los holandeses aparecieron en la costa este de América. Sin embargo, como pasa con toda nueva invención, los estadounidenses no estaban satisfechos con el modelo europeo. Abandonaron los molinos cortos y planos y modificaron las aspas, le añadieron muchos postes cortos y colocaron el rotor en piernas altas y delgadas para crear lo que ahora se denomina turbina de viento.

A medida que aumentó la aceptación del molino de viento, lo mismo sucedió con la importancia de la energía eólica para los estadounidenses. Para principios del siglo XX, la energía eólica ocupaba el segundo lugar después de la madera como fuente básica de energía. Sin embargo, la perfección de la máquina de vapor marcó la caída de la industria de los molinos de viento en Estados Unidos. El golpe final se dio a mediados de 1930, cuando la Rural Electrification Administration llevó la energía de bajo costo de los generadores municipales y regionales a los propietarios de vivienda. Hace poco, como resultado del enorme incremento en los costos de combustibles y electricidad, los estadounidenses han volteado nuevamente hacia el molino de viento como una fuente de energía nacional. Muchos propietarios de viviendas, sobre todo los que habitan en zonas rurales, están utilizando la energía eólica como una fuente energética segura y limpia.

Antes de instalar un molino de viento en una casa, deben considerarse tres factores principales: la selección de la ubicación, la necesidad funcional y el costo. La primera ayuda a determinar si la fuerza de los vientos en cualquier área determinada basta para generar electricidad. En general, para un molino casero, el viento debe soplar uniformemente a nueve millas por hora durante treinta segundos antes de que el rotor alcance la velocidad necesaria: el punto en que el rotor gira a suficientes revoluciones por minuto para desencadenar un enlace con su generador. Cuando el viento cae a menos de nueve millas por hora, la máquina casera no funciona adecuadamente.

(continúa)

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Ejemplo de un discurso informativo (continúa)

Tú puedes determinar la velocidad del viento muy fácilmente. La velocidad del viento varía de ocho a doce millas por hora si las hojas y las ramas están en constante movimiento, o si las esquinas de una bandera ligera están moviéndose. Quizás se necesite hasta un año de verificación del viento para obtener suficiente información y calcular si un molino funcionará en un lugar determinado. Si el sitio es adecuado, debe pasarse a una segunda etapa: una evaluación funcional para determinar las necesidades del hogar y el mejor sistema de energía eólica para satisfacerlas. Si solamente deseas suficiente energía para operar unas cuantas luces y encender una televisión o un estéreo durante unas cuantas horas, un molino casero podría satisfacer tus necesidades. Sin embargo, si añades un refrigerador y una máquina lavadora a tu carga, estás fuera de la categoría de “hágalo usted mismo” y te incorporarás al mercado comercial de los molinos de viento.

Existen tres sistemas básicos comerciales de energía eólica disponibles para el propietario de una vivienda. En primer lugar, el molino de viento puede trabajar junto con una línea de energía utilitaria. Ésta proporciona electricidad de respaldo cuando el molino de viento cae por debajo de la velocidad mínima para su correcto funcionamiento. En segundo lugar, es posible instalar un sistema de almacenamiento mediante una batería para almacenar energía no utilizada y proporcionar energía de respaldo, como en el primer sistema. En tercer lugar, si vives en un área donde el viento es especialmente turbulento o de alta velocidad, puedes asociar tu energía eólica a una parrilla utilitaria. Cuando el molino de viento produce más energía de la que se utiliza en el hogar, la ley le exige a las compañías eléctricas que compren esa energía al mismo precio que la empresa vende la electricidad.

Probablemente los tres sistemas suenan aceptables como fuentes de energía en el hogar. Sin embargo, hay aún un obstáculo fundamental en la instalación de un molino de viento casero: el costo de los actuales sistemas de energía eólica. Los costos de las nuevas y modernas turbinas comienzan en varios miles de dólares. Ese costo puede parecer prohibitivo, pero si eres lo suficientemente afortunado como para producir energía para una empresa utilitaria, es posible que incluso obtengas una utilidad considerable.

El creciente uso y producción de los molinos de viento ha llevado a muchas innovaciones recientes en los sistemas de energía eólica. Una empresa de Vancouver, British Columbia, ha comenzado a hacer pruebas para la primera granja impulsada por energía eólica en América del Norte. En Estados Unidos, la agricultura eólica se está convirtiendo en un negocio viable. Por ejemplo, Dan Juhl opera una “granja” con 17 generadores de energía eólica en las afueras de Woodstock, un pueblo de 132 personas en el suroeste de Minnesota. El Sr. Juhl le enseña a otros cómo seguir su ejemplo y diseña proyectos energéticos autosuficientes para hogares y negocios. El Sr. Juhl le ayuda a los agricultores a encargarse del financiamiento, de los permisos y de la construcción de sus propios generadores y arregla contratos para venderle energía a las empresas utilitarias. Los agricultores eólicos de esta área generan suficiente electricidad cada año para sustituir a casi 3 800 carros de ferrocarril llenos de carbón.

El molino de viento es la respuesta no solamente a una adivinanza china del siglo XIII, sino también a algunos de nuestros actuales problemas energéticos. Como Abraham Lincoln dijo una vez: “De todas las fuerzas de la naturaleza, pensaría que el viento contiene la cantidad más grande de energía”.

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Qué tan eficaz es la estructura de este discurso?
2. ¿Cómo pretende el orador adaptarse al público?
3. ¿El orador utiliza fuentes adecuadas de información?
4. ¿Cómo pueden las ayudas visuales apoyar este discurso?
5. ¿Cómo puede este discurso ser más eficaz?

Fuentes: M. Fischetti, “Turn, Turn, Turn”, *Scientific American*, julio 2002, pp.86-88; R. Franklin, “Woodstock Man’s Wind Farm Helps Farmers, Environment,” *Associated Press* newswires, 13 de julio de 2002; M. Tgulvas, “B.C. Company Propels Bid for Wind Farm: Plan Includes 50 Offshore Power Generating Towers, Each 70 Meters High”, *Delta Optimist*, 11 de julio de 2002, p.B3; W. Minchinton, “Wind Power”, *History Today*, marzo de 1980, pp.31-37; V. Torrey, *Wind-Catchers: American Windmills of Yesterday and Tomorrow* (Brattleboro, VT: Stephen Greene Press, 1977).

CONEXIONES



Observa el videoclip de un estudiante que da un discurso informativo (CD Clip 14.1).

## ▼ Hablar en ocasiones especiales

Cada cultura o grupo tiene sus propios rituales que le exigen a sus miembros hablar siguiendo *un patrón*. Aunque estas ocasiones especiales son parte de nuestras vidas, rara vez consideramos cómo manejarlas como comunicadores hasta que estamos en una situación en la que se nos pide que digamos unas palabras. Piensa en las graduaciones, las bodas, las ceremonias de premiación, los banquetes y los funerales. Cada uno de estos eventos comprende al menos un discurso importante que acerca a las personas y celebra las experiencias o los valores compartidos. Se le pedirá a alguien que haga una declaración que establezca el tono, que haga referencia a la ocasión y que presente una idea central. Hay muchas posibilidades de que en algún momento se te pida a ti que seas quien se encargue de todo eso.

Existen al menos cinco tipos básicos de discursos para ocasiones especiales: el de presentación, el de aceptación, el de homenaje, el posterior a una cena y el de inspiración.

“Asegúrate de que has terminado de hablar antes de que tu público termine de escuchar.”

—Dorothy Sarnoff, escritora y maestra de oratoria

### Discurso de presentación

Un **discurso de presentación** permite una exposición pública de una determinada información acerca del orador clave. Por ejemplo, supón que tu profesor invita a un miembro prominente de la comunidad de negocios para que dirija unas palabras a tu clase. Como esta persona es un invitado en tu grupo, necesita que se le introduzca. Tu profesor puede hacerlo con algunos comentarios acerca de sus calificaciones y acerca del tema de su presentación. De la misma manera, antes de muchos de los discursos para ocasiones especiales que mencionamos en este capítulo, como los de homenaje, los que se hacen después de una cena y los de inspiración, se hace un discurso de presentación. Además, cuando varios oradores se presentan en un mismo programa se introduce brevemente a cada uno de ellos como una transición de una persona a la otra. En cada una de estas situaciones, un discurso de presentación debe facilitar la meta prioritaria del orador principal al establecer el tono y las expectativas de la situación. Cuando presentes a un orador, sigue los consejos que damos a continuación:

*Sé breve.* Los discursos de presentación deben ser de entre uno y tres minutos de largo. La mayoría de las introducciones pueden hacerse exitosamente en un minuto. Mientras más importante sea la ocasión y el orador, más larga debe ser la presentación. Pero recuerda que las introducciones de cuatro o cinco minutos son demasiado largas incluso en las ocasiones importantes.

*Relaciona al orador con el tema y con el público.* Las tres preguntas que debes responderle a tu público son:

- ¿Quién es el orador? Debes conocer al orador principal antes de tu discurso. Apréndete el nombre de la persona y cómo pronunciarlo. Pregúntale si hay algún título que debes utilizar o algunas calificaciones que debes mencionarle al público.
- ¿Cuál es su tema? Anuncia el título o menciona brevemente el tema de su discurso. Es buena idea que comentes tu discurso de presentación con el orador principal y que le preguntes qué le gustaría que se dijera sobre el tema a tratar.
- ¿Por qué el público debe escuchar? Dale al público un motivo poderoso para hacerlo (“Compañeros, escuchen atentamente a nuestra invitada de hoy no solamente porque es interesante sino además les voy a hacer un examen sobre la información que ella les dé.”) (Wallace 2002).

---

**discurso de presentación**  
Presentación que da al público información acerca del orador principal.

---

## Aplicación de los conceptos de comunicación



### Cómo reconocer un buen discurso de presentación

En este ejemplo de discurso de presentación, el presidente del Communication Studies Club presenta a un orador invitado al resto de los miembros en la reunión:

Mi nombre es Natalia Bertsch y soy presidenta del Communication Studies Club. Hace aproximadamente un mes acudí a nuestro centro de desarrollo profesional para aprender cómo escribir un currículum vitae. La persona que me ayudó es la expositora invitada de esta noche: Sue Kelly. Me impresionó tanto el conocimiento de Sue y la ayuda que me brindó, que le pedí que dirigiera algunas palabras a todos los miembros del club. Estoy segura de que les agrada tanto como a mí. Sue tiene licenciatura en psicología, grado que obtuvo en la universidad del estado y tiene también una maestría en asesoría educativa de la University of the Northwest. Comenzó a trabajar en nuestra universidad hace 15 años y desde entonces ha ayudado a miles de graduados a encontrar empleo. Me dice que lee entre 100 y 200 currículum vitae cada año y que se entrevista con una cantidad similar de posibles empleadores. Si escuchan con cuidado, Sue podrá ayudarles a encontrar un buen trabajo. Hoy, Sue hablará sobre “Cómo redactar un currículum vitae”. Por favor démosle la bienvenida a Sue Kelly (aplauso).

#### **Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿De qué manera es eficaz el discurso de presentación de Natalia?
2. ¿Cambiarías algo en esta presentación?

*Haz que el público se centre en el orador y no en ti.* Tu objetivo más importante debe ser facilitar las metas del orador principal en lugar de tratar de impresionar al público. Evita clichés tales como “nuestro orador no necesita presentación alguna”, “tengo el placer de presentarles a”, o “sin decir más”. Intenta ser original y fresco o el público puede distraerse incluso antes de que el orador principal comience a hablar. Menciona tu nombre y tu relación con el orador o con el evento si el público no sabe ya quién eres. Habla de manera que desarrolles conceptos clave. Usa un diagrama de palabras importantes que te ayude a recordar datos e información, pero no lo leas. Establece un contacto visual con el público y demuestra tu entusiasmo por el orador.

En el recuadro “Aplicación de los conceptos de comunicación” se proporciona un ejemplo de un orador estudiante que hace una presentación. Fíjate si el orador sigue los lineamientos que hemos dado para un buen discurso de presentación.

### Discurso de aceptación

El **discurso de aceptación** es una declaración breve que se hace cuando se recibe un premio, un regalo o un honor especial. Quizás recuerdes alguna declaración inolvidable de un actor cinematográfico cuando recibió un Óscar (o algo más probable: recuerdas los chistes acerca de las lista de personas a las que el actor desea darle las gracias). Los mejores discursos de aceptación cumplen con las siguientes funciones:

*Reconoce a aquellos que te apoyaron.* Los discursos de aceptación son lugares importantes para darle las gracias a los que te han ayudado a obtener un reconocimiento. Piensa en las personas que te han ayudado a ser exitoso o que te han dado su apoyo moral. Si se te entrega un premio y se te pide que digas unas palabras, piensa en aprovechar la oportunidad para utilizar tus habilidades de comunicación y devolverle algo a las personas que te han dado un reconocimiento.

*Honra la ocasión.* Los mejores discursos de aceptación también honran la ocasión al mencionar los valores por los que se otorga el premio y al utilizar un lenguaje ade-

#### **discurso de aceptación**

Breve declaración que se hace cuando se recibe un premio, un regalo o un honor especial.

cuado para la ocasión. Además de dar un sincero agradecimiento a aquellos que te ayudaron, explica cómo esperas ser un ejemplo de las cualidades que el premio pretende honrar, o cómo respetas los logros de otros que recibieron el premio antes que tú.

Algunos discursos de aceptación se destacan por su sinceridad y por su contribución al objetivo general de la ocasión sin ser engorrosos o autoindulgentes. En el 2004, cuando Tim Robbins aceptó el Óscar al mejor actor por la representación que hizo en la película *Río Místico* de un adulto atormentado por el abuso sexual que experimentó en su niñez, terminó su discurso de aceptación con un llamado de simpatía a las víctimas del abuso. “Si estás allá afuera y has sufrido esa tragedia, no tienes que avergonzarte por buscar ayuda y consejo, ni hay nada de debilidad en ello. A veces es la cosa más poderosa que puedes hacer para ponerle fin a ese ciclo de violencia.” De la misma manera, cuando recibió su Óscar al mejor actor por su representación de una persona que sufría SIDA en la película *Filadelfia* (1993), Tom Hanks recalcó las condiciones de vida y el sacrificio de las personas que padecen esa enfermedad.

Las calles del cielo están demasiado llenas de ángeles. Conocemos sus nombres... Finalmente descansan en el abrazo cálido del divino Creador de todos nosotros, un abrazo que cura y enfría su fiebre, que limpia su piel y que le permite a sus ojos contemplar la verdad sencilla, autoevidente y de sentido común que se manifiesta a través del benevolente Creador de todos nosotros.

“El camino hasta este momento ha sido muy largo.”

—Sidney Poitier, ganador del Óscar de la Academia al mejor actor, 1964.

## Discurso de homenaje

El **discurso de homenaje** incluye elogios, brindis y otras presentaciones que conmemoran eventos especiales tales como bodas, cumpleaños o fiestas nacionales. Son semejantes a las introducciones y presentaciones de premios porque honran a los individuos y a sus logros. En lugar de preparar el camino para otro orador, se trata de discursos “independientes” que reconocen eventos especiales, celebran logros y honran los valores perdurables que ejemplifican los individuos. Piensa en alguien que admires y respetes y luego dedica un momento a considerar cómo es que esa persona se ha ganado tu admiración. Tendemos a celebrar los grandes sacrificios, la superación de dificultades, la perseverancia, el servicio a la humanidad y la pureza de motivos. Si piensas en alguien que ha tenido un impacto importante en ti, esa persona probablemente es un ejemplo de algunas de estas características. En un discurso de homenaje tales cualidades se desarrollan y se les añade un elemento humano, como una anécdota personal, para que los miembros del público puedan realmente apreciar y honrar al sujeto del discurso.

**Brindis.** Éste es el discurso de homenaje más común. Es probable que se te pida que hagas un brindis para un entrenador querido en una ceremonia de premiación, para un mejor amigo en una fiesta de compromiso o en una boda, o para un pariente en un aniversario o cumpleaños. Este discurso es uno de los pocos que deben memorizarse. Debe ser breve, inspirado y parafraseado cuidadosamente. Los mejores brindis son los discursos en los que se rinde homenaje; se refieren a la ocasión, honran a un individuo y dejan al público con el ánimo adecuado para el evento.

**Palabras de despedida o conmemoración de muerte.** Se trata de un tributo mucho más difícil, pero no menos común. Tiene dos objetivos: honrar a los muertos y confortar a los vivos. Aunque quizás sea el discurso de tributo más difícil, no es el menos importante. En la reseña que hizo en *The Wall Street Journal* de un libro de homenajes de este tipo, David Shribman (1997) escribió que “un homenaje

### discurso de homenaje

Presentación que incluye palabras de despedida y conmemoración de muerte, brindis y otros discursos que conmemoran acontecimientos especiales como son las fiestas nacionales.



Los mejores brindis honran a un individuo, se refieren a una ocasión y transmiten un estado de ánimo.

© Timothy Shonnard/Getty Images/Stone

“Nos hemos reunido aquí no solamente para rendir tributo, sino para refrescar nuestro espíritu y alegrar nuestro corazón para las tareas que nos esperan.”

—John F. Kennedy, ex presidente de Estados Unidos

conmemorativo bien escrito acerca de la vida, no de la muerte, es como una vida bien vivida: informa, enriquece y ennoblece a aquellos que nos dejaron atrás”. Además de conferirles honor, crean una conexión emocional con el público que a menudo mezclan el dolor y la pena con el lenguaje poético y la inspiración. Esta conexión se crea en una oración del homenaje de W.E.B DuBois a su hijo pequeño Burghardt, quien murió porque no había doctor alguno que lo curara. Du Bois dijo: “vi su aliento respirar más y más rápido y luego su pequeña alma

saltó como una estrella que viaja en la noche y deja un mundo de oscuridad en su camino” (Shribman, p.A16).

Para ilustrar las funciones de las palabras de despedida o conmemoración de muerte, considere este fragmento de las que el presidente Bill Clinton escribió para Barbara Jordan, quien había sido miembro del Congreso de Estados Unidos. Comenzó personalizándola e introduciendo conceptos de perseverancia y dignidad.

Ella hablaba a través de la fuerza de la verdad, la poesía de sus palabras, la poesía de su voz, Barbara siempre inquietaba nuestra conciencia nacional. Lo hizo como legisladora, como miembro del Congreso, como maestra, como ciudadana.

Quizás más que otra cosa en los últimos años, para quienes tuvimos el privilegio de estar a su lado, lo hacía con increíble gracia y buen humor y dignidad con la que vestía sus infortunios físicos. No importaba qué, la dignidad siempre estaba ahí. Cuando Barbara Jordan hablaba, nosotros escuchábamos.

Clinton continuó haciendo referencia a las palabras de Jordan y de aquellas personas que la habían conocido y honrado.

Como Ann Richards dijo, si todos vamos a decir la verdad el día de hoy, Barbara hacía que todos nosotros nos paráramos un poco más derechos, que habláramos un poco más claramente y que fuéramos un poco más fuertes. Ella se tomó muy a pecho lo que su abuelo Patten le había dicho cuando era una niña pequeña: “Cabalga tu propio caballo y no tomes el mismo sendero que todos toman.” Bueno, ella realmente llevaba su propio caballo y hacía su propio camino, ancho y profundo.

Como todos los buenos discursos de tributo, Clinton combinó la conmemoración de un evento con el reconocimiento de un individuo en particular y la creación de un ánimo que levantaba al público. Si se te pide que des un discurso de tributo, como un brindis o unas palabras de conmemoración, considera que esta petición es un honor y usa la oportunidad para devolverle tu mejor esfuerzo a tu público.

## Discurso para después de una cena

Un cuarto tipo de discurso para una ocasión especial es el **discurso para después de una cena**, el cual se aleja mucho de la seriedad de un tributo, aunque también puede reconocer los logros de un individuo o de un grupo. El discurso para después de una cena entretiene o ilumina en forma divertida. Puede darse en cualquier comida; a algunos grupos que se reúnen a mediodía les gusta terminar la comida con un discurso que los deje pensando, pero también contentos. Debido a que se apoya en el sentido del humor, este tipo de discurso implica retos particulares. Como un buen discurso de narración, debe tener una idea central que transmitir, pero el lenguaje, el ritmo y el estilo deben ser atractivos para el público que se sienta en las mesas, a terminar una comida, a participar en una conversación casual y, posiblemente, a adormecerse.

Los siguientes pasajes se tomaron de un discurso que dio Paul Preczewski (1999), un estudiante sobresaliente de la Syracuse University. Tomó la palabra después de un banquete para los estudiantes destacados de primer año. Inició su discurso declarando su objetivo:

Estudiantes de primer año del Programa de Honor, bienvenidos a la Syracuse University. Mi trabajo es decirles lo que a mí me hubiera gustado saber cuando estaba sentado en su lugar, y hacerlo en menos de 10 minutos.

A continuación, el orador utilizó el sentido del humor para establecer una corriente de simpatía con el público y preparar el escenario para un objetivo más serio:

¡Sus padres acaban de dejarlos! Llámenlos con frecuencia si tienen el dinero para hacerlo. ¿La cocina de mamá? Se reemplaza con... Bueno, no hablaré de eso. El teléfono de Pizza Hut es 488-4600. Otra vez: 488-4600.

Al final de su discurso el orador dejó al público con un sentimiento de inspiración al recalcar su objetivo principal.

Digo todo esto con bastante ligereza, pero todas son cosas que dan miedo. Sus padres realmente los acaban de dejar... las clases en la universidad son difíciles. Los inviernos son largos, fríos y grises. Así es que, ¿por qué se hicieron esto a ustedes mismos? ¿Por qué están pagando tanto dinero para sumergirse en un ambiente que a veces es aterrador? ¿Por qué se sienten incómodos? Miren, yo sé la respuesta, porque a mí me pasó lo mismo. A veces sucede... No se tienen que sentar en la oscuridad. Sin embargo, si desean ver las estrellas, encontrarán que la oscuridad es necesaria... Como estudiantes, nos gusta mirar a las estrellas. Pero para verlas tenemos que enfrentar un poco de oscuridad. Pero, miren en torno suyo, los rodean otros

---

### discurso para después de una cena

Presentación que entretiene o aligera de manera divertida.

---

## Exploración de los conceptos de comunicación



### ¿Cuándo es conveniente el humor?

Los públicos generalmente aprecian los discursos divertidos. Sin embargo, no siempre es fácil determinar qué tipo de broma funcionará. A los estudiantes universitarios a menudo les parecen bien estos tipos de humor: “usar bromas agradables para que los otros se relajen”, “usar un juego intelectual de palabras”, “optar por contar anécdotas de la vida real en vez de contar chistes” y “encontrar humor en el comportamiento cotidiano de los animales”. Entre las conductas indeseables están: explicar los chistes después de decirlos, reírse antes de terminar los chistes, disfrutar los chistes raciales, burlarse de las imperfecciones de otros, y utilizar bromas relacionadas con las funciones fisiológicas de las personas (Craik 1997).

Una broma también será adecuada de acuerdo con la cultura. Por ejemplo, mientras que el uso amistoso de “empujones”, “cachetadas” y cosas similares es común en las culturas afroestadounidenses, la gente que proviene de África o de las Indias Occidentales puede considerar que son ofensivas. Cuando los antecedentes culturales de los oradores y de sus públicos difieren, éstos pueden considerar que las bromas son poco apropiadas (Maples, Dupey, Torres-Rivera, Phan, Vereen y Garrett 2001).

#### *Pregúntate a ti mismo:*

1. ¿Qué estándares apoyarías tú para el uso de bromas en los discursos?
2. ¿Qué conductas que tú consideres graciosas pueden no ser valoradas por los demás?

como ustedes a quienes les gusta mirar las estrellas. Hacemos esto juntos... Saben, en compañía de otros, la oscuridad es mucho menos atemorizante.

El orador anterior utilizó el sentido del humor en preparación de un objetivo más serio. Los discursos que se dan después de una cena generalmente tratan de equilibrar el sentido del humor y la seriedad. Un reto especialmente difícil para el orador en este caso es encontrar cómo utilizar el sentido del humor de manera chistosa y adecuada para el público al mismo tiempo. En el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación” se te invita a considerar algunas normas para utilizar el sentido del humor en las presentaciones públicas.

## Discurso de inspiración

El **discurso de inspiración** comparte muchas cosas con el discurso persuasivo porque busca motivar a los receptores y despertar sus pasiones. Escuchamos discursos de inspiración en las reuniones de personal, en los retiros, en las pláticas para levantarle el ánimo a los equipos deportivos, y en contextos más formales, como en los discursos de las ceremonias de graduación y en los que marcan el tono en algunas conferencias. En los buenos discursos de inspiración se hace una conexión con el público y se utiliza un estilo particularmente entusiasta al hablar. Los discursos que inspiran deben alimentarse de los valores compartidos con el público, crear energía y pasión, y demostrar el propio compromiso del orador con los valores que defiende.

Los discursos de apertura comúnmente fallan cuando se trata de alcanzar las metas de los discursos de inspiración. Sin embargo, si se les elabora de manera adecuada pueden tener un impacto duradero. Considera los siguientes extractos de un discurso que dio Charlayne Hunter-Gault, corresponsal premiada de asuntos internos, en una ceremonia de graduación del Ithaca College (Hunter-Gault 1994). Comenzó haciendo referencia a la ocasión y estableciendo un terreno común con su público:

Los saludo esta mañana, generación 1991, con gran admiración y respeto... Compartí la experiencia que vivieron hoy sus padres y seres queridos en

### discurso de inspiración

Presentación que busca motivar a los receptores y despertar sus pasiones.

la ceremonia de graduación de mi hija, que aún no está en un pasado tan distante, y acabo de experimentar el primer año de universidad de mi hijo, quien ahora está experimentando tiempos difíciles, que tanto yo como su padre, esperamos sea un breve lapso antes de que busque un trabajo de verano...

Así es que eso es por lo que ustedes y sus padres han pasado para llegar a este momento: los altibajos, la alegría y el dolor, las cuentas bancarias estiradas al máximo y, más recientemente, la ansiedad de encontrar trabajo después de la graduación, todo lo cual merece mi empática admiración y respeto por ustedes.

A medida que su discurso avanzaba, Hunter-Gault presentó un reto a los recién graduados:

Creo que ustedes, los jóvenes, están a la vanguardia de una Revolución Americana que continúa y que no se ha terminado y creo que, al igual que los estudiantes de mi generación, la nación pudo haberles cedido a ustedes, quizás de manera involuntaria, la responsabilidad de escribir este capítulo de la historia...

En mi fantasía... contemplo sus caras y veo que toman su lugar en la sociedad, esperando que logren todos sus sueños y ambiciones, pero también esperando que estén preparados adecuadamente para las malas épocas, en las que se retrasan algunos de esos sueños.

Luego hizo más dramático su llamado a los estudiantes con una narración personal que ilustra su pasión, compromiso y valores personales.

Saben, cuando yo tenía 12 años de edad, tenía la fantasía de que algún día crecería y sería como el modelo que tomé de una tira cómica: una reportera que se llamaba Brenda Starr. Incluso mi asesor de preparatoria intentó bajarme de la nube a la realidad de mis posibilidades de conseguirlo: era negra, vivía en el segregado sur del país, donde no había escuela que me preparara para ello ni periódico que me contratara, pero ni siquiera eso minó mis esperanzas de que mi fantasía se convertiría en realidad.

Cuando tenía 16 años di el primer paso: me inscribí en la escuela de periodismo de la University of Georgia. Nunca había aceptado a un negro en sus 175 años de existencia. Pronto me di cuenta que todo el poder del estado de Georgia estaba vuelto contra mí y contra mi fantasía. Mi sueño se retrasó. Pero insistí, sin dejar que los obstáculos me vencieran e inspirada por el apoyo de gente de bien. Y tuvimos éxito. Aunque caminaba sola atravesando las bromas y burlas de la gente que me decía: "negra, vete a casa", e incluso del gas lacrimógeno que se lanzaba fuera de mi dormitorio en protesta por mi presencia, que había sido ordenada por un tribunal federal, no estaba sola. Y saberlo me dio el coraje necesario para continuar mi camino.

A medida que terminaba su discurso, Hunter-Gault insistió en su tono inspirador instando a su público a actuar.

He compartido algunas de mis fantasías esta mañana porque creo que dentro de ustedes está el poder de convertir las en realidad. Solamente espero, por mí y por todos los que deseamos que nuestras vidas sean productivas y felices, que vivamos en un país que nos valore a todos de la misma manera y que ustedes actúen para que así sea.

“Usa un lenguaje dulce, cortesía y amabilidad y podrás arreglártelas para guiar a un elefante con un cabello.”

—Sa'di, poeta

Al igual que los oradores que hablan en ocasiones especiales, Hunter-Gault unió a su público, creó una relación con ellos, celebró los valores que comparte y los dejó con un recuerdo memorable. A medida que aprendas a desarrollar tu propia voz para hablar en público y que cultives tus habilidades de comunicación para entender y compartir, te convertirás en un creador activo en estos eventos especiales.

## Comunicación responsable: una buena persona hablando bien



**P**ara ser un orador responsable, competente, que involucra a su público, se necesita prepararse con cuidado y practicar a conciencia con los intereses del público en mente. En los capítulos anteriores se han recalcado estas habilidades para que te familiarices con las diversas estrategias y responsabilidades éticas que intervienen en la planeación (capítulo 11), organización (capítulo 12) y presentación (capítulo 13) de discursos públicos. Sin embargo, un orador responsable tiene que hacer mucho más que usar estas estrategias de manera eficaz; también debe responder a las necesidades del público, ya sea que su meta sea informar, persuadir o entretener. Sobre todo deben recordarse los siguientes lineamientos cuando sea importante el conocimiento del público o los sentimientos que acompañan a la ocasión.



Observa una presentación de negocios que ilustra muchas de las habilidades que se examinan en este capítulo (Clip 14.2 del CD).

**Trata a tu público con cuidado y respeto.** En épocas de tensión o de celebración, piensa de qué maneras puedes inspirar a los demás. Cuando desees darle las gracias especialmente a los que son importantes para ti, escribe una carta o di unas cuantas palabras de tributo. Pero sobre todo, sé sincero. En situaciones como éstas, estarás desarrollando tus habilidades y creando interacciones competentes y responsables para hablar. Las habilidades que desarrolles en las presentaciones informativas y cuando hables en ocasiones especiales te ayudarán a ser más crítico y a participar con mayor eficacia y responsabilidad en tu vida profesional y social.

**Usa el sentido del humor en forma adecuada.** Cuando se utiliza de manera adecuada, el sentido del humor puede captar la atención del público, favorecer un ambiente de buen humor o ayudar al orador a llegar a una conclusión. El sentido del humor debe ser relevante, breve y disfrutable. Considera los siguientes consejos cuando tengas que decidir si es adecuado incluir comentarios graciosos en tu discurso:

- Evita ridiculizar a individuos o a grupos. El humor a costa de los demás le puede parecer chistoso a unas cuantas personas, pero es más probable que ofenda. Los chistes que se dirigen a los grupos generalmente se alimentan de estereotipos. Incluso si piensas que es “seguro” decir un chiste así (por ejemplo, burlarte de gente con discapacidad porque no ves a nadie en silla de ruedas en la habitación), dañarás tu credibilidad demostrando mala voluntad hacia otros. Un poco de humor *contra uno mismo* a menudo es apreciado, así es que siéntete libre de reírte de ti mismo y de demostrar que eres humano.
- Aléjate de las bromas fuertes. Los chistes sobre temas prohibidos tales como las funciones corporales rara vez añaden algo a la sustancia del discurso y, al igual que cuando se ridiculiza a los demás, pueden insultar a tu público y dañar tu credibilidad (p. 136).
- Utiliza material que sea fresco y variado. Los chistes, los cuentos y las bromas funcionan bien si se adaptan al objetivo del discurso, y si son nuevos para el público. Como cualquier tipo de material de apoyo, se utiliza en distintas formas a lo largo del discurso. Por ejemplo, aunque tú puedas ser un maestro de las bromas, resístate a incluir solamente un tipo de humor en todo tu discurso.

## Recursos para revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea.



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno a preguntas que se ubican al inicio del capítulo. Ve si puedes responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

**1. ¿Qué tipos de credibilidad existen y por qué es ésta tan importante?**

*La credibilidad se refiere a la percepción de que un orador tiene conocimientos, es creíble y digno de confianza. La credibilidad ayuda a determinar el éxito de un discurso y a establecer el respeto y la aceptación que el público le muestra al orador. Existen tres tipos distintos de credibilidad. La credibilidad inicial proviene de la reputación del orador y existe antes de que el discurso comience. Un orador bien conocido o un experto reconocido en un campo le darán más credibilidad inicial al discurso que alguien desconocido para el público. La credibilidad derivada depende del contenido y de la presentación del discurso. Las ideas que se organizan y se apoyan bien con pruebas convincentes aumentarán la credibilidad derivada, lo mismo que una presentación que se ha practicado y que atrapa la atención. La credibilidad derivada es la impresión que deja el orador en el público. Si el público tiene un sentimiento permanente de confianza después del discurso, será más probable que le crea al orador y que haga lo que se le solicita.*

**2. ¿Cuáles son algunos de los tipos de discurso informativo?**

*La meta del discurso informativo es transmitir conocimiento. Los discursos informativos descriptivos proporcionan detalles de un objeto o concepto. Un discurso descriptivo eficaz utiliza un lenguaje rico y atractivo que dibuja una imagen mental en el público. Los discursos demostrativos le indican al público cómo hacer algo. En general, incluyen más que descripciones verbales y llevan a cabo una acción para el público, como cuando se enseña a pescar con una carnada. Los discursos explicativos enseñan o aclaran un acontecimiento o un concepto. Éstos son descripciones verbales de procesos tales como escribir un currículum vitae. Finalmente, los discursos narrativos utilizan una historia extendida para hacer una declaración o para aclarar un concepto.*

**3. ¿Cuáles son las ocasiones más comunes en las que se te pedirá que des un discurso?**

*Los discursos de presentación preceden a muchos discursos públicos y deben facilitar las metas prioritarias del orador principal al establecer el ambiente y el objetivo de la ocasión. Un discurso de presentación debe integrar al orador, al tema y al público. Un discurso de aceptación es aquél que se da cuando el orador recibe un premio, un regalo o un honor y expresa cuánto aprecia el gesto. Los discursos de homenaje, como los brindis y las palabras de conmemoración de muerte, recalcan los logros de otra persona. Los discursos para después de una cena son simplemente eso: los que se dirigen a un grupo de personas que han comido juntas. Generalmente son entretenidos o al menos le aligeran el rato al público de manera divertida. Los buenos discursos después de cenar emplean un adecuado sentido del humor para mencionar algo inspirador. Finalmente, los discursos de inspiración pretenden motivar a los receptores y despertar sus pasiones. Los buenos discursos inspiradores entablan una conexión con el público y adoptan un estilo entusiasta para hablar.*

**4. ¿Qué obligaciones tiene una persona responsable para hablar adecuadamente?**

*Los oradores tienen la obligación de vivir los valores de los que hablan. La sinceridad es un componente clave de la credibilidad y los públicos a menudo etiquetan a un orador poco sincero como hipócrita. Muchos de los discursos para ocasiones especiales que se examinan en este capítulo se centran en ayudar a otros. Un orador responsable debe reconocer los logros de otros y tratar de inspirar a que los que le escuchan sean mejores.*

## TÉRMINOS CLAVE

Prueba el nivel de comprensión que tienes de estos conceptos clave visitando el CD-ROM *Conexiones* y el sitio Web del *Centro Gratuito de Aprendizaje en Línea* en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace).

carisma	383	discurso de homenaje	393	discurso descriptivo	385
credibilidad derivada	381	discurso de inspiración	396	discurso explicativo	386
credibilidad inicial	381	discurso de presentación	391	discurso narrativo	387
credibilidad permanente	382	discurso demostrativo	386	discurso para después de una cena	395

## PARA MAYOR REFLEXIÓN



/dobkinpace

Participa de una conversación sobre los conceptos estudiados en el capítulo visitando el sitio Web del *Centro Gratuito de Aprendizaje en Línea* en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

Algunos públicos consideraban carismático a Rudi Giuliani, alcalde de Nueva York, por las presentaciones públicas que hizo después de los ataques terroristas del 11 de septiembre del 2001 en el World Trade Center. La ciudad de Nueva York necesitaba acción y liderazgo a medida que intentaba enfrentarse a la devastación personal y financiera. En los discursos de Giuliani a la ciudad de Nueva York combinó la resolución de seguir adelante con una tristeza genuina por las víctimas, en lo que la revista *Time* denominó discursos de “tristeza y hierro” (“Persona del año” en el 2002). Giuliani declaró: “mañana, Nueva York estará aquí... vamos a reconstruir y vamos a ser más fuertes que antes... Quiero que la gente de Nueva York sea un ejemplo para el resto del país y para el resto del mundo de que el terrorismo no nos puede detener.” También se lamentó por las víctimas, reconociendo que “el número de muertes será mayor que el que cualquiera de nosotros pueda soportar”. El liderazgo fuerte, pero empático de Giuliani se ha vuelto un símbolo carismático de supervivencia en todo Estados Unidos.

