

LA COMUNICACION INTERPERSONAL

ANTONIO PARRILLA BAÑON

Coronel de la Guardia Civil

Licenciado en Psicología Industrial, Clínica y Educacional

INTRODUCCION

Organizadas por el Departamento de Seguridad de la Presidencia de Gobierno, se desarrollaron, durante los meses de marzo y abril, las II Jornadas de Actualización para Directivos y Mandos del mismo. A ellas tuve el honor de ser invitado a participar, como ponente, para impartir uno de los módulos que se hallaba integrado por temas tan sugestivos como la comunicación interpersonal, la resolución de problemas, el conflicto y la negociación.

Lo que sí está claro es que confeccionar un resumen sobre los cuatro temas expuestos sería excesivamente prolijo y, por ello, opté, en una primera aproximación, por referirme únicamente al primero y principal de los temas, el de la comunicación interpersonal, sin lugar a dudas el más relevante de todos y, además, la base sobre la que se sustentan los demás, con el objeto de que a través de su publicación pudiera tener mayor eco y difusión. Todo ello, sin renunciar a que en otra ocasión pueda conseguir objetivos mucho más amplios.

Posiblemente nadie me tilde de exagerado si comienzo por anunciar que la era que nos ha tocado vivir puede denominarse como la de la comunicación. El mundo de la telefonía móvil, internet, las telecomunicaciones y la relevancia inusitada de los medios de comunicación social ponen de manifiesto que no es en absoluto desmedido ni exagerado, calificar de forma semejante al momento actual. Por otra parte, no es menos cierto que el desarrollo de la mayor parte de la tarea directiva acontece en escenarios y situaciones de naturaleza interpersonal. Procesos como las reuniones de trabajo, la solución de problemas en el

mundo organizacional, la coordinación entre diferentes departamentos propios y/o ajenos, el establecimiento de normas o pautas, los acuerdos y las negociaciones, son actividades que llenan con plenitud la jornada diaria de todas aquellas personas que ejercen tareas directivas o de gestión. En todos ellos habrá una protagonista estelar: la comunicación interpersonal.

El hombre es un ser social por naturaleza, condición que le viene dada por su capacidad para la comunicación interpersonal. La comunicación es lo que hace posible la vida en sociedad. Por ello es normal que la mayor parte de nuestra vida transcurra en procesos de comunicación (familia, escuela, amigos, trabajo, etc.). Pero una cosa es comprender esta realidad del hombre como ser social y otra muy distinta que estemos creando estructuras y ambientes para su desarrollo integral. Más bien, y desafortunadamente, se está creando una sociedad que no favorece la comunicación interpersonal. Para ello no hay más que recordar un mundo lleno de cajeros automáticos, hipermercados, máquinas expendedoras de café, bebidas o tabaco, aparatos individuales de música, la televisión puesta de forma permanente en casa y un largo etcétera.

Por si esto fuese poco, no faltan quienes apoyan la posibilidad de trabajar en casa valiéndose de los medios disponibles de hoy en día (ordenadores, fax, correo electrónico, internet, etc.), olvidando la función social y de relación que tiene el trabajo, centrándose exclusivamente en su ocupación productiva. Quizá por todo ello parezca más comprensible el hecho de que las salas de espera de psicólogos y psiquiatras estén cada vez más repletas de personas con problemas de comunicación (de pareja, familia, etc.). No cabe la menor duda, se está perdiendo el "placer" de la conversación/comunicación.

Gran número de variables, como la satisfacción laboral, el clima organizacional, la motivación y el rendimiento, se ven afectados, de manera considerable, por el nivel de calidad de los intercambios de información y comunicación interpersonales (ascendente, descendente y horizontal). No existe otra habilidad de gestión más relevante que la de ser un buen comunicador. Su carencia hace que otras

variables intervinientes en estos procesos pierdan su operatividad.

Hoy en día no se entiende una organización humana sin comunicación entre sus miembros; es más, la comunicación repercute no sólo en la satisfacción personal del equipo, sino también en la consecución de los objetivos organizacionales. Los ambientes de trabajo que promueven el contacto entre las personas son más beneficiosos y saludables que aquellos otros que lo ignoran, impiden o dificultan.