- ¿Qué tan importante es la existencia de una crisis o de un problema social para la percepción que el público tenga del carisma del orador?
- ¿Los oradores carismáticos siempre son dignos de credibilidad?
- ¿El carisma es un ejemplo de credibilidad inicial, derivada o permanente? Da algunos ejemplos que apoyen tu punto de vista.

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

1. Elige el tema que quieras y demuestra cómo se le puede desarrollar para elaborar un discurso descriptivo, demostrativo, explicativo o narrativo.
2. Encuentra una cita o un fragmento corto de un escrito que sirva como base para un discurso de inspiración. Escribe una introducción para el mismo.
3. Haz una investigación sobre una o más de las siguientes personas famosas y redacta un pequeño discurso de presentación para cada una. Supón que la persona que escogiste va a ir a tu clase como orador invitado. Utiliza las sugerencias que se hacen en este capítulo como ayuda para elaborar una presentación eficaz para alguna de las siguientes personalidades:

Diego Rivera	Jane Goodall
John Muir	W. E. B. Du Bois
Sacagawea	Óscar Arias
Michael Moore	Barbara Jordan
Golda Meir	Hideki Matsui

4. Escribe un brindis distinto dedicado a tu mejor amigo para cada una de las siguientes ocasiones: cumpleaños, graduación, boda y aniversario de muerte. ¿Cómo podría tu brindis cambiar para adaptarse a cada ocasión?

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED

Nota: Aunque todas las direcciones incluidas en esta obra estaban actualizadas al momento de imprimirse, a menudo sufren modificaciones. Por favor, visita nuestro sitio ([www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)) para encontrar actualizaciones y enlaces a los siguientes ejercicios.

1. Existen varios sitios en Internet que incluyen los discursos de aceptación de los Premios Óscar. Visita el sitio <http://www.oscarworld.net/oscarspeeches.asp> o [www.ananova.com/goingout/story/sm\\_243561.html](http://www.ananova.com/goingout/story/sm_243561.html) y lee varios de los discursos. ¿Cuáles parecen memorables? ¿Por qué?
2. El discurso de despedida de West Point del general Douglas MacArthur se cita con frecuencia ("En mis sueños vuelvo a escuchar el estruendo de las pistolas, el cascabeleo de los mosquetes, los extraños y los dolorosos murmullos del campo de batalla. Pero en el atardecer de mi recuerdo podría volver a West Point. Siempre aquí escucho una y otra vez los ecos: deber, honor, país." Ve al sitio <http://www.nationalcenter.org/MacArthurFarewell.html> y lee este discurso. ¿Es de homenaje o de inspiración? ¿O ambas cosas?



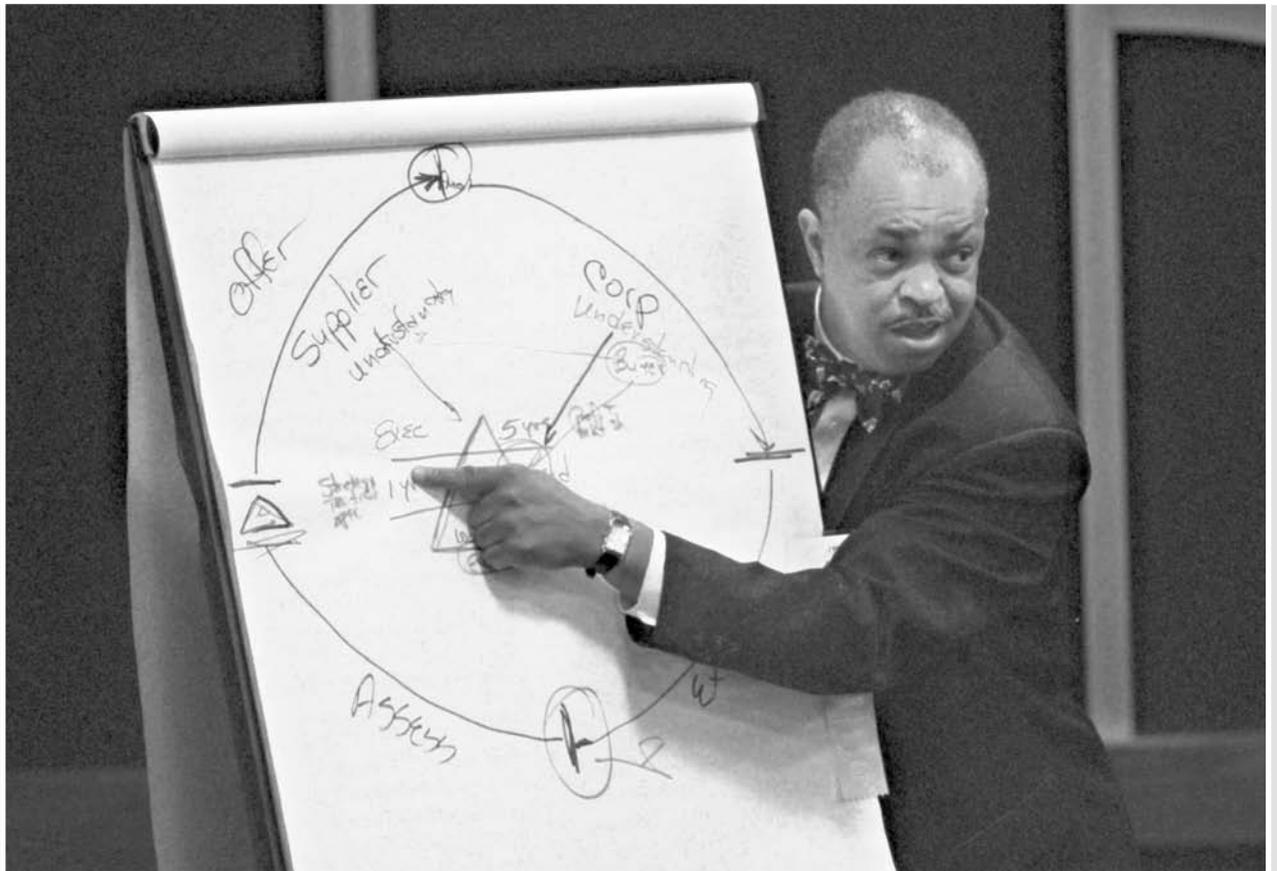
## MEDIA MOMENTS

En la película *Erin Brockovich*, dirigida por Steven Soderbergh (2000), se cuenta la historia de Erin Brockovich (Julia Roberts), una madre soltera de tres hijos que convence a un abogado Ed Masry (Albert Finney) de que le dé trabajo a pesar de su nula experiencia como abogado, pasante o secretaria legal. Mientras trabaja para Masry, investiga un caso de ocultamiento de agua contaminada en una comunidad legal y ayuda a lograr uno de los acuerdos más grandes en una demanda de acción directa en la historia estadounidense. Observa la película y céntrate en la transformación personal de Brockovich y en su eficacia como defensora. Responde las preguntas siguientes:

- ¿Erin Brockovich establece credibilidad con su público? ¿Por qué hacerlo es tan difícil para los demás personajes?
- Identifica momentos de descripción, explicación y narración. ¿Qué tan eficaz es Brockovich para utilizar el discurso informativo?
- ¿En qué momentos Brockovich necesita inspirar a los que la escuchan? ¿Cómo lo hace?



# Hablar para persuadir



# 15

## C A P Í T U L O

**C**uando Erica comenzó la universidad en el Cascade College, prefirió vivir fuera del campus y conducir diariamente para llegar a clases. Aunque le gustaba utilizar el tiempo de la travesía para escuchar música y hablar con amigos cuando les daba aventón, Erica también se frustraba cada vez más ante la falta de lugares de estacionamiento en el campus. Como tema de su presentación para la clase de comunicación escogió los problemas de estacionamiento local. Después de realizar las investigaciones correspondientes para el discurso, aprendió que algunos campus tienen lugares de estacionamiento reservados únicamente para las personas que dan aventón. Erica inició una campaña por correo electrónico, entrevistó a los estudiantes, a los maestros y al personal, y realizó encuestas en el campus universitario.

Mientras se preparaba para su discurso, descubrió que algunas personas probablemente no querían abandonar los lugares cercanos y cómodos en favor de quienes daban aventón a otros. Tendría que convencer a los estudiantes de los beneficios de separar algunos lugares para estas personas. Erica decidió desarrollar un discurso que obtuviera la atención de su público apoyándose en un pronóstico sobre el futuro caos vial del campus, señalando que tenían que reducirse los congestionamientos vehiculares. Indicó que su plan podría mejorar el problema de estacionamiento, el flujo del tránsito y la calidad del aire para todos, mostrando dónde podrían ubicarse los lugares para personas que dan aventón a otras y solicitando a los oyentes apoyar un documento que presentaría al rector y al consejo de administración de la universidad.



### PREGUNTAS PARA ENFOCAR TU LECTURA

1. ¿Por qué los discursos informativos y los discursos persuasivos son parte de un mismo todo?
2. ¿Qué tipos de discursos persuasivos existen?
3. ¿Cómo puedes distinguir entre juicios ante hechos, juicios de valor y juicios sobre gestión?
4. ¿Cómo se construyen los argumentos y qué modos de argumentación pueden utilizarse para apoyarlos?
5. ¿Cuáles son algunas de las opciones para organizar discursos persuasivos?
6. ¿Cómo pueden los oradores reconocer y practicar la persuasión ética?

*Erica hizo presentaciones a la sociedad de alumnos y a las organizaciones de estudiantes viajeros de su universidad. Su trabajo duro y sus amplios esfuerzos de comunicación instaron a la administración de la universidad a instituir un sistema de permisos especiales y espacios reservados de estacionamiento para las personas que daban aventón a otras. Esto no solamente hizo más eficiente el uso de los espacios disponibles en la universidad, sino que también alivió el estrés de los estudiantes que se trasladaban grandes distancias para llegar a ella, fomentó la organización de más viajes compartidos y aumentó la conciencia sobre los aspectos ambientales en el campus.*

Erica reconoció el poder de hablar persuasivamente para cambiar su mundo. Sus esfuerzos incluyeron pláticas con amigos, realización de entrevistas, presentaciones, mensajes por correo electrónico y organización y dirección de reuniones. Su éxito dependió no solamente de su dominio de la comunicación en diferentes contextos, sino también de su compromiso y su disposición personal para hacer algo por sus convicciones.

Erica aceptó una de las tareas persuasivas más difíciles: convencer a la gente a actuar. Todos intentamos **persuadir**, esto es, influir en los demás reforzando o modificando sus creencias (p. 302). Nuestros esfuerzos van desde inspirar a otros (“ese comentario me hizo sentir realmente orgulloso”), hasta buscar acuerdos (“¿no crees que es una buena idea?”), modificar la conducta (“fui voluntaria en el hospital el día de hoy”). Cada interacción implica motivar a los demás a cambiar una creencia o a actuar y exige habilidades específicas necesarias para un buen discurso persuasivo. Cuando termines este capítulo, debes ser capaz de:

- ▼ Identificar distintas metas y discursos para persuadir.
- ▼ Elaborar argumentos persuasivos.
- ▼ Organizar un discurso persuasivo.
- ▼ Reconocer y practicar la persuasión ética.

## ▼ Informar y persuadir: parte de un mismo todo

La mayoría de nuestras intervenciones orales en grupos o en lugares públicos buscan informar o persuadir a los demás. Piensa en un día típico para Dennis, un vendedor de piedras preciosas en su joyería. En una reunión de personal, reúne a sus empleados y les informa de las metas de ventas y de desempeño para el mes. Define una estrategia para la próxima venta especial de perlas e intenta motivar a su personal al acabar la reunión. Cuando trabaja con sus clientes, les explica las “C” de la tasación de diamantes: claridad, corte, color y quilates (*carats* en inglés), para demostrarles cómo es que se califican sus gemas. Dennis escucha con cuidado la opinión de una cliente respecto a un collar nuevo. Hace muchas referencias acerca del diseño y la comodidad y demuestra cómo su joyero de planta puede elaborar un artículo. A continuación, Dennis presenta uno de sus collares de exhibición, deja clara la trayectoria del diseñador, y habla acerca del valor de las gemas preciosas como inversión. Quizás incluso insista con un relato acerca de todo lo que tuvo que pasar para obtener este collar único y particular. Finalmente, Dennis apela al deseo de la cliente de lograr estatus y estima dejando que use el collar y resaltando cómo hace que ella llame la atención, con lo que construye un apego emocional al artículo.

En el transcurso de un día, el joyero muestra muchas de las maneras en que pueden utilizarse los discursos persuasivo e informativo. Como se analizó en el capítulo

### persuadir

Influir en otros reforzando o modificando sus creencias.

Piénsalo  
otra vez**“Sitios furtivos” en la red mundial**

Cada vez más, las empresas que tratan de venderte algún producto o de obtener información privada acerca de ti patrocinan sitios que aparentan ser educativos. Por ejemplo, un sitio denominado “Circuit Breaker” se anunció a sí mismo como una guía de entretenimiento para una ciudad importante y en la revista *USA Today* se le calificó como un sitio “popular”. Al entrar, se te invita a participar de juegos interactivos, para lo cual es necesario haberte registrado y haber proporcionado información como nombre, dirección de correo electrónico, edad y también si fumas o no. Brown and Williamson Tobacco Corporation, fabricantes de los cigarros Lucky Strike patrocinaban ese sitio, aunque esto no se mencionaba ahí. Circuit Breaker era un intento para determinar si Brown and Williamson podía llegar a su público objetivo a través de la Red (Chapman 1997).

Los “sitios furtivos” como Circuit Breaker son trucos de comercialización que se disfrazan para aparentar que incluyen información sin prejuicios. En los sitios furtivos hay reseñas de libros patrocinadas por librerías e información médica acerca de enfermedades infecciosas que producen las empresas farmacéuticas que intentan vender sus medicinas.

¿Cómo es que estos sitios desvanecen la línea divisoria entre discurso informativo y persuasivo?

¿Son éticos?

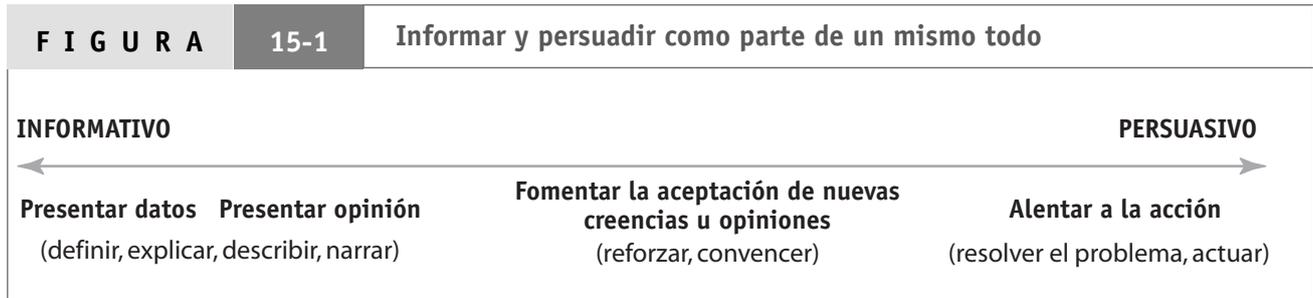
¿Hasta qué grado los comunicadores son responsables de dejar su objetivo muy claro?

14, el discurso informativo puede tener los objetivos específicos de describir, demostrar, explicar o narrar. Aunque Dennis hizo presentaciones mínimas con distintos tipos de discurso informativo, dedicó mucho de su día a persuadir a las personas. Confirmó sentimientos e impresiones positivas con su personal y con sus clientes, influyó en sus opiniones y cerró ventas con los clientes.

**Hablar para informar implica un elemento de persuasión.** Cada uno de los tipos de discurso informativo (descripción, demostración, explicación y narración) puede trasladarse a un discurso persuasivo. Aunque el objetivo fundamental del discurso informativo es transmitir conocimientos, el orador tiene que convencer, aun cuando esto signifique simplemente lograr que el público le escuche. Los oradores quieren que sus oyentes piensen que tienen credibilidad y que valoren lo que están diciendo, y éste es un proceso de influencia. Los oradores también tienen que persuadir a sus escuchas de que los temas de su discurso informativo son importantes e interesantes. No obstante, el enfoque fundamental del discurso informativo es educar y no instar a los escuchas a modificar su manera de pensar y su conducta.

A veces los oradores se presentan a ellos mismos como educadores, cuando su objetivo fundamental realmente es persuasivo. A menudo sus intentos por persuadir son transparentes, como el entrenador personal de un club deportivo que ofrece una sesión gratuita de entrenamiento, o el propietario de una tienda de material para manualidades que les ofrece talleres gratuitos a sus clientes potenciales. El entrenador personal y el propietario de la tienda están dando información, pero también tienen una meta persuasiva. En otros momentos, los intentos para persuadir son menos obvios. En el recuadro “Piénsalo otra vez” se te pide que reflexiones acerca de la ética de los sitios de Internet que hacen muy difusa la línea divisoria entre la información y la persuasión.

**Hablar para persuadir implica un elemento de información.** De la misma manera en que los discursos informativos deben influir en el público, los persuasivos incluyen un elemento de información. Durante un discurso persuasivo, es probable que los oradores le proporcionen nueva información al público, le trans-



Mientras mayor sea el cambio que el orador le solicita a su público, mayor será el reto para la presentación.

mitan ideas y quizás le cuenten un cuento. Sin embargo, es más probable que sus temas sean controvertidos y su objetivo fundamental sea modificar las creencias, actitudes y tal vez la conducta del público. Piensa en la información y en la persuasión como partes de un mismo todo, como se muestra en la figura 15-1.

Mientras más cambios quieras provocar en tu público, más persuasivo debes ser, y más difícil será la tarea que te espera. Es más probable que el público esté dispuesto a estar de acuerdo contigo que a cambiar su conducta. Por ejemplo, quizás estén perfectamente dispuestos a reconocer la importancia de las investigaciones sobre el cáncer de mama, pero seguro lo estarán mucho menos a escribir un cheque para apoyar la causa. Para ser persuasivo debes tener una visión o una imagen mental de un futuro idealizado, o de la manera que te gustaría que fuera el mundo. Luego debes ser capaz de articular tu visión de tal manera que motives a los demás a perseguirla junto contigo.

“Danos una visión clara de que sabremos dónde pararnos y qué defender, porque a menos que defendamos algo, caeremos a causa de cualquier cosa.”

—Peter Marshall, fotógrafo

**teoría del juicio social**  
Evaluación de los mensajes persuasivos que se basa en las creencias que ya tenemos.

**anclas**  
Actitudes o creencias que funcionan como estándar personal para juzgar otros mensajes.

**latitud de aceptación**  
Variedad de posturas que es probable que el receptor acepte o tolere.

**latitud de no incumbencia**  
Variedad de posturas que un receptor ni acepta ni rechaza.

**latitud de rechazo**  
Variedad de posturas que un receptor probablemente rechazará o considerará intolerables.

**Los oradores persuasivos eficaces conocen a sus públicos.** En el capítulo 11 se estudió la importancia de analizar al público para hacerle cualquier presentación. El orador persuasivo además tiene el desafío extra de saber cómo es que los miembros del público probablemente juzgarán las creencias que se le está pidiendo aceptar. De acuerdo con la **teoría del juicio social** (Ramsey 1999; Sherif, Sherif y Nebergall 1963), evaluamos los mensajes persuasivos con fundamento en las creencias que ya tenemos. A éstas se les denomina **anclas** y, según qué tan involucrados estemos de manera personal o cuán profundamente creamos en algo, tenemos más o menos probabilidades de escuchar puntos de vista que difieren de nuestra ancla. Por ejemplo, es más probable que a un ciudadano de la tercera edad le interese conservar los beneficios del seguro social que a un recién graduado de bachillerato. O supón que Melissa está escuchando un discurso sobre becas para ser usadas en escuelas privadas. Su padre asistió a una preparatoria pública, su madre se graduó de una universidad pública y se opone a cualquier programa que reste fondos a las escuelas públicas. Ésta es su posición ancla y cree fuertemente en ella. Los teóricos del juicio social sugieren que hay tres niveles o tipos de respuestas posibles para Melissa respecto de las declaraciones sobre sus creencias ancla. A tales respuestas se les denomina “latitudes”. En el caso de las becas para escuelas privadas, Melissa tiene una **latitud de aceptación** muy estrecha, lo que significa que considerará pocas creencias opuestas. Su **latitud de no incumbencia**, o rango acerca de creencias sobre las cuales no tiene opinión, también es estrecha, porque se le dificulta ser neutral acerca de este tema. Finalmente, la **latitud de rechazo**, o grupo de opiniones a las que se opone, es bastante amplia porque probablemente descontará las creencias que se alejan de la suya. Cuando se les representa como un modelo, las latitudes de aceptación, no incumbencia y rechazo pueden verse como se les representa en la figura 15-2.

## Dimensiones de las actitudes del público

## FIGURA 15-2



Latitudes de aceptación, no incumbencia y rechazo que se fundamentan en cuán involucrada está una persona con una creencia.

Es más probable que los oradores eficaces convencen a sus receptores si se centran en sus latitudes de aceptación y de no incumbencia. Considera las afirmaciones siguientes. Si tú fueras un escucha, ¿cuáles caerían en tu latitud de rechazo? ¿En tu no incumbencia? ¿En la de aceptación?

- Bajo ninguna circunstancia debe considerarse la raza de una persona para su admisión a la universidad.
- En casi todos los casos, la raza de una persona no debe considerarse para su admisión a la universidad.
- Las cosas son ciertamente mejores cuando la raza no es una consideración para la admisión a la universidad.
- Es difícil decir si la raza de una persona debe considerarse o no para su admisión a la universidad.
- En algunas circunstancias podría ser deseable considerar la raza de una persona para su admisión a la universidad.
- En todos los casos debe considerarse la raza de una persona para su admisión a la universidad.



Observa un video de un estudiante que habla para persuadir (Clip 15.1).

#### discurso de refuerzo

Presentación oral persuasiva que intenta reforzar las actitudes, creencias o valores existentes.

#### discurso de convencimiento

Presentación oral persuasiva que impulsa a los escuchas a aceptar hechos discutibles, a evaluar creencias o a apoyar acciones.

#### juicios ante hechos

Declaraciones acerca de la verdad o falsedad de alguna afirmación.

Cuando presentes un discurso persuasivo, debes estar consciente de que tu creencia ancla puede ser distinta de la de tu público objetivo. Persuadir a tu público es más difícil que darle información, pero cambiar sus actitudes y creencias de una latitud a otra, o de sus creencias ancla a las tuyas propias, requiere pasos pequeños para alcanzar metas realistas. A medida que leas acerca de los distintos tipos de discursos persuasivos, piensa en cuál sería más adecuado de acuerdo con tus objetivos y la perspectiva de tu público.

## ▼ Tipos de discursos persuasivos

Jay Confer (1988), describió en el *Harvard Business Review* la persuasión eficaz como un “proceso de negociación y aprendizaje a través del cual un individuo persuasivo lleva a sus colegas a una solución compartida.” Los siguientes tipos de discursos persuasivos intentan influir en el público para que acepte las actitudes o creencias del orador. A medida que leas cada una de las descripciones, piensa en las maneras en las que puedes considerar las perspectivas de los demás y crear lazos comunes que hagan que tus intentos de influir en ellos sean tan honestos como perdurables.

### Discurso de refuerzo

Éstos intentan reforzar las actitudes, creencias o valores existentes mediante el énfasis en actitudes y convicciones que el público ya posee. De los distintos tipos de discursos persuasivos, el **de refuerzo** es el que más se asemeja al discurso informativo. Como los discursos de refuerzo no pretenden *modificar* los pensamientos o las acciones de las personas, son los discursos persuasivos más fáciles de presentar (Wilcox 1986). Ahora bien, buscan persuadir de alguna manera, puesto que tratan de aumentar la motivación, fomentar las convicciones y poner al público en mejor posición para resistirse a la contraargumentación. Una reunión para fomentar el espíritu de la escuela y la convención de un partido político tienen ambos la meta persuasiva del refuerzo. En ambos casos, los participantes comparten algún nivel de apoyo. Estos eventos pretenden renovar el compromiso, generar entusiasmo y evitar que la gente deje de apoyar. De la misma manera, un orador que proporciona estadísticas acerca de la pornografía infantil o de la importancia de evitar el abuso infantil, probablemente reforzará las creencias existentes entre los integrantes del público que ya reconozcan que la pornografía y el abuso infantiles son problemas sociales.

### Discurso de convencimiento

Es posible que el tipo más común de discurso persuasivo sea el que intenta convencer. El **discurso de convencimiento** impulsa a los escuchas a aceptar hechos discutibles, a evaluar creencias o a apoyar acciones. Cada uno de estos refleja un tipo particular de cambio en el público, fenómeno que examinaremos.

**Juicios ante hechos.** La primera parte de nuestra definición (impulsar a los oyentes a aceptar hechos discutibles) se refiere a los discursos que proponen tomar una posición ante un hecho. Generalmente, no consideramos que los hechos puedan ser parte de un argumento: las cosas simplemente son ciertas o falsas. Los **juicios ante hechos** pedirán a los escuchas que acepten la verdad o la falsedad de una afirmación o declaración. Un orador que afirma: “Osama Bin Laden es responsable de los ataques del 11 de septiembre de 2001 al Pentágono y al World Trade Center” está haciendo un juicio ante un hecho. Aunque la mayoría de los ciudadanos estadounidenses tomaría la afirmación como verdadera e incuestionable, algunos compatriotas

suyos y ciudadanos de otros países quizás exijan una comprobación de dicha declaración.

Contamos con enciclopedias, bibliotecas de referencia y bases de datos en línea para obtener las respuestas a muchas de nuestras preguntas relacionadas con hechos. Sin embargo, a veces determinar la verdad resulta más difícil. Conferencias científicas completas se organizan en torno a los debates acerca

de las causas de las enfermedades, las empresas fabricantes de productos para perder peso dedican miles de millones de dólares a convencernos de que sus productos funcionan, los analistas del mercado de valores hacen pronósticos que se tratan como hechos consumados y surgen conflictos armados a raíz de disputas por las fronteras entre países. En el 2004, muchos de los medios noticiosos de Estados Unidos estaban absortos en dilucidar si Scott Peterson era inocente o culpable de asesinar a su mujer embarazada, Laci, y a Connor, su hijo nonato. Todos estos temas se refieren a juicios ante hechos y exigen que el orador convenza a sus escuchas de que sus datos son persuasivos y de que sabe la verdad.

**Juicios de valor.** Cuando los oradores nos piden que hagamos un juicio o una evaluación, están planteando un **juicio de valor**. Este tipo de discurso puede ir desde las preocupaciones cotidianas tales como en qué restaurante se sirve la mejor comida hasta determinar si la pena capital es ética. Todas las declaraciones de “bueno”, “mejor”, “correcto” y “moral” implican juicios de valor. Los discursos que se basan en las determinaciones valóricas deben incluir una definición del valor que se exige a los escuchas adoptar. Por ejemplo, tú puedes aseverar que “el jugador X de fútbol americano es el mejor corredor en este deporte”. Para apoyar esta afirmación, necesitas definir qué es “mejor”. ¿Esto es, el mayor promedio en yardas corridas por juego? ¿Por temporada? ¿En toda su carrera? ¿O esto se mide por la cantidad de juegos de campeonato que se ganan? Cuando hayas definido “mejor” tendrás que demostrar cómo es que el jugador X cumple con el estándar que has establecido.

De la misma manera, visualiza a un estudiante al que el profesor le devuelve un trabajo de investigación con una calificación de “C” al final. El alumno guarda el documento en una mochila y dice: “Esta calificación es injusta. Trabajé duro para hacerlo.” El estudiante ha concluido que la calificación es injusta y ha creado una norma para las calificaciones justas que podría ser algo así: “cualquier trabajo para el que se requiere bastante esfuerzo de un estudiante, merece una calificación por encima del promedio”. Sin embargo, es probable que el profesor tenga un estándar distinto de evaluación. Su criterio puede ser que “el trabajo del estudiante debe calificarse con base en los criterios de excelencia académica que se definen en el temario”. Para el estudiante, el esfuerzo dedicado a crearlo es más importante, mientras para el profesor, es más importante el producto terminado. Es improbable que ambos se pongan de acuerdo acerca del significado de “justicia” hasta que analicen sus distintos estándares de evaluación independientemente de la calificación.

Aunque los oradores siempre deben establecer cuáles son los criterios que utilizan para hacer un juicio de valor, no siempre lo hacen, y en cambio, dejan que los miembros del público se pregunten qué estándares apoya el orador. Algunos miembros del público pueden aceptar los juicios del orador sin cuestionar las normas en las que se basan.



Los funcionarios públicos dedican gran parte de su tiempo a convencer a otros.

© Syracuse Newspapers/Gary Walts/  
The Image Works

---

### juicios de valor

Declaraciones que le piden a los receptores que hagan un juicio o una evaluación.

---



Se reprodujo con autorización de L.J. Kopf.

### juicios sobre gestión

Declaraciones que le solicitan a los receptores que consideren un curso específico de acción.

**Juicios sobre gestión.** Hemos visto cómo los discursos persuasivos diseñados para convencer pueden dirigirse a nuestras creencias acerca de hechos o a nuestros valores. También pueden tratar de influir en nuestro apoyo a determinadas políticas. Los **juicios sobre gestión** aparecen cuando los oradores nos solicitan que consideremos un curso específico de acción. Invariablemente adelantan un argumento acerca de algo que “debiéramos” hacer. Los oradores que afirman que debiéramos (o no) apoyar la distribución de agujas limpias para los adictos a la heroína, limitar los fondos para los programas deportivos universitarios, o aumentar las restricciones en el otorgamiento de licencias para pilotos privados, todos están dando discursos basados en juicios sobre gestión. En estos casos se requiere prestar especial atención a la necesidad de cambiar y a determinar si la acción propuesta es deseable.

Un buen discurso persuasivo puede incluir todos los tipos de juicios. Por ejemplo, un plan para la implementación de cierta política muchas veces necesita el apoyo de juicios ante hechos y juicios de valor. Supón que André está dando un discurso en apoyo al cuidado pagado de dependientes, como niños pequeños o parientes enfermos. Puede elegir apoyar sus juicios con declaraciones acerca del valor de ser padre o de cuidar a los ancianos y quizás proporcione datos acerca de la productividad de los empleados a quienes se ofrece la oportunidad de cuidar a seres queridos. El discurso de André será más eficaz si se centra en un juicio como la tesis o el objetivo central del discurso y si utiliza otros juicios para apoyar su idea central.

Analiza los siguientes ejemplos de temas de discurso (tabla 15-1). Se pueden fundamentar en juicios ante hechos, juicios de valor o juicios sobre gestión según cuál sea el objetivo del orador.

“ Los principales peligros en la vida son los que se derivan de la gente que quiere cambiar todo... o no cambiar nada.”

— Lady Nancy Astor, primera mujer miembro del parlamento inglés.

Juicios ante hechos, juicios de valor y juicios sobre gestión		T A B L A	15-1
TEMA	JUICIO		
Conservación de la energía	<p>Hecho: <i>A menos que reduzcamos el consumo de combustibles fósiles, produciremos un efecto de invernadero.</i></p> <p>Valor: <i>Limitar nuestro consumo de combustibles fósiles es una meta valiosa.</i></p> <p>Política: <i>El gobierno federal debe aumentar los impuestos a los combustibles sólidos para desalentar el consumo de los mismos.</i></p>		
Estacionamiento en el campus	<p>Hecho: <i>La demanda de espacios de estacionamiento en el campus excederá los espacios disponibles en el transcurso del siguiente año escolar.</i></p> <p>Valor: <i>Contar con espacios de estacionamiento cercanos y accesibles es un aspecto importante de la vida universitaria para los estudiantes, los maestros y el personal.</i></p> <p>Política: <i>Los servicios de estacionamiento de la universidad debieran elevar las cuotas de estacionamiento en 25 por ciento para ayudar a reunir fondos para construir nuevas instalaciones de estacionamiento.</i></p>		

## Discurso pro-acción

Un **discurso pro-acción** se construye con base en el apoyo que el orador se ha ganado y mueve al público a un comportamiento específico. Quizás el orador intente hacer que los oyentes recluten voluntarios para una organización en el campus, que modifiquen sus hábitos alimenticios, que compren un producto, o que voten por una persona o por una propuesta. Los discursos que solicitan acción son los discursos persuasivos más difíciles de presentar, porque exigen que los oyentes no solamente estén de acuerdo con el orador, sino que también *bagan algo* con base en tales creencias. Tú puedes convencer a tu público que una empresa de ropa no es ética porque se sostiene en base al trabajo infantil de sus plantas en el extranjero. Hacer que los oyentes boicoteen las marcas populares de ropa será más difícil de lograr. No obstante, si el público acepta dar incluso un paso pequeño hacia tu propuesta, como puede ser comprar una marca diferente de zapatos atléticos, es más probable que acepten otras solicitudes, como boicotear también los shorts y las camisas de esa compañía. El orador que comienza con una pequeña petición y prosigue con otra más sustancial está utilizando la técnica del “**pie en la puerta**” (Freedman y Fraser 1966; Girandola 2002). Incluso si la acción que intentas lograr parece menor, como hacer que tu público termine una encuesta sobre el uso de un envase reciclable, tú estás un paso más cerca de lograr que tu discurso persuasivo tenga un impacto duradero.

## ▼ Construcción de argumentos persuasivos

Una de las primeras decisiones que hay que tomar para planear un discurso persuasivo es qué tipo de juicio (ante hechos, de valor o sobre gestión) será más adecuado para la tesis de tu presentación. Una vez que te hayas centrado en uno de estos, necesitas elaborar argumentos que lo apoyen. Stephen Toulmin (1969), filósofo británico, identificó las tres partes de todo **argumento**: juicio, prueba y razonamiento. La prueba puede adoptar muchas formas. Como se analizó en el capítulo 12, entre los

### discurso pro-acción

Presentación oral persuasiva que se dirige a alentar al público hacia una conducta específica.

### pie en la puerta

Técnica de comenzar con una pequeña petición y luego seguir con otra más importante.

### argumento

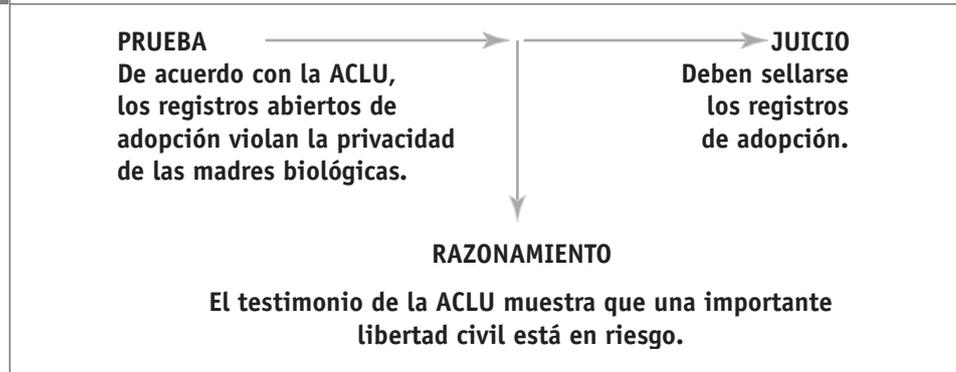
Declaración de creencia, o juicio, que se presenta con pruebas y razonamiento.

## FIGURA

15-3

## Partes de un argumento

Argumentos que muestran la relación entre juicios, prueba y razonamiento.



recursos de apoyo están: testimonios, ejemplos, analogías, estadísticas, explicaciones y definiciones (p. 331). Los argumentos son parte del razonamiento, es decir, se trata de la inferencia que justifica la conexión entre la prueba y el juicio que el orador defiende (p. 109). Un juicio sin razonamiento o sin prueba (“deben sellarse los registros de adopción”) puede ser una creencia que los oyentes acepten, pero carece del apoyo necesario para constituir un argumento: “La American Civil Liberties Union (ACLU, por sus siglas en inglés, o Sindicato para las Libertades Civiles de Estados Unidos) afirma que la apertura de registros sobre adopciones viola los derechos civiles de las madres biológicas. Este testimonio demuestra que los registros deben sellarse para protegerlas” (Knickerbocker 1998). En la figura 15-3 se muestra la relación que existe entre los juicios, la prueba y el razonamiento.

Hay distintas maneras de interpretar la prueba. Si bien quizás no discutamos sobre los hechos, a menudo lo hacemos sobre las implicaciones de tales hechos. Por ejemplo, aunque el ACLU afirme que los registros abiertos de adopción violan los derechos civiles de las madres biológicas, quizás tú consideres que la ACLU es una fuente parcial. O también puedes estar convencido que los derechos de los niños adoptados son más importantes que los de las madres biológicas. Sin embargo, si estás de acuerdo con la ACLU, entonces probablemente aceptarás el juicio del orador. Los oradores persuasivos necesitan convencer a los públicos de que su prueba es suficiente y de que su razonamiento es sólido. Si éste lo es, entonces debe seguir una conclusión.

De la misma manera en que los discursos informativos más eficaces ayudan a la comprensión por parte de los escuchas apelando a su mente, a sus emociones y a su conducta, los discursos persuasivos también funcionan mejor cuando se fundamentan en más de un tipo de argumento y apelan a las necesidades e intereses del público. Las distinciones que hizo Aristóteles, el filósofo griego, hace más de 2 000 años, todavía son útiles. Aristóteles escribió que hay tres formas principales de persuasión: el *ethos*, basado en la credibilidad; el *logos*, con fundamento en argumentos lógicos, y el *pathos*, que busca apelar a las emociones. Los estudiosos contemporáneos de la comunicación han añadido un cuarto modo de persuadir: el *mythos*, es decir, la persuasión que se basa en un conocimiento cultural compartido.

## Persuasión basada en la credibilidad

En los capítulos 12 (p. 339) y 14 (p. 381), examinamos la importancia de la credibilidad del orador para su eficacia. La credibilidad es tan importante para el discurso persuasivo que Aristóteles la incluyó como una forma de persuasión a la que denominó **ethos**. Muchas personas la definen como una argumentación basada en la ética. Para el orador persuasivo, se refiere fundamentalmente a la manera en que el público juzga su ética o su credibilidad. Piensa en la historia de Erica al principio del

### ethos

Ética o credibilidad del orador.

capítulo. Aunque ella no tenía experiencia específica en la administración de estacionamientos o en los asuntos ambientales, estableció un ethos mediante la fuerza de sus convicciones, su cuidadosa investigación y su análisis del público, además de su dedicación como estudiante. La meticulosa preparación de Erica demostró a través de su sentido común, su preocupación por el medio ambiente, su buena voluntad y sus incansables esfuerzos, que poseía un carácter ético positivo. Para cuando ella llegó a presentarse ante públicos tales como los administradores de la universidad, ya había construido su credibilidad, y ésta le ayudó a ser especialmente persuasiva.

## Persuasión basada en la lógica

Los juicios de un orador son tan sólidos como la prueba y el razonamiento que lo apoyan. Aristóteles utilizó el término **logos** para referirse a aquellos juicios que se fundamentan en la lógica o en el razonamiento. La mayor parte de las personas que asisten a una presentación oral atienden a la lógica que relaciona la prueba con el juicio del orador, sobre todo cuando no están de acuerdo con él. Por ejemplo, supón que el público considera que utilizar efedra, un complemento dietético, no implica riesgos importantes para la salud. Estos receptores probablemente se beneficiarán de escuchar investigaciones acerca de la manera en que esta sustancia afecta el organismo y ejemplos de personas que puedan haber muerto por utilizarla. Para construir tus propios argumentos, trata de identificar la forma de razonamiento que estás utilizando e intenta ser capaz de evaluar la fuerza de tu lógica. Hay dos tipos generales de razonamiento: inducción y deducción.

**Inducción.** La **inducción** consiste en razonar desde de una instancia particular para llegar a una generalización y requiere utilizar una inferencia. En el capítulo 4 definimos una inferencia como “una proyección o interpretación que se basa en los hechos” (p. 109). El razonamiento inductivo requiere un salto lógico de un punto a otro que casi siempre puede cuestionarse con base en la fuerza de la conexión entre un caso específico y una condición general. Por ejemplo, gran parte de nuestros conocimientos médicos se basan en generalizaciones que se han extraído de observaciones científicas. Confiamos en las conclusiones de los profesionales médicos cuando se basan en un número suficiente de ejemplos y cuando los ejemplos son representativos. Supón que tu doctor te recomienda un procedimiento quirúrgico que solamente ha sido probado en unas cuantas personas. Peor aún, esas doce personas eran 10 años más jóvenes que tú o eran todos miembros del sexo opuesto. Quizás sea difícil para tu médico persuadirte de que el juicio: “esta cirugía es segura para ti”, se justifica.

Los oradores que se fundamentan en el razonamiento inductivo le piden a los que le escuchan que crean que los casos específicos encajan en un patrón más amplio. Considera el argumento siguiente que se basa en un incidente sucedido en la University of Montana:

A principios de este mes, una profesora de psicología, su pareja mujer y su hijo se salvaron milagrosamente de la muerte, escapando por una ventana mientras su casa se quemaba hasta derrumbarse. El horrible incendio fue obra intencional de un individuo y se dio después de que la profesora presentara una demanda con la esperanza de lograr que la universidad le proporcionara prestaciones para su compañera. Tristemente, este ataque no era la primera amenaza a su vida, ni la única vez que un empleado homosexual de la Universidad ha sido agredido. Nuestra universidad tiene la obligación de establecer un ejemplo de tolerancia y de apoyo a todos los miembros de nuestra comunidad y debemos resolver con rapidez adoptar como política la provisión de prestaciones para las parejas de nuestros empleados.

Arson Follows Suit Over Domestic Partner Benefits (2002, mayo/junio).  
*Academe*, 88, 3, 17-18.

---

### logos

Argumentos que se basan en la lógica o en la razón.

---



---

### inducción

Razonamiento desde una instancia particular a una generalización.

---

**deducción**

Razonamiento que se inicia con una declaración general y termina con una conclusión específica.

**silogismo**

Forma de razonamiento que llega a una conclusión con base en dos premisas.

El orador en este ejemplo está solicitándole al público que llegue a una conclusión acerca de la seguridad de algunos empleados basándose en un caso específico de acoso. Luego, como en muchos discursos persuasivos, sugiere un curso de acción (adoptar como política la provisión de prestaciones para las parejas) con base en el significado de esa conclusión (la universidad debe resolver el problema del acoso).

**Deducción.** En lugar de ir de un caso específico a una conclusión general, la **deducción** comienza con un postulado general y llega a una conclusión específica. El razonamiento deductivo tiene tres elementos: premisa mayor, premisa menor y conclusión. La forma clásica de explicar esto, es mediante la siguiente estructura, denominada **silogismo**. Un silogismo es una forma de razonamiento que llega a una conclusión con base en dos premisas. A continuación se presenta un argumento que se estructuró en forma de silogismo:

La participación en los deportes organizados enseña a trabajar en equipo. (premis mayor)

El fútbol soccer es un deporte organizado. (premis menor)

La participación en el fútbol soccer enseña a trabajar en equipo. (conclusión)

La premisa mayor identifica características que están presentes en todos los miembros de una clase de objetos. Si una sola persona, objeto o acontecimiento encaja en esa clase (premis menor), entonces la conclusión seguirá necesariamente.

La premisa mayor generalmente es una generalización o una definición, como en la declaración: “Las universidades que cobran una colegiatura más alta son superiores.” La premisa menor muestra que un caso específico encaja en la primera parte de la premisa mayor, como “La universidad X cobra una colegiatura alta”. El juicio final sería: “La universidad X es superior.” Sin duda, has escuchado muchas veces este argumento de forma acotada, a esto se le llama entimema. Piensa en el argumento de que un carro de lujo con un precio más alto es un mejor vehículo. Tales argumentos pueden cuestionarse tanto a nivel de la premisa mayor (“Los artículos caros son de gran calidad”) como de la premisa menor (“Los carros de lujo son costosos”).

El razonamiento deductivo es poderoso cuando los oradores relacionan valores o políticas específicas con premisas mayores que el público comparte. Cuando formulas tus propios argumentos, piensa en las suposiciones que estás haciendo y en los saltos lógicos que le pides a tu público que haga. Si conoces bien a tu público, tienes más probabilidades de apelar a las inferencias y a las premisas mayores que tienen sentido para ellos.

## Persuasión basada en argumentos emocionales

Aunque a muchos de nosotros nos gusta pensar que solamente nos convence la razón, las emociones también desempeñan un papel importante en la persuasión. Realmente, para algunas personas, los argumentos fundados en la experiencia personal y en las pasiones son más convincentes que las estadísticas más sólidas. Aristóteles utilizó la palabra **pathos** para referirse a este tipo de argumentos. Por ejemplo, al intentar convencer a los miembros de un público de usar cascos para andar en bicicleta, tú puedes presentarles los riesgos estadísticos de subirse a una sin usarlo. También les puedes demostrar tales riesgos con un relato dramático acerca de un individuo que experimentó un daño traumático en la cabeza. Las estadísticas te dan la prueba par apoyar tu argumento acerca de los riesgos potenciales y la ilustración usa la experiencia humana para apelar a emociones como la empatía y el miedo.

Una manera de generar ideas para construir fundamentaciones persuasivas basadas en argumentos emocionales es dirigirnos a los diversos tipos de necesidades y emociones humanas. El psicólogo Abraham Maslow (1954) identificó las necesidades básicas o cosas de las que solemos carecer, y los deseos o experiencias y estimulacio-

**pathos**

Argumentos que se fundamentan en argumentos emocionales.

nes que buscamos (Rowan 1999). A menudo intentamos satisfacer las necesidades y deseos básicos, de supervivencia, antes de considerar otros. Por eso, a veces se les enlista en forma jerárquica.

**Necesidades y deseos básicos.** En primer lugar están las necesidades fisiológicas, como comer, beber, respirar y dormir. Si tus oyentes tienen hambre, están deshidratados o no han dormido lo suficiente, primero deben satisfacer estas necesidades antes de pensar en argumentos relativos a necesidades sociales. Temas tales como la contaminación del agua, la contaminación del aire y la hambruna se prestan fácilmente para utilizarse como argumentos que hacen alusión a las necesidades básicas. Por ejemplo, en un discurso que se refiere a la hambruna mundial, puedes describir el hambre y la desnutrición que sufren los niños en países pobres o afectados por la sequía como una manera de lograr que los escuchas empaten con la gente que padece hambre. Los deseos fisiológicos también pueden motivar a los oyentes. Algunos de ellos pueden sentirse inspirados por el deseo de una buena comida o la sensación de experimentar un *lujo extremo* en un baño. En algunos tópicos de los discursos, las necesidades básicas son las más importantes de mencionar.

**Seguridad.** Hay muchos tipos de seguridad, como estar a salvo de crímenes, la seguridad laboral, la confianza personal y la seguridad nacional. A cierto nivel, nunca estamos completamente seguros. Quizás nos sintamos bien acerca de nuestros trabajos, pero temerosos de ataques personales. Los oradores que mencionan el aumento en las tasas de criminalidad, las posibilidades de ataques terroristas, o un potencial colapso económico apelan a la inseguridad emocional. Por otro lado, a algunas personas les agrada poner en riesgo su seguridad o buscar emociones fuertes, como se demuestra con la popularidad de los deportes extremos.

**Pertenencia.** El tercer tipo de necesidad o deseo, la pertenencia, se refiere al aspecto social del ser humano. Todos nos asociamos a grupos diversos, trátase de nuestra familia, de nuestros compañeros de trabajo, clubes o equipos deportivos. Los oradores pueden hablar sobre los beneficios de pertenecer a una organización o de la importancia de emprender acciones (por ejemplo, dedicar tiempo como voluntario, dar dinero, reclutar nuevos miembros) que son importantes para un grupo. Para algunas personas, pertenecer significa saber las reglas, desear complacer a otros y vivir de acuerdo con las expectativas de los demás. Un discurso sobre las pandillas de preparatoria, por ejemplo, puede reconocer el peso emocional de la presión de los iguales, mientras ofrece alternativas constructivas para satisfacer esta necesidad de pertenencia.

**Amor y estima.** Todos queremos que se nos aprecie y se nos respete. Los anunciantes que apelan a nuestras inseguridades personales y a nuestra soledad frecuentemente se basan en la necesidad de amor y de estima. Los anunciantes de perfume prometen romance, los productos de higiene personal juegan con una posible situación social embarazosa, y los comerciales de cerveza muestran a los bebedores en escenarios en los que se cumplen las fantasías sociales. También deseamos amor y estima, nos gusta que nos quieran. Algunas personas encuentran una especial motivación en la posición social y los argumentos que prometen una subida en la escala social son importantes para ellas. Un discurso que promueva los programas de educación adulta en las prisiones puede comprender argumentos basados en la autoestima que se obtiene cuando se adquiere un grado universitario.

**Perfeccionamiento.** Finalmente, con frecuencia deseamos llegar a nuestro máximo desempeño personal, ya sea para concluir un proyecto importante, crear una obra de arte, o criar un niño feliz que se convierta en adulto. A veces el deseo de perfeccionamiento es tan fuerte que se ignoran otras necesidades por perseguirlo. Por ejemplo, es posible que hayas participado en un evento deportivo especialmente exigente en el que bloqueaste el dolor físico buscando ganar. Algunas empresas ape-

A menudo los abogados combinan argumentos lógicos y emocionales en su intento por persuadir al jurado.

© Jonathan Neubauer/PhotoEdit



lan a este deseo en sus anuncios. Piensa en la campaña de Nike “Just Do It” (Simplemente hazlo, en español). Este eslogan sugiere que debemos hacer ejercicio para encontrar nuestra realización personal y para tener una buena condición física.

Estas necesidades y deseos representan preocupaciones humanas fundamentales que los oradores deseosos de convencer a otros pueden utilizar. Cuando se expresan de manera dramática, estas apelaciones pueden involucrar a los escuchas a un nivel emocional, sobre todo cuando ya están predispuestos a estar de acuerdo con el orador. Supón que tú ya corres cinco kilómetros diarios y a veces compites en las carreras locales. Una apelación a tu deseo de pertenecer a una organización y a perfeccionarte puede funcionar bien para un orador que te solicita que participes en una carrera de recaudación de fondos para la Muscular Dystrophy Family Foundation.

Cuando se le complementa con argumentos lógicos, el pathos puede ser poderoso, sobre todo con públicos escépticos u hostiles. Considera al orador que desea hablar acerca de la *amnistía* para los inmigrantes mexicanos ilegales a un público que apoya una estricta regulación de las fronteras estadounidenses. El orador puede hablar de los 3 000 emigrantes que han muerto tratando de cruzar la frontera desde que se inició la Operation Gatekeeper en 1994, o de los miles de trabajadores agrícolas e industriales que contribuyen a la economía estadounidense (Rips 2002). Esta información puede ser más convincente, sin embargo, cuando se combina con argumentos emocionales que se basen en las necesidades físicas y de seguridad de los afectados (por ejemplo, relatos de familias mexicanas que viven en la pobreza, o de familias que mueren de hambre u en accidentes automovilísticos o sufren extorsiones y abusos en la frontera).

Incluso con los públicos amistosos, la combinación de argumentos lógicos y emocionales es conveniente, ya que cuando solamente confiamos en lo emocional al intentar persuadir, terminamos en un terreno ético tambaleante. Considera cómo te sientes cuando vas a ver una película que te hace llorar y sentir que ha jugado con tus emociones. El mismo resentimiento que puedes experimentar se aplica al habla persuasiva. Por ejemplo, una historia que detalla el trauma que sufrió un niño víctima del abuso puede atraer las emociones del público, pero también dejarlo demasiado perturbado para continuar escuchando. Como se sugiere en el recuadro “Exploración de los conceptos de comunicación”, los argumentos emocionales incluso pueden resultar contra-

## Exploración de los conceptos de comunicación



### Apelar al miedo y efecto bumerán

Probablemente te has encontrado en situaciones en las que los intentos por persuadirte con una amenaza han tenido poco efecto. Quizás tomaste un curso de educación al conducir que mostraba imágenes gráficas de accidentes en carreteras en un intento por fomentar la responsabilidad en los conductores de automóviles. Estas campañas persuasivas no siempre producen los efectos que buscan. Por ejemplo, los anuncios contra el consumo de drogas que buscaban atemorizar a los adolescentes haciéndoles creer que el uso de marihuana conduce al consumo de drogas más fuertes puede producir los efectos contrarios (Yzer, Capella, Fishbein, Hornik y Ahern 2003). En otro estudio sobre la eficacia de los mensajes relativos a la violencia sexual, se encontró que algunos intentos de influir en las personas no solamente fracasaron al intentar sensibilizar a los públicos ante las víctimas de la violencia sexual, sino que tuvieron un efecto “bumerán” y contribuyeron al surgimiento de actitudes peligrosas hacia el acoso sexual y la violación.

Los investigadores Winkel y De Kleuver (1997) mostraron dos videos acerca de la violencia sexual a estudiantes en edad de asistir a la preparatoria. Uno de ellos se centraba en un ofensor masculino y en el castigo que recibió por sus acciones. El video se concentraba en cómo el sistema de justicia criminal maneja a los ofensores sexuales y a las reacciones negativas de las personas ante éstos. El segundo video se centraba en el trauma psicológico de las víctimas femeninas, en sus experiencias de vida y en los efectos del abuso que sufrieron a manos de sus compañeros. El primer video parecía hacer más daño que bien. Los investigadores descubrieron que al exponer a los niños a la amenaza del castigo lo que en realidad sucedía es que se reforzaban los estereotipos sexistas. Era más probable que estuvieran de acuerdo con afirmaciones del tipo “los niños no deben detenerse si al molestar a una niña físicamente, ella se resiste”, “a las niñas les gusta que las tomes con violencia” y “en algunas circunstancias a los niños se les permite tener sexo forzado”. Es posible que algunos niños se identificaran con el ofensor y con su falta de remordimiento, en vez de temerle a los castigos potenciales para los actos de violencia sexual.

#### ***Pregúntate a ti mismo:***

1. ¿Por qué sería más eficaz entablar empatía con las víctimas que centrarse en las consecuencias para los ofensores?
2. ¿Qué sugiere esta investigación acerca del uso de argumentos emocionales?

productentes. No deben tocarse aspectos emocionales de tal manera que hagan corto circuito con la lógica y la racionalidad. Utiliza de manera complementaria los argumentos emocionales y racionales para que tu presentación sea sólida y responsable.

### Persuasión basada en los mitos culturales

Todas las culturas tienen un conjunto de historias que sus miembros utilizan para definirse a sí mismos y para demostrar cómo es que su grupo es único. Algunos estudiosos de la comunicación hablan de la persuasión que se basa en tales relatos y la denominan **mythos**, esto es, el uso de mitos, leyendas y cuentos populares para orientar los pensamientos, acciones e identidad de las personas (Haggins 1999; Sutton 1997; Osborn 1990). Estas historias las conocen los miembros del grupo y transmiten sus creencias, valores y expectativas. Piensa en frases como “Pedrito y el lobo”, “George Washington y el cerezo” (de niño taló un árbol de su padre y cuando éste lo cuestionó reconoció su responsabilidad) o “nuevos ricos”. Si creciste en Estados Unidos, probablemente reconocerás las historias y los valores que transmiten, es este caso relacionado con decir la verdad y trabajar duro. Los oradores eficientes pueden tomar

#### **mythos**

Uso de mitos, leyendas y cuentos populares como argumentos persuasivos.

elementos de mitos, leyendas y cuentos populares a lo largo de su discurso. Por ejemplo, quizás tú propongas algunos pasos para aliviar un déficit de enfermeras. Podrías mencionar a Florence Nightingale, la fundadora de la enfermería moderna.

Algunas veces la mención de relatos, historia o supersticiones compartidas basta para sentar las bases de un argumento persuasivo (Podolinská y Kováč 2002). Supón que Pixote está dando un discurso sobre una iniciativa para cambiar la mascota universitaria de “Jefes” a “Jaguars”. Él apela a las tradiciones universitarias:

Recuerdo el juego de inicio de temporada de este año, cuando vencimos a los Central State Mavericks por un punto. Fue un gran juego, quizás tú también lo recuerdes. Fue un momento de gran orgullo para mí hasta que nuestra mascota, Chief Charlie, comenzó a hacer ruidos y a resbalarse alrededor del campo.

Yo sé que Chief Charlie ha estado con nosotros durante mucho tiempo, pero el espíritu de nuestra escuela nos ha acompañado durante mucho más. Es momento de adoptar una mascota que honre no solamente a nuestro humor y superioridad en el campo de juego, sino también nuestra fuerza académica y nuestro respeto por los demás.

“El universo está hecho de historias, no de átomos.”

—Muriel Rukeyser, poetisa

Al igual que la credibilidad, la lógica y los argumentos emocionales, las historias compartidas pueden utilizarse en discursos persuasivos para establecer una conexión con el público y para apoyar los argumentos persuasivos.

## ▼ Conjunción de todos los elementos

Una vez que hayas determinado tu tesis central y los tipos de argumentos que pueden ser más eficaces, necesitas escoger una estructura organizada para el discurso. En el capítulo 12 identificamos diversas maneras de organizar discursos. Para reforzar las opiniones existentes, un patrón cronológico puede bastar, pues este tipo de discurso persuasivo es el que más se acerca a uno informativo. Para que los discursos logren convencer o impulsar a la acción, las estructuras de causa y efecto o de problema y solución pueden ser los más adecuados.

Quizás los tipos más comunes de organización para los oradores persuasivos sean el de problema y solución, y de **secuencia motivada**, que desarrolló Alan Monroe en la década de 1930 como una estructura de discurso persuasivo diseñada para mover a los públicos a emprender una acción inmediata (Monroe 1935). Como se analizó en el capítulo 12, los discursos de problema-solución requieren una explicación del problema o de la situación existente, de los criterios para evaluarlos y de las consecuencias o del curso de acción a adoptar (p. 330). La secuencia motivada resulta especialmente útil para discursos que piden actuar, porque añade el paso de alentar la conducta del público.

El discurso persuasivo que emplea una secuencia motivada tiene cinco etapas: atención, necesidad, satisfacción, visualización y acción. En la práctica, la secuencia motivada se parece a esto:

1. *Atención.* Como se analizó en el capítulo 13, la primera tarea de un buen discurso es llamar la atención del público. Tú puedes hacer esto con una estadística sorprendente, una anécdota, una cita atractiva, o una pregunta retórica. Introduce el tema de tu discurso de tal manera que despierte el interés y motive al público a escuchar más.
2. *Necesidad.* Dependiendo de las creencias y actitudes existentes en tu público, ésta puede ser la sección más importante del discurso. Este paso responde a la pregunta “¿por qué debe importarme?” Demuestra que el problema que estás

### secuencia motivada

Estructura de un discurso persuasivo que está diseñada para motivar al público a iniciar una acción de manera inmediata.



Lograr que los oyentes actúen es una de las metas más difíciles para un orador persuasivo.

© Thor Swift/The Image Works

abordando afecta personalmente al público y tiene enormes implicaciones. Demuestra cómo es que las condiciones existentes cuestan dinero, salud, vidas, seguridad nacional y/u otro aspecto importante en la vida. Éste es un buen momento de combinar el logos y el pathos, pues buscas darle a tu público pruebas sólidas al mismo tiempo que deseas apelar a sus intereses personales.

3. *Satisfacción.* Una vez que hayas creado la necesidad de encontrar una solución, debes satisfacerla con un plan que resuelva el problema. Explica cómo puede ponerse éste en práctica y encuentra ejemplos de otros lugares en los que dicho plan se haya probado con éxito.
4. *Visualización.* Este paso exige creatividad. Intenta crear una imagen mental de cómo se vería el mundo si tu plan se llevara a cabo. Muéstrale a tu público cómo se beneficiaría y qué pasaría si no lo adopta.
5. *Acción.* Para este momento tú ya creaste el deseo en tu público. Dile exactamente qué quieres que haga, ya sea firmar una solicitud, escribir una carta, invertir su dinero o dar su tiempo voluntariamente.

Usa la secuencia motivada con el mismo cuidado y con la misma consideración que utilizarías en cualquiera de las estructuras del discurso que se identificaron en los capítulos anteriores. Ella proporciona un mapa claro para un discurso que impulse a la acción y que vaya más allá de otros patrones. Sólo por esta razón, muchos estudiantes eligen utilizarlo. También puedes advertir la popularidad de esta estructura buscándola en otros discursos y anuncios populares. Piensa en la avalancha de anuncios de medicamentos para el resfriado durante el invierno. En una forma corta, los anunciantes: llaman tu atención con un personaje clave (como un niño que se siente mal), identifican necesidades mostrando gente que se siente fatal durante la “temporada de influenza”, luego el producto y qué feliz se siente el niño después de tomarlo y finalmente te dicen que lo compres. En la tabla 15-2 se muestra un discurso en el que se utiliza la secuencia motivada para ilustrar aún mejor este tipo de estructura del discurso.

**Tema: Lograr que el servicio nacional sea obligatorio****Estructura: Secuencia motivada****I. En el discurso sobre el estado de la nación del 2002, el presidente George W. Bush le pidió a todos los estadounidenses que dedicaran dos años a servir a su país. (Atención)**

- A. Toda persona tiene el deber de darle algo a su país.
- B. Dedicué un año a fungir como voluntario de AmeriCorps.
- C. El servicio al país ayuda tanto a éste como al voluntario.
  - 1. Aprendí habilidades valiosas.
  - 2. Hice alguna diferencia en la vida de otras personas.
- D. Debido a las crecientes necesidades del país, se exigirá que todos los ciudadanos estadounidenses entre los 18 y 25 años le dediquen un año de servicio a la nación.
  - 1. Estados Unidos se enfrenta a crecientes amenazas para la seguridad del país.
  - 2. Estados Unidos carece de gente capacitada para responder a las crisis y a los desastres naturales.
  - 3. El servicio nacional obligatorio puede ser una manera eficaz de cumplir con nuestras obligaciones cívicas, de aumentar nuestras habilidades y nuestra educación, y de ayudar a conservar la seguridad de la nación.

**II. La preparación del ejército estadounidense está declinando. (Necesidad)**

- A. El reclutamiento militar está en un estado de crisis.
- B. El entrenamiento militar se ha vuelto menos riguroso para conseguir que más personas permanezcan en el servicio armado.

**III. Estados Unidos no tienen gente capacitada para responder a las crisis y a los desastres naturales. (Necesidad)**

- A. Las tropas de infantería cada vez reciben más solicitudes de ayuda en deberes humanitarios y sociales.
- B. Se le solicita a las organizaciones de ayuda nacional que resuelvan una variedad creciente de problemas sociales.

**IV. El servicio nacional obligatorio sería una manera eficaz de cumplir con nuestras obligaciones cívicas, de aumentar nuestras habilidades y nuestra educación y de ayudar a conservar la seguridad de nuestra nación. (Satisfacción)**

- A. Se nos puede dar la opción entre un servicio militar y uno civil.
  - 1. Nuestras fuerzas armadas ya no tendrían que basarse exclusivamente en el reclutamiento de voluntarios.
  - 2. Podríamos unirnos a programas tales como Learn and Serve America, Senior Corps, o AmeriCorps y ayudar a mejorar escuelas, a colaborar en desastres, a educar comunidades, a rehabilitar vecindarios y a construir casas.
- B. Podríamos aprender nuevas habilidades, mejorar nuestra autoestima y ganar dinero para nuestra educación.
  - 1. A menudo, el entrenamiento militar suministra habilidades útiles en la vida civil.
  - 2. Las organizaciones de servicio enseñan habilidades de oficios y ofrecen oportunidades de liderazgo.
  - 3. El servicio incluye un ingreso para apoyar educación adicional.
- C. Países alrededor del mundo, como Francia, se han beneficiado del servicio nacional obligatorio.

## Diagrama para un discurso en el que se utiliza la secuencia motivada

T A B L A

15-2

**V. Imagínate a ti mismo después de terminar de estudiar en la universidad, durante el momento de decisiones antes de iniciar tu carrera. (Visualización)**

- A. Podrías aprender cómo volar aviones o cómo probar programas de software.
- B. Podrías cultivar un jardín en una comunidad y ayudar a la gente a cosechar su propia comida.
- C. Podrías construir una casa para una familia pobre de una zona rural.
- D. Podrías enseñarle a un niño a leer.

**VI. Tienes el poder de transformarte a ti mismo, de ayudar a los demás y de servir a tu país. (Acción)**

- A. Revisa el sitio de USA FreedomCorps y busca una oportunidad para servir por un tiempo corto en tu vecindario.
- B. Ofrécete como voluntario para el AmeriCorps National Civilian Community Corps.
- C. Apoya iniciativas para el servicio nacional obligatorio.

No importa cuán atractivo, bien fundamentado, organizado y pulido sea tu discurso, algunos oyentes no van a estar de acuerdo contigo. Piensa en la tesis del discurso que se presentó en la tabla 15-2. ¿Qué objeciones pueden tener los escuchas para el servicio nacional obligatorio? ¿Qué puede hacer el orador para manejar estas objeciones? Si has logrado que los oradores más resistentes entiendan tu punto de vista, debes considerar que tu esfuerzo ha sido un éxito. En el recuadro “Aplicación de los conceptos de comunicación” se te proporcionan algunas sugerencias para que adaptes tu discurso a un público posiblemente hostil.

## Aplicación de los conceptos de comunicación

### Cómo dirigirse a una multitud hostil

Cualquier buen discurso se inicia con el establecimiento de un terreno común entre el orador y su público. Cuando éste no está de acuerdo o es hostil, puede ser particularmente difícil crear un entendimiento compartido y persuadirlo. Intenta recordar las siguientes estrategias:

- *Comienza con las creencias o valores compartidos.* Un público necesita saber que el orador ha adoptado sus preocupaciones o prioridades. Un discurso para aumentar los fondos federales para la defensa nacional podría iniciarse recalando el valor de velar por la seguridad de Estados Unidos.
- *Presenta su punto de vista.* Demuestra que entiendes las objeciones del público y que estás dispuesto a responder a ellas. Cuanto antes te refieras en tu discurso a su punto de vista, el público podrá relajarse más fácilmente y escuchar tu presentación.
- *Respeto su derecho a no estar de acuerdo.* Incluso si tu público no parece amistoso, intenta mantener la compostura y demostrarle que estás dispuesto a considerar un punto de vista distinto al tuyo.
- *Practica escuchar con atención.* Como sugerimos en el capítulo 4, escuchar implica más que tus oídos. Escucha con tus ojos: observa cómo te responde el público. Intenta engancharlo con tu presentación y prepárate a responder preguntas al final de tu discurso.

**Pregúntate a ti mismo:**

1. ¿Cuáles de tus propias creencias pueden evocar hostilidad en tus compañeros de clase?
2. ¿Cómo puedes invitarlos a compartir tu punto de vista?



## Comunicación responsable: reconociendo y practicando la persuasión ética



Todo el tiempo participamos en el habla persuasiva, ya sea para convencer a un amigo de hacernos un favor, o para lanzar una campaña que modifique el sistema de estacionamiento en la universidad a la que asistimos. Cuando comenzamos el proceso persuasivo, le estamos pidiendo al público que confíe en la solidez de nuestros argumentos y en los motivos tras nuestra presentación. Además de construir nuestras propias presentaciones con responsabilidad, necesitamos pensar críticamente en los intentos persuasivos de otros oradores. En esta sección final se ofrecen algunos lineamientos para practicar una persuasión ética, así como para evaluar la ética de los oradores persuasivos y detectar falacias en su razonamiento.

### Demostrando tu integridad

A lo largo de todo este texto hemos enfatizado la importancia de establecer tu credibilidad a través de una investigación concienzuda, un escrutinio cuidadoso de las fuentes que utilizas y la preparación de un terreno común con tu público. Hay muchas otras maneras de demostrar tu integridad personal como orador.

1. Respeta las opiniones contrarias. Incluso si tú no estás de acuerdo con otras maneras de observar tu tema, reconoce que existen otros puntos de vista y que ellos merecen tu consideración.
2. Recuerda los intereses del público y no actúes para autopromoverte. ¿Le estás pidiendo a tu público que haga algo que pueda hacerlos sentir incómodos o colocarlos en una situación de riesgo? Piénsalo bien antes de pedirle a los oyentes que emprendan acciones que puedan parecer poco éticas o ilegales.
3. Acepta de buena gana que los escuchas verifiquen la información que les proporcionas. Si ésta es exacta y has dado los créditos correctamente, entonces debes ser capaz de invitarlos a verificar tu información con toda confianza. Si algo es cierto, probablemente hay más de una persona que está de acuerdo o que lo afirma, y tú debes tener la seguridad de que sea posible encontrar a otras personas dignas de crédito que compartan tu opinión.
4. Evita la coerción. Introdujimos la coerción como un estilo de manejo del conflicto en el capítulo 9 y, de la misma manera que la coerción es inadecuada en la interacción interpersonal (p. 220), también debe evitarse en las presentaciones públicas. Las amenazas, la culpa y el ridículo pueden aparentar ser tácticas eficaces de persuasión, pero además de que son poco éticas, rara vez funcionan y a menudo pueden resultar contraproducentes.
5. Considera tus propios sentimientos y valores. ¿Te has involucrado demasiado en el tema como para ser objetivo? Asegúrate de que el tema no te sea tan cercano que tu eficacia como orador se vea comprometida.

Las mismas habilidades que se utilizan para preparar un discurso persuasivo sólido y responsable deben ayudarte a reconocer y a resistir la persuasión poco ética. La forma más sencilla de hacerlo es evitar a los oradores de los que sospeches, ya sea que se trate de personalidades de los medios que distorsionan la información, o de

líderes carismáticos a quienes solamente les motiva un interés personal. Más allá de evitarlos, haz tu propia investigación y medita en las implicaciones de las sugerencias del orador desde la óptica de tus conocimientos y valores personales. Finalmente, cuando confíes en el orador, o la información confirme tus creencias actuales, ten cuidado de no suspender tus habilidades para escuchar críticamente (p. 108). Como has leído en



CONEXIONES

Usa la crítica para evaluar tanto tus propios discursos como los de tus compañeros de clase (Clip. 15.2)

“Bendita sea la influencia de una alma humana verdaderamente amable en otra.”

—George Eliot, novelista

esta sección final, piensa en las maneras de verificar tu propio razonamiento y el de los oradores persuasivos que te rodean.

## Detectando falacias

Cuando hablamos con otras personas, no siempre meditamos con suficiente cuidado el razonamiento que estamos pidiéndole a nuestros escuchas que acepten, sobre todo cuando pensamos que nuestros argumentos se basan en el sentido común. Si no somos cuidadosos, nuestra lógica puede ser susceptible de caer en una falacia. Una **falacia**, o error de razonamiento, puede ser seductora; dicha cara a cara a veces tiene sentido. Sin embargo, el orador que se basa en ellas generalmente intenta compensar la falta de pruebas o un razonamiento deficiente. A continuación se enumeran las falacias más comunes.

**Falacia de ataque personal.** Ésta consiste en ataques personales a otras personas con base en su apariencia física, sus rasgos de personalidad, o su afiliación y no en el contenido de sus argumentos. Supón que tú estás discutiendo con un amigo acerca de la manera en que votó en las últimas elecciones. Tú le dices: “Esperaba que votaras de esa manera. Tanto tu papá como tu mamá trabajaron en la campaña de ese candidato.” Estás afirmando que votó con base en su asociación con sus padres y no por sus propias razones. Los ataques personales pueden ser sutiles, como juzgar a un político por su peinado y no por sus recomendaciones políticas. Estos ataques distraen nuestra atención de los temas y puede instarnos a hacer a un lado lo que está diciendo el orador antes de que hayamos puesto atención a sus palabras. El orador que pone en duda la capacidad de una mujer para hablar sobre estrategia militar con base en su género (“¿qué puede saber una mujer sobre el combate?”) o de un hombre que defiende los derechos de los propietarios de armas por la forma en que se viste (“¿qué esperas de un vaquero?”) está cometiendo la falacia de ataque personal.

**Falacia populista.** A ésta también se le ha llamado “subirse al carro” y de acuerdo con ella un grupo importante de personas piensan o actúan de la misma manera. Como casi todas las falacias, puede haber algo de verdad en estos argumentos. Si a varios de tus amigos les gustó una película y tú compartes sus gustos, entonces la afirmación de que a ti te gustaría la misma película sería sólida. Pero incluso este argumento se basa en la comparación implícita de gustos y no en la simple declaración de que a ti te gustará la película porque es popular. En las campañas publicitarias a menudo se nos solicita que seamos parte de un grupo popular comprando un producto determinado. Algunos equipos deportivos tienen más seguidores cuando sus resultados son buenos, y cuando los aficionados “oportunistas” se suben a su carro. La falacia de apelar a la opinión popular se fundamenta en nuestra necesidad de ser aceptados y de pertenecer a un grupo, incluso cuando hacerlo no nos conviene.

**Falacia de falsa causa.** Ésta inventa una relación de causa-efecto donde no existe. A menudo se nos solicita que supongamos que dos eventos que se presentan al mismo tiempo tienen una conexión causal, o que un evento inevitablemente conducirá a otro.

Éstas son suposiciones que los oradores hacen cuando afirman que las corporaciones que patrocinan las promociones de tarjetas de crédito para los estudiantes son las responsables de la elevada deuda de algunos de ellos. Aunque culpar a las corporaciones es popular en muchos grupos, otros factores, como la falta de responsabilidad personal, contribuyen a que exista una gran deuda en una tarjeta de crédito. A menudo las causas detrás de un suceso son múltiples, y sin embargo, a veces suponemos una conexión y asignamos culpas en vez de evaluar nuestro razonamiento.

**Falacia de falso dilema.** En este caso el orador le presenta dos alternativas al público y piensa que son mutuamente excluyentes. Por ejemplo, un orador puede alegar que deben construirse nuevos espacios de estacionamiento o el congestionamiento

---

### **falacia**

Error de razonamiento.