Conviene advertir, desde un principio, que no todo son excelencias. El establecer fluidos canales de comunicación supone una gran oportunidad, principalmente, aunque también puede entrañar un riesgo potencial, cual es el que puedan generarse, en ocasiones, problemas y conflictos o, cuando menos, malos entendidos. Pese a ello, ni que decir tiene que son mucho mayores las ventajas que podemos obtener que los inconvenientes que puedan presentarse. Merece la pena correr semejantes riesgos.

Pretendo, a lo largo y ancho de la exposición, acercar este concepto al lector interesado, en el convencimiento de que estaré proporcionando herramientas de utilidad en su quehacer diario.

APROXIMACION AL CONCEPTO

La complejidad del proceso al que tratamos de aproximarnos es obvia. En 1970, Dance publicó un trabajo titulado "El concepto de la comunicación", en el que tras recoger una amplísima muestra de definiciones de comunicación extraídas de diversos campos y someterlas a un análisis de contenido pudo concluir que los componentes conceptuales mínimos se elevaban a quince. Por consiguiente, resulta tarea casi imposible encontrar una definición que contenga tan elevado número de componentes.

Cooley la definía como "el mecanismo por medio del cual las relaciones humanas existen y se desarrollan". Con todo, y para no pecar de exhaustivo, prefiero quedarme con esta definición: "la comunicación es el conjunto de actos, verbales y no verbales, mediante los cuales un sujeto hace llegar una idea, pensamiento o

sentimiento a otro sujeto". (C. Escribano, 1999.)



En ella podemos adivinar con cierta facilidad la complejidad del proceso que estamos tratando. Por una parte se ha de aludir al contenido, que puede ser una idea, un pensamiento, un sentimiento; por otro, puede referirse al que habla, el emisor, o al que escucha, el receptor, o bien a un tercero. La finalidad es, igualmente, múltiple: el dar información, solicitarla, motivar, dar órdenes, discutir o pasar el rato, sin olvidar la habilidad que pueda tener el emisor para transmitir un mensaje acorde con su intencionalidad, adaptada a la situación concreta en que se produce. Por si fuesen escasos estos extremos, nos queda el hecho de que los papeles o roles de los interlocutores cambian continuamente y que el mensaje que se produce depende en gran medida del anterior. Es la gran peculiaridad del proceso, su carácter bidireccional.

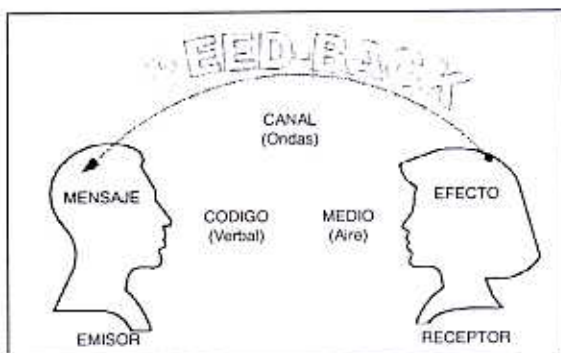
Aquí reside la gran diferencia entre la comunicación y la información. Esta última alude a un proceso de transmisión unidireccional y no interactivo. El mensaje, en ella, se transmite en un solo sentido.

Sin pretenderlo estamos haciendo "velada referencia" a los diferentes elementos que configuran y distinguen a cualquier tipo de comunicación. Son los siguientes:

- Un emisor
- Un canal
- Un receptor
- El medio
- Un mensaje
- Un efecto
- Un código
- Un feedback

El emisor elabora la idea o el pensamiento que desea comunicar. El receptor realizará el proceso inverso: recibir y descodificar el mensaje. En ambos procesos es de resaltar la relevancia que tiene la percepción tanto del emisor como del receptor. Respecto al mensaje, el

emisor podrá optar por un código verbal o escrito; en relación con el canal, elegirá el teléfono, la radio o el "bis a bis". Y, además, habrá de precisar de una retroalimentación o "feedback" que es el mecanismo mediante el cual el receptor da información al emisor sobre el efecto causado por su mensaje, para que éste pueda evaluar si el efecto logrado coincide con el pretendido.



De todos es conocido que una cosa es lo que el emisor quiere decir y otra lo que entiende el receptor. Pero lo más cierto indudablemente es que "Lo verdadero no es lo que dice el emisor sino lo que interpreta el receptor".