---



---

### **falacia de ataque personal**

Falacia que se basa en atacar los rasgos físicos o de carácter del orador en vez del contenido de su argumentación.

---



---

### **falacia populista**

Falacia que se basa en la premisa de que el receptor debe pensar o actuar de la misma manera que un grupo importante de personas.

---



---

### **falacia de falsa causa**

Falacia que implica una relación de causa y efecto donde ésta no existe.

---



---

### **falacia de falso dilema**

Falacia en la que el orador presenta una dicotomía falsa entre dos alternativas.

---

impedirá la transportación en el campus. El amigo que te dice que a ti no te gusta el béisbol profesional porque detestas a un jugador estrella como Mark McGwire puede estar utilizando una falacia de falso dilema. Finalmente, el orador que afirma “o aceptas mi opinión o eres mi enemigo” está utilizándola de tal manera que a menudo termina con la discusión e intimida a los que le escuchan. Estas dicotomías dividen y las utilizan los oradores que no desean considerar alternativas a sus propios puntos de vista.

---

#### **falacia de falsa autoridad**

Falacia en la que alguien sirve como vocero fuera de su área de experiencia.

---

**Falacia de falsa autoridad.** En ocasiones, los oradores persuasivos la utilizan o se basan en alguien que sirve como vocero fuera de su área de especialidad. Las campañas que cuentan con el respaldo de una figura pública a menudo se basan en esta falacia. En la campaña “Got Milk y Milk Mustache” (una campaña muy popular para promover el consumo de leche de vaca), la Internacional Dairy Foods Association (Asociación internacional de alimentos lácteos) presentó a diversos actores, atletas y políticos con bigotes de leche. Aunque los anuncios eran inteligentes y populares, el consumo de leche no aumentó notablemente (Pollack y Teinowitz 1998), quizás porque los consumidores se dieron cuenta de que la experiencia de tales personajes en el deporte o en la política no necesariamente indica un conocimiento fundamentado sobre las ventajas de beber leche. De manera semejante, durante muchos años la actriz Candice Bergen fungió como vocera de una empresa telefónica. La falacia de la falsa autoridad a menudo termina canjeando el estatus de estrella por la legitimidad acerca de un producto o servicio.

---

#### **falacia de generalización precipitada**

Falacia en la que el orador llega a una conclusión acerca de una situación grupal o general con base en ejemplos limitados.

---

**Falacia de generalización precipitada.** Aquí el orador llega a una conclusión acerca de un grupo o de una situación general con base en ejemplos limitados. Utilizamos el razonamiento inductivo todo el tiempo, por lo que verificar la validez de nuestras generalizaciones resulta especialmente importante. Por ejemplo, un orador puede afirmar que la mejor manera de dejar de fumar es hacerlo “abruptamente”, porque así fue como lo hizo su madre. El tamaño de su muestra, un grupo de una persona como apoyo a su afirmación, resulta claramente inadecuado. Cuando escuches críticamente, asegúrate de cuestionar si las instancias que se utilizan para justificar las generalizaciones son suficientes y creíbles.

---

#### **falacia de efecto dominó**

Falacia que se fundamenta en la suposición de que una vez que se elige dar un paso, es seguro que seguirán muchos otros destructivos.

---

**Falacia de efecto dominó.** En este caso se supone que una vez que se da un paso, seguramente seguirán muchos otros destructivos. Esta falacia inspira miedo y, generalmente, la utilizan personas a las que les preocupa que sus derechos sufran. Por ejemplo, algunos opositores del control de armas en Estados Unidos afirman que cualquier limitación en la propiedad de armas llevará a abolir por completo los derechos al respecto que se establecen en la Constitución (Segunda Enmienda). Como sucede con otras falacias, puede haber un elemento de legitimidad en el argumento, por lo que es necesario escuchar y evaluar con cuidado (p. 108) para decidir si el miedo está justificado o si se está exagerando por razones de persuasión.

Todas las falacias en el razonamiento ponen en jaque la fuerza de la inferencia, esa vital conexión entre la prueba y la conclusión. Si identificas estándares para evaluar y reconocer falacias cuando las escuchas podrás formar opiniones y creencias cuidadosas acerca de lo que oyes.

Cuando se le utiliza de manera equivocada, el discurso persuasivo ciertamente puede ser engañoso y manipulador. Por ejemplo, la mayoría de nosotros teme comprar un automóvil. Después de todo, algunas de las formas más desagradables de persuasión se identifican con los vendedores de automóviles. Los políticos y los abogados también están generalmente al final de las listas de la gente en la que se confía, pues estas profesiones a menudo se relacionan con la manipulación, el halago, la súplica y la aplicación de presiones de manera que a veces otros resultan afectados. En su peor expresión, la persuasión se convierte en propaganda, en la que mensajes emocionales y distorsionados te llevan a una conclusión simplista, en lugar de a una meditada (Pratkanis 1992). La buena persuasión no se relaciona con esto. Los oradores que entienden los puntos de vista de su público e incorporan sus ideas a una solución compartida son quienes elaboran las presentaciones más persuasivas.

## Recursos para revisión y desarrollo de habilidades

Muchos de estos recursos cuentan con el apoyo del CD-ROM Conexiones y el sitio gratuito en Internet para aprendizaje en línea [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

mhhe  
com  
/dobkinpace



### RESUMEN

Este resumen se ha organizado en torno a preguntas que se ubican al inicio del capítulo. Ve si puedes responderlas antes de leer los párrafos de resumen.

- 1. ¿Por qué los discursos informativos y los discursos persuasivos son parte de un mismo todo?**  
*Los discursos persuasivos comparten muchas características con los informativos. El objetivo principal de estos últimos es transmitir conocimientos, pero no olvidemos que el orador debe convencer al público a que escuche. Los oradores persuasivos a menudo necesitan educar a sus oyentes, pero su principal objetivo es modificar sus actitudes, creencias y en lo posible, sus conductas. De acuerdo con la teoría del juicio social, los oradores necesitan identificar las creencias ancla de su público e intentar de influir en las actitudes que caigan dentro de sus latitudes de aceptación o de no incumbencia.*
- 2. ¿Qué tipos de discursos persuasivo existen?**  
*Existen tres tipos de discursos persuasivos: de refuerzo, de convencimiento y pro-acción. Los primeros buscan reforzar las actitudes y las creencias preexistentes. Los segundos impulsan a los oyentes a que acepten hechos discutibles, a que evalúen creencias o a que apoyen acciones. Los terceros piden acciones y se sustentan en el apoyo que el orador se ha ganado para mover al público a actuar de determinada manera.*
- 3. ¿Cómo puedes distinguir entre juicios ante hechos, juicios de valor y juicios sobre gestión?**  
*Los juicios ante hechos, juicios de valor y juicios sobre gestión reflejan, cada uno, una meta distinta del orador y una distinta respuesta deseada por parte de los oyentes. Los juicios ante hechos se refieren a la veracidad o falsedad de una declaración. Los de valor le solicitan a los escuchas que hagan un juicio o una evaluación. Los sobre gestión consideran un curso específico de acción.*
- 4. ¿Cómo se construyen los argumentos y qué modos de argumentación pueden utilizarse para apoyarlos?**  
*Los argumentos constan de juicio, prueba y razonamiento. Incluso si un argumento tiene sentido, los públicos no necesariamente lo aceptarán, por lo que los oradores deben confiar en la argumentación persuasiva para apoyarlos. Estos argumentos pueden basarse en la credibilidad, el razonamiento, la emoción o en los mitos culturales. Los oradores establecen su credibilidad demostrando que tienen sentido común, buena voluntad e integridad ética. Los argumentos que se basan en el razonamiento demuestran una conexión clara y justificable entre la prueba que se proporciona y la conclusión a la que se llega. Pueden fundamentarse en un razonamiento deductivo o en uno inductivo. Los oradores pueden apelar a las emociones si se refieren a las necesidades físicas de comida y agua y a las necesidades y deseos humanos de seguridad, pertenencia, amor y estima, y perfeccionamiento. Los mitos, las leyendas y las historias compartidas también pueden ser el fundamento de los argumentos persuasivos.*
- 5. ¿Cuáles son algunas de las opciones para organizar discursos persuasivos?**  
*A menudo, los discursos de refuerzo utilizan estructuras temáticas o cronológicas. Las estructuras de causa y efecto o problema y solución, muchas veces son adecuadas para lograr que los discursos convengan. Una de las organizaciones más comunes para discursos pro-acción es la secuencia motivada. Ésta tiene cinco etapas: atención, necesidad, satisfacción, visualización y acción.*
- 6. ¿Cómo pueden los oradores reconocer y practicar la persuasión ética?**  
*Además de demostrar la credibilidad con una preparación detallada y cuidadosa, el orador responsable necesita demostrar que respeta las opiniones contrarias, que toma en consideración los intereses del público, que no tiene inconveniente en que los oyentes verifiquen la información que presenta, que no cae en la coerción, y que toma en cuenta sus propios sentimientos e intereses. También tiene que verificar su propio razonamiento y evitar falacias comunes, como la falacia de ataque personal, la falacia populista, la falacia de falsa causa, falacia de falsa autoridad, la generalización precipitada, y la falacia de efecto dominó.*

## TÉRMINOS CLAVE

Prueba el nivel de comprensión que tienes de estos conceptos clave visitando el CD-ROM *Conexiones* y el sitio Web del Centro Gratuito de Aprendizaje en Línea en [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace).

anclas	406	falacia de falsa autoridad	424	latitud de no incumbencia	406
argumento	411	falacia de falsa causa	423	latitud de rechazo	406
deducción	414	falacia de falso dilema	423	logos	413
discurso de convencimiento	408	falacia de generalización precipitada	424	mythos	417
discurso de refuerzo	408	falacia populista	423	pie en la puerta	411
discurso pro-acción	411	inducción	413	pathos	414
ethos	412	juicios ante hechos	408	persuadir	404
falacia	414	juicios de valor	409	secuencia motivada	418
falacia de ataque personal	423	juicios sobre gestión	410	silogismo	414
falacia de efecto dominó	424	latitud de aceptación	406	teoría del juicio social	406

## PARA MAYOR REFLEXIÓN



/dobkinpace

Participa en una conversación sobre los conceptos estudiados en el capítulo visitando el sitio Web del centro gratuito de aprendizaje en línea [www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)

- Los juicios de valor son comunes y a menudo escapan de nuestra atención. Probablemente te has dejado convencer por un amigo para ir a ver una película con fundamento en una crítica favorable. Tu amigo puede haberte dicho algo así como: "Tenemos que verla, en la revista *Entertainment Weekly* dicen que es una película maravillosa". ¿Te detuviste a preguntar qué es que hace maravillosa a esa película o qué estándares utilizó el crítico para hacer su evaluación? Estas preguntas son las que debes hacerte siempre que escuches un juicio de valor, como la afirmación de que una película es maravillosa.

En una encuesta sobre críticos de cine importantes, Kimberly Conniff encontró que la mayoría de las críticas son favorables. En un periodo de tres meses, Gene Shalit (*Today*) le dio una calificación aprobatoria al 84 por ciento de las películas que comentó; Richard Corliss (*Time*) hizo lo mismo con el 75 por ciento. Los 12 críticos más importantes en Estados Unidos, como Peter Travers (*Rolling Stone*), Janet Maslin (*New York Times*), Roger Ebert (*Chicago Sun-Times*) y Kenneth Turan (*Los Angeles Times*) hicieron una crítica favorable de las películas más del 50 por ciento de las veces (Conniff 1999).

¿Las películas realmente son tan "buenas"? ¿Qué sugiere esto acerca de lo que los críticos definen como una buena película? ¿Cuáles pueden ser los motivos de algunos de ellos para otorgar críticas favorables? ¿Qué tan persuasivos consideras que son los críticos de cine?

- En este capítulo se han presentado muchos tipos distintos de argumentos para el discurso persuasivo.
  - ¿Con cuáles te sientes tú más a gusto?
  - ¿Qué tanto estás dispuesto a adaptar tu discurso cuando te enfrentes a un público difícil?

## DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Algunas veces es difícil distinguir las inferencias de los datos y de las opiniones. Ve si puedes identificar los tipos de juicios que se hacen a continuación.

1. Robert está llamando por teléfono para ver qué tienda de autopartes vende quemacocos de reemplazo, por lo que el suyo debe haberse roto.
2. La marca X es la mejor barra deportiva porque tiene la mayor cantidad de vitaminas y minerales.
3. El Dr. Sampson da las calificaciones más altas en el departamento.
4. El Candidato G es el que tiene más probabilidades de ganar en las próximas elecciones.
5. Ese chofer está agitando el puño al automóvil que está frente a él; debe estar muy enojado.

(Respuestas: 1 – inferencia; 2 – opinión; 3 – si es cierto se trata de un hecho; 4 – inferencia; 5 – inferencia)

## ESTABLECIMIENTO DE UNA RED

Nota: Aunque todas las direcciones incluidas en esta obra estaban actualizadas al momento de imprimirse, a menudo sufren modificaciones. Por favor, visita nuestro sitio ([www.mhhe.com/dobkinpace](http://www.mhhe.com/dobkinpace)) para encontrar actualizaciones y enlaces a los siguientes ejercicios.

1. En un sitio que se refiere a propaganda: [www.propagandacritic.com](http://www.propagandacritic.com) se enumeran varios ejemplos de falacias comunes que utilizan los políticos y las organizaciones públicas. Verifica algunos de los ejemplos que se dan en este sitio. ¿Qué falacias son más fáciles de identificar? ¿Qué separa a la mala lógica de la propaganda?
2. Ve al Online Speech Bank (Banco de discursos en línea), donde encontrarás enlaces a miles de discursos públicos: <http://www.americanrhetoric.com/speechbank.htm>. Ve si puedes encontrar un discurso que integre eficazmente argumentos que apelen a la credibilidad, la lógica, las emociones y los mitos culturales.



## MEDIA MOMENTS

En la película *Remember the Titans* (Yakin 2000), que está ambientada a principios de la década de 1980, una preparatoria de Virginia que recientemente incorporó a estudiantes de raza negra contrata al entrenador Boone (Denzel Washington) como nuevo entrenador de fútbol americano. Él entra como sustituto del entrenador Yoast (Will Patton), a quien se bajó de grado y quien se espera sea asistente de Boone. Al llegar, Boone se enfrenta a la hostilidad de Yoast y a la de los jugadores de raza blanca, así como a enormes expectativas por parte de la comunidad de raza negra local. Sobre todo, Boone tiene que construir un terreno común entre los miembros del equipo y llevar a su equipo a la victoria. Cuando veas esta película, responde las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera el entrenador Boone establece su credibilidad ante públicos hostiles y simpatizantes?
- ¿Qué tipo de argumentos persuasivos utiliza y cómo se modifican según su público?
- ¿Cómo extrae Boone elementos de contextos específicos (por ejemplo, el campo de fútbol, la batalla de Gettysburg) para elaborar argumentos que se basen en un conocimiento cultural compartido?
- ¿Cómo utiliza la película misma los argumentos emocionales para referirse a los problemas de tensión racial?



**Breve guía para entrevistas**

**APÉNDICE**

Una entrevista es una situación de comunicación única que consiste, casi en su totalidad, de un intercambio de preguntas y respuestas. Dos escenarios comunes con los que te topará en la universidad serán formular preguntas (para recopilar información en una entrevista de sondeo) o responderlas (en un proceso de selección para obtener empleo o para ganar un premio). Hacer y contestar preguntas es una habilidad de comunicación que puede mejorar con la práctica. En las secciones siguientes se dan algunas sugerencias para hacer ambas cosas en los supuestos que se hacen arriba.

**Realización de una entrevista informativa eficaz**

El objetivo de ésta es recopilar información. Tú puedes realizar una para saber más sobre una posible carrera, para redactar una historia para el periódico de tu campus o para reunir datos para un discurso (p. 315). A continuación se dan algunas estrategias para conducir una entrevista informativa eficaz.

*Prepárate.* Haz una investigación acerca de la persona que vas a entrevistar y del tema a tratar con anticipación. Una investigación cuidadosa te permitirá preparar preguntas inteligentes y relevantes y elaborar de manera espontánea con las respuestas del entrevistado. Además, éste se mostrará más abierto y cooperativo si considera que tú estás preparado y tienes los conocimientos necesarios. Sin una adecuada información sobre los antecedentes, tus preguntas pueden sonar triviales. Y así el entrevistado puede desilusionarse y responder de manera superficial. Por ejemplo, supón que estás entrevistando a un abogado acerca de su profesión. Antes de la entrevista debes aprender algo acerca de esta última, acerca de las calificaciones necesarias para ingresar y acerca de los retos que representa su práctica. Estos conocimientos deben permitirte hacer preguntas interesantes que puedas ir elaborando con base en lo que investigaste. Para apreciar esto con mayor detalle, compara las siguientes preguntas no informadas con otras que demuestran algunos conocimientos anteriores sobre el tema. ¿Qué preguntas consideras que el abogado tendrá más interés en contestar?

NO INFORMADO	INFORMADO
¿Te gusta ser abogado?	¿Por qué practicas derecho civil y no derecho penal?
¿Es difícil entrar a la escuela de leyes?	¿Cuando solicitas ingresar a la escuela de leyes, es más importante tener un buen promedio de calificaciones o un grado alto en el examen LSAT?
¿Ganas mucho dinero?	¿Cuáles son las ventajas de pedir un honorario inicial, antes de tomar un caso en comparación con trabajar a comisión sobre resultados?

*Organiza tus preguntas.* Estructura la entrevista de la misma manera en que organizarías un discurso, con una introducción, un cuerpo y una conclusión. La introducción debe ser breve e ir al grano. La mejor introducción establece una corriente de ida y vuelta entre los comunicadores y sirve como vista previa del cuerpo de la entrevista. Platicar sobre cosas sin consecuencia es una forma de hacer que ambas partes estén a gusto y de establecer una relación para el resto de la entrevista. Busca algo interesante acerca del entrevistado y llega preparado con dos o tres preguntas acerca de su vida (“he escuchado que estás escribiendo

## APÉNDICE

## Breve guía para entrevistas

un libro. ¿Cómo vas con eso?”). Pero no prolongues la plática informal. Busca una oportunidad pronto para comenzar la entrevista (“Como usted sabe, estoy aquí para hacerle algunas preguntas acerca de su profesión”) y luego haz una reseña de los temas a tratar (“me gustaría que habláramos sobre cuál fue su preparación para su carrera, cuáles son sus responsabilidades laborales, y qué cualidades considera usted que son necesarias para tener éxito en la misma”).

El cuerpo debe fluir lógicamente para que tanto el entrevistador como el entrevistado sepan hacia dónde va la plática. Una estructura que funciona bien para una entrevista informativa es dividir la entrevista en temas. Tu investigación sobre antecedentes debe proporcionarte tres o cuatro temas adecuados. Introduce cada uno con una pregunta introductoria y luego sigue con preguntas cada vez más específicas. Para una entrevista de 20-30 minutos, debes planear aproximadamente cuatro preguntas sobre tres o cuatro temas. También harás cuestionamientos espontáneos para sondear. Muchas veces prepararás más preguntas de las que haces. Debes marcar algunas de ellas, o incluso algunos de los temas con “STP” (si el tiempo lo permite). Si cuentas con suficiente tiempo, puedes formularlas. Pero si incluyes muchas espontáneas o si el entrevistado se extiende mucho en sus respuestas, entonces debes saltártelas.

La conclusión debe marcar claramente el final de la entrevista. Señala tu deseo de terminar de manera no verbal, inclinándote hacia delante y haciendo contacto visual directo con el entrevistado. Verbalmente utiliza una pregunta de cierre para señalar el final de la entrevista (“¿Hay algo más que quisiera agregar?”). Una vez que hayas terminado de preguntar, exprésale tu gratitud a tu entrevistado por su participación en la entrevista. Si vas a escribir un artículo, o un documento con base en la entrevista, quizás sea bueno que le ofrezcas enviarle una copia. También puedes hacer más comentarios intrascendentes, pero no prolongues el final. Sé breve y apreciativo.

*Haz preguntas abiertas.* Estas generalmente son cuestionamientos generales que le permiten al entrevistado determinar la cantidad y el tipo de información (Stewart y Cash 2000). Las preguntas cerradas piden comentarios específicos sobre temas estrechos y a menudo se denominan preguntas sí/no. Estas limitan las respuestas del entrevistado. Algunas pueden resultar útiles en una entrevista para preparar el camino a las preguntas abiertas o para aclarar la información. (P: ¿Estudió usted en la Oxford University? R: Sí. P: ¿Cuál considera que sea la principal diferencia entre los sistemas británico y estadounidense de educación superior?) Las preguntas abiertas dan más oportunidades para intercambiar información y deben utilizarse con frecuencia en una entrevista informativa. Por ejemplo, compara las siguientes preguntas abiertas y cerradas.

CERRADA	ABIERTA
¿Pensaste que ganarías la carrera?	¿En qué pensabas justo antes de que la carrera se iniciara?
¿Eres patriótico?	¿Cómo demuestras el patriotismo en tu vida?
¿Los Beatles son el grupo de rock más grande de todos los tiempos?	¿Por qué los Beatles es tu grupo favorito?
¿Debo formular preguntas abiertas en mi entrevista informativa?	¿De qué manera las preguntas abiertas favorecen respuestas más detalladas en una entrevista informativa?

**Breve guía para entrevistas**

**APÉNDICE**

*Frasea tus preguntas con cuidado.* Tus preguntas deben ser claras y concisas para que el entrevistador pueda captar fácil y rápidamente su significado. En una entrevista informativa debes hablar sólo alrededor del 30 por ciento del tiempo (Stewart y Cash 2000). Si hablas más que esto, el entrevistado puede confundirse con las preguntas demasiado largas o quizás no cuente con suficiente tiempo para responder. Los entrevistadores novatos, debido a su nerviosismo, a veces hablan de más. Dan vueltas alrededor de un tema buscando la combinación exacta de palabras. Por ejemplo, considera esta pregunta: “¿Cuál piensa usted que es la razón por la que los animales no tienen derechos, piensa usted que necesitan alguna agencia gubernamental o algo así como la sociedad humanitaria para protegerlos?” Una pregunta más precisa se frasearía así: “¿Cómo puede el gobierno proteger a los animales contra un trato poco ético?” Los problemas de fraseo a menudo pueden provocar confusiones. A continuación se incluyen algunas recomendaciones para hacer preguntas claras y concisas:

- Haz una pregunta a la vez. En ocasiones los entrevistadores preguntan, sin intención de hacerlo, dos o tres preguntas al mismo tiempo. Estas preguntas dobles a veces confunden a los entrevistados y los lleva a dudar sobre a cuál de ellas deben responder.

<b>PREGUNTA DOBLE</b>	<b>UNA PREGUNTA A LA VEZ</b>
¿Considera usted que el país está dirigiéndose a una recesión y que el gobierno federal debiera reducir la tasa de interés para ayudar a aliviar los problemas en la economía?	¿Cómo puede la reducción en las tasas de interés ayudar a evitar una recesión?
¿Considera usted que la universidad debiera ofrecer una especialización, en estudios étnicos porque tal especialización ayuda a la gente a entenderse mejor entre sí?	¿Cómo podría una especialización en estudios étnicos beneficiar a la universidad?

- Haz preguntas objetivas. Éstas son imparciales y le permiten al entrevistado decidir cómo responder. Lo opuesto son las preguntas dirigidas, que sugieren o implican una respuesta adecuada. A veces limitan las respuestas y el intercambio de información. Sucede también que las preguntas dirigidas limitan las respuestas y el intercambio de información. Así, los entrevistados dirán lo que piensan que tú quieres escuchar y no lo que piensan en realidad. Las preguntas dirigidas fuertes, que se denominan preguntas cargadas, pueden crear una atmósfera en la que el entrevistado se siente obligado a contestar de determinada manera. En vez de esto, frasea la pregunta de tal manera que le permitas a tu entrevistado decir libremente lo que piensa.

<b>DIRIGIDA</b>	<b>OBJETIVA</b>
A la mayoría de los estudiantes les desagrada la política universitaria de aprobado/reprobado. ¿Usted qué opina al respecto?	¿Qué piensa usted de la política universitaria de aprobado/reprobado?
La nueva moda de otoño parece muy voluminosa e incómoda. ¿A usted le gusta?	¿Cuál es su opinión de la nueva moda de otoño?
Tenemos un gran problema de estacionamiento en el campus. ¿No piensa usted que debiéramos construir nuevos espacios?	¿Cuáles son las ventajas de construir nuevos estacionamientos en el campus?

APÉNDICE

Breve guía para entrevistas

- Utiliza un lenguaje que el entrevistado pueda entender con facilidad. Traduce o define cualquier frase difícil o vocabulario especializado. Evita el lenguaje coloquial. Trata de traducir todas las palabras técnicas para que entienda lo que quieres decir. E intenta no utilizar acrónimos o abreviaturas que no le sean familiares.

VOCABULARIO DIFÍCIL DE ENTENDER	LENGUAJE MÁS ACCESIBLE
¿Qué tan a menudo observa usted <b>CMT</b> ?	¿Con cuánta frecuencia ve usted el Country Music Channel?
¿Está usted de acuerdo con la <b>nueva ley</b> para las sillas de seguridad para bebé?	¿Cómo se siente acerca de la nueva ley que le exige a los niños de menos de cuatro años usar una silla de seguridad?

*Analiza las respuestas a tus preguntas.* Alguna de la información más interesante en una entrevista viene de las preguntas espontáneas de seguimiento a las preguntas principales. Tales intercambios repentinos a menudo alientan a los entrevistados a ir más allá de sus repuestas iniciales y de dar más detalles y más información oculta. A continuación se analizan cuatro tipos distintos de preguntas espontáneas que puedes utilizar para darle seguimiento a tus preguntas principales.

- Preguntas exploratorias (Stewart y Cash 2000). Se trata de acciones verbales o no verbales sencillas que alientan al entrevistado a seguir hablando. Vocalizaciones tales como “sí”, “ya veo”, “¿en verdad?” o “¿y después qué pasó?” alientan a los entrevistados a ampliar sus respuestas. De manera no verbal, puedes presionar gentilmente al entrevistado a que lo haga moviendo la cabeza hacia arriba y hacia abajo. Una pregunta silenciosa también es eficaz en ocasiones. Si el entrevistador parece luchar por encontrar los términos adecuados o está pensando en qué decir a continuación, simplemente espera en silencio hasta que comience a hablar de nuevo. Si intervienes demasiado pronto con tus propias palabras, quizás interrumpas los pensamientos del entrevistado y cortes su respuesta.
- Pregunta informativa. Ésta hace un seguimiento con base en palabras, frases o conceptos específicos de una respuesta. Escucha con atención al entrevistado y elabora una nueva pregunta con base en su respuesta. Utiliza las preguntas informativas para aclarar respuestas, para sensibilizar sentimientos y opiniones no expresadas o sencillamente busca más información sobre el tema. Por ejemplo, si el entrevistado admite: “bebo demasiado café”, podrías explorar “¿cuánto es mucho?” O si afirma: “fue muy difícil dejar Missouri por Nueva York” puedes inquirir: “¿qué extrañas de Missouri?” o “¿Por qué fue difícil dejar Missouri?”
- Pregunta de replanteamiento. En este caso se repite la pregunta principal de otra manera o con palabras distintas. Utiliza esta pregunta cuando el entrevistado no entienda las preguntas que formulaste o no las responda. Por ejemplo, considera este intercambio:
 

P: ¿Qué tal es ser profesor?

R: Bueno, la mayoría de las personas considera que eres distraído.

P: Quiero decir, ¿cuáles son sus responsabilidades de investigación como profesor?

## Breve guía para entrevistas

## APÉNDICE

- Pregunta de paráfrasis. En ella repites la respuesta o las respuestas del entrevistador en tus propias palabras. Utilízala para verificar la exactitud de tu percepción y entendimiento. "Parece que usted está afirmando que las reformas educativas, tales como los exámenes obligatorios y la reducción en el tamaño de los salones de clases no están funcionando. Si es así, ¿qué sugiere usted intentar a continuación?"

## Participación en una entrevista de selección

Es posible que participes en una entrevista de selección para obtener empleo, para ingresar a un club u organización, para ganar un premio o para que te promuevan. La participación en las entrevistas de selección invierte tu papel pues en vez de preguntar, tienes que contestar. A menudo te seleccionarán con base en la forma en que respondes a estas preguntas. A continuación se incluyen algunos consejos para cuando participes en una entrevista de selección.

**Prepárate.** Muchos de los entrevistadores en los procesos de selección fallan porque no se preparan adecuadamente para el encuentro. Su falta de preparación a menudo se hace evidente en el proceso de entrevistar y es probable que los entrevistadores piensen que no tienen seriedad en la selección. En un ejemplo reciente que proviene de nuestro centro de desarrollo profesional, una empresa envió información acerca de la compañía y del empleo a todos los entrevistados potenciales. Las primeras preguntas que el entrevistador hizo se referían a esta información. Si el entrevistado admitía que no había leído el material o parecía poco conocedor de su contenido, el entrevistador ponía fin a la entrevista abruptamente. A la empresa no le interesaba hablar con aquellos que no estaban preparados.

Averigua tanto como te sea posible acerca de la compañía o de la organización. Localiza la dirección de Internet de la empresa y lee sobre su historia, su desempeño y otros antecedentes. Investígala en un índice de recursos impresos o de Internet. Dos excelentes fuentes de ese tipo de información son el índice de carreras (career journal index) de *The Wall Street Journal* (<http://www.careerjournal.com>) y el directorio de empresas de la Association of Colleges and Employers (Asociación de universidades y empleadores) de Estados Unidos (<http://www.jobweb.com>). Finalmente, solicítale al centro de desarrollo profesional de tu universidad información acerca de la empresa. Generalmente éstos tienen una biblioteca de material relativo a las compañías que hacen reclutamiento en el campus.

También debes leer con cuidado el anuncio de selecciones, como la descripción de puestos. Pregúntate a ti mismo qué tipo de persona están buscando. También puedes ponerte en contacto con la organización y preguntarle si tienen disponible una descripción más detallada, o puedes intentar hablar con alguna de las personas involucradas en el proceso de selección. Pregúntale la misma pregunta a esta persona: "¿Qué clase de persona están buscando?" Después de analizar con cuidado las respuestas a esta pregunta, pon por escrito todas las calificaciones necesarias para el empleo o para el premio en una lista a un lado de una hoja de papel. En el otro lado registra las características que tú posees, que empatan con esos requerimientos. Piensa en ejemplos específicos que demuestren tus calificaciones. Por ejemplo, si en la descripción se afirma que la organización está buscando un empleado independiente, considera un proyecto escolar que tú hayas iniciado y conducido por cuenta propia. Continúa el proceso hasta que tengas una lista lo más completa posible de tus calificaciones con ejemplos que se relacionen con el puesto.

**Da una primera impresión favorable.** El viejo adagio "no obtienes una segunda oportunidad para hacer una primera impresión" es especialmente cierto en una entrevista de selección. Una primera impresión favorable establece tu credibilidad inicial y te da un inicio favorable para el proceso de selección (p. 381). Hay unas cuantas cosas muy simples que puedes hacer para dar una primera impresión favorable. No son sustitutos para las respuestas eficaces a las preguntas del entrevistador y no obtendrán un premio para ti, o el trabajo, por sí solas, pero sí preparan el terreno para que contestes bien.

### CONEXIONES



Revise el CD-ROM Conexiones y busque una serie de animaciones que ilustran un modelo interactivo del proceso de comunicación.

- **Vístete correctamente.** Pregunta cuál es la vestimenta apropiada y adecúate a tales expectativas. A menos que se especifique de otra manera, vístete profesionalmente. Esto generalmente significa un traje oscuro de algún tipo tanto para hombres como para mujeres. Vestirse profesionalmente no sólo impresionará al entrevistador, sino que aumentará tu confianza en ti mismo.
- **Llega temprano.** Debes estar en la entrevista al menos 10 minutos antes. La mayoría de los empleadores están buscando gente que esté lista y al llegar temprano estás demostrando tu gran interés en el puesto o en el premio. Por otro lado, si llegas tarde, estarás cometiendo un error que quizás sea difícil superar. Localiza la dirección con anticipación y obtén instrucciones claras para llegar. Si no estás seguro de la ubicación del lugar en que la entrevista se llevará a cabo, quizás quieras llegar con tiempo para encontrarla.
- **Concientízate de tu comunicación no verbal.** Cuando el entrevistador se acerque a ti, haz contacto visual directo y sonríe. Estrecha su mano con firmeza pero no con fuerza excesiva. Cuando entres a la habitación en que se realizará la entrevista espera una invitación a sentarte. Hazlo con una postura abierta (no cruces los brazos) y ponte frente al entrevistador. Inclínate ligeramente hacia delante y emplea una voz confiada pero no impositiva. De nuevo, acuérdate de sonreír.

*Anticipa y practica preguntas comunes.* Hay algunas preguntas estándar que se aplican a la mayoría de las entrevistas de selección. Ensaya las respuestas a estas preguntas antes de que te presentes a la entrevista. Algunas comunes son:

1. Pláticame de ti.
2. ¿Qué te motiva a hacer tu máximo esfuerzo?
3. ¿Por qué quieres trabajar para nosotros (o ganarte este premio)?
4. ¿Cuáles son tus metas profesionales a corto plazo?
5. ¿Dónde te ves a ti mismo en cinco años?
6. ¿Cómo manejas el conflicto?
7. ¿Con qué tipo de jefe te gusta trabajar?
8. ¿Cuál es tu mayor fortaleza?
9. ¿Cuál es tu mayor debilidad?
10. Dime un error que cometiste recientemente y cómo lo corregiste.

En muchos sitios de Internet se incluyen listas aún mayores de preguntas comunes que se utilizan en las entrevistas de selección. Dos buenos son <http://www.job-interview.net/> y [www.nextsteps.org/interview/intques.html](http://www.nextsteps.org/interview/intques.html). Preparar las respuestas a esas preguntas te resultará útil incluso si el entrevistador no las pregunta. Por ejemplo, aun si no se te hace la pregunta exacta, muchas de tus respuestas preparadas serán adecuadas para distintos cuestionamientos. Si practicas las respuestas a éstos tendrás la oportunidad de ensayar para contestar con confianza.

*Véndete a ti mismo.* Nunca debes exagerar tus calificaciones en tu currículum o en una entrevista, pero debes presentarte en la forma más positiva que te sea posible. En todas las preguntas de una entrevista básicamente se inquiriere: ¿por qué habría de escogerte a ti? Tú quieres contestar a esta pregunta positivamente. Muchas de las personas a las que se entrevista por primera vez se sienten extrañas cuando hablan de sí mismas. Sienten que están presumiendo o jactándose de demasiado capaces. En una entrevista de selección tienes que superar estos sentimientos y ser asertivo para venderte a ti mismo. Habla con confianza y con brevedad acerca de tus logros y calificaciones. Tus respuestas deben tomar entre 30 segundos y dos minutos. Si requieren más tiempo, el entrevistador a menudo se tornará inquieto y dejará de escucharte.

**Breve guía para entrevistas****APÉNDICE**

*Responde con ejemplos específicos.* Una clave para una entrevista exitosa es contestar a las preguntas con ejemplos específicos. Éstos ilustran tus calificaciones en forma memorable pues le ayudan al entrevistador a recordar tu respuesta y te distingue de otros candidatos. Es fácil afirmar que tú trabajas bien con la gente, pero un ejemplo específico de cómo lo haces proporciona una evidencia tangible para apoyar tu dicho. Cuando des un ejemplo específico, recuerda el *acrónimo* CAR, que significa contexto, acción y resultados. Da el contexto para tu ejemplo con unos cuantos y breves comentarios acerca de la situación. A continuación explica las acciones específicas que emprendiste en la situación. Finalmente, describe los resultados tangibles a consecuencia de tus acciones. A continuación se incluyen tres ejemplos de CAR.

<b>DECLARACIÓN DE CALIFICACIONES PERSONALES</b>		<b>SOY MUY ORGANIZADO</b>
<b>Contexto</b>	Este semestre llevé 18 créditos, escribí para el periódico de la universidad y trabajé 20 horas a la semana en un trabajo de medio tiempo.	
<b>Acción</b>	Con ayuda de una agenda programé mi tiempo con cuidado, e incluso reservé bloques de horas para estudiar y para llevar el registro de mis tareas para un gerente de proyecto.	
<b>Resultados</b>	A pesar de que éste fue mi semestre más difícil, obtuve mi mejor promedio de calificaciones y me seleccionaron para el cuadro de honor del director.	

<b>DECLARACIÓN DE CALIFICACIONES PERSONALES</b>		<b>SOY BUENO PARA DELEGAR RESPONSABILIDAD</b>
<b>Contexto</b>	Trabajo en una gran tienda departamental, y estaba a cargo de nuestra campaña de donaciones United Way el año pasado. Tenemos más de 300 empleados. No podía hablar con cada uno en forma individual y un anuncio en la circular para empleados parecía demasiado impersonal.	
<b>Acción</b>	Busqué voluntarios confiables de cada departamento de la tienda para que fueran líderes de grupo. Llevé dos sesiones de capacitación en las que revisé el valor del programa y les enseñé a los líderes de grupo la manera de acercarse a sus colegas en busca de donativos. Hice dos llamadas de seguimiento durante la campaña a todos los líderes de grupo para alentarlos y para verificar el estado de avance de la campaña.	
<b>Resultados</b>	Con una inversión muy reducida de mi propio tiempo, tuvimos la campaña más exitosa de los últimos años.	

## APÉNDICE

## Breve guía para entrevistas

DECLARACIÓN DE CALIFICACIÓN PERSONAL	TOME LA INICIATIVA PARA RESOLVER PROBLEMAS
<b>Contexto</b>	El año pasado advertí que nuestro campus no tenía un programa de reciclaje para los edificios de salones de clases y para las oficinas. Los estudiantes estaban lanzando latas de aluminio y botellas de vidrio en la basura regular.
<b>Acción</b>	Me acerqué al senado de estudiantes con un plan que pedía que un bote de reciclado se colocara en todos los edificios de salones en clases. Calculé el costo del programa y arreglé que una compañía local recogiera los artículos a reciclar y compartiera las utilidades. El senado aprobó el plan y presupuestó mucho dinero a un programa de prueba en los edificios más grandes.
<b>Resultados</b>	Obtuvimos suficiente dinero en el programa de prueba para ampliar el esfuerzo a todos los edificios del campus.

*Haz un seguimiento de la entrevista con una nota de agradecimiento. Finalmente, haz un seguimiento de la entrevista con una nota de agradecimiento. Los expertos calculan que menos del 10 por ciento de los solicitantes de empleo envían notas de agradecimiento (Banis 2002). Enviarla no es solamente educado y considerado, sino que te distingue del 90 por ciento del resto de los candidatos.*

## GLOSARIO

- Abstractas** Palabras que se refieren a pensamientos, ideas o teorías.
- Acento** Función no verbal que resalta, acentúa o subraya los mensajes verbales.
- Adaptación** Sacrificar total o parcialmente, las preferencias y opiniones personales.
- Adaptadores** Gestos no verbales que utilizamos para adaptarnos a nuestro ambiente, como cuando nos abanicamos a nosotros mismos cuando hace calor.
- Adopción de roles** El acto de entender los motivos, intereses y acciones de otras personas y de adoptar dichas acciones, al menos temporalmente.
- Agresión pasiva** Expresión indirecta de hostilidad, a menudo a través del uso de la burla, la culpa o una conducta poco considerada.
- Alfabetismo** Capacidad para comprender y utilizar símbolos escritos.
- Ambigüedad** Característica de las palabras que no tienen un significado claro.
- Amplitud** La cantidad de contextos en los que los comunicadores interactúan en una relación.
- Analogía** Compara o contrasta un concepto u objeto poco familiar con algo que el público ya conoce o entiende.
- Anclas** Actitudes o creencias que funcionan como estándar personal para juzgar otros mensajes.
- Apresiasi** Cuando se escucha por placer o disfrute.
- Aprendizaje social** La teoría general de que aprendemos nuevos comportamientos, costumbres y rutinas observando a los demás.
- Arbitrariedad** Característica de las palabras de no poseer conexión directa con los objetos que representan.
- Argot** El lenguaje especializado de una subcultura.
- Argumento** Declaración de creencia, o juicio, que se presenta con pruebas y razonamiento.
- Artefactiva** El uso de objetos para comunicarse en forma no verbal.
- Articulación** Decir las palabras con claridad.
- Asignación de apodos** La extrapolación de un aspecto de nuestra identidad para describir todo nuestro ser.
- Asociación** Proceso que relaciona las evaluaciones con una circunstancia específica para hacerlas únicas.
- Atención adecuada del público** Dirige los pensamientos del público al tema y objetivo del discurso.
- Atender** La primera etapa en el proceso de escuchar que implica decidir hacerlo conscientemente.
- Atracción física** Se da cuando nos atrae la apariencia de alguien a través de atributos tales como los rasgos físicos, la altura, el tipo corporal y el color del cabello.
- Atractivo** Lo que visualizamos como la "apariencia perfecta" o atributos físicos idealizados.
- Atribuir significados** Asignar significado a nuestras acciones y a las de los demás.
- Ausencia de confirmación** Cuando otros ignoran nuestra presentación del "sí mismo" y actúan con indiferencia a la imagen que estamos presentando.
- Autoconcepto** Una imagen o un conjunto relativamente consistente de percepciones que se tienen acerca de uno mismo.
- Autoconciencia** Tener conocimiento de nuestra existencia y del grado hasta el cual nos entendemos a nosotros mismos.
- Autoestima** El valor que le asignamos a nuestro autoconcepto.
- Automonitoreo** Capacidad de ver, pensar y actuar con base en las consecuencias de nuestra conducta.
- Autonomía** El deseo de mantener la independencia.
- Buscador** Software que busca páginas de Internet con base en palabras y frases.
- Cambio** La necesidad de novedad y experiencias nuevas.
- Cambio de código** Capacidad para adoptar un código preferido en el grupo dentro del cual estás interactuando.
- Cambios en la percepción** Estrategias para pensar creativamente y para manejar distintas perspectivas.
- Canales** Los medios que transmiten mensajes entre comunicadores.
- Características demográficas** La edad, sexo, posición socioeconómica, raza o nacionalidad, nivel educativo e intereses profesionales del público.
- Carisma** Capacidad de influir en otros en situaciones específicas en virtud del dinamismo, la visión y el atractivo personales.
- Categorización** Uso, por parte del público, de categorías conceptuales que han sido enfatizadas por los medios.
- Chismear** Hablar sobre un tercero ausente.
- Civismo** Aceptar a los demás como socios iguales en el logro de metas comunes.
- Clichés** Palabras trilladas que se usan tan seguido que han perdido su vivacidad.
- Clima de comunicación** Cómo se sienten las personas acerca de sus interacciones con los demás, ya sea en relaciones o en grupos.
- Codificación** La emisión y la creación de un mensaje como comunicador traducen ideas, pensamientos y sentimientos a símbolos.
- Código** Conjunto de convenciones o reglas que comparten los miembros de una cultura y que rige el uso de símbolos y palabras.
- Coerción** Forzar psicológica o físicamente a la otra persona a aceptar tu punto de vista.
- Coherencia** Es el estándar para evaluar narraciones e implica preguntar si una historia tiene sentido con base en los detalles, en el orden de los acontecimientos, en la credibilidad del que la relata, en el comportamiento de los personajes, y en las comparaciones con otras similares.
- Cohesión** Sentido de pertenencia, solidaridad y camaradería que mantiene unido a un grupo.
- Colaboración** Trabajar en conjunto para lograr un consenso.
- Colectivismo** Énfasis en la importancia de las obligaciones, necesidades e identidad del grupo.
- Comparación** Una clase de metáfora que compara dos cosas al usar la expresión "es como".
- Comparación social** Cuando comprendemos a nuestro "sí mismo" por comparación con los demás.
- Complemento** Función no verbal que le añade significado a los mensajes verbales.
- Comprensión** Cuando se escucha para entender.
- Compromiso** Ceder algo para encontrar una solución aceptable para un problema.
- Comunicación** El proceso de crear y compartir significados mediante el uso de símbolos.
- Comunicación en grupos pequeños** Interacción entre tres a siete personas que se comunican temporalmente para alcanzar alguna meta u objetivo.
- Comunicación expresiva** Reconocimiento verbal de cómo se sienten otros y compartir experiencias.
- Comunicación instrumental** Escuchar o responder a otros para ayudarles a resolver problemas o a alcanzar metas.
- Comunicación interpersonal** Interacción entre un grupo pequeño de personas. Se da cuando los individuos se tratan unos a otros como únicos e interactúan en forma personalizada.
- Comunicación intrapersonal** Un diálogo interno con nosotros mismos: autoplática.
- Comunicación masiva** La creación de significado a través de mensajes que se envían a un público numeroso, desconocido y anónimo.
- Comunicación mediada** Se presenta cuando los comunicadores utilizan algún tipo de tecnología, incluyendo la televisión, la radio, la cinematografía, los periódicos o Internet.
- Comunicación no verbal** Mensajes que se expresan a través de símbolos distintos de palabras, entre ellos: ademanes, expresiones faciales, contactos, inflexión vocal y vestimenta. Mensajes que se expresan a través de símbolos distintos a las palabras.
- Comunicación pública** Interacción con grandes cantidades de personas.
- Comunicación verbal** Mensajes que se expresan mediante un lenguaje formal, con el uso de palabras orales, escritas o en signos.
- Concretas** Palabras que se acercan lo más posible a una descripción objetiva de la realidad.
- Conducta adecuada** Respuesta en maneras que se ajusten al contexto de la comunicación.
- Confirmación** Cuando otros aceptan la presentación del "sí mismo" que hacemos y actúan en armonía con la imagen que estamos revelando.
- Conflicto** Situación de falta de armonía y acuerdo, que se da cuando las personas que dependen unas de otras, ven a sus necesidades, creencias y valores, o metas, como incompatibles.

## GLOSARIO

**Connotación** El significado de las palabras con base en las experiencias o valores individuales o culturales.

**Conocimiento de los medios** Capacidad para comprender el lenguaje de los medios y valorar críticamente la contribución de éstos a la sociedad.

**Constancia perceptiva** Tendencia a conservar la misma percepción de personas y eventos con el paso del tiempo.

**Constructivismo** Teoría según la cual, la gente interpreta y participa de experiencias basándose en un sistema mental de organización del conocimiento.

**Contacto visual** Ver al público cuando se imparte un discurso.

**Contexto alto** Estilo de interacción en el que las personas esperan que otras se den cuenta de los significados implícitos con base en la situación o en la relación entre comunicadores.

**Contexto bajo** Estilo de interacción en el que los comunicadores esperan que la información sea directa y explícita.

**Contexto “en escenario”** Un escenario público en el que nos esforzamos por controlar activamente la impresión que proyectamos a los demás.

**Contexto “tras bambalinas”** Un ambiente privado que requiere menos esfuerzo consciente para controlar la impresión que proyectamos a los demás.

**Continua** Característica de la comunicación no verbal que indica que los mensajes no verbales son torrentes de señales.

**Contradicción** Función no verbal que se opone, niega o está en desacuerdo con un mensaje verbal.

**Convergencia tecnológica** La unión de distintos medios especializados para satisfacer las necesidades individuales de los usuarios.

**Credibilidad** La percepción del público sobre la habilidad, carácter y buena voluntad del orador.

**Credibilidad derivada** La credibilidad, o creencia, en un orador surge a partir del contenido del mensaje y la manera en que se le presenta.

**Credibilidad inicial** La credibilidad que los oradores llevan a una situación en virtud de su reputación o de sus logros.

**Credibilidad permanente** La impresión de credibilidad que permanece con tu público.

**Cronémica** El uso del tiempo para comunicarse en forma no verbal.

**Cuadrante ciego** La parte de ti mismo que los demás conocen, pero tú no.

**Cuadrante desconocido** Las cosas que ni tú ni los demás conocen sobre ti.

**Cuadrante oculto** Aquellas cosas que tú conoces de ti mismo, pero que los demás no.

**Cuadrante público** La parte de ti mismo que tanto tú como los demás conocen.

**Cultura** Todo aquello que conforma nuestra forma de vida e incluye valores compartidos, conocimientos y expresiones simbólicas.

**Culturas orales** Culturas en las cuales hablar y escuchar son las formas dominantes de comunicación.

**Dar crédito** Hacer referencia de las fuentes de información.

**Datación** Proceso que ubica las observaciones en un marco temporal específico para sugerir que el cambio es posible.

**Decodificación** Interpretación de un mensaje al descifrar símbolos en ideas, pensamientos y sentimientos comprensibles y significativos.

**Deducción** Razonamiento que se inicia con una declaración general y termina con una conclusión específica.

**Definición** Establece el significado de palabras o conceptos.

**Denotación** El significado más concreto, específico y objetivo de una palabra.

**Diagrama** Sinopsis concisa que muestra la estructura y relación de las ideas y conceptos del discurso.

**Diagrama de conceptos clave** Utiliza sólo algunas palabras importantes de cada oración de un diagrama de oraciones completas para delinear la información de la presentación.

**Diagrama de oraciones completas** Utiliza oraciones completas, incluyendo puntuación estándar como puntos, comas y signos de interrogación, para delinear la información a presentar.

**Diagrama de temas** Utiliza breves frases para resumir los puntos principales de una presentación.

**Discurso de aceptación** Breve declaración que se hace cuando se recibe un premio, un regalo o un honor especial.

**Discurso de convencimiento** Presentación oral persuasiva que impulsa a los escuchas a aceptar hechos discutibles, a evaluar creencias o a apoyar acciones.

**Discurso de homenaje** Presentación que incluye palabras de despedida y conmemoración de muerte, brindis y otros discursos que conmemoran acontecimientos especiales como son las fiestas nacionales.

**Discurso de inspiración** Presentación que busca motivar a los receptores y despertar sus pasiones.

**Discurso de presentación** Presentación que da al público información acerca del orador principal.

**Discurso de refuerzo** Presentación oral persuasiva que intenta reforzar las actitudes, creencias o valores existentes.

**Discurso demostrativo** Presentación que demuestra al público cómo hacer algo.

**Discurso descriptivo** Presentación que da detalles de un objeto o de un concepto.

**Discurso explicativo** Presentación que enseña o aclara un acontecimiento o un desarrollo.

**Discurso narrativo** Presentación que utiliza un relato extendido para hacer una declaración.

**Discurso para después de cenar** Presentación que entretiene o aligera de manera divertida.

**Discurso para entretener** Discurso cuyo objetivo general es entretener, emocionar, alegrar, encantar o agradar al público.

**Discurso para informar** Un discurso cuyo objetivo general es explicar un concepto, una idea o un proceso a un público.

**Discurso para persuadir** Discurso cuyo objetivo general es influir en el público para que acepte una creencia, esté de acuerdo con un valor, o emprenda una acción determinada.

**Discurso pro-acción** Presentación oral persuasiva que se dirige a alentar al público hacia una conducta específica.

**Disonancia cognoscitiva** La tensión incómoda que los escuchas experimentan cuando dos ideas, conceptos o cosas en las que ellos creen, o que valoran, o que hacen, se relacionan entre sí, pero también se contradicen.

**Distancia al poder** El valor relativo que las culturas dan a la posición social y al poder en las relaciones.

**Diversidad** Valoración del proceso por el cual la diferencia se vuelve significativa y ayuda a desarrollar la capacidad de vivir, aprender y trabajar dentro de muchas culturas.

**Doble discurso** Uso del lenguaje para deliberadamente ocultar, provocar confusión o engañar.

**Eco empático** Técnica para escuchar o responder que parafrasea o repite un mensaje.

**Efecto de la tercera persona** Creer que los medios influyen más en otros que en nosotros mismos.

**Ejemplos** Ilustraciones o historias que explican un punto en particular.

**El sí mismo** El compuesto total de la personalidad, experiencias e identidad de una persona.

**Elaboraciones personales** Categorías mediante las cuales es posible diferenciar a personas y a acontecimientos.

**Emblemas** Gestos no verbales con significados específicos y definitivos, que a menudo se sustituyen por expresiones verbales explícitas.

**Emisor** La persona que inicia o adelanta el proceso de la comunicación al generar un mensaje.

**Empatía** Capacidad de percibir con exactitud la experiencia y la conducta de otra persona.

**Entretimiento** La satisfacción que obtenemos cuando los medios funcionan como una forma de cumplir deseos, proporcionar imágenes satisfactorias y emociones estimulantes.

**Error fundamental de atribución de significado** Sobrevaloración del grado hasta el cual las conductas de otras personas se deben a factores internos y subvaloración de la importancia de las fuerzas externas.

**Escuchar** El proceso de percibir mensajes hablados o no verbales, así como de construir significado a partir de ellos y de responderlos.

**Escuchar con empatía** Establecer un terreno común entre las personas al reconocer la legitimidad en los sentimientos y apoyar a los demás.

**Escuchas activos** Personas que se centran en el momento comunicativo, que están conscientes de las interacciones a medida que se descubren, que responden en forma adecuada y que están conscientes de las distracciones.

**Escuchas pasivos** Personas que gastan poca o ninguna energía en el proceso de escuchar.

## GLOSARIO

- Estabilidad** La necesidad de controlar nuestro ambiente a través de rutinas seguras y convencionales.
- Estadísticas** Representaciones numéricas que se utilizan para cuantificar ideas o conceptos.
- Estereotipos** Etiquetas que caracterizan a las personas con base en los rasgos que se supone comparte con su grupo.
- Estructura del discurso en base a problema y solución** Organiza la información en un discurso alrededor de uno o más problemas y una o más soluciones a estos problemas.
- Estructuración comparativa del discurso** Organiza la información alrededor de distintos aspectos de similitud o diferencia.
- Estructuración cronológica del discurso** Organiza el discurso alrededor de segmentos o secuencias de tiempo.
- Estructuración del discurso en base a causa y efecto** Divide al discurso en las causas de algunos fenómenos y los efectos que resultan de ellos.
- Estructuración espacial del discurso** Organiza al discurso alrededor de relaciones básicas con el contexto espacial, como cerca y lejos, arriba y abajo, derecha e izquierda, o este y oeste.
- Estructuración narrativa del discurso** Organiza el discurso alrededor de una o más historias.
- Estructuración temática del discurso** Organiza al discurso alrededor de clases o categorías.
- Etapas de desarrollo de una relación** Patrones o ciclos de vida que atraviesan las relaciones a medida que se desarrollan o se deterioran. Las relaciones tienen un principio (un nacimiento), una parte media (una maduración) y un final (una muerte).
- Ethos** Ética o credibilidad del orador.
- Ética** Los principios que guían nuestras decisiones respecto a qué está bien y qué está mal, qué es correcto y qué está equivocado.
- Eufemismo** Palabra o frase socialmente aceptada que sustituye otra incómoda o inaceptable.
- Evaluación** Escuchar para dar una opinión o elaborar un juicio.
- Evasión** Intento de evitar el conflicto.
- Evasión de la tarea** Participación en un exceso de socialización para posponer o retrasar el trabajo en el proyecto del grupo.
- Expectativas del público** Lo que el público cree que va a pasar durante el discurso.
- Explicación** Aclara un concepto o una idea al identificar su fuente, explicar cómo funciona, o relacionándola con otros conceptos.
- Exposición selectiva** La gente escoge ver o escuchar mensajes de los medios que confirman sus creencias anteriores.
- Expresión** La necesidad de ser abiertos, francos y seguros o de que otros lo sean.
- Feminidad** Énfasis en la interdependencia, en la calidad de vida y en la variabilidad de los roles que se espera que desempeñen hombres y mujeres.
- Fidelidad** El estándar para evaluar narraciones que se refiere a la veracidad de una historia con base en los hechos y en la relevancia personal de experiencias y valores.
- Fijar la agenda** Proceso por el cual los medios identifican y organizan los asuntos importantes y significativos para el público.
- Fuente primaria** Conocimiento, testimonio o pruebas de primera mano de los autores que crearon la información.
- Fuente secundaria** Información que se basa en la observación o en las investigaciones de otras personas.
- Fuga** Señal no verbal que revela emociones que intentamos ocultar.
- Función de satisfacción** El uso activo de los medios para satisfacer deseos y necesidades.
- Gestos** Movimientos corporales significativos que transmiten un mensaje.
- Grupo permanente** Grupo que tiene una gran autoridad y que trabaja de manera continua en diversos problemas relacionados.
- Grupo reducido** Una cantidad limitada de individuos que se comunican de manera interdependiente para alcanzar una meta común.
- Grupos de referencia** Grupos con los que nos identificamos con mayor fuerza.
- Grupos temporales** Grupos temporales que se crean con el objetivo de tomar una decisión específica o de resolver un problema único.
- Guardianes** Editores, productores, administradores de sitios de Internet y otros directivos de medios que deciden qué mensajes se publicarán.
- Guiones** Guías para las acciones y expectativas que se basan en la clasificación de las percepciones.
- Háptica** El uso del contacto físico para comunicarse en forma no verbal.
- Hipótesis de la relatividad lingüística** La idea que nuestros pensamientos están influenciados por las palabras que conocemos y los patrones del idioma que domina nuestra cultura.
- Identidad** La concepción de uno mismo como miembro de un grupo o categoría.
- Identidad de género** El concepto que tenemos de nosotros mismos como hombres o mujeres, masculinos o femeninos.
- Ilustradores** Gestos no verbales que acentúan o aclaran mensajes verbales.
- Imaginación** Evocación mental de una imagen en la mente del público.
- Indiferencia** Falta de interés por escuchar.
- Individualismo** Énfasis en la importancia de los derechos, necesidades e identidad individuales sobre los grupales.
- Inducción** Razonamiento desde una instancia particular a una generalización.
- Inferencia** Una conclusión, proyección o interpretación que se fundamenta en los hechos.
- Inflexión** Énfasis vocal que se da a cada palabra al hablar.
- Información** Dentro de la satisfacción que proporcionan los medios, se refiere al deseo de conocimiento causado por curiosidad, el interés personal o la necesidad.
- Intercambiabilidad** Palabras que se basan en contextos sociales, políticos y culturales y el momento histórico en que se ubican.
- Interpretación** Etapa de la percepción en la cual determinamos el significado de un acontecimiento o de una interacción.
- Interpretar** La segunda etapa en el proceso de escuchar que implica darle un significado a los sonidos o a los estímulos relacionados.
- Intérprete** Persona que percibe e intenta comprender un mensaje.
- Intrínseca** Característica de la comunicación no verbal que indica que los mensajes no verbales se conectan inherentemente con nuestras emociones y estados mentales.
- Jerga** Lenguaje técnico que a menudo se relaciona con una profesión particular.
- Juicios ante hechos** Declaraciones acerca de la verdad o falsedad de alguna afirmación.
- Juicios de valor** Declaraciones que le piden a los receptores que hagan un juicio o una evaluación.
- Juicios sobre gestión** Declaraciones que le solicitan a los receptores que consideren un curso específico de acción.
- Kinésica** El uso del movimiento corporal para comunicarnos en forma no verbal. La necesidad de que se nos incluya en una relación.
- Latitud de aceptación** Variedad de posturas que es probable que el receptor acepte o tolere.
- Latitud de no incumbencia** Variedad de posturas que un receptor ni acepta ni rechaza.
- Latitud de rechazo** Variedad de posturas que un receptor probablemente rechazará o considerará intolerables.
- Lenguaje incluyente** Comunicación verbal que demuestra respeto por los demás mediante el uso de un lenguaje que los valora como individuos.
- Liderazgo** El proceso de ejercer una influencia positiva en otros miembros del grupo.
- Liderazgo autoritario** El líder del grupo toma todas las decisiones solo.
- Liderazgo democrático** El líder del grupo le permite a todos los miembros plena participación en el proceso de toma de decisiones.
- Liderazgo permisivo** El líder del grupo proporciona una orientación mínima y le permite a los miembros del grupo trabajar con poca o ninguna estructura.
- Llamatividad** Incluye todas las sensaciones que parecen sobresalir de su entorno.
- Logos** Argumentos que se basan en la lógica o en la razón.
- Masculinidad** Énfasis en el poder, la capacidad de autoafirmarse, la independencia, el materialismo y las distinciones rígidas entre las expectativas de hombres y mujeres.
- Matices vocales** Variación de la velocidad, volumen e inflexión al presentar un discurso.
- Medio** El vehículo que transporta los mensajes.

## GLOSARIO

**Mensaje** Expresión simbólica de ideas, pensamientos y sentimientos.

**Metacomunicación** La comunicación acerca de la comunicación. El análisis de la dimensión de los mensajes según la relación es un tipo de metacomunicación.

**Metáfora** Comparación de una cosa, idea o acción con otra.

**Miedo a comunicar** Miedo en situaciones en las que hay que comunicarse.

**Misión del grupo** El objetivo general o principal del grupo.

**Mitos** Uso de mitos, leyendas y cuentos populares como argumentos persuasivos.

**Momentos de decisión** Acontecimientos, sentimientos o interacciones particulares que modifican la dirección o la intensidad de una relación.

**Monocrónica** Visión del tiempo como algo lineal y no circular.

**Navegador** Software que te permite ir de un sitio a otro en Internet y ver páginas de la web.

**No lingüística** Característica de la comunicación no verbal que indica que sus mensajes se dan fuera del lenguaje.

**Normas de grupo** Expectativas acerca de la manera en que los miembros se deben comportar, las cuales se establecen a través de la interacción.

**Objetivo específico del discurso** Meta precisa que el orador persigue con su público.

**Objetivo general del discurso** Propósito amplio del discurso que puede ser informar, persuadir o entretener.

**Ocasión** El tiempo, ambiente y ubicación del discurso.

**Oír** El acto de percibir sonidos u otros estímulos relacionados.

**Organización** Ubicación de los estímulos en una estructura o categoría del conocimiento para darles significado y para ayudar en la retención.

**Orientado al público** Los oradores adaptan el discurso a las necesidades, nivel de conocimiento, antecedentes e intereses del público.

**Otro generalizado** Perspectiva que consiste en el reflejo de la sociedad en nosotros mismos.

**Participación** Nivel de comunicación en el que aceptamos a los otros que son diferentes como únicos, valiosos e integrados a nuestras vidas.

**Paso de atención** Un intento explícito del orador para captar el interés del público.

**Pathos** Argumentos que se fundamentan en argumentos emocionales.

**Pausas vocales** Los sonidos que los oradores hacen cuando se detienen a pensar en lo que van a decir a continuación, como "este", "¿sí?", "y", "ah", "um" y "uh".

**Pauta** Guía escrita en la que se enumera el orden de las tareas a realizar y los temas que el grupo ha de analizar.

**Pauta para la solución de problemas** Un enfoque grupal para la solución de los problemas del grupo que maximiza el pensamiento crítico a la vez que minimiza las decisiones apresuradas o impulsivas.

**Percepción** Proceso de asignarle un significado a la información y a las experiencias sensoriales.

**Persuadir** Influir en otros reforzando o modificando sus creencias.

**Persuasión** Intentar lograr que los demás cambien su punto de vista.

**Pie en la puerta** Técnica de comenzar con una pequeña petición y luego seguir con otra más importante.

**Plagio** Uso de las ideas, métodos o palabras de otros sin darles el reconocimiento adecuado.

**Politrónica** Visión del tiempo como algo circular y no lineal.

**Pregunta retórica** Una pregunta en la que se quiere que el público piense sin que la conteste en voz alta.

**Prejuicio por atractivo** Tendencia a pensar en mejores términos de la gente atractiva que de la no atractiva y a hacer atribuciones positivas acerca de su conducta.

**Prejuicio por autocomplacencia** Tendencia a atribuir nuestras desgracias, mas no las de otros, a causas externas.

**Prejuicio por semejanza** La atribución de nuestras propias motivaciones a la conducta de alguien más.

**Presentación basada en un manuscrito** Presentación de un discurso a partir de un guión escrito y leída palabra por palabra.

**Presentación de la cara social** El acto de presentar el "sí mismo".

**Presentación en torno al desarrollo de conceptos clave** Uso de palabras clave en el esquema para presentar un discurso preparado.

**Presentación improvisada** Presentación de un discurso con muy poca o nula preparación.

**Presentación memorizada** Presentación de un discurso escrito y memorizado, y después presentado palabra por palabra, sin el uso de notas.

**Privacidad** La necesidad de ser moderado, prudente y distantes o de que otros lo sean.

**Profecía autocumplida** Tendencia a vivir según las expectativas que se crearon para nosotros.

**Profundidad** La cantidad de tiempo que los comunicadores interactúan y el nivel de información personal que intercambian en una relación.

**Pronunciación** Decir las palabras de acuerdo a estándares aceptados del español y de acuerdo con las expectativas del público.

**Prototipo** Una persona, personalidad o fenómeno específico que ejemplifica un conjunto de características.

**Proxémica** El uso del espacio para comunicarse de manera no verbal.

**Proximidad social** Se refiere a la "cerca social"; a menudo nos atraen las personas que viven cerca de nosotros, que pertenecen a los mismos grupos u organizaciones, o que asisten a la misma escuela.

**Pseudoescuchar** Pretender que se escucha.

**Puntos principales** Las ideas más importantes que se comunicarán al público y

aquellas que llevan directamente al objetivo específico del discurso.

**Rechazo** Cuando otros contradicen la presentación de nuestro "sí mismo" y actúan en forma incongruente con la imagen que estamos revelando.

**Recordar** Etapa final en el proceso de escuchar que involucra la retención de los mensajes.

**Recursos de apoyo en presentaciones** Recursos de apoyos visuales y auditivos que los oradores utilizan para complementar su discurso y ayudar al público a conceptualizar ideas.

**Reglas de exhibición** Expectativas culturales acerca de la expresión pública de emociones.

**Regulación** Función de la comunicación no verbal que controla, ajusta o modifica el flujo de los mensajes verbales.

**Relaciones interpersonales íntimas** Se caracterizan por altos niveles de confianza, calidez y afecto; las que no son íntimas son más impersonales, distantes y formales.

**Relevancia** Importancia o interés que algo tiene a un nivel personal.

**Repetición** Función de la comunicación no verbal que reitera los mensajes verbales.

**Resistencia** El nivel de comunicación en el que juzgamos a otros que son distintos y los evitamos o rechazamos.

**Respeto** Nivel de comunicación en el que comenzamos a ver valor en la manera en que otros son diferentes.

**Responder** Tercera etapa en el proceso de escuchar que implica cualquier reacción discernible, incluida la retroalimentación verbal y la no verbal.

**Respuestas constructivas al conflicto** La comunicación se caracteriza por la cooperación, los intereses compartidos, la flexibilidad, la discusión abierta y la valoración de las diferencias.

**Respuestas destructivas al conflicto** Comunicación que se caracteriza por la competencia, el egocentrismo, la hostilidad y la actitud defensiva.

**Retención selectiva** La gente escoge recordar los mensajes de los medios que confirman sus creencias anteriores.

**Retroalimentación** Una respuesta o reacción a un mensaje.

**Revelarse ante los demás** La develación intencional de aspectos personales de tu personalidad, que incluye pensamientos, preferencias, sentimientos y experiencias, a otra persona dentro del contexto de una relación interpersonal.

**Revisión de la percepción** Herramienta que mide la precisión de nuestras percepciones a través de la participación en conversaciones con los demás.

**Roles obstaculizadores** Satisfacen las necesidades de los miembros a expensas de las del grupo.

**Roles para el funcionamiento del grupo** Facilitan la meta u objetivo del grupo.

**Roles para la preservación del grupo** Sirven para construir relaciones dentro del grupo y para crear un sentido de trabajo en equipo.

## GLOSARIO

**Ruido** Cualquier cosa que interfiera con la creación de un significado compartido entre comunicadores.

**Ruido semántico** Barrera para escuchar que se ocasiona por una palabra o frase particular empleada por un interlocutor.

**Secuencia motivada** Estructura de un discurso persuasivo que está diseñada para motivar al público a iniciar una acción de manera inmediata.

**Selección** Centrarse en algunos estímulos sensoriales y no en otros.

**Sensibilidad cultural** Posesión de los conocimientos, la conciencia y las habilidades para comunicarse con eficiencia y en forma adecuada con distintas personas.

**Silogismo** Forma de razonamiento que llega a una conclusión con base en dos premisas.

**Simbolismo** Propiedad de las palabras que nos permite hablar acerca de cosas, prescindiendo de su presencia física.

**Símbolos** Las palabras, imágenes, gestos y expresiones que utilizamos para representar nuestros pensamientos, ideas, creencias y sentimientos.

**Sinergia de grupo** Los miembros del grupo combinan sus habilidades para producir un resultado mayor a la suma de las habilidades individuales.

**Sinergia de los medios** El uso por parte de conglomerados de medios de tantos canales de distribución como sea posible para la comunicación de contenidos similares.

**Sociedad electrónica** Etapa en la que los medios electrónicos han influido en todas las formas de comunicación, directa o indirectamente.

**Subcultura** Cultura dentro de una cultura.

**Subpuntos** Ideas que amplían o desarrollan los puntos principales.

**Supervisión** La función de los medios de mantener al público informado acerca de los acontecimientos políticos y sociales.

**Sustitución** Función de la comunicación no verbal que ocupa el lugar de los mensajes verbales.

**Tabúes** Palabras prohibidas o las conductas que éstas describen.

**Temas integradores** Áreas de interés común que los miembros de una relación disfrutan discutir.

**Tensiones dialécticas** Necesidades continuas, cambiantes que a menudo son opuestas o contradictorias.

**Teoría de la aguja hipodérmica** Explica los efectos directos de los medios al sugerir que es posible "inyectar" un mensaje específico en un público que no sospecha nada.

**Teoría de la identidad social** Nuestra identificación con los grupos sociales es importante para nuestro autoconcepto y la relativa prominencia de una identidad determinada depende de nuestro contexto social.

**Teoría de la penetración social** Revelamos cada vez más información personal acerca de nosotros mismos a medida que la relación se desarrolla y nos reservamos el análisis de nuestros pensamientos más privados para nuestras relaciones más íntimas.

**Teoría del cultivo** Enfoque de la investigación de los medios que afirma que el consumo de éstos tiene una influencia acumulativa en la promoción de una opinión compartida del mundo.

**Teoría del juicio social** Evaluación de los mensajes persuasivos que se basa en las creencias que ya tenemos.

**Territorialidad** La tendencia de los humanos a marcar y defender un espacio particular.

**Testimonio** Una opinión dada que apoya una idea.

**Tolerancia** El nivel de comunicación en el que estamos dispuestos a reconocer que existen diferencias.

**Tolerancia a la incertidumbre** Grado de incertidumbre que toleran los miembros de una cultura o de un grupo.

**Transiciones** Puentes verbales que mueven al discurso de un punto o idea a la siguiente.

**Utilidad social** La función que cumplen los medios cuando proporcionan temas comunes acerca de las relaciones sociales y los modelos de comportamiento.

**Velocidad** Qué tan lento o rápido se presenta un discurso.

**Ventana de Johari** Modelo en el que se representa el grado de autoconciencia de un individuo.

**Ver las cosas en perspectiva** Capacidad de considerar el comportamiento desde el punto de vista de otra persona.

**Visualización** Técnica usada para controlar el miedo a comunicar al reemplazar los pensamientos e imágenes negativos por otros positivos.