El hombre, como animal social, se encuentra vinculado a los demás a través de la comunicación. Desde el punto de vista de la conducta humana, la comunicación es fruto de la interacción entre un estímulo y una respuesta. El estímulo es una señal, el mensaje, que es emitida por un sujeto (emisor), en el que se provoca una respuesta. Para que esta comunicación sea efectiva, la señal ha de tener un determinado significado, ha de ser inteligible. Ello se consigue mediante un orden establecido, llamado código, que debe ser conocido por ambos.

"LE VI CUANDO TOMABA UNA COPA EN LA CAFETERIA"

"HA BAJADO A LLAMAR POR TELEFONO A SU CASA"

Es posible que el receptor de estos mensajes los interprete de forma distinta a lo que ha pretendido transmitir el emisor.

TIPOS DE COMUNICACION

Existen diferentes tipos de comunicación. Cuando el flujo de la información sigue los

canales previstos en la organización, se habla de comunicación FORMAL. Cuando se produce a través de otros canales diferentes a los previstos, a través de los cuales los individuos tratan de satisfacer sus necesidades, tanto afectivas como de información, se la denomina INFORMAL.

Según la dirección por la que fluya se la denominará VERTICAL u HORIZONTAL, pudiendo ser la primera, además, ASCENDENTE (CVA) o DESCENDENTE (CVD). La CVA es la que se genera en la base o en los niveles intermedios de la organización y llega hasta los escalones más elevados de la estructura jerárquica, constituyendo en muchos casos el feedback de la descendente. Los medios más usuales son los informes, entrevistas, despachos con el superior, encuestas, etc. Las funciones que cumple son: proporcionar información útil para tomar decisiones, fomentar la crítica sana y constructiva y liberar tensiones, dar a conocer las necesidades y expectativas de los subordinados, etcétera.

La CVD es la transmitida desde un escalón superior a otro que le está subordinado. Los medios de que se vale son las órdenes, boletines, circulares, notas, avisos, etc. Entre sus objetivos se encuentran los de coordinación y los de motivación y control. La CVD es un elemento básico en la formación de actitudes en el trabajo. Las personas, cuando están informadas, se sienten más integradas. Solamente cuando se conocen las metas a alcanzar se aprecia la importancia y el significado de la singular aportación personal, se siente uno más predispuesto a dar lo mejor de sí mismo, consciente de la responsabilidad que se le ha confiado.

Por lo que se refiere a la comunicación horizontal, es la que se realiza entre miembros del mismo nivel jerárquico organizacional. Con ella se facilita la coordinación y se incrementa la satisfacción laboral. Es la mayor fuente de creación de comunicación informal.

Atendiendo al sentido o a la dirección de las comunicaciones nos encontramos con otros dos tipos: UNIDIRECCIONAL o en un solo sentido, también denominada autocrática, y la BIDIRECCIONAL o en dos sentidos o democrática. Existen ejercicios prácticos sumamente elocuentes que plasman de forma

ostensible las claras ventajas de la segunda sobre la primera.

Las conclusiones a este respecto son las siguientes:

La comunicación en dos sentidos es más exacta, los receptores se sienten más seguros de sí mismos, aumenta los sentimientos de confianza, disminuye la frustración y la hostilidad. No requiere mucha planificación. Por contra es más lenta, algunos miembros del grupo pueden tener dificultades al plantear aclaraciones por el temor a parecer "poco competentes" o "despistados", es más "ruidosa" y "desordenada", obliga a reconocer algunos fallos al emisor (éste se siente bajo control).

En demasiadas ocasiones el comunicador tiene tendencia a sostener que su responsabilidad consiste en transmitir el mensaje y ahí finaliza; mientras que es responsabilidad del receptor asegurarse de que lo entiende. Esto es del todo incierto. El éxito del comunicador se alcanza al comprobar que el receptor ha comprendido el mensaje. De ello tenemos nítidos ejemplos a nivel coloquial; con frecuencia, al tratar de explicar algo, se concluye: ¿me entiendes?, con lo que se achaca al interlocutor cualquier deficiencia en la comunicación interpersonal. Sería mucho más acertado expresarse diciendo ¿me explico?, con lo que, aunque sea de forma inconsciente, estamos responsabilizando de la incomprensión al emisor. Hay quien sostiene, con acierto, que "lo verdadero no es lo que dice el emisor sino lo que interpreta el receptor".