**Vocalización** El uso de la voz para comunicarse en forma no verbal.

**Volumen** Qué tan alto se presenta un discurso.



## REFERENCIAS

- Abrams, D., & Hogg, M. (1990). *Social identity theory: Constructive and critical advances*. Hemel Hempstead, England: Harvester Wheatsheaf.
- Allen, M., D'Alessio, D., & Brezel, K. (1995). A meta-analysis summarizing the effects of pornography II. *Human Communication Research*, 22, 258-83.
- Allen, S. (1999). "Mad dogs and Englishmen." *Guardian Weekly*, reprinted in *News Culture*. Buckingham, Eng.: Open University Press, 178-79.
- Altman, I., & Taylor, D. (1973). *Social penetration: The development of interpersonal relationships*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- American Association of University Professors (AAUP). (1990). *Policy documents and reports (pp. 79-80)*. Washington, DC: American Association of University Professors.
- American Psycho (2000). Lions Gate Films.
- Amichai-Hamburger, Wainapel, G., & Fox, S. (2002). "On the Internet no one knows I'm an introvert": extroversion, neuroticism, and Internet interaction. *Cyberpsychology & Behavior*, 5, 2.
- Anderson, P. A. (1999). *Nonverbal communication: Forms and function*. Mountain View, CA: Mayfield Publishing.
- Angell, L. R. (1998). Communication comforting strategies and social bereavement: Verbal and nonverbal planning and appropriateness. *Journal of Personal and Interpersonal Loss*, 3 (3), 271-84.
- Arnet, R. (1986). *Communication and community*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Aronson, E. (1984). *The social animal* (4th ed.). New York: W. H. Freeman.
- Astin, A. W. (1993). *What matters in college? Four critical years revisited*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Awamleh, R. G. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision, content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10, 345-74.
- Ayers, J. & Ayres, T. A. (2003). Using images to enhance the impact of visualization. *Communication Reports*, 16, 47-56.
- Ayres, J., & Heuett, B. L. (1997). The relationship between visual imagery and public speaking apprehension. *Communication Reports*, 10, 87-94.
- Ayres, J., Heuett, B. L., & Sonandre, D. A. (1998). Testing a refinement in an intervention for communication apprehension. *Communication Reports*, 11, 73-86.
- Baker, A. (2000). Two by two in cyberspace: getting together and connecting online. *Cyberpsychology & Behavior*, 3, 2.
- Bachen, C. M., & McLoughlin, M. M. (1999). Assessing the role of gender in college students' evaluations of faculty. *Communication Education*, 48, 193-201.
- Balint, K. (1998, May 24). Getting personal: Research finds computers often treated like human. Copley News Service. Retrieved June 5, 1998 from <http://natcom.org/NCANews/pressclips/articles1.htm>.
- Balint, K. (1999, August 29). Treatment of minorities harsher, officers admit. *San Diego Union Tribune*, p. A18.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1983). Psychological mechanisms of aggression. In R. C. Green and E.-I. Donnerstein (Eds.). *Aggression: Theoretical and empirical reviews*. New York: Academic Press, 1983.
- Banis, W. J. (2002). The art of writing job-search letters. *Planning Job Choices: A Guide to the Job Search for New College Graduates*, 45th edition, 61-67. Bethlehem, PA: National Association of Colleges and Employers.
- Bank, A. L., & Hupka, R. B. (1996). Sex differences in jealousy: Evolution or social construction? *Cross-Cultural Research*, 3, 24-60.
- Baran, S. J. (1999). *Introduction to mass communication: Media literacy and culture*. Mountain View, CA: Mayfield.
- Barge, D., & Meredith, W. (1994, July). A causal model of adolescent depression. *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 128, 4, 4555.
- Barker, L., Edwards, C., Gaines, C., Gladney, K., & Holley, R. (1981). An investigation of proportional time spent in various communication activities by college students. *Journal of Applied Communication Research*, 8, 101-109.
- Bate, B., & Bowker, J. (1997). *Communication and the sexes*. Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Bavelas, J. B., Coates, L., & Johnson, R. (2002) Listener responses as a collaborative process: the role of gaze. *Journal of Communication*, 52, 566-581.
- Baxter, L. A., & Bullis, C. (1984). Turning points in developing romantic relationships. *Human Communication Research*, 12, 469-93.
- Baxter, L. A., & Montgomery, B. M. (1996). *Relating: Dialogues and dialectics*. New York: Guilford.
- Baxter, L. A. (1990). Dialectical contradictions in relational development. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7, 69-88.
- Baxter, L. A., & Wilmot, W. W. (1984). "Secret tests": Social strategies for acquiring information about the state of the relationship. *Human Communication Research*, 11, 171-201.
- Beamer, L. (1998). Bridging business cultures. *China Business Review*, 25, 54-58.
- Beattie, G., & Shovelton, H. (1999). Mapping the range of information contained in the iconic hand gestures that accompany spontaneous speech. *Journal of Language and Social Psychology*, 18, 438.
- Beatty, M., McCroskey, J., & Heisel, A. (1998, September). Communication apprehension as temperamental expression: A communibiological paradigm. *Communication Monographs*, 65, 197-220.
- Beddingfield, K. T. (2002). Sharing a dorm room with a total stranger. Retrieved April 21, 2002, from [www.usnews.com/usnews/edu/college/articles/devroom1.htm](http://www.usnews.com/usnews/edu/college/articles/devroom1.htm).
- Benne, K. D. & Sheats, P. (1948). Functional roles of group members. *Journal of Social Issues*, 4 (2), 41-49.
- Benoit, W. L. & Benoit, P. J. (1995, Winter). Participants' and observers' memory for conversational behavior. *Southern Communication Journal*, 61, 139-55.
- Benson, T. W. (1996). Rhetoric, civility, and community: Political debate on computer bulletin boards. *Communication Quarterly*, 44, 359-79.
- Bentley, S. (1998, February). Listening better. *Nursing Homes and Long Term Care Management*, 47, 56-59.
- Berlo, D. K. (1960). *The process of communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Billboard (2004). A free and open dialogue. *Billboard*, 116, 10.
- Billboard (2004). The Billboard 200. Retrieved June 19, 2004 from XXXXX.
- Bobo, K., Kendall, J., & Max, S. (1996). *Organizing for social change: A manual for activists in the 1990's*. Santa Ana, CA: Seven Locks Press.
- Bonebrake, K. (2002). College students' Internet use, relationship formation, and personality correlates. *Cyberpsychology & Behavior*, 5, 6.
- Brage, D., & Meredith, W. (1993, Fall). Correlates of loneliness among midwestern adolescents. *Adolescence*, 28, 685.
- . (1994, July). A causal model of adolescent depression. *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 128, 4, 4555.
- Brantley, A., Knox, D., & Zusman, M. E. (2002). When and why gender differences in saying 'I love you' among college students. *College Student Journal*, 36, 614-616.
- Brookfield, S. (1997). *Developing critical thinkers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, D., producer. (1982). *The verdict* [Videotape]. Los Angeles: CBS/FOX.
- Browning, G. (1999, April 18). Office politics: Communication—the number one problem. *The New Straits Times*, pp. 2-27.
- Brummett, B. (1991). *Rhetorical dimensions of popular culture*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
- Burgher, V. (1995, April 18). Signing on. *Village Voice*, pp. 4-6.
- Burgoon, J. K. (2000, February 16). Another take on time. *Communication Research and Theory Network*. Retrieved on March 9, 2001 from <http://lists1.cac.psu.edu/cgi-bin/wa?A0=CRTNET>
- Burke, K. (1966). *Language as symbolic action*. Berkeley: University of California Press, pp. 44-62.
- Burnett, P. C. (1996). Children's self-talk and significant others' positive and negative statements. *Educational Psychology*, 16, 57-68.
- Bush, G. W. (2001). President Bush's address to a Joint Session of Congress and the American people (9-20-01). Retrieved March 7, 2002, from <http://www.americanrhetoric.com/speeches/gwbushjointsessionspeech9-20-01.htm>
- Bushman, B. (1998, May). Priming effects of media violence on the accessibility of aggressive constructs in memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 537-53.
- Bushman, B., & Green, R. (1990). Role of cognitive-motional mediators and individual differences in the effects of media violence on aggression. *Journal of*

## REFERENCIAS

- Personality and Social Psychology*, 58, 156-63.
- Calvert, C. (1997). Hate speech and its harms. *Journal of Communication*, 47, 4-19.
- Campbell, R. C. (2000). *Media and culture*, 2nd ed. Boston: Bedford/St. Martin's Press.
- Cantor, H. K. (1997). The relationship between media consumption and eating disorders. *Journal of Communication*, 47, 40-69.
- Carbaugh, D. (1991). Communication and cultural interpretation. *Quarterly Journal of Speech*, 77, 336-42.
- Carterette, E., & Friedman, M. (1978). *Handbook of perception*. New York: Academic Press.
- Carvajal, D. (2000, September 27). Major studies used children to test-market violent films. *New York Times*. Retrieved May 25, 2002, from <http://www.nytimes.com/2000/09/27/arts/27VIOL.html>
- Castro opens party congress with speech lambasting U.S. (1997, October 9). *San Diego Union Tribune*, p. A22.
- Cauchon, C. (1994). Whistler's mutter. *Psychology Today*, 27, 20-21.
- Chapman, F. S. (1997, August). Web of deceit. *PC World*, pp. 145-51.
- Chatham-Carpenter, A. & DeFrancisco, V. (1997). Pulling yourself up again: Women's choices and strategies for recovering and maintaining self-esteem. *Western Journal of Speech Communication*, 61, 164-88.
- Choo, V. (1994, October 1). Music for surgeons. *Lancet*, 344, 947-53.
- Clark, M. L., & Ayers, M. (1992). Friendship similarity during early adolescence: Gender and racial patterns. *Journal of Psychology: Interdisciplinary & Applied*, 126 (4), 393.
- Cleland, K. (1996, 4 November). Discover takes to long from with "storymercial." *Advertising Age*, pp. 3-4.
- Clinton, B. (1996, 29 January). Remarks at the funeral service for Barbara Jordan in Houston, Texas. *Weekly Compilation of Presidential Documents*, 32, 85-87.
- Cohen, B. (1996). *The press and foreign policy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Cohen, J. R. (1998). *Communication criticism: Developing your critical powers*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Collins, E. (2001). From space: A world of shared dreams. Address delivered to Syracuse University commencement, Syracuse, NY. May 13. Reprinted in *Vital Speeches of the Day*, 1018(17), 538-42.
- Collins, P. (1986). Learning from the outsider within. *Social Problems*, 33, 514-32.
- Conger, J. (1998). The necessary art of persuasion. *Harvard Business Review*, 76 (3), 84.
- Conniff, K. (1999, April). We loved it! How critical are Hollywood critics? *Brill's Content*, p. 100.
- Cooley, C. H. (1964). *Human nature and the social order*. New York: Schocken Books.
- Cooper, P. (1993). Communication and gender in the classroom. In L. Arliss & D. Borisoff (Eds.), *Women and men communicating: Challenges and changes* (pp. 122-41). Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Coping. (1998, June 29). *People*, p. 74.
- Cornell Library (2001). Evaluating information from the World Wide Web. Retrieved November 12, 2001, from <http://www.library.ucla.edu/libraries/college/help/critical/index.htm>.
- Court, R. (1998, Feb. 10). TV ads tailored to you. *Wired News*. Retrieved: August 10, 2000. <http://www.wired.com/news/news/business/story/10198.html>
- Craik, K. H. (1997, March). The laughter curve. *Harper's Magazine*, pp. 27-28.
- Cuvelier, M. I. (2002). Cringe factor: Your body betrays embarrassment. *Psychology Today*, p. 21.
- Davidson, L. R., & Duberman, L. (1982). Friendship: Communication and interactional patterns in same-sex dyads. *Sex Roles*, 8, 802-22.
- Delia, J., O'Keefe, B., & O'Keefe, D. (1982). The constructivist approach to communication. In F. Dance (Ed.), *Human Communication Theory: Comparative Essays* (147-91). New York: Harper and Row.
- Diamond, R. (1997, August). Curriculum reform needed if students are to master core skills. *Chronicle of Higher Education*, p. B7.
- Dindia, K., & Fitzpatrick, M. A. (1997). Self-disclosure in spouse and stranger interaction. *Human Communication Research*, 23 (3), 388.
- "Do employees believe your publication?" (1999, December). *Ragan's Strategic Employee Publications*, pp. 1-2.
- Doskoch, P., & Haley, H. (1997, March/April). Let your fingers do the talking. *Psychology Today*, pp. 24-25.
- Doyle, R. (2000). Women and the professions. *Scientific American*, 30-35.
- Duck, S. (1984). A perspective on the repair of personal relationships: Repair of what? when? In S. W. Duck (Ed.), *Personal Relationships*, 5: *Repairing Personal Relationships*. London: Academic Press.
- Dunn, L. J. (1998). Nonverbal communication: information conveyed through the use of body language. Retrieved June 16, 2004 from <http://clearinghouse.mwsc/manuscripts/70.asp>.
- Duke Libraries (2002). Finding background information. Retrieved June 3, 2002 from [www.lib.duke.edu/libruide/background.htm](http://www.lib.duke.edu/libruide/background.htm)
- Eastman, P. D. (1960). *Are you my mother?* New York: Beginner Books.
- Edesu, A. S., & Burgoon, J. K. (1996). Nonverbal Communication. In M. B. Salwen & D. W. Stacks (Eds.), *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 345-58). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Edwards, H. (1995, April). Communication predicaments of older health care consumers: What can "we" do about it? *Social Alternatives*, 14, 33.
- Eisenstein, E. L. (1979). *The printing press as an agent of change: Communications and cultural transformations in early-modern Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ekman, P. (1997). Should we call it expression or communication? *Innovation: The European Journal of Social Science*, 10, 338.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1975). *Unmasking the face*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Elgrably, J. (1998, August 20). Telemedicine in the "hood": Technology enables an historically black medical college to serve poor Los Angeles at greatly reduced costs. *Black Issues in Higher Education*, 36.
- Elstain, J. B. (1998). Civil society. *Liberal Education*, 84, 4-9.
- Engleberg, I. (2002). Presentations in everyday life: Linking audience interest and speaker eloquence. *American Communication Journal*, 5. Retrieved June 19, 2002, from <http://acjournal.org/holdings/vol5/iss2/special/engleberg.htm>
- Engleberg, I. N., & Wynn, D. R. (1997). *Working in groups: Communication principles and strategies*. Boston: Houghton Mifflin.
- Epstein, W. (1968). Has the time come to rehabilitate Gestalt theory? *Psychological Research*, 50, 4-6.
- Evans, B. (1999). A gift for all of America. Address delivered to the Biennial Session, Wyoming Conservation Congress, Casper, WY. July 10. Reprinted in *Vital Speeches of the Day*, 1016(2), 54-61.
- Farb, P. (1973). *Word play: What happens when people talk*. New York: Bantam.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-40.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Fisher, R., & Brown, S. (1988). *Getting together: Building a relationship that gets to yes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin Books.
- Fisher, W. R. (1989). *Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value, and action*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Fiske, J. (1987). *Television culture*. London: Methuen.
- Floyd, J. F. (1985). *Listening: A practical approach*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Folkerts, J. (1996, September 1). The ethics of questionable advertising campaigns. *The World & I*, 11, 310.
- Fox, V. (2001). Mexico-U.S. relations based on trust. Address delivered to the House of Representatives Joint Session of Congress, Washington, DC. Sept. 6. Reprinted in *Vital Speeches of the Day*, 1017(23), 706-709.
- Freedman, J. L., & Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 195-202.
- Frick-Horbury, D., & Gettentag, R. E. (1998). The effects of restricting hand gesture production on lexical retrieval and free recall. *American Journal of Psychology*, 111, 43-63.
- Frohmayer, J. (1994). *Out of tune: Listening to the First Amendment*. Nashville: Freedom Forum.

## REFERENCIAS

- Galanes, G. J., Adams, K., & Brillhart, J. K. (2000). *Communicating in groups: Applications and skills* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Galbi, D. A. (2001, June). Some economics of personal activity and implications for the digital economy. *Common Carrier Bureau, FCC*. Retrieved 15 June 2002 from <http://www.galbitthink.org>
- Garten, J. E. (1998, November 30). "Cultural imperialism" is no joke. *Business Week*, pp. 26–27.
- Gerbner, G. (1994, Spring). Reclaiming our cultural mythology. *In Context*, 38, 40.
- Gerbner, G., Gross, L., Morgan, M., & Signorielli, N. (1994). Growing up with tele-vision: The cultivation perspective. In J.-Bryant & D. Zillmann (Eds.), *Media effects: Advances in theory and research* (pp. 17–42). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gergen, K. J. (1971). *The concept of the self*. NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Girandola, F. (2002). Sequential requests and organ donation. *Journal of Social Psychology*, 142 (2), 171–79.
- Givens, D. B. (2004). Nonverbal dictionary. Retrieved June 16, 2004, from <http://members.aol.com/nonverbal2/aromacvve.htm>
- Glamann, J. M., & Jones, A. P. (1996). The effects of co-workers similarity on the emergence of affect in work teams. *Group & Organization Management*, 21 (2), 192.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.
- . (1967). *Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Goizueta, R. (1996). The real essence of business. Speech delivered to the Executive Club of Chicago, Chicago, IL. Nov. 20. Reprinted in *Vital Speeches of the Day*, 1018(7), 199–201.
- Gottman, J. M. (1999). *The marriage clinic: A scientifically based marital therapy*. New York: W. W. Norton.
- Grabe, M. E., Lombard, M., Reich, R., Bracken, C. C., & Campanella, T. B. (1999, April). The role of screen size in viewer experiences of media content. *News Photographer*, 54, 4–10.
- Graf, F. (1991). Gestures and conventions: The gestures of Roman actors and orators. In K. Thomas (Ed.) *A cultural history of gesture*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Graham, J. A., & Argyle, M. (1975). A cross-cultural study of the communication of extra-verbal meaning by gestures. *International Journal of Psychology*, 10, 57–67.
- Granatstein, L. (2004). Indecent exposure. *Media Week*, 14, 43–45.
- Granito Jr., V. J. (2002). Psychological response to athletic injury: gender differences. *Journal of Sport Behavior*, 25, 243–260.
- Gray, E. (1999, February–March). Talk tips: Start brain before wagging tongue. *Executive Speeches*, 13 (4), 25–30.
- Gregory, H. (2002). *Public speaking for college and career*. New York: McGraw-Hill.
- Griffin, E. (2000). *A first look at communication theory* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Grindstaff, L. (1997). Producing class, trash, and the money shot. In J. Lull & S. Hinerman (Eds.), *Media scandals*. NY: Columbia University Press (pp. 164–202).
- Gronbeck, B. E. (1997). Character, celebrity, and sexual innuendo in the mass-mediated presidency. In J. Lull & S. Hinerman (Eds.), *Media Scandals* (pp. 122–42). New York: Columbia University Press.
- Guerrero, L. K., & Afifi, W. A. (1998, Summer). Communicative responses to jealousy as a function of self-esteem and relationship maintenance goals: A test of Bryson's Dual Motivation Model. *Communication Reports*, 11 (2), 111.
- Gundykunst, W. B. (1994). *Bridging differences* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gundykunst, W. B., & Kim, Y. K. (1997). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gusfield, J. (1981). *The culture of public problems: Drinking, driving, and the symbolic order*. Chicago: University of Chicago Press.
- Haddad, R. J. (1993). *Trabalenguas Mexicanos*. Tempe, AZ: Editorial Bilingüe.
- Haggins, B. L. (1999). Translating the myths: homefront viewers rethink the American dream. *Journal for the Study of Media & Composite Cultures*, 9, 117–130.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
- Hall, E. T. (1977). *Beyond culture*. New York: Anchor.
- Halstead T., & Lind, M. (2002). Unity and community in the twenty-first century. *National Civic Review*, 91, 95–115.
- Hanks, T. (1993). Oscar acceptance speech. Retrieved March 7, 2002 from <http://www.oscarworld.net/oscarspeeches.asp>
- Hanson, T. L. (2000). So what if you found it on the Internet: An exercise in evaluating web-based information. *Communication Teacher*, 14(2), 6–7.
- Harris, J. H. (1994). Do speech courses serve the business student? *Journal of Education for Business*, 70, 30–33.
- Harris, T. E. & Sherblom, J. C. (2002). *Small group and team communication* (2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Harwood, J. (1997, Spring). Viewing age: Lifespan identity and television viewing choices. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 41, 203–14.
- Hayakawa, S. I. (1964). *Language in thought and action*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, p. 179.
- Henderson A. (1994). *Gods of Our Fathers*. Reading, PA: Bullfrog Films.
- Henderson, S. (1997, March 5). Style and substance: "Mode" magazine figures it has what plus-size women want. *Dallas Morning News*, p. 5E.
- Herr, N. (2004). Television statistics. Retrieved October 28, 2004, from <http://www.csun.edu/~vceedo/health/docs/tv&health.html>
- Hinman, L. A. (1999). Using computers in-the classroom. Retrieved March 27, 2002, from <http://ethics.acusd.edu/Images/Updates2.gif>
- Hirokawa, R. Y. (1982). Group communication and problem-solving effectiveness I: A critical review of inconsistent findings. *Communication Quarterly* 30 (2), 134–41.
- . (1983). Group communication and problem-solving effectiveness II: An exploratory investigation of procedural functions. *Western Journal of Speech Communication* 47(1), 59–74.
- Hirokawa, R. Y., & Pace, R. C. (1983). A descriptive investigation of the possible communication-based reasons for effective and ineffective group decision making. *Communication Monographs* 50 (4), 363–79.
- Ho, R. (1999, June 14). Only extra nice will suffice: Service-call satisfaction means happy customers. *The Wall Street Journal*, p. B16.
- Hoffman, D. (1979). Oscar acceptance speech. Retrieved March 7, 2002, from <http://www.oscarworld.net/oscarspeeches.asp>
- Hoffner, C. (1997). Children's emotional reactions to a scary film: The role of prior outcome information on coping style. *Human Communication Research*, 23, 323–41.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Bond, M. (1984). Hofstede's cultural dimensions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 417–33.
- Holton, S. A. (1998). *Mending the cracks in the ivory tower: Strategies for conflict management in higher education*. Boston: Anker.
- Homepage. (2000). International Listening Association. Retrieved July 31, 2000 from <http://listen.org>
- Hones, D. F. (1999). Making peace: A narrative study of a bilingual liaison, a school, and a community. *Teachers College Record*, 101, 106–45.
- How much television does the average American watch a month? (2002) [infoplease.com](http://infoplease.com). Retrieved from [www.infoplease.com](http://www.infoplease.com) on 15 June 2002. Other sources vary: David Poltrack, (1999, July 26). "Stat's don't lie; people do," *Media Week* 9, 30; 12–15, reports average daily viewing at three to four hours.
- Hughes, L. (1951). A dreamed deferred. In L. Hughes and A. Rampersad (Ed.), *The Collected Works of Langston Hughes* (2001). Columbia: U. of Missouri Press.
- Hunter-Gault, C. (1994). Commencement address, Ithaca College, New York, 1991. In DeFrancisco, V. L. & Jensen, M. D. (Eds.). *Women's voices in our time: Statements by American leaders* (pp. 139–146). Prospect Heights, IL: Waveland.
- Hutton, F. (1993). The ideological origins of the black press in America. In Biagi, S. (Ed.), *Media/Reader*, 2nd ed., (p. 34). Belmont, CA: Wadsworth.
- If the shoe doesn't fit. (1994, June 1). *Contemporary Women's Issues Database*, 3, 11. Retrieved June 26, 1998 from <http://www.elibrary.com>.
- Imai, G. (2001). Gestures: Body language and nonverbal communication. Retrieved July 9, 2001 from the <http://www.csupomona.edu/~tassi/gestures.htm>.

## REFERENCIAS

- Interpersonal relationships—close bonds promote health. (2000, May). Bryan LGH Medical Center. Retrieved March 30, 2002 from <http://www.bryan.org/healthyliving/Apr99MindBodyInterpersonal.htm>.
- Iyengar, S., & Kinder, D. (1988). *News that matters: Agenda-setting and priming in a television age*. Chicago: University of Chicago Press.
- Janis, I. L. (1983). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Job Outlook 2004: Fall Preview (2004). Kelly School of Business. Retrieved June 9, 2004 from <http://ucso.indiana.edu/bpocgi/NewWebSite/Hide^Communications/03^Students/Brochures/JobOutlook/JobOutlook2003.cfm>
- Johnson, S. (2004). The art of google-bombing. *Discover*, 25, 22–24.
- Klohnen, E. C. & Shanhong, L. E. (2003). Interpersonal attraction and personality: What is attractive—self similarity, ideal similarity, complementarity, or attachment security? *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 709–723.
- Jourard, S. M. (1964). *The transparent self*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand.
- Kamann, M. P. & Wong, B. Y. L. (1993). Inducing adaptive coping self-statements in children with learning disabilities. *Journal of Learning Disabilities*, 26, 630–39.
- Karlsberg, J. A., & Karlsberg, R. C. (1994). The affectionate bond: The goal of couple-centered therapy. *Journal of Humanistic Psychology*, 34 (1), 132.
- Kay, S. W., & Lindgren, M. (1999, May 10). Skinny models in ads cause immediate anger, depression in women. *Women's Health Weekly*, p. 11.
- Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: W. W. Norton.
- Kennedy, G. A. (1980). *Classical rhetoric and its Christian and secular tradition from ancient to modern times*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Kimmel, M. S. (2000). *The gendered society*. New York: Oxford University Press.
- Klapper, J. T. (1960). The effects of mass communication. New York: Free Press.
- Klohnen, B. C. and Shanhong Luo, B.C. (2003). Interpersonal attraction and personality: What is attractive: self similarity, ideal similarity, complementarity, or attachment security? *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 4, 709–813.
- Knapp, M. L. (1978). *Nonverbal communication in human interaction* (2nd ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Knapp, M. L., & Vangelisti, A. L. (1996). *Interpersonal communication*, 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Knapp, M. L., & Hall, J. A. (1997). *Nonverbal communication in human interaction* (3rd ed.). Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
- Knickerbocker, B. (1998, December 16). Birth mothers battle to keep records closed. *Christian Science Monitor*, p. 1.
- Kolb, J. A. (1999). A project in small-group decision making. *Journal of Management Education*, 23 (1), 71.
- Kollack, P., & O'Brien, J. (1994). *The production of reality: Essays and readings in social psychology*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, p. 138.
- Koudsi, S. (1999, July 19). Workplace anxieties. *Fortune*, p. 38.
- Kuhn, M., & McPartland, T. (1954). An empirical investigation of self-attitudes. *American Sociological Review*, 19, 68.
- Kyratzis, A. (2000). Tactical uses of narratives in nursery school same-sex groups. *Discourse Processes*, 29, 269–300.
- LaFrance, M., & Mayo, C. (1976). Racial differences in gaze behavior during conversations: Two systematic observational studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 547–52.
- Lasswell, H. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.). *The communication of ideas* (p. 37). New York: Institute for Religious and Social Studies.
- Lawrence, J. A. & Valsiner, J. (2003). Making personal sense. *Theory & Psychology*, 13, 723–743.
- Lawson, J. K. (1998). Promising prospect: Why U.S. farming will prosper. Address delivered to the Association of Illinois Soil and Water Conservation Districts Annual Meeting, Springfield, IL, July 28. Reprinted in *Vital Speeches of the Day*, 1015(1), 19.
- Leas, S. (1984). *Discover your conflict management style*. Washington, DC: The Alban Institute.
- LeBlanc, A. (2001). Racial profiling mediation. *National Public Radio*. Retrieved June 25, 2001, from <http://www.npr.org>
- Lee, L. (2000). Old flames flicker brightly, electronically. *New York Times*, vol. 149, Issue 51458, Section 9, p.1, Op, Ic, lbw.
- Letters. (1998, June–July). *Young and Modern*, p. 38.
- Levin, G. (2004). 'Sopranos' holds its turf *USA Today*, June 9.
- Levine, S. (1999, February 8). Again, listening to the sounds of silence: Younger generations can't hear well. *Washington Post National Weekly Edition*, p. 32.
- Li, K. (1998, April 21). A pitch by Gates brings broken window. *New York Daily News*, p. 5.
- Light, R. J. (2001). *Making the most of college: Students speak their mind*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lippman, W. (1921). *Public opinion*. New York: Macmillan.
- Listening factoids. (2000). International Listening Association. Retrieved July 31, 2000 from <http://listen.org/pages/factoids.html>
- Living to age 100 is becoming more common. (1999, July 20). *Gannett News Service*.
- Luft, J. (1984). *Group processes: An introduction to group dynamics*, (3rd ed.). Palo Alto, CA: Mayfield.
- Lundin, S. C., Paul, H., & Christensen, J. (2000). *Fish! A remarkable way to boost morale and improve results*. New York: Hyperion.
- Lustig, M. W., & Koester, J. (1999). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures* (3rd ed.). New York: Longman.
- Ly-Phin Pan, P. (1998, December 1). To look the other way: Chinese-American girls confront a cultural tug-of-war. *The World and I*, 222.
- MacGeorge, B. L., Gillihan, S. J., Samter, W., & Clark, R.A.N.N.B. (2003). Skill deficit or differential motivation?: testing alternative explanations of gender differences in the provision of emotional support. *Communication Research*, 30, 272–303.
- Macy, J., Gomes, M. E., & Kremer, J. (2000). The wisdom of uncertainty: Living with the Shambala. *ReVision*, 23, 19–24.
- Maples, M. F., Dupey, P., Torres-Rivera, E., Phan, L. T., Vereen, L., & Garrett, M. T. (2001). Ethnic diversity and the use of humor in counseling: appropriate or inappropriate? *Journal of Counseling & Development*, 79, 53–61
- Martin, M. M., Anderson, C. M., & Mottet, T. P. (1999). Perceived understanding and self-disclosure in the stepparent-stepchild relationship. *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, 133 (3), 281.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Mathers, M., Bass, M., & Bass, J. (1999). Just don't give a f\*\*\*. *The slim shady LP*. UNI/Interscope.
- McCabe, D. L. (2002). The Center for Academic Integrity: Research. Retrieved August 5, 2002 from [http://www.academicintegrity.org/cai\\_research.asp](http://www.academicintegrity.org/cai_research.asp).
- McCombs, M., & Shaw, D. (1972). The agenda setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36, 176–87.
- McCroskey, J. (1978). Validity of the PRCA as an index of oral communication apprehension. *Communication Monographs*, 45, 192–203.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McLoone-Basta, M., & Siegel, A. (1987). *The second kids' world almanac of records and facts*. New York: Pharos Books.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding media*. New York: McGraw-Hill.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, & society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mercer, J. (1994, August 3). Native Hawaiians push to extend and deepen university's diversity. *Chronicle of Higher Education*, p. A28.
- Milius S. (1999, November 6). Each nostril smells the world differently. *Science News*, p. 293.
- Miller, M. C. (2002, January 7). What's wrong with this picture? *The Nation*. Retrieved January 12, 2002, <http://www.thenation.com/special/bigten.html>.
- Mind/body flash. (1998, March). *Self*, p. 73.
- Monroe, A. H. (1935). *Principles and types of speech*. Chicago: Scott, Foresman.
- Morgan, M., Shanahan, J., & Harris, C. (1990). VCRs and the effects of television: New diversity or more of the same? In J. R. Dobrow (Ed.). *Social and cultural aspects of VCR use* (pp. 107–23). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Moss, F. (1985). Perceptions of communication in the corporate community. *Journal of Business and Technical Communication*, 9, 63–77.

## REFERENCIAS

- Motley, M. T. (1990). On whether one can(not) not communicate: An examination via traditional communication postulates. *Western Journal of Speech Communication*, 54, 1–20.
- Motley, M. T., & Reeder, H. M. (1995, December). Unwanted escalation of sexual intimacy: Male and female perceptions of connotations and relational consequences of resistance messages. *Communication Monographs*, 62, 355–82.
- Mudore, C. F. (2002). Are you an introvert? *Current Health*, 29, 17–20.
- Mulrine, Anna & Hsu, C. (2003). LOVE.com. *U.S. News & World Report*, 135, 52–59.
- Murane, R. & Levy, F. (1996). *Teaching the new basic skills*. New York: Free Press.
- Murray, T. (1999, June–July). In “What’s in a (last) name?” *Parenting*, p. 28.
- Nader, L. (2001, July 13). Harmony coerced is freedom denied. *Chronicle of Higher Education*, p. B13.
- National Communication Association. (1998). *Competent communicators: K-12 speaking, listening, and media literacy standards and competency statements*. Annandale, VA: National Communication Association.
- National Film Board of Canada. *Gods of Our Fathers*. (1994). Reading, PA: Bullfrog Films.
- “New words and phrases” (2001, March 17). *The Encarta World Dictionary*. Retrieved March 17, 2001 from [http://www.worldenglishdictionary.com/Features/New\\_words.html](http://www.worldenglishdictionary.com/Features/New_words.html)
- Newhart, B. (1997). Humor makes us free. Address delivered to the Catholic University of America commencement, May 17. Washington, DC. Reprinted in *Vital Speeches of the Day*, 1013(19), 607–609.
- Nichols, M. P. (1995). *The lost art of listening*. New York: Guilford.
- Nichols, R. (1969). Listening is a 10-part skill. In R. C. Hussman (Ed.), *Readings in interpersonal and organizational communication* (pp. 472–79). Boston: Holbrook Press.
- Nilsen. (2004).
- Non-Sexist Language. (2002). Non-sexist language. Retrieved June 17, 2002, from [http://owl.english.purdue.edu/handouts/print/general/gl\\_nonsex.html](http://owl.english.purdue.edu/handouts/print/general/gl_nonsex.html)
- Noonan, P. (1999, Spring). The culture of death. *Human Life Review*, 25, 109.
- Norell, B. (1999, January 25). Prime time TV only wants white faces. *Lakota Times*, p. A6.
- Notebaert, R. (1998). Leveraging diversity: Adding value to the bottom line. Address delivered to the National Black MBA Association, Detroit, MI. Sept. 17. Reprinted in *Vital Speeches of the Day*, 1015(2), 47.
- Ong, W. J. (1991). Print, space, and closure. In Crowley, D., & Heyer, P. (Eds.). *Communication history: Technology, culture, society* (pp. 102–13). New York: Longman.
- . (1998) *Orality and literacy: The technologizing of the world*. London: Routledge.
- Osborn, M. (1990). In defense of broad mythic criticism—a reply to Rowland. *Communication Studies*, 41, 121–27.
- Oser, K. (2004). Snapple effort finds women as they browse. *Advertising Age*, 75, 22.
- Osmond, H., Osmundsen, J., & Agel, J. (1974). *Understanding understanding*. New York: Harper and Row.
- Ouellette, P. M., Lazear, K., & Chambers, K. (1999). Action leadership: The development of an approach to leadership enhancement for grassroots community leaders in children’s mental health. *Journal of Behavioral Health Services and Research*, 26 (2), 171.
- Page, B. I. (1996). *Who deliberates? Mass media in American democracy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Paterson, M., & Kraut, R. (1998). Internet paradox: A social technology that reduces social involvement and psychological well being. *American Psychologist*, 3 (9), 1017.
- Pearce, W. B., & Littlejohn, S. W. (1997). *Moral conflict: When social worlds collide*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearson, J. C., West, R. L., & Turner, L. H. (1994). *Gender and communication*, (3rd ed.) New York: McGraw-Hill.
- Pearson, J. C., & Nelson, P. (1997). *An introduction to human communication: Understanding and sharing* (7th ed). Madison, WI: Brown and Benchmark.
- Pells, R. (2002, April 12). American culture goes global, or does it? *Chronicle of Higher Education*, p. B7–10.
- Penn State Center for Public Speaking and Civic Engagement (2002). Center aims to involve students in public dialogue. Retrieved May 30, 2002, from [www.psu.edu/ur/2002/centerpublicspeaking.html](http://www.psu.edu/ur/2002/centerpublicspeaking.html)
- Perry, J. T., & Schneider, G. (1999). *New perspectives on the Internet*. Cambridge, MA: Course Technology.
- Person of the year. (2002, January 7). *Time*, p. 34.
- Phillips, G. (1993). *Help for shy people*. New York: Barnes and Noble.
- Phillips, R. (1996). Jessie’s glove. In J. Canfield, (Ed.), *Chicken soup for the soul at work*. New York: Health Communications.
- Pines, A. M., & Friedman, A. (1998). Gender differences in romantic jealousy. *Journal of Social Psychology*, 138, 54–76.
- Pipher, M. (1994). *Reviving Ophelia: Saving the selves of adolescent girls*. New York: Ballantine.
- Podolinska, T. & Kovac, M. (2002). ‘Mythos’ versus ‘logos.’ *Dialogue & Universalism*, 12, 85–100.
- Pollack, J., & Teinowitz, I. (1998, November 2). Milk mustache ads, Bozells come under fire. *Advertising Age*, p. 2.
- Postman, N. (1985). *Amusing ourselves to death: Public discourse in the age of show business*. New York: Viking Penguin.
- Pratkanis, A. (1992, October 31). Propaganda flying in blitz of advertising: Warning signs of manipulation. *New York Times*, p. A1.
- Preczewski, P. (1999). You do not have to sit outside in the dark. Retrieved March 7, 2002, from <http://honors.syr.edu/Messenger/old/99-00/stories/speeches.htm>
- Priest, P. (1995). *Public intimacies: Talk show participants and tell-all TV*. Creskill, NJ: Hampton Press.
- Radford, M. L. (1998). Approach or avoidance? The role of nonverbal communication in the academic library user’s decision to initiate a reference encounter. *Library Trends*, 46, 699.
- Ranganathan, K. (2001). How to make software peer reviews work. *Quality Progress*, 34, 69–73.
- Ramsey, G. (1999). Communication theories on trail: can the scales of justice be swayed by the application of communication theories? *Communications & the Law*, 21, 31–45.
- Ranganathan, K. (2001). How to make software peer reviews work. *Quality Progress*, 34, 69–73.
- Reagan, R. (1986). President Reagan’s Speech on the Challenger disaster. Retrieved March 7, 2002, from <http://reagan.webteamone.com/speeches/challenger.html>
- Reeves, R. (2001, April 2). We bowl alone, but work together. *New Statesman*, pp. 23–25.
- Reiner, R. (Producer). (1995). *The American President* (Videotape). Los Angeles: Warner Home Video.
- Retrieved July 8, 2002 from <http://www.library.yale.edu/ref/err/primsrsrc.htm#PRIMDFF>
- Rich, W. C. (1998). Spontaneous talk, linguistic capital, and diversity. *Administration and Society*, 30, 315–330.
- Richards, I. A., & Ogden, C. K. (1923). *The meaning of meaning*. London: Kegan, Paul, Trench, Trubner.
- Rierdan, J., & Koff, E. (1997, September 22). Weight, weight-related aspects of body image, and depression in early adolescent girls. *Adolescence*, 32, 615–25.
- Rips, G. (2002, January 28). Getting by. *American Prospect*, pp. 41–43.
- Rodenburg, P. (2000). *The actor speaks: Voice and performer*. New York: St. Martin’s Press.
- Roefs, W. (1998, Fall). Better together. *Teaching tolerance*, pp. 35–40.
- Roper-Starch. (2000). How Americans communicate: A public opinion poll. Washington, DC: National Communication Association. Retrieved June 19, 2002, from [http://www.natcom.org/research/Poll/how\\_americans\\_communicate.htm](http://www.natcom.org/research/Poll/how_americans_communicate.htm)
- Rose, F. (1999, November 8). Think globally, script locally. *Fortune*, pp. 156–60.
- Rosenblatt, S. (1998, December 21). The color of my world. *Newsweek*, p. 14.
- Rosenzweig, J. (1999, July–August). Can TV improve us? *American Prospect*, pp. 58–64.
- Rothwell, J. D. (1998). *In mixed company: Small group communication* (3rd ed.). New York: Harcourt Brace.
- Rowan, J. (1999). Ascent and descent in Maslow’s theory. *Journal of Humanistic Psychology*, 39, 125–34.
- Rupley, S. (2004). Will Google read your e-mail? *PCMagazine*, 23, 21.
- Salibrici, M. M. (1999, May). Dissonance and rhetorical inquiry: A Burkean model for critical reading and writing. *Journal*

## REFERENCIAS

- of *Adolescent and Adult Literacy*, 42, 628-38.
- Salwen, M. B., & Dupagne, M. (1999). The third person effect: Perceptions of media's influence and immoral consequences. *Communication Research*, 26, 523-50.
- Samovar, L., & Porter, R. (Eds.) (1994). *Intercultural communication: A reader*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Sandhu, D. S., & Reeves, G. T. (1993). Cross-cultural counseling and neurolinguistic mirroring with Native American adolescents. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 21, 106.
- Sanneh, K. (2001, February 9). Hearing the-voices of hip-hop. *New York Times*, p. A23.
- Sapir, E. (1921). *Language: An introduction to the study of speech*. New York: Classic Books.
- Scheidel, T. M., and Crowell, L. (1979). *Discussing and deciding: A desk book for group leaders and members*. New York: Macmillan.
- Schudson, M. (1991). Trout or hamburger: Politics and telemythology. *Tikkun*, 6, 2, 47-54.
- Sears, P. A. (1994). Some thoughts on changing paradigms in management education: The role of production and operations research faculties in the educational outcomes movement." In *The Educational and Research Foundation Program Proceedings* (pp. 33-35). Falls Church, VA: American Production and Inventory Control Society.
- Senna, D. (1998, December 31). Passing and the Problematic of Multiracial Pride. *Black Renaissance/Renaissance Noire*, p. 76.
- Sherif, M., Sherif, K., & Nebergall, R. (1963). *Attitude and attitude change: The social judgment-involvement approach*. Philadelphia: W. B. Saunders.
- Shribman, D. M. (1997, 23 July). Grave eloquence. *The Wall Street Journal*, p. A16.
- Siegert, J. R., & Stamp, G. H. (1994). "Our first big fight" as a milestone in the development of close relationships. *Communication Monographs*, 61, 345-60.
- Signorielli, N. (2001). Television's world of work in the nineties. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 45, 4-23.
- Signorielli, N., & Morgan, M. (1990). *Cultivation analysis: New directions in media effects research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Simon, S. (1997, September 20). The new doublespeak. National Public Radio. Retrieved July 27, 1998 from <http://www.elibrary.com>.
- Skinner, C. (1999, June 24). Class journal for Communication Studies 198, B. Dobkin, University of San Diego.
- Skinner, D. (2000, Winter). McLuhan's world—and ours. *Public Interest*, 138, 52-65.
- Socializing elderly live longer. (1999, July 24). *The Globe and Mail*, p. C5.
- Solley, B. A. & Payne, B. D. (1992). The use of self-talk to enhance children's writing. *Journal of Instructional Psychology*, 19, 205-14.
- Sourcebook (2004). Television. Retrieved June 19, 2004 from <http://www.csun.edu/~vceed002/health/docs/tv&health.html>
- Span of Control (2004). Retrieved June 21, 2004 from <http://www.theworkingmanager.com/articles/detail.asp?ArticleNo=219>.
- Speight, S., & Vera, E. M. (1997). Similarity and difference in multicultural counseling: Considering the attraction and repulsion hypotheses. *Counseling Psychologist*, 25 (2), 280.
- Spence, G. (1995, November-December). Lessons from lawyers. *Psychology Today*, pp. 22-25.
- Sprague, J., & Stuart, D. (2000). *The speaker's handbook*, 5th ed. New York: Harcourt Brace.
- Stanley, S. M., Markman, H. J., & Whitton, S. W. (2002). Communication, conflict, and commitment: insights on the foundations of relationship success from a national survey. *Family Process*, 41, 659-676.
- Sssh! Listen up! (2000, June). *HighGain Newsletter*. Retrieved July 31, 2000, from <http://highgain.com/newsletter>
- Stein, M. (1995, Fall). Discovering a language. *Parabola*, 20, 76-79.
- Stephens, M. (1991, September 22). The death of reading. *Los Angeles Times Magazine*, p. 42.
- Stewart, C. J., & Cash, W. B. (2000). *Interviewing: Principles and practices* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Stewart, J., & Logan, C. E. (1998). *Together: communicating interpersonally*. New York: McGraw-Hill.
- Stossel, S. (1997, May). The man who counts the killings. *Atlantic Monthly*, pp. 86-104.
- Sutton, D. (1997). On mythic criticism: A proposed compromise. *Communication Reports*, 10, 211-18.
- Swan, S., & Wyer, R. (1997). Gender stereotypes and social identity: How being in the minority affects judgments of self and others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1265-77.
- Sweet, L., & Wisby, G. (1998, June 25). From A's to Z's: Later school start, fresher pupils sought. *Chicago Sun-Times*, p. 4.
- Swirsky, J. (1999, April 25). Treating the doctor's bedside manner. *New York Times*, p. A2.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin & S. Worchel (Eds.). *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-53). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Talwar, V. and Lee, K. (2002). Development of lying to conceal a transgression: children's control of expressive behavior during verbal deception *International Journal of Behavioral Development*, 26, 436-445.
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand: Women and men in conversation*. New York: William Morrow.
- . (1998). *The argument culture: Moving from debate to dialogue*. New York: Random House.
- Tavris, C. (1992). *The mismeasure of woman*. New York: Simon & Schuster.
- Tennanti, A. (Director). (1997). *Fools rush in*. Los Angeles, CA: [motion picture] Columbia Pictures.
- The Word Tree: Ethnic Americanisms. (1998). NY: U.S. Department of the Interior.
- Thomas, K. (1991). *A cultural history of gesture*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Thompson, J. (1999). Second kind of mind. In J. Canfield, M. V. Hansen, K. Kirberger, & D. Clark (Eds.), *Chicken soup for the college soul* (pp. 163-5). Deerfield Beach, FL: Health Communications.
- Thornton, K., McKinnie, R., & Stetz, M. (1999, August 29). Treatment of minorities harsher, officers admit. *San Diego Union Tribune*, p. A1, A18.
- Tice, T. N. (1992). Foreign language anxiety. *Educational Digest*, 58, 49-54.
- Ting-Toomey, S. (2000). Managing intercultural conflicts effectively. In L. A. Samovar & R. E. Porter (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (pp. 388-99). Belmont, CA: Wadsworth.
- Toch, H., & Smith, H. (Eds.). (1968). *Social perception*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand.
- Tolson, J. (1999, March 1). Can the quietest war be brought to an end? *U.S. News and World Report*, pp. 58-60.
- Toulmin, S. (1969). *The uses of argument*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Triadis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.
- Trosset, C. (1998, September-October). Obstacles to open discussion and critical thinking. *Change*, pp. 44-50.
- Turner, S., Hamilton, H., Jacobs, M., Angood, L., & Dwyer, D. H. (1997, September). The influence of fashion magazines on the body image satisfaction of college women: An exploratory analysis. *Adolescence*, 32, 603-15.
- Ulinski, M. & O'Callaghan (2002). A comparison of MBA students' and employers' perceptions of the value of oral communication skills for employment. *Journal of Education for Business*, 78, 193-197.
- UNESCO. (1997). Body language. *UNESCO Courier*, 50, 35.
- Vale, L. (1995, December). The imaging of-the city: Public housing and communication. *Communication Research*, 22, 646-64.
- Valian, V. (1998, September-October). Sex, schemas, and success: What's keeping women back. *Academe*, 50-55.
- Van Benschoten, E. (2000). Youth-led civic organizing: Countering perceptions of apathy and redefining civic engagement (a conversation with Joel Spoonheim of the Active Citizens school). *National Civic Review*, 89, 301-308.
- Van Den Buick, J. (2004). The relationship between television fiction and fear of crime: an empirical comparison of three causal explanations. *European Journal of Communication*, 19, 238-249.
- Van Dijk, J. (2000). *The network society: An introduction to the social aspects of new media*. Newbury Park, CA: Sage.
- Van Raalte, J. L. & Brewer, B. W. (1995). Cork! The effects of positive and negative

## REFERENCIAS

- self-talk on dart throwing performance. *Journal of Sport Behavior*, 18, 50–58.
- Vanlear, C. A. (1991). Testing a cyclical model of communicative openness in relationship development: Two longitudinal studies. *Communication Monographs*, 58, 337–61.
- Wachs, F. L., & Dworkin, S. (1997, November). There's no such thing as a gay hero. *Journal of Sports and Social Issues*, 21, 329–50.
- Walker, L. (2002). Unpublished student journal. University of San Diego: Communication Studies 100.
- Wallace, M. (2002). How to introduce speakers: Tips and templates. Retrieved March 7, 2002, from <http://www.11rx.com/columns/guide8.htm>
- Watzlawick, P., Beavelas, J. B., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interaction patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: W. W. Norton.
- Weaver, R. L. (1996, August–September). Motivating the motivators: Eight characteristics for empowering those who empower others. *Executive Speeches*, 11 1, 35–38.
- Weimann, G. (2000). *Communicating un-reality: Modern media and the reconstruction of reality*. Newbury Park, CA: Sage.
- Weisfeld, C. C. & Stack, M. A. (2002). When I look into your eyes. *Psychology, Evolution, & Gender*, 4, 125–148.
- Wenger, C. B., & Jerome, D. (1999). Change and stability in confident relationships: Findings from the Bangor longitudinal study of aging. *Journal of Aging Studies*, 13 (3), 269.
- Westen, R. (1996, July 17). The real slant on gossip. *Psychology Today*, p. 44.
- Wheeler, D. L. (1999, June 25). With ingenious experiments, a psychologist studies the mental lives of chimps. *The Chronicle of Higher Education*, p. B2.
- Whitaker, R. (2002, March 17). We've come too far to be reduced to the small screen. *Washington Post*, p. B1.
- Weisfeld, C. C. & Stack, M. A. (2002). When I look into your eyes. *Psychology, Evolution & Gender*, 4, 125–148.
- White, C. (2004). HD for the masses: more affordable HD production moves down-market. Retrieved June 19, 2004 from <http://www.digitalproducer.com/articles/viewarticle.jsp?id=25392-0>
- Whorf, B. (1956). *Language, thought, and reality*. New York: John Wiley.
- Wicks, R. H. (1996). Joseph Klapper and the effects of mass communication: A retrospective. *Journal of Broadcasting and Mass Communication*, 40, 563–70.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H., and Agree, W. K. (1986). *Public relations: Strategies and tactics*. New York: Harper and Row.
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (2001). *Interpersonal Conflict* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Wilson-Smith, A. (2000, February 28). Playing for the cameras. *Macleans*, p. 12.
- Winkel, F. W. W., & De Kleuver, E. (1997). Communication aimed at changing conditions about sexual intimidation. *Journal of Interpersonal Violence*, 12 (4), 513–30.
- Wolak, J., Mitchell, K. J., & Finkelhor, D. (2002). Close online relationships in a national sample of adolescents. *Adolescence*, 37, 441–456.
- Wolff, F. I., & Marsnik, N. C. (1992) *Perceptive Listening* (2nd ed.). Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Wood, J. T. (1994). *Gendered lives: Communication, gender, and culture*. Belmont, CA: Wadsworth.
- . (1997). *Communication theories in action: An introduction*. Belmont, CA: Wadsworth.
- . (1998). *Communication mosaics*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wood, J. T., & Inman, C. (1993, August). In a different mode: Recognizing male modes of closeness. *Journal of Applied Communication Research*, 21, 279–95.
- Wycoff, E. (1994, April). The language of listening. *Internal Auditor*, 51, 26–29.
- Worldwide Boxoffice (2004). Retrieved June 19, 2004 from <http://worldwideboxoffice.com>
- Yale University Library (1996). Yale University library primary sources research. Retrieved July 8, 2002 from <http://www.library.yale.edu/ref/err/primsrscs.htm> PRIMDEF
- Yam, P. (1999, February). In brief: Violently forgetting. *Scientific American*, pp. 26–29.
- Yzer, M. C., Cappella, J. N., Fishbein, M., Hornik, R., & Ahern, R. K. (2003). The effectiveness of gateway communications in anti-marijuana campaigns. *Journal of Health Communication*, 8, 129–143.

**ÍNDICE POR NOMBRES**

**A**

Abrams, D., R-1, 45  
 Ackerman, Diane, 169  
 Adams, John, 338  
 Adams, K., R-3, 251  
 Adams, Scott, 136, 373  
 Afifi, W. A., R-3, 54  
 Agel, J., R-5, 68  
 Agree, W. K., R-7, 408  
 Allen, Joan, 35  
 Allen, M., R-1, 279  
 Allen, S., R-1, 284  
 Allen, Woody, 338  
 Altman, I., R-1, 187  
 Anderson, C. M., R-4, 203  
 Anderson, P. A., R-1, 14, 151, 155, 161, 162, 174  
 Angell, L. R., R-1, 153  
 Angelou, Maya, 92  
 Angood, L., R-6, 54  
 Antman, Mark, 197  
 Applegate, Jim, 231  
 Argyle, M., R-1, R-3, 162, 367  
 Aristotle, 163, 412, 413, 414  
 Arliss, L., R-2  
 Arnet, R., R-1, 228  
 Aronson, E., R-1, 80, 82  
 Ascher, Sid, 160  
 Astin, A. W., R-1, 241  
 Astor, Nancy Lady, 410  
 Ault, P. H., R-7, 408  
 Austen, Jane, 177  
 Austin, W., R-6  
 Awamleh, R. G., R-1  
 Ayers, M., R-2, 191  
 Ayres, J., R-1, 355, 356

**B**

Bachen, C. M., R-1, 81  
 Baez, Joan, 181  
 Balint, K., R-1, 77, 78  
 Bandura, A., R-1, 72, 279  
 Bangs, Lester, 316  
 Banis, W. J., R-1, A-8  
 Bank, A. L., R-1, 155  
 Baran, S. J., R-1  
 Barker, L., R-1, 92  
 Barry, Dave, 144  
 Barrymore, Ethel, 303  
 Barton, Clara, 417  
 Bass, J., R-4, 126  
 Bass, M., R-4, 126  
 Bassett, Angela, 147  
 Bate, B., R-1, 142  
 Baxter, L. A., R-1, 195, 199, 212  
 bin Laden, Osama, 283, 408  
 Beamer, Linda, R-1, 219  
 Beattie, G., R-1, 165  
 Beatty, M., R-1, 68  
 Beavelas, J. B., R-7, 25, 56, 57  
 Beddingfield, K. T., R-1, 213  
 Benne, K. D., R-1, 253  
 Benoit, P. J., R-1, 96  
 Benoit, W. L., R-1, 96  
 Benson, T. W., R-1, 27  
 Bentley, S., R-1  
 Bergen, Candice, 424  
 Berle, Milton, 243  
 Berlo, D. K., R-1  
 Biagi, S., R-4  
 Bobo, K., R-1, 264  
 Bond, M., R-3, 248  
 Borgman, Jim, 220  
 Borisoff, D., R-2  
 Borysenko, Joan, 191  
 Bowker, J., R-1, 142  
 Bracken, C. C., R-3  
 Brage, D., R-1, 54  
 Brenner, Robert, 198  
 Brewer, B. W., R-6, 21  
 Brezel, K., R-1, 279  
 Brillhart, J. K., R-3, 251

Brockovich, Erin, 401  
 Brontë, Charlotte, 162  
 Brookfield, Stephen, R-1, 217  
 Brown, D., R-1  
 Brown, Roger, 325  
 Brown, S., R-2, 224  
 Browning, G., R-1, 102, 115  
 Brummet, B., R-1, 10  
 Bryant, J., R-3  
 Bryson, L., R-4  
 Buchanan, J., R-7, 189  
 Bullis, C., R-1, 199  
 Burgher, V., R-1, 95  
 Burgoon, J. K., R-1, R-2, 151, 153, 158, 171  
 Burke, Kenneth, R-1, 126  
 Burnett, P. C., R-1, 21  
 Bush, G. H., 139  
 Bush, G. W., R-1, 71, 379, 380, 383, 420  
 Bushman, B., R-1, 76  
 Byrne, D., R-1, 190

**C**

Calvert, C., R-1, 47  
 Campanella, T. B., R-3  
 Campanie, Al, 360  
 Campbell, R. C., R-1, 276, 278, 287, 288  
 Canfield, J., R-6  
 Cantor, H. K., R-2, 287  
 Carbaugh, Donal, R-2, 133  
 Carterette, E., R-2, 69  
 Carvajal, D., R-2, 291  
 Cash, W. B., A-4, R-6  
 Castro, Fidel, 310  
 Cauchon, C., R-2, 21  
 Chambers, K., R-5, 264  
 Chapman, F. S., R-2, 405  
 Charles, Cindy, 243  
 Chatham-Carpenter, A., R-2, 21  
 Chavez, Cesar, 107  
 Chisholm, Shirley, 44  
 Choo, V., R-2, 105  
 Christensen, J., R-4, 78  
 Churchill, Winston, 382  
 Cicero, 163  
 Clark, D., R-6  
 Clark, M. L., R-2, 191  
 Cleland, K., R-2, 388  
 Clinton, Bill, R-2, 282, 383, 394-395  
 Cohen, B., R-2, 283  
 Cohen, J. R., R-2, 109  
 Collins, Eileen, R-2, 332  
 Collins, P., R-2  
 Condit, Gary, 282  
 Confucius, 226  
 Conger, Darva, 282  
 Conger, Jay, R-2, 408  
 Conniff, Kimberly, R-2, 426  
 Cooley, C. H., R-2, 39  
 Cooper, P., R-2, 40  
 Corliss, Richard, 426  
 Court, R., R-2  
 Craik, K. H., R-2, 396  
 Crowell, Laura, R-6, 262  
 Crowley, D., R-5  
 Cullum, Leo, 168  
 Curie, Marie, 338  
 Curtis, D. B., 4, R-7  
 Cuvelier, M. I., R-2, 158

**D**

Daemmrich, Bob, 173, 224, 290  
 D'Alessio, D., R-1, 279  
 Dance, F., R-2  
 Daniels, Jeff, 35  
 Davidson, L. R., R-2, 186  
 De Kleuver, E., R-7, 417  
 DeFrancisco, V., R-2, R-4, 21  
 DeGeneres, Ellen, 282  
 Delia, J., R-2, 75  
 Denny, Mary Kate, 316  
 DeVito, J. A., R-2, 151

Diamond, R., R-2, 7  
 Diana, Princess of Wales, 383  
 Dickinson, Emily, 14  
 Dindia, K., R-2, 201  
 Dobrow, J. R., R-4  
 Dolgener, F. A., 347  
 Donnerstein, E. I., R-1  
 Doskoch, P., R-2, 367  
 Douglas, Stephen A., 310  
 Doyle, R., R-2  
 Drucker, P., R-2, 244  
 Du Bois, Burghardt, 394  
 Du Bois, W. E. B., 394  
 Duberman, L., R-2, 186  
 Duck, Steve, R-2, 198  
 Dupagne, M., R-5, 291  
 Dworkin, S., R-6, 81  
 Dwyer, D. H., R-6, 54

**E**

Eastman, P. D., R-2, 38  
 Ebert, Roger, 426  
 Edesu, A. S., R-2, 153, 158  
 Edison, Thomas, 276  
 Edwards, H., R-2, 49  
 Edwards, R., R-1, 92  
 Einstein, Albert, 170  
 Eisenberg, A. M., R-2, 151  
 Eisenstein, E. L., R-2, 273  
 Ekman, Paul, R-2, 151, 152, 157, 161  
 Elgrably, J., R-2, 79  
 Eliot, George, 422  
 Elshain, J. B., R-2, 27, 28  
 Eminem, 126  
 Engleberg, I., R-2, 244, 251, 362  
 Epstein, W., R-2, 73  
 Evans, B., R-2  
 Evans, Greg, 114

**F**

Farb, P., R-2, 47, 126, 136, 137  
 Faulkner, William, 332  
 Ferraro, Geraldine, 125  
 Festinger, Leon, R-2, 53, 103  
 Finney, Albert, 401  
 Fischetti, Mark, 389, 390  
 Fisher, R., R-2, 224, 263  
 Fisher, W. R., R-2, 111  
 Fiske, J., R-2, 132  
 Fitzpatrick, M. A., R-2, 201  
 Floyd, J. F., R-2, 97, 98  
 Folkerts, J., R-2, 146  
 Follett, Mary Parker, 253  
 Fox, Michael J., 381  
 Fox, Vicente, R-2, 335  
 Frank, 277  
 Franklin, Benjamin, 298  
 Franklin, R., 390  
 Fraser, S. C., R-3, 411  
 Freedman, J. L., R-3, 411  
 Freeman, S. Albert, Sr., 147  
 Freud, Sigmund, 21  
 Frick-Horbury, D., R-3, 367  
 Friedman, A., R-5, 155  
 Friedman, M., R-2, 69  
 Friesen, Wallace, R-2, 151, 152, 157, 161  
 Frohnmayer, John, R-3, 28, 31

**G**

Gaines, C., R-1, 92  
 Galanes, G. J., R-3, 251  
 Galbi, D. A., R-3, 271  
 Gandhi, Mahatma, 225  
 Garten, J. E., R-3, 277  
 Gates, Bill, 373  
 Gerbner, George, R-3, 285, 286  
 Gergen, K. J., R-3, 55  
 Gettentag, R. E., R-3, 367  
 Gilligan, Paul, 58  
 Girandola, F., R-3, 411  
 Giuliani, Rudy, 400

Givens, D. B., R-3, 10, 169, 171  
 Gladney, K., R-1  
 Glaman, J. M., R-3, 190  
 Goffman, Erving, R-3, 55, 56, 58  
 Goizueta, R., R-3, 338  
 Gold, Arnold, 366  
 Goldman, Ronald, 284, 409  
 Gomes, M. E., R-4, 128  
 Gore, Al, 71  
 Gottman, J. M., R-3, 222  
 Grabe, M. E., R-3, 71  
 Graf, F., R-3  
 Graham, J. A., R-3, 367  
 Grant, Spencer, 304, 309  
 Gray, E., R-3, 382  
 Green, R. C., R-1, 76  
 Greenberg, Jeff, 153  
 Gregory, H., R-3, 302, 341  
 Griffin, E., R-3, 10, 52  
 Grindstaff, L., R-3, 133  
 Gronbeck, B. E., R-3, 384  
 Gross, L., R-3  
 Guerrero, L. K., R-3, 54  
 Gulvas, M., 390  
 Gundykunst, W. B., R-3, 217, 229  
 Gusfield, Joseph, R-3, 81  
 Gutenberg, Johannes, 273, 276

**H**

Haddad, R. J., R-3  
 Haley, H., R-2, 367  
 Hall, Albert, 147  
 Hall, E. T., R-3, 27, 165  
 Hall, J. A., R-4, 150, 156  
 Halstead, T., R-3, 299  
 Hamilton, H., R-6, 54  
 Hanks, Tom, R-3, 393  
 Hansen, M. V., R-6  
 Hanson, T. L., R-3, 314  
 Harris, C., R-4, 285  
 Harris, Eric, 269  
 Harris, J. H., R-3, 299  
 Harris, T. E., R-3  
 Harrison, Barbara, 196  
 Harrison, R. P., R-3, 151  
 Harwood, J., R-3  
 Hauser, Gerard A., 329  
 Hayakawa, S. I., R-3, 130  
 Hayek, Salma, 207  
 Heisel, A., R-1, 68  
 Helfgott, David, 63  
 Henderson, A., R-3, 271  
 Henderson, S., R-3, 138  
 Hendrix, Jimi, 106  
 Henry VIII, King of England, 276  
 Heuett, B. L., R-1, 355, 356  
 Heyer, P., R-5  
 Higdon, H., 347  
 Higgins, George, 18  
 Hinerman, S., R-3  
 Hinman, L. A., R-3, 372  
 Hirokawa, R. Y., R-3, 244, 256  
 Hitler, Adolf, 278, 383  
 Ho, Rodney, R-3, 108  
 Hocker, J. L., R-7, 60, 210, 211  
 Hodges, Walter, 335  
 Hoffman, D., R-3  
 Hoffner, C., R-3, 279  
 Hofstede, G., R-3, 248  
 Hogg, M., R-1, 45  
 Holley, R., R-1, 92  
 Holmes, Oliver Wendell, 131  
 Holton, S. A., R-3  
 Hones, D. F., R-3, 228  
 Huard, 125  
 Hughes, Langston, R-4, 333  
 Hunter-Gault, Charlayne, R-4, 396-398  
 Hupka, R. B., R-1, 155  
 Hussman, R. C., R-5  
 Hutton, F., R-4, 274

**I**

Imai, G., R-4, 174  
 Imus, Don, 35

Ingham, R., R-1, 162  
 Inman, C., R-7, 186  
 Iyengar, S., R-4, 76

**J**

Jackson, D. D., R-7, 25, 56, 57  
 Jacobs, M., R-6, 54  
 Janis, I. L., R-4, 252  
 Jefferson, Thomas, 338  
 Jensen, M. D., R-4  
 Jerome, D., R-7, 192  
 Johnson, Ben, 130  
 Johnson, Magic, 81  
 Jones, A. P., R-3, 190  
 Jones, Jim, 383  
 Jordan, Barbara, 394-395  
 Jourard, Sidney M., R-4, 201  
 Juhl, Dan, 390

**K**

Kai, K., 248  
 Kamann, M. P., R-4, 21  
 Karlsberg, J. A., R-4, 204  
 Karlsberg, R. C., R-4, 204  
 Karr, Alphonse, 79  
 Kay, S. W., R-4, 54  
 Kelly, G. A., R-4, 75  
 Kendall, J., R-1, 264  
 Kennedy, G. A., R-4  
 Kennedy, John F., 278, 383, 394  
 Kim, Y. K., R-3, 217, 229  
 Kimmel, M. S., R-4, 77, 249  
 Kinder, D., R-4, 76  
 King, Martin Luther, Jr., 151, 311, 365-366, 383  
 Kipling, Rudyard, 84  
 Kirberger, K., R-6  
 Klapper, J. T., R-4, R-7, 279  
 Klebold, Dylan, 269  
 Klee, Paul, 45  
 Knapp, M. L., R-4, 150, 156, 167, 182, 193  
 Knickerbocker, B., R-4, 412  
 Koester, J., R-4, 154  
 Koff, E., R-5, 54  
 Kolb, J. A., R-4, 243  
 Kole, T., 347  
 Kole, T. J., 347  
 Kollack, Peter, R-4, 39, 42  
 Kominkiewicz, Scott, 139  
 Kopf, L. J., 410  
 Koupsi, S., R-4, 159  
 Kraut, R., R-5, 189  
 Kremer, J., R-4, 128  
 Kruesi, John, 276  
 Kuhn, Manfred, R-4, 62

**L**

LaFrance, M., R-4, 154  
 Landers, Ann, 71  
 Lapidés, Susan, 327  
 Lasswell, H., R-4  
 Lawson, J. K., R-4  
 Lazear, K., R-5, 264  
 Leas, S., R-4  
 LeBlanc, A., R-4, 229  
 Lee, Spike, 147  
 Levine, S., R-4, 92  
 Levy, Chandra, 282  
 Levy, F., R-5, 7  
 Lewinsky, Monica, 282  
 Li, K., R-4, 373  
 Liberman, A., 347  
 Light, R. J., R-4, 192, 241  
 Limbaugh, Rush, 427  
 Lincoln, Abraham, 310, 311, 390  
 Lind, M., R-3, 299  
 Lindgren, M., R-4, 54  
 Lippman, Walter, R-4, 282, 283  
 Little, Malcolm, 147  
 Littlejohn, S. W., R-5, 229  
 Locke, J. L., R-4, 189  
 Logan, C. E., R-6, 181  
 Lombard, M., R-3  
 Lopez, Jennifer, 291

Louganis, Greg, 81  
 Luft, J., R-4, 49  
 Lull, J., R-3  
 Lumet, Sidney, 321  
 Lundin, S. C., R-4, 78  
 Lustig, M. W., R-4, 154  
 Lutz, 139  
 Ly-Phin Pan, P., R-4, 46

**M**

MacArthur, Douglas, 315, 401  
 Macy, J., R-4, 128  
 Macy, William, 35  
 Maggio, 127  
 Maguire, Tobey, 35  
 Malcolm X, 147  
 Mamet, David, 89, 321  
 Manchester, William, 381  
 Mandese, J., R-4, 271  
 Manson, Marilyn, 269  
 Marconi, Guglielmo, 276  
 Marshall, Peter, 406  
 Marsnik, N. C., R-7, 99  
 Martin, M. M., R-4, 203  
 Maslin, Janet, 426  
 Maslow, A. H., R-4, 414  
 Masry, Ed, 401  
 Mathers, Marshall, R-4, 126  
 Maury, Tannen, 277  
 Max, S., R-1, 264  
 Mayo, C., R-4, 154  
 McCabe, D. L., R-4, 318  
 McCombs, Maxwell, R-4, 283  
 McCroskey, J., R-1, R-4, 68, 354  
 McGrath, J. E., R-4, 251, 253  
 McGwire, Mark, 424  
 McKerrow, 28  
 McKinnie, R., R-6, 76  
 McLoone-Basta, M., R-4  
 McLoughlin, M. M., R-1, 81  
 McLuhan, Marshall, R-4, 273, 275, 277  
 McPartland, T., R-4, 62  
 Mead, George Herbert, R-4, 21, 39, 52-53, 55  
 Mead, Margaret, 238  
 Mercer, J., R-4, 154  
 Meredith, W., R-1, 54  
 Milius, S., R-4, 169  
 Miller, M. C., R-4, 288  
 Milosevic, Slobodan, 383  
 Minchinton, Walter, 389, 390  
 Monroe, A. H., R-4, 418  
 Montgomery, B. M., R-1, 212, 216  
 Morgan, M., R-3, R-4, R-6, 285, 286  
 Morrison, Toni, 83  
 Moss, F., R-4, 299  
 Moss, Richard, 96  
 Motley, Constance Baker, 78  
 Motley, M. T., R-4, R-5, 26, 57  
 Mottet, T. P., R-4, 203  
 Murane, R., R-5, 7  
 Murray, T., R-5, 127  
 Murrow, Edward R., 282, 377

**N**

Nader, L., R-5, 228  
 Nebergall, R., R-6, 406  
 Neher, W. W., R-5, 239  
 Nelson, P., R-5, 73  
 Neubauer, Jonathan, 419  
 Newcomb, T. M., R-5, 190  
 Newhart, Bob, R-5, 338  
 Newman, Michael, 166, 185  
 Newman, Paul, 321  
 Newton, Dwayne, 208  
 Nichols, M. P., R-5, 96  
 Nichols, R., R-5, 92  
 Nicholson, Jack, 338  
 Nightingale, Florence, 417  
 Nixon, Richard, 278  
 Noonan, P., R-5, 279  
 Norell, B., R-5, 46  
 North, Oliver, 139  
 Notebaert, Richard, R-5, 334

**O**

O'Brien, Jodi, R-4, 39, 42  
 O'Connor, Flannery, 331  
 Ogden, C. K., R-5, 123  
 O'Keefe, B., R-2, 75  
 O'Keefe, D., R-2, 75  
 O'Mara, J., R-7, 189  
 Ong, W. J., R-5, 273  
 Osborn, M., R-5, 417  
 Osmond, H., R-5, 68  
 Osmundsen, J., R-5, 68  
 Ouellette, P. M., R-5, 264

**P**

Pace, R. C., R-3, 244, 256  
 Page, B. I., R-5, 272  
 Parkinson, Lisa, 220  
 Paterson, M., R-5, 189  
 Patton, Will, 427  
 Paul, H., R-4, 78  
 Payne, B. D., R-6, 21  
 Pearce, W. B., R-5, 229  
 Pearson, J. C., R-5, 68, 73, 195  
 Pells, R., R-5, 277  
 Percy, Walker, 332  
 Perry, J. T., R-5, 242  
 Perry, Matthew, 207  
 Phillips, A., R-5, 271  
 Phillips, Gerald, R-5, 355  
 Phillips, R., R-5  
 Pines, A. M., R-5, 155  
 Pipher, Mary, R-5, 101  
 Pistner, M., R-7, 189  
 Poitier, Sidney, 393  
 Pollack, J., R-5, 424  
 Poltrack, D., R-3  
 Porter, Edwin, 276  
 Porter, R., R-6, 134  
 Postman, Neil, R-5, 310  
 Povinelli, Daniel, 10  
 Pratkanis, A., R-5, 424  
 Preczewski, Paul, R-5, 395  
 Price, Hilary B., 204  
 Priest, Patricia, R-5, 133

**Q**

Quayle, Dan, 25  
 Quintillian, 163

**R**

Radford, M. L., R-5, 158  
 Rampersad, A., R-4  
 Reagan, R., R-5  
 Reeder, H. M., R-5, 57  
 Reeves, G. T., R-6, 158  
 Reeves, R., R-5, 215  
 Reich, R., R-3  
 Reiner, R., R-5, 351  
 Rice, Anne, 332  
 Rich, W. C., R-5, 6  
 Richards, 129  
 Richards, Ann, 395  
 Richards, I. A., R-5, 123  
 Rierdan, J., R-5, 54  
 Rips, G., R-5, 416  
 Roberts, Julia, 401  
 Rockwell, Rick, 282  
 Rodenburg, Patsy, R-5, 167,-357  
 Roefs, W., R-5, 136  
 Rogers, Carl, 228  
 Roosevelt, Franklin Delano,-377  
 Roosevelt, Theodore, 320  
 Rorschach, Herman, 74  
 Rose, F., R-5  
 Rosenblatt, S., R-5, 67  
 Rosenzweig, J., R-5, 280  
 Rossi, S., 347  
 Rothwell, J. D., R-5, 251  
 Rowan, J., R-5, 415  
 Rukeyser, Muriel, 418  
 Rush, Geoffrey, 63

**S**

Sádi, 397  
 Saine, T., R-1, 151  
 Salibrici, M. M., R-5, 103  
 Salwen, M. B., R-2, R-5, 291  
 Samovar, L., R-6, 134  
 Sandhu, D. S., R-6, 158  
 Sanneh, K., R-6, 126  
 Santana, Carlos, 271  
 Sapir, Edward, R-6, 128  
 Sarnoff, Dorothy, 391  
 Sawyer, Diane, 47  
 Scheidel, T. M., R-6, 262  
 Schlesinger, Laura, 35  
 Schneider, G., R-5, 242  
 Schudson, M., R-6, 278  
 Scott, Jerry, 220  
 Sears, P. A., R-6, 299  
 Seinfeld, Jerry, 121  
 Senna, Danzy, R-6, 87  
 Shalit, Gene, 426  
 Shanahan, J., R-4, 285  
 Shaw, Donald, R-4, 283  
 Sheats, P., R-1, 253  
 Shephard, Cybill, 137  
 Sherblom, J. C., R-3  
 Sherif, K., R-6, 406  
 Sherif, M., R-6, 406  
 Shonnard, Timothy, 394  
 Shovelton, H., R-1, 165  
 Shribman, D. M., R-6, 393, 394  
 Siegel, A., R-4  
 Siegert, J. R., R-6, 212  
 Signorielli, N., R-3, R-6, 286,-287  
 Simon, S., R-6, 139  
 Simpson, Nicole Brown, 284,-409  
 Simpson, O. J., 284, 409  
 Singer, Jerome, 287  
 Skinner, C., R-6, 119  
 Skinner, D., R-6  
 Smith, H., R-6, 69  
 Smith, R. R., R-2, 151  
 Socrates, 380  
 Soderbergh, Stephen, 401  
 Solley, B. A., R-6, 21  
 Solomon, 82  
 Sonandre, D. A., R-1, 355  
 Spears, Britney, 291  
 Speight, S., R-6, 190  
 Spence, Gerry, R-6, 111, 222  
 Spoonheim, Joel, R-6  
 Sprague, J., R-6, 354, 355, 356  
 Stacks, D. W., R-2  
 Stamp, G. H., R-6, 212  
 Staubach, Roger, 299  
 Stein, M., R-6, 95  
 Steinem, Gloria, 77, 129  
 Stephens, M., R-6, 274  
 Stephens, R. D., R-7, 4  
 Stern, Howard, 35  
 Stetz, M., R-6, 76  
 Stewart, C. J., A-4, R-6  
 Stewart, J., R-6, 181  
 Stewart, Martha, 318  
 Stossel, S., R-6, 285, 286  
 Stuart, D., R-6, 354, 355, 356  
 Sutton, D., R-6, 417  
 Swan, S., R-6, 45  
 Sweet, L., R-6, 67  
 Swift, Thor, 416  
 Swirsky, J., R-6, 108

**T**

Tajfel, H., R-6  
 Tannen, Deborah, R-6, 44-45, 96,-107  
 Tanner, James, 73  
 Tavis, C., R-6, 68, 136  
 Taylor, D., R-1, 143, 187  
 Teinowitz, I., R-5, 424  
 Tennanti, A., R-6  
 Thomas, K., R-3, R-6, 163  
 Thomas, Timothy, 229  
 Thompson, J., R-6, 38  
 Thornton, K., R-6, 76  
 Tice, T. N., R-6, 21