En otro orden de cosas nos referimos a otros dos tipos de comunicación según sea ésta expresada o transmitida: VERBAL (CV) o NO VERBAL (CNV). La primera es de contenido intelectual y se refiere a la información transmitida por medio del lenguaje hablado, la palabra. La CNV es de contenido afectivo y pone de manifiesto actitudes y sentimientos de los interlocutores que se emiten por medio de la expresión corporal. Supone el intercambio de información por medio de signos no lingüísticos (cinesia, oculesia, háptica o proxe-mia).

La CV es más correcta y tiene la posibilidad de transmitir mayor amplitud de matices y detalles. Por el contrario, la CNV es más global y general, y su finalidad es la de comple-

mentar a la CV, aunque en caso de discrepancia entre una y otra la más creíble es siempre la no verbal. La explicación es fácil: la CNV es difícilmente controlable de forma consciente puesto que son reacciones del sistema nervioso vegetativo cuyo control escapa a la voluntad personal; en cambio la CV es una manifestación racional de lo que la persona quiere decir.

Para finalizar con este epígrafe una breve referencia a la comunicación ESCRITA, una forma muy específica de CV. Es de uso muy frecuente en el campo del funcionariado y empresarial que requiere, con mucha exigencia, una acentuada claridad y precisión. Suele ser "necesaria" en determinadas situaciones o condiciones; será muy "recomendable" cuando: las razones legales, normativas o disciplinarias lo requieran; se haga preciso un registro o constancia; convenga clarificar instrucciones o recordarlas; queramos acceder simultáneamente a varios interlocutores no presentes en ese momento, y cuando razones de tiempo lo aconsejen.

IDEAS AFINES: EMPATIA, FEEDBACK Y ASERTIVIDAD

En el ámbito de la comunicación brillan con luz propia estos tres conceptos acuñados por la psicología moderna, a los que vamos a dedicar unas cuantas líneas por considerarlos de gran relevancia en el tema que nos ocupa. La EMPATIA se define como aquel estado mental en el que el sujeto se "identifica" con otro grupo o persona, compartiendo el mismo estado de ánimo. En términos coloquiales se describe como la capacidad o habilidad para ponerse o situarse en el lugar del que nos habla. Equivale, por consiguiente, a aceptar al otro como es. No sólo significa y alcanza a la comprensión de los problemas que se nos transmite, sino que va más allá al tratar de captar los sentimientos de la persona con la que nos comunicamos. Por ello también se define como la capacidad para comprender lo que la otra persona siente.

Con una aptitud empática, el que escucha intenta ponerse en el lugar del otro, pero sigue sin contagiarse de sus sentimientos y emociones. No interpreta, ni valora, ni juzga, sólo

intenta captar los sentimientos del otro respetando su libertad.

Existe un concepto que guarda una estrecha relación con el término empatía cual es el de RAPPORT, muy utilizado o tenido en cuenta por los aplicadores de pruebas psicométricas. Lo definiríamos como el arte de establecer contacto. Supone lograr la sintonía con el otro, entrar en su mundo y establecer con él una comunicación plena y comprometida.

El término FEEDBACK alude a la retroacción o retroalimentación de la comunicación. Es el mecanismo mediante el cual el receptor da información al emisor sobre el efecto causado por su mensaje y éste evalúa si el efecto logrado coincide con el pretendido. Mediante él, se puede comprobar la eficacia con que se ha transmitido el mensaje.

Por ejemplo, el bostezo de un alumno en clase puede prevenir al profesor del grado de "entusiasmo" que está transmitiendo con su disertación. El bostezo, en este caso, está actuando como un poderoso "feedback" que podrá conseguir que el profesor reconduzca el tema por derroteros más ilusionantes.

Y ¿qué es la ASERTIVIDAD? En un principio digamos que existen tres tipos diferentes de afrontamiento. Por un lado, existe un estilo "inhibido" o "pasivo", caracterizado por un no decir nada, evitar la acción por temor o miedo a lo que pueda pasar, denota temor e inseguridad. La persona perteneciente a este estilo o forma de actuar/responder muestra una baja autoestima, se siente sin control y deja violar sus derechos.

En el polo opuesto de la escala se encuentra el estilo "agresivo" o "intimidador". Este tipo de comportamiento está caracterizado por utilizar la intimidación, el sarcasmo y la ironía. La persona "pierde los estribos", viola los derechos de los demás y se entromete en todo.

A medio camino entre uno y otro se encuentra el estilo "asertivo". El ser asertivo supone ser capaz de decir directamente aquello que uno piensa o necesita sin necesidad de herir o humillar a los demás y sin sentirse turbado por ello. Está basado en una filosofía que promueve los valores de la honestidad y responsabilidad individual y del respeto a los derechos propios y de los demás.

Pese al riesgo de ser considerado simplista, permítaseme un ejemplo. Ante la taquilla de un

cine de estreno hay una enorme cola de cinéfilos aguardando pacientemente que les llegue su turno para poder hacerse con las entradas necesarias. En ese momento, una persona, saltándose el turno correspondiente, trata de "colarse" en la fila para evitar la larga espera. La persona "inhibida" sería incapaz de recriminar su comportamiento a este intruso, aunque se vería seriamente molesto por semejante acción. El "agresivo" respondería con violencia verbal (de momento), con ademanes descompostos, afeando esa conducta. Por su parte, la persona asertiva, con corrección, pero con firmeza, expondría a ese individuo la conveniencia de que respetase el orden establecido y pasase a ocupar el lugar que le corresponde al último en llegar.

La aserción es, pues, el arte de expresar clara y concisamente los propios deseos y necesidades a otra persona, mientras se es respetuoso con su punto de vista. Lo cual, en un principio, aumenta la probabilidad de conseguir aquello que se desea y, en caso contrario, le queda a uno la enorme satisfacción de haber hecho o dicho lo que debía.

En cierto modo se puede equiparar la asertividad con la seguridad en sí mismo y con la autoafirmación. Es un proceso de aprendizaje que ya comienza en la infancia en la que el niño aprende a renunciar a algunas de sus apetencias, percatándose de que no todo lo que hay en el mundo le pertenece y de que debe respetar lo ajeno. Por otro lado, también aprende a defender y estimar lo propio como algo merecido. A lo largo de su formación como persona logrará tener una conciencia clara de cuáles son sus derechos para hacerlos valer, sin permitir que sean violados.

Actuar asertivamente implica, antes que nada, "pensar" asertivamente, desarrollar una estructura de pensamiento básica asertiva. Conviene recordar que el impacto de nuestra conducta está más en "cómo lo decimos".

LA ESCUCHA EFICAZ

Escuchar es un proceso mucho más complicado que el de oír. Supone una actividad absolutamente dinámica, contra lo que pueda parecer, y es, sin lugar a dudas, una faceta de enorme relevancia en el campo de la comuni-

cación interpersonal. Se decía, con acierto, que Dios nos había dotado de dos orejas y una boca, posiblemente para escuchar el doble... de lo que hablamos.

Escuchar es una actividad que consiste en adoptar una actitud atenta, comprensiva y nada crítica, a la vez que se proporciona un feedback oportuno, mediante el cual se invita al que habla a continuar con la comunicación y todo ello con la finalidad de obtener una información lo más ajustada posible al propósito del emisor.

La escucha eficaz proporciona evidentes ventajas: se obtiene más y mejor información, fortalece el trabajo en equipo, ayuda a rebajar la tensión y fomenta el entendimiento. El responsable de un grupo que sabe escuchar se gana el respeto y la lealtad de sus subordinados.

He aquí algunas orientaciones de interés para escuchar de forma provechosa:

- Tratar de descubrir en toda comunicación algo que sea de utilidad, encontrando siempre algún punto de interés.
- Animar al que habla a que continúe comunicándose, con un feedback adecuado y con expresiones estimulantes.
- Evitar distracciones.
- Abstenerse de hacerse juicios anticipados o idear réplicas hasta que el orador haya expresado la totalidad de su mensaje.
- Evaluar el contenido y no el estilo o su manera de presentar el tema. No dejar que la apariencia o el tono de voz interfieran en el contenido del mensaje.
- No interrumpir al que habla.

REGLAS PARA UNA COMUNICACION EFICIENTE

Un correcto proceso de comunicación implica que lo que uno pretende comunicar sea idéntico que lo que realmente comunica y lo que el interlocutor está recibiendo y procesando. Todas las reflexiones que sigan a continuación pueden resumirse en ésta: se debe asegurar una óptima *recepción* de la información, así como un adecuado *procesamiento* y una conveniente *emisión*.