Ting-Toomey, S., R-6, 248  
 Toch, H., R-6, 69  
 Todd, Mabel Elsworth, 152  
 Tolson, J., R-6, 99  
 Torrey, Volta, 389, 390  
 Toulmin, Stephen, R-6, 411  
 Travers, Peter, 426  
 Triadis, H. C., R-6, 248  
 Trosset, C., R-6, 106  
 Turan, Kenneth, 426  
 Turner, J., R-6  
 Turner, L. H., R-5, 68, 195  
 Turner, S., R-6, 54  
 Twain, Mark, 359

**U**

Ury, W., R-2, 263

**V**

Vale, L., R-6, 43  
 Valian, V., R-6, 81  
 Van Benschoten, E., R-6, 299  
 Van Dijk, J., R-6, 278  
 Van Raalte, J. L., R-6, 21  
 Vangelisti, A. L., R-4, 182, 193  
 Vanlear, C. A., R-6, 203, 212,-215  
 Ventura, Jesse, 383  
 Vera, E. M., R-6, 190

**W**

Wachs, F. L., R-6, 81  
 Walker, L., R-6, 171  
 Wallace, M., R-6, 391  
 Walsh, J. T., 35  
 Walters, Barbara, 140  
 Waltz, Gary, 409  
 Ward, William Arthur, 385  
 Washington, Denzel, 147, 427  
 Washington, George, 417  
 Watterson, Bill, 275  
 Watzlawick, Paul, R-7, 25, 26, 56,-57  
 Weaver, R. L., R-7, 384  
 Weimann, G., R-7, 286, 287  
 Welty, Eudora, 332  
 Wenger, C. B., R-7, 192  
 West, R. L., R-5, 68, 195  
 Westen, R., R-7, 140, 141  
 Wheeler, D. L., R-7, 10  
 Wheeler, John, 99  
 Whitaker, R., R-7, 308  
 Whitehead, Alfred North, 19  
 Whitsett, D. A., 347  
 Whorf, Benjamin, R-7, 128  
 Wicks, R. H., R-7, 279  
 Wilcox, D. L., R-7, 408  
 Williams, 82  
 Wilmot, W. W., R-1, R-7, 60, 195, 210, 211  
 Wilson-Smith, A., R-7, 278  
 Windsor, J. L., R-7, 4  
 Winfrey, Oprah, 278-279  
 Winkel, F. W. W., R-7, 417  
 Winsten, Jay, 280  
 Wisby, G., R-6, 67  
 Witherspoon, Reese, 35  
 Wolff, F. I., R-7, 99  
 Wong, B. Y. L., R-4, 21  
 Wood, J. T., R-7, 68, 107, 185, 186,  
 196, 199, 280  
 Woods, Tiger, 87  
 Worchel, S., R-6  
 Wycoff, E., R-7, 92  
 Wyer, R., R-6, 45  
 Wynn, D. R., R-2, 244, 251

**Y**

Yakin, 427  
 Yam, P., R-7, 100  
 Yeats, William Butler, 338  
 Young, K., R-7, 189  
 Young-Wolff, David, 214, 370

**Z**

Zillmann, D., R-3

## ÍNDICE TEMÁTICO

## A

Abreviatura, 298  
 Acción, 419  
 Acento, 156-157  
 Actitudes y creencias preconcebidas, 102  
 Adaptación, 68, 221-222, *fig. 8-1*  
 Adaptadores, 163  
 Ademanos; véase Gestos  
 Adeptas, 226  
 Adopción de roles, 52, *fig. 2-4*  
 Afectación personal, 102-103  
 Agenda, fijar la, 283-284, *tabla 10-2*  
 Agresión pasiva, 222-223  
 Aislarse, 223  
 Alabanzas, 229  
 Alfabetismo, 273-274  
 Amarillismo, 27  
 Amnistía, 416  
 Amor, 415  
 Amplitud, 187  
 Analogía, 333  
 Analogía figurativa, 333  
 Analogía literal, 333  
 Anclas, 406  
 Anécdota, 338  
 Apariencias, guardar las, 60  
 Apelar a la autoridad, 424  
 Apreciación, 105-106  
 Aprendizaje social, 69, 72  
 Argot, 135  
 Argumento, 411-412, *fig. 15-3*  
 Argumentos emocionales, 414-417  
 Artefactos, 171-172, *tabla 6-2*  
 Articulación, 364-366  
 Asignación de apodos, 47  
 Asociación, 141  
 Atención adecuada del público, 337  
 Atención, paso de, 337, 418  
 Atención selectiva, 102  
 Atender, 93-94, *fig. 4-2*  
 Atracción física, 192-193  
 Atractivo, 192-193  
 Atribución, 80-83  
 Atribuciones  
 de significado externo, 80-81  
 de significado interno, 80-81  
 de significado prejuiciosas, 81-83, 84  
 Ausencia de confirmación, 57, 199  
 Autoconcepto, 39, *fig. 2-3*  
 Autoconciencia, 39, 49-55, *fig. 2-4*  
 adopción de roles, 52  
 hacerse cargo de la autoestima, 54-55  
 interacción con los medios, 52-54  
 revelación del "sí mismo" en las relaciones, 49-52  
 Autoestima, 54-55, *fig. 2-4*  
 Automonitoreo, 30  
 Autonomía, 213-214  
 Autoridad, por, 260  
 Autoritario, 261  
 Autorrevelación, revelarse a "sí mismo", 49-52, *fig. 2-4*  
 Ayudas visuales, *fig. 12-1*

**B**  
 Biorritmos, 67  
 Brindis, 393  
 Buscador, 312

**C**  
 Cambio, 214-215  
 Cambios en la percepción, 78-79  
 Cambios sociales, uso de la televisión para promover, 280  
 Campo perceptual, 70  
 Canales, 15, *tabla 1-1*  
 Características demográficas, 307-308  
 Características físicas que influyen en la percepción, 67  
 Carisma, 383-384, *tabla 14-1*

Categorización, 76  
 Chismes, 140-141  
 Circunscripción, 197-198, *tabla 7-1*  
 Citas, 338  
 Civismo, 27-28, 143-144  
 Clichés, 363  
 Clima de la comunicación, 229-230  
 Codificación, 12  
 Códigos, 131-134  
 Coerción, 220-221, *fig. 8-1*  
 Coherencia, 111  
 Cohesión, 244, 249, 251, 252  
 Colaboración, 221, *fig. 8-1*  
 Colectivismo, 248, *tabla 9-1*  
 Coloquial, 309  
 Comentarios provocativos, 338  
 Comparación, 362  
 Comparación social, 53  
 Complemento, 157  
 Comprensión, 106-114  
 como meta al escuchar, 106-107, 113-114  
 Compromiso, 221, *fig. 8-1*  
 Comunicación, 7  
 definición de, 7-9  
 en grupos pequeños, 22  
 escenario de la, 20-23, *fig. 1-3*  
 estudio de la, 10-11  
 interpersonal, 21-22  
 intrapersonal, 21  
 mediática, 22-23  
 pública, 22  
 Comunicación animal, 10  
 Comunicación en grupos reducidos, 22, 238-264, *fig. 1-3*  
 liderazgo en, 261-264  
 normas de grupo; véase Normas de grupo  
 roles de grupo, 251, 253-255, *tabla 9-2*  
 toma de decisiones en grupo, 243-246  
 desventajas de la, 245-246  
 ventajas de la, 244-245  
 utilización de la pauta para la solución de problemas, 256-260, *fig. 9-2*  
 Comunicación escrita, 14-15  
 Comunicación expresiva, 107  
 Comunicación hábil, 228  
 Comunicación hostil por Internet, 222  
 Comunicación instrumental, 107  
 Comunicación interpersonal, 20-22, 181-204, 225-231, *fig. 1-3*  
 atracción y, 188, 190-193  
 características básicas de la, 181-187  
 dentro de una relación, 183-184  
 influencias culturales y de género en la, 184-187, 195  
 personalizada, 181-182  
 construyendo terreno común para, 225-231  
 por creación de un clima cálido, 229-231  
 por el manejo de tensiones dialécticas, 225-226  
 por la valoración de las diferencias, 227-229, *fig. 8-2*  
 desarrollo de relaciones y; véase Etapas del desarrollo de la relación  
 intimidad y, 187-188  
 Comunicación intrapersonal, 21, *fig. 1-3*  
 Comunicación masiva, 271-272  
 Comunicación mediatizada, 22-23, 269-292, *fig. 1-3*  
 definición de los medios y de la comunicación masiva, 270-272

evolución conjunta de los medios y los públicos masivos, 272-278, *tabla 10-1*  
 convergencia tecnológica, 277-278  
 cultura alfabetizada, 273-274  
 cultura oral, 272-273  
 sociedad electrónica, 274-277  
 funciones de la, 280-289  
 cultivo de opiniones sobre contingencia mundial, 285-289, *fig. 10-3*  
 definición de las agendas públicas, 282-284, *tabla 10-2*  
 satisfacción del público, 280-282, *fig. 10-2*  
 predicción de los efectos de la, 278-280  
 uso responsable de, 289-292  
 Comunicación no verbal, 150-174  
 características básicas de la, 150-156  
 contextual, 152-154  
 continua, 155-156  
 influencias culturales y de género en la, 154-155  
 intrínseca, 152  
 no lingüística, 151-152  
 funciones de la, 156-160  
 tipos de, 160-172  
 artefáctica, 171-172  
 contacto visual, 161-162  
 cronémica, 169-171  
 expresiones faciales, 161  
 gestos, 163-165  
 háptica, 166-167  
 kinésica, 160  
 olor, 168-169  
 proxémica, 165-166  
 vocalización, 167-168  
 uso eficaz y responsable de la, 172-174  
 Comunicación oral, 14-15  
 Comunicación pública, 22, *fig. 1-3*  
 Comunicación responsable, 27-31, 55-60, 83-95, 105-116, 141-144, 172-174, 201-204, 225-231, 261-264, 289-292, 316-318, 342-347, 373-374, 398, 422-424  
 Comunicación transaccional, 24  
 Comunicación verbal, 122-144  
 cultura y, 134-137  
 comprensión del significado de la, 129-134  
 códigos, 131-134  
 connotación, 130-131, *fig. 5-2*  
 denotación, 129  
 retos éticos en, 137-141  
 significado y, 122-129, *fig. 5-1, tabla 5-1*  
 palabras ambiguas, 124  
 palabras arbitrarias, 124  
 palabras intercambiables, 124-125  
 palabras que implican acciones y actitudes, 126-127  
 palabras que influyen en cómo pensamos, 127-129  
 palabras simbólicas, 123  
 uso responsable de la, 141-144  
 Comunicadores, 12  
 principios orientadores para los, 27-31  
 civismo, 27-28  
 ética en la comunicación, 29-31  
 valoración de la diversidad, 28-29  
 Comunitaria, 27  
 Conclusión, 341-342  
 Conexión, 213-214

- Confirmación, 56  
 Conflicto, 210-231, 245  
   causas del, 212-219  
     diferencias de creencias y valores, 216-218  
     metas incompatibles, 218-219  
     tensiones dialécticas, 212-216  
   en la toma de decisiones en grupo, 245  
   establecimiento de un terreno común a partir del, 225-231  
   estilos de manejo del conflicto, 220-222, *fig. 8-1*  
   respuestas constructivas al, 224-225  
   respuestas destructivas al, 222-223  
   valor del, 211-212  
 Conflictos raciales, 229  
 Confrontar, 102  
 Confusión deliberada, 139  
 Connotación, 130-131, *fig. 5-2*  
 Conocimiento de los medios, 289  
 Consenso, por, 260  
 Constancia perceptual, 73  
 Construcción, 39  
 Construcciones personales, 75  
 Constructivismo, 75  
 Contacto, 166-167  
   amistoso-cálido, 167  
   amoroso-intimo, 167  
   funcional-profesional, 167  
   social-educado, 167  
   visual, 161-162, 368  
 Contexto, 19-24  
   alto y bajo, 217-218  
   cultura y, 23-24  
   de la comunicación no verbal, 152-154, 174  
   de las tensiones dialécticas, 215-216  
   en escenario y tras bambalinas, 58-59  
   escenario de la comunicación y, 20-23, *fig. 1-3*  
   escenario físico y, 19-20  
   interpretación y, 79  
   para revelarnos ante los demás, 202-203  
 Contexto anterior, 58-59  
 Contexto del mensaje, 100  
 Contexto frontal, 58-59  
 Continua, 155-156, *fig. 6-1*  
 Contradecir, 157  
 Contundente, 338  
 "Con un pie en la puerta", 411  
 Convergencia tecnológica, 277-278  
 Corazón humano, modelo, 328, *fig. 12-1*  
 Credibilidad, 339, 380-382, *tabla 14-1*  
   derivada, 381-382  
   inicial, 381  
   permanente, 382  
 Crédito, dar, 318  
*Crescendo*, 365  
 Cronémica, 169-171  
 Cuadrante ciego, 51-52, *fig. 2-5*  
 Cuadrante desconocido, 52, *fig. 2-5*  
 Cuadrante oculto, 50-51, *fig. 2-5*  
 Cuadrante público, 50, *fig. 2-5*  
 Cultura, 23-24  
   comunicación interpersonal y, 184-187  
   comunicación no verbal y, 154-155, 170-171, 174, *fig. 6-1*  
   comunicación verbal y, 134-137  
   conflicto y, 218, 219  
   normas de grupo y, 247-249, *tabla 9-1*  
   percepción y, 68  
 Culturas anteriores a la imprenta, 274  
 Culturas orales, 272-273
- D**  
 Datación, 141  
 Decepción, 138-140  
 Decodificación, 12  
 Deducción, 414  
 Defensiva, estar a la, 222, 223  
 Deferencia, 317  
 Definición, 335-336  
 Denotación, 129  
 Desarrollo de las relaciones; véase Etapas del desarrollo de las relaciones  
 Deseos, 415  
 Desprecio, 223  
 Diadas, 21-22  
 Diagrama, 342-347, *tabla 12-2*  
   de conceptos clave, 343  
   de oraciones completas, 342-343  
 Diagramación de temas, 342  
 Diferenciación, 197, *tabla 7-1*  
 Discretas, 244  
 Discurso; véanse también Presentaciones públicas  
   basado en el desarrollo de conceptos clave, 360, *tabla 13-1*  
   basado en un manuscrito, 358, *tabla 13-1*  
   de aceptación, 392-393  
   de convencimiento, 408-411  
   de homenaje, 393-395  
   de inspiración, 396-398  
   de presentación, 391-392  
   de refuerzo, 408  
   demostrativo, 386, *tabla 14-2*  
   descriptivo, 385-386, *tabla 14-2*  
   explicativo, 386-387, *tabla 14-2*  
   improvisado, 359-360, *tabla 13-1*  
   memorizado, 358-359, *tabla 13-1*  
   narrativo, 387-388, *tabla 14-2*  
   objetivo específico del, 302, 303-305  
   objetivo general del, 302-303  
   para después de cenar, 395-396  
   para entretener, 303  
   para informar; véase Discursos informativos  
   para ocasiones especiales; véase Discursos para ocasiones especiales  
   para persuadir; véase Discursos persuasivos  
   pro-acción, 411  
 Discurso de proceso, 326  
 Discursos informativos, 302, 384-390, *fig. 14-1, tabla 14-2*  
   demostrativo, 386  
   descriptivo, 385-386  
   explicativo, 386-387, 389-390  
   narrativo, 387-388  
 Discursos para ocasiones especiales, 391-398  
   discurso de aceptación, 392-393  
   discurso de homenaje, 393-395  
   discurso de inspiración, 396-398  
   discurso de presentación, 391-392  
   discurso para después de cenar, 395-396  
 Discursos persuasivos, 302-303, 408-411  
   de convencimiento, 408-411  
   de refuerzo, 408  
   estructuras para los, 418-421  
   pro-acción, 411  
 Disfluencias, 167  
 Disonancia cognoscitiva, 103  
 Distancia al poder, 248-249, *tabla 9-1*  
 Diversidad, 28-29  
 Doble discurso, 139-140
- E**  
 Eco empático, 115  
 Efecto de la tercera persona, 291
- Ejemplo  
   breve, 332  
   extendido, 332  
   hipotético, 332  
 Ejemplos, 332-333  
 Emblemas, 163-164, *tabla 6-1*  
 Emisores, 12  
 Emoticones, 160  
 Empatía, 85, 107-108  
 Enmascaramiento, 161  
 Entrenamiento, 281, *fig. 10-2*  
 Entrevistas  
   breve guía para, de A-1 a A-8  
   escuchar y responder durante, 116  
   para recopilar información para el discurso, 315-316
- Epíteto, 47  
 Equilibrio del poder de, 212  
 Error fundamental de atribución de significado, 82  
 Escenario físico, 19-20  
   como un obstáculo para escuchar con eficacia, 99-101  
 Escenarios de atención médica, 49  
 Escuchar, 93, *fig. 4-1*  
   activa y pasivamente, 97-99  
   con eficacia y responsabilidad, 110-116  
   escoger la respuesta al, 114-115  
   mejora de la comprensión, 113-114  
   organización de la información, 116  
   permanecer involucrado al, 115-116  
   preparándose para, 110  
 etapas del proceso de, 93-96, *fig. 4-2*  
   atender, 93-94  
   interpretar, 94-95  
   recordar, 96  
   responder, 95-96  
   metas al, 105-110  
   apreciación, 105-106  
   comprensión, 106-107  
   empatía, 107-108  
   evaluación, 108-110, 111  
 Escuchar con empatía, 107-108  
 Escuchas activos, 97-99, *fig. 4-3, tabla 4-1*  
 Escuchas pasivos, 97-99, *tabla 4-1*  
 Espacio personal, 165-166  
 Especificidad, 15-16, *tabla 1-1*  
 Estabilidad, 214-215  
 Estadística, 333-334, 338  
 Estancamiento, 198, *tabla 7-1*  
 Estereotipos, 47, 75-77  
 Estilos de manejo del conflicto, 220-225  
 Estima, 415  
 Estímulo, 70  
 Estructuración  
   cronológica de un discurso, 325-326  
   del discurso en base a causa y efecto, 329  
   del discurso en base a problema y solución, 330  
   espacial del discurso, 326-328, *fig. 12-1*  
   narrativa del discurso, 326  
   temática del discurso, 328  
 Estructuración comparativa del discurso, 328-329  
 Etapa de establecimiento de lazos afectivos, 196, *tabla 7-1*  
 Etapa de experimentación, 193-194, *tabla 7-1*  
 Etapa de finalización, 199, *tabla 7-1*  
 Etapa de iniciación, 193, *tabla 7-1*  
 Etapa de integración, 197, *tabla 7-1*  
 Etapa de intensificación, 194-196, *tabla 7-1*

- Etapas del desarrollo de las relaciones, 193-200, *fig. 7-2, tabla 7-1*  
 acercamiento, 193-196  
 separación, 197-199
- Ethos, 412-424
- Ética, 29, 422-424
- Etiquetas de identidad, 47-48
- Eufemismo, 138
- Evaluación, 108-110, 111
- Evasión, 222  
 como estilo de manejo del conflicto, 222, *fig. 8-1*  
 de información amenazante, 102-103  
 en las relaciones, 198-199, *tabla 7-1*
- Evasión de la tarea, 245
- Éxito en la universidad, participación en grupos y, 241
- Expectativas, 213
- Expectativas del público, 308-309
- Explicación, 334-335
- Exposición selectiva, 279
- Expresión, 215
- Expresión de sentimientos, 211
- Falacia de efecto dominó, 424
- Falacia de falsa causa, 423
- Falacia de generalización precipitada, 424
- Falacia del ataque personal, 423
- Falacia del falso dilema, 423-424
- Falacia populista, 423
- Falacias, 423-424
- Familiaridad, 70, 191-192
- Feminidad, 249, *tabla 9-1*
- Fidelidad, 111
- Figura y fondo, 71, *fig. 3-3*
- Fluctuar, 188
- FMCR (modelo de la Fuente-Mensaje-Canal-Receptor), 278-279, *fig. 10-1*
- Forma de conducirse, 50
- Fuente primaria, 314
- Fuente secundaria, 314
- Fuentes de Internet, 314, *fig. 11-1*
- Fuga, 157
- Función de satisfacción, 280-282, *fig. 10-2*
- G**
- Genérico, 374
- Gente sorda, 95
- Gestos, 163-165, 366-368
- Grosería, 27, 126, 143
- Grupos basados en la comunidad, 242, 264
- Grupos cívicos, 241-242
- Grupos de ayuda, 241
- Grupos de referencia, 134
- Grupos para la solución de problemas, 243
- Grupos permanentes, 243
- Grupos primarios, 240
- Grupos reducidos, 239-243  
 tipos de, 240-243
- Grupos sociales, 240
- Grupos temporales, 243
- Grupos virtuales, 242-243
- Guardianes, 282
- Guerra del Golfo Pérsico, 284, *tabla 10-2*
- Guiones, 77-78
- H**
- Hablar; véase Presentaciones públicas
- Háptica, 166-167
- Hipótesis de la relatividad lingüística, 127-129
- Humor, 338, 396, 398
- Humor contra uno mismo, 398
- I**
- Identidad, 42-48, *figs. 2-2 y 2-3*  
 comunicación de las suposiciones relativas a la, 47-48  
 cultural, 45-46, *fig. 2-3*  
 social, 45
- Identidad de género, 43-45, *fig. 2-3*  
 comunicación interpersonal e, 184-187, 195  
 comunicación no verbal e, 154-155, *fig. 6-1*  
 lenguaje adecuado e, 374
- Idiosincrásica, 195
- Ilustradores, 163, 165
- Imaginería, 362
- Incapaces de cambiar, 141
- Indiferencia, 103-105
- Individualismo, 248, *tabla 9-1*
- Inducción, 413-414
- Inevitabilidad de la comunicación, 25-26
- Inferencia, 109-110  
 calificación de, 141-142
- Inferencia de datos, 80
- Inflexión, 168, 364, *tabla 13-3*
- Información, 281, *fig. 10-2*
- Informar y persuadir como parte de un mismo todo, 404-408, *fig. 15-1*
- Intensidad, 70
- Intensificación, 161
- Interactividad, 16, *tabla 1-1*
- Intercambio de códigos, 136
- Interpretación, 79-83  
 atribución, 80-83  
 contexto, 79  
 inferencia de datos, 80
- Interpretar, 94-95, *fig. 4-2*
- Intérpretes, 12
- Intimidad, 215
- Intrapersonal, 21
- Intrínseca, 152, *fig. 6-1*
- Intrínsecamente, 300
- Introducción, 337-341, *tabla 12-1*
- Irreversibilidad de la comunicación, 25
- J**
- Jerga, 143
- Juicios ante hechos, 408-409, *tabla 15-1*
- Juicios de valor, 409, *tabla 15-1*
- Juicios sobre gestión, 410, *tabla 15-1*
- K**
- Kinésica, 160
- L**
- Laica, 289
- Latitud  
 de aceptación, 406, *fig. 15-2*  
 de no incumbencia, 406, *fig. 15-2*  
 de rechazo, 406, *fig. 15-2*
- Lenguaje incluyente, 142-143
- Lenguaje verbal, 122
- Liderazgo, 261-264  
 autoritario, 261  
 democrático, 261, 263  
 permisivo, 261
- Límites, 211
- Llamatividad, 69, 70-71
- Lógica  
 alfabetismo y, 274  
 persuasión basada en la, 413-414
- Logos, 412, 413
- Lujuria, 415
- M**
- Malla curricular, 307
- Manchas de tinta, 73-74, *fig. 3-4*
- Maratón, tu primer, 346-347, *tabla 12-2*
- Masculinidad, 249, *tabla 9-1*
- Matices vocales, 365
- Mayoría, por, 260
- Medios, 272  
 dirigirse a los, 292  
 escuchar con eficacia a, 100-101, 112  
 interacción con los, 52-54, *fig. 2-4*  
 percepciones de la violencia, 76  
 televisión y reglas de exhibición, 162
- Mensajes, 13-15, *fig. 1-2, tabla 1-1*  
 afectivos, 153  
 indirectos de resistencia, 57  
 no verbales, 14  
 verbales, 14
- Metacomunicación, 196
- Metáfora, 333, 362
- Miedo a comunicar, 354-355
- Minimización, 161
- Misión del grupo, 256-258
- Mitos, 412, 417  
 culturales, 417-418
- Modelo de la aguja hipodérmica, 278-279
- Molinos de viento, 389-390
- Momentos de decisión, 199
- Mostrar cómo se hace algo, 367
- Movimiento, 71
- Multidimensionalidad de la comunicación, 26-27
- N**
- Navegador de Internet, 312
- Necesidad, 415, 418-419
- Necesidades básicas, 415
- Necesidades individuales, 211-212
- Neutralización, 161, 226
- No lingüístico, 151-152, *fig. 6-1*
- Normas, 211, 213; véase también Normas de grupo
- Normas del grupo, 246-251, *fig. 9-1*  
 cohesión, 249, 251, 252  
 explícitas, 246  
 implícitas, 247  
 influencias culturales en las, 247-249, *tabla 9-1*
- Notoriedad, 45,
- Novedad, 70
- O**
- Obstáculos para escuchar, 99-105  
 por actitudes, 101-105  
 actitudes y creencias preconcebidas, 102  
 afectación personal, 102-103  
 indiferencia, 103-105  
 preocupación por nosotros mismos, 101
- por distracciones externas, 99-100  
 ambiente físico, 99-100  
 contexto del mensaje, 100  
 ruidos de los medios, 100-101
- Ocasión, 309-311
- Olfativa, 168-169
- Olor, 168-169
- Organización, 73-79, *fig. 3-1*  
 cambios de percepción, 78-79  
 de la información, 116  
 elaboraciones personales, 75  
 estereotipos, 75-77  
 guiones, 77-78  
 prototipos, 75
- Orientado al público, 307
- Otro generalizado, 40
- P**
- Página de inicio de un buscador, 312, *fig. 12-1*
- Palabras; véase Comunicación verbal  
 abstractas, 130-131, *fig. 5-2*  
 ambiguas, 124  
 arbitrarias, 124  
 concretas, 129

- de despedida o conmemoración de muerte, 393-395  
intercambiables, 124-125  
simbólicas, 123  
tomadas de otros lenguajes, 125-126, *tabla 5-1*
- Pánico escénico, 357  
Paradójico, 150  
Paráfrasis, 113  
Participación, 228, *fig. 8-2*  
cívica, 299  
Pathos, 412, 414  
Pausas vocales, 360  
Pauta, 256  
Pensamiento grupal, 252  
Percepción, 66  
comunicación responsable y, 83-85  
factores que influyen en la, 66-68  
características físicas, 67  
cultura, 68  
personalidad, 68  
proceso de formación de la, 68-83, *fig. 3-1*  
interpretación, 79-83  
organización, 73-79  
selección, 69-73  
Percepción, revisiones de, 84-85, 113-114  
Perfeccionamiento, 415-416  
Personalidad, 65  
Personalización, 181-182  
Perspectiva, ver las cosas en, 30  
Persuadir, 404  
Persuasión, 221, 404-424, *fig. 8-1*  
construcción de argumentos, 411-413, *fig. 15-3*  
basada en argumentos emocionales, 414-417  
basada en la credibilidad, 412-413  
basada en la lógica, 413-414  
basada en los mitos culturales, 417-418  
discursos; véase Discursos persuasivos  
informar y persuadir como parte de un mismo todo, 404-408  
uso responsable de la, 422-424  
Pertenencia, 415  
Plagio, 317-318  
Policrónico, 171  
Postura, 366  
Predisposición, 80  
Pregunta retórica, 363  
Prejuicio por atractivo, 82  
Prejuicio por autocomplacencia, 82  
Prejuicio por semejanza, 82-83, 190-191  
Presentaciones; véase Presentaciones públicas  
Presentaciones públicas  
conclusión, 341-342  
diagrama de, 342-347, *tabla 12-2*  
estructuración de, 325-330  
comparativa, 328-329  
cronológica, 325-326  
en base a causa y efecto, 329  
en base a problema y solución, 330  
espacial, 326-328  
narrativa, 326  
temática, 328  
introducción, 337-341, *tabla 12-1*  
organización, 325-342  
analogía, 333  
definición, 335-336  
desarrollo y apoyo, 331-337  
ejemplos, 332-333  
estadística, 333-334  
explicación, 334-335  
testimonio, 331-332  
transiciones, 336-337  
planeación de, 297-318
- análisis de la situación, 305, 311  
fortalezas y debilidades del orador, 305-307  
ocasión, 309-311  
público, 307-309  
enfoque del tema del discurso, 302-305  
presentación responsable, 316-318  
recopilación de materiales para el discurso, 311-316  
entrevistas, 315-316  
experiencias personales, 316  
materiales impresos, 311-312, *tabla 11-1*  
recursos electrónicos, 312-315  
selección del tema del discurso, 299-302  
presentación, 353-374  
escoger las palabras, 361-366, *tabla 13-2*  
gestos, 366-368  
manejo del miedo, 354-357  
programas computacionales para presentaciones, 371-373, *fig. 13-1*  
recursos de apoyo en presentaciones, 368-371, *tabla 13-4*  
responsable, 373-374  
tipos de, 358-361, *tabla 13-1*  
basada en el desarrollo de conceptos clave, 360  
basada en un manuscrito, 358  
improvisada, 359-360  
memorizada, 358-359  
tipos de, 384-398, 408-411  
informativa; véase discursos informativos  
para ocasiones especiales; véase Discursos para ocasiones especiales  
persuasiva; véase Discursos persuasivos  
Proceso de la comunicación, 11-27  
características dinámicas del, 24-27  
inevitable, 25-26  
irreversible, 25  
multidimensional, 26-27  
transaccional, 24  
elementos básicos en el, 11-24, *fig. 1-1*  
canales, 15, *tabla 1-1*  
contexto, 19-24  
cultura, 23-24  
emisores, 12  
intérpretes, 12  
mensajes, 13-15, *fig. 1-2*, *tabla 1-1*  
retroalimentación, 19-19  
ruido, 16, 18  
Profecía autocumplida, 40-41, *fig. 2-1*  
Profundidad, 187  
Programas computacionales para presentaciones, 371-373, *fig. 13-1*  
Programas televisivos de debate en vivo, 133  
Pronunciación, 363-364  
Protoblocs, 159  
Prototipos, 75  
Proximidad social, 191-192  
Proximidad, 73  
Proxémica, 165-166  
Prueba de manchas de tinta de Rorschach, 73-74, *fig. 3-4*  
Pseudoesuchar, 104-105  
Puntos principales, 339, 343  
Puntos subsidiarios, 342, 343
- R**  
Rechazo, 55-57  
Reciprocidad, 195, 203-204
- Recordar, 96, *fig. 4-2*  
Recriminación, 251  
Recursos de ayuda en presentaciones, 368-371, *tabla 13-4*  
Recursos electrónicos, 312-315  
Redefinición, 226  
Reglas de exhibición, 161, 162  
Regulación, 158  
Relaciones  
conflicto en las; véase Conflicto comunicación interpersonal en las; véase Comunicación interpersonal  
Relaciones interpersonales íntimas, 187-188, 196, 201-204, *tabla 7-1*  
Relajación, 356  
Relativismo moral, 144  
Relevancia, 69-70  
Repertorio, 31  
Repetición, 70, 158, *fig. 3-2*  
Resistencia, 227, *fig. 8-2*  
Respeto, 228-229, *fig. 8-2*  
Responder, 95-96, 114-115, *fig. 4-2*  
Respuestas constructivas al conflicto, 224-225  
Respuestas destructivas al conflicto, 222-223  
Resumen interno, 336  
Retención selectiva, 279  
Retroalimentación, 18-19, 114-115, 300  
Revelación; véase Autorrevelación  
Revelarse ante los demás, 201-204, *fig. 7-3*  
Riqueza, 16, *tabla 1-1*  
Roles  
de grupo, 251, 253-255, *fig. 9-1*, *tabla 9-2*  
para el funcionamiento del grupo, 253, *tabla 9-2*  
para la preservación del grupo, 253, *tabla 9-2*  
Roles obstaculizadores, 253, *tabla 9-2*  
Ruido, 16, 18  
ambiental, 100-101  
de los medios, 100-101  
externo, 18  
interno, 18  
semántico, 103  
tóxico, 99  
Rumiar, 198
- S**  
Saludos emblemáticos, 164, *tabla 6-1*  
Satisfacción, 419  
Secuencia motivada, 418-421, *tabla 15-2*  
Seguridad, 415  
Selección, 69  
como un paso en el proceso de formación perceptual, 69-73, *fig. 3-1*  
en el manejo de las tensiones dialécticas, 225  
Sensaciones, 69  
Sensibilidad cultural, 144  
Señales, 336  
Señales internacionales de tránsito, 159, *fig. 6-2*  
Señales no verbales inadecuadas, 173-174  
Separación, 225-226  
Servicio nacional obligatorio, 420-421, *tabla 15-2*  
Sexo y género, 43-44  
Significados de referenciales, 129  
Silogismo, 414  
"Sí mismo" auténtico, 55-60  
"Sí mismo", el, 13  
en la comunicación interpersonal, 183  
preocupación por, 101  
"Sí mismo" verdadero, 42  
Símbolos, 9  
Similitud interpersonal, 190-191  
Simpatía, 107

Simulación, 161  
 Simultáneamente, 156  
 Síndrome del público imaginario, 101  
 Sinergia de los medios, 288-289, *tabla 10-3*  
 Sinergia del grupo, 244  
 Sintaxis, 151  
 Sitios furtivos, 405  
 Sobrecarga del mensaje, 104  
 Sociedad electrónica, 274-277  
 Sociedad en red, 278  
 Solución de problemas, pauta para la, (PSA, por sus siglas en inglés), 256-260, *fig. 9-2*  
 Subculturas, 23  
   comunicación y, 134-136  
 Subpuntos, 343  
 Sujetos significantes, otros, 50  
 Supervisión, 280-281, *fig. 10-2*  
 Supervivencia en las relaciones, 212  
 Sustitución, 158-160

## T

Tabúes, 136-137  
 Tamaño, 70-71  
 Tangenciales, 245  
 Tecnologías en la comunicación  
   contacto humano en las  
   relaciones y, 189-190  
   tensiones dialécticas y, 215-216

Televisión  
   cambio social y, 280  
   descubriendo los patrones en  
   la, 287  
   reglas de exhibición y, 162  
   representación del crimen, del  
   sexo y del trabajo en la,  
   286, *fig. 10-3*

## Tema

  enfoque del, 302-305  
   selección del, 299-302  
 Temas de integración, 194  
 Tensiones dialécticas, 212-216  
   manejo de las, 225-226  
 Teoría de la Gestalt, 73-74, *fig. 3-4*  
 Teoría de la identidad social, 45, *fig. 2-3*  
 Teoría de la penetración social, 187-188, *fig. 7-1*  
 Teoría del cultivo, 285-286, *fig. 10-3*  
 Teoría del juicio social, 406  
 Tercera edad, comunicándonos con  
   individuos de la, 49  
 Territorialidad, 166  
 Testimonio, 331-332  
 Todo, 406  
 Tolerancia, 227-228, *fig. 8-2*  
 Tolerancia a la incertidumbre, 249,  
   *tabla 9-1*  
 Tomar notas, 110

Trabalenguas, 365  
 Transiciones, 336-337  
 Triángulo del significado, 123, *fig. 5-1*  
 Trivial, 317

## U

Ubicuidad, 371  
 Utilidad social, 281-282, *fig. 10-2*

## V

Velocidad, 168, 364  
 Ventana de Johari, 49-52, *fig. 2-5*  
 Violencia, 76, 417  
 Violencia sexual, 417  
 Visualización, 356-357, 419  
 Vocalización, 167-168  
 Volumen, 168, 364

## Z

Zona  
   íntima, 165  
   personal, 165  
   pública, 165  
   social, 165

## CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

Cap. 1, p. 2, © Jeff Greenberg/PhotoEdit; Cap. 2, p. 36, © Michael Prince/Corbis; Cap. 3, p. 64, © Gale Zucker/Stock Boston; Cap. 4, p. 90, © Bob Daemmrich; Cap. 5, p. 120, © Jeff Greenberg/PhotoEdit; Cap. 6, p. 148, © Hideo Haga/HAGA/The Image Works; Cap. 7, p. 178, © Sonda Dawes/The Image Works; Cap. 8, p. 208, © Dwayne Newton/PhotoEdit; Cap. 9, p. 236,

© Myrleen Ferguson Cate/PhotoEdit; Cap. 10, p. 268, © David Young-Wolff/PhotoEdit; Cap. 11, p. 296, © Cindy Charles/PhotoEdit; Cap. 12, p. 322, © David Young-Wolff/PhotoEdit; Cap. 13, p. 352, © Bettmann/Corbis; Cap. 14, p. 378, © Spencer Grant/PhotoEdit; Cap. 15, p. 402, © Syracuse Newspapers/Dick Blume/The Image Works