- Conviene tomarse un tiempo para clarificar lo que se pretende comunicar.
- En determinados casos es muy productivo el recabar información del contexto y de los interlocutores que estarán presentes en esa comunicación (reunión de trabajo, conferencia, exposición, etc.).
- Es muy relevante el identificar las reglas de la situación. Conocer los intereses y objetivos de las personas que tenemos delante, de sus preocupaciones, necesidades y objetivos. Quizá estos conocimientos nos sugieran la conveniencia de introducir determinados cambios en nuestra exposición.
- La observación y la escucha son factores a tener en cuenta para que contemos siempre con un adecuado feedback que nos permita una autorregulación y mejora de nuestra comunicación.
- Debemos procurar eliminar o cuando menos controlar los posibles "ruidos" o interferencias que puedan existir y que dificultan la comunicación (teléfonos móviles, avisos, etc.).
- Es preferible preguntar a interpretar de forma errónea o precipitada.
- Existen numerosos detalles que ponen de manifiesto el deseo de comunicación de nuestro interlocutor (mirar el reloj, posar la mano en el teléfono, mostrarse inquieto, etcétera). Si se producen, conviene asegurarse previamente de su "disponibilidad". A veces es conveniente posponer el momento de la comunicación para otra ocasión en que sea mayor la receptividad de nuestro interlocutor.
- Nuestros juicios deben sustentarse en hechos y no en presunciones o suposiciones. Antes de aseverar algo debemos asegurarnos de que disponemos de datos fidedignos.
- Hay que conceder un "tiempo" prudencial para las respuestas de nuestro antagonista.
- En muchas ocasiones es más importante el cómo comunicamos que el qué se comunica. Recordemos lo apuntado sobre la asertividad. Conviene cuidar la claridad y la firmeza de nuestra comunicación, así como otros aspectos formales: el contacto visual, el tono de voz, los gestos, la postura. Todo ello ayudará a conferir efectividad a nuestra comunicación.
- Debemos ser lo suficientemente hábiles para transmitir comunicaciones específicas y concretas.
- Conviene evitar estereotipos, etiquetas y generalizaciones que hacen difícil y frenan el proceso de comunicación.
- La mejor manera de comprobar si nos hemos explicado con suficiente claridad es preguntarlo.
- Hay que procurar que nuestra CV sea absolutamente coherente con nuestra CNV. Tratemos de que esté en consonancia lo que decimos por medio de la palabra con lo que expresamos a través de los gestos, la mirada o el tono de voz.
- No recurrir al sarcasmo, la ironía, la humillación, los juicios y las valoraciones, así como las expresiones impositivas o desmedidas.
- No renunciar a la comunicación por escrito, tan necesaria en determinadas situaciones y condiciones.
- Mantener un espíritu receptivo ante las sugerencias que puedan plantearse.
- La comunicación telefónica reviste, igualmente, una importancia que requiere nuestra atención y esmerado cuidado. Cuesta muy poco esfuerzo tratar de ser agradable, entusiasta, respetando los tiempos de cada interlocutor, sin ser acaparador de la comunicación y con la predisposición de ayudar siempre a flor de piel.
- Por último, no sea excesivamente perfeccionista y permitase equivocarse y tener fallos. De ellos también se aprende.

REFLEXIONES A MODO DE CONCLUSION

La comunicación es una condición necesaria en cualquier organización. Si la misma es frecuente, hay mejor conocimiento y, como consecuencia, las posibilidades de que surjan conflictos disminuyen. La comunicación acrecienta la confianza y ésta la unión entre los componentes del grupo. Una buena comunicación es un antídoto, sumamente eficiente, contra el estrés laboral y contra la fatiga.

Una comunicación eficiente es el mejor

caldo de cultivo para la integración del equipo de trabajo, facilitando el sentimiento de corresponsabilidad en los resultados que se alcanzan y en las decisiones que se adopten.

La comunicación no sólo consiste en hablar. Es, en igual medida, saber escuchar. Como decía Carl Rogers "la mayor dificultad para las comunicaciones personales es la incapacidad del hombre para escuchar de forma inteligente, de forma comprensible y con habilidad a otra persona". El que escucha crea y favorece la aceptación.

Tratemos de ser asertivos. El serlo está basado en una filosofía que promueve los valores de la honestidad y la responsabilidad individual y el respeto a los derechos propios y de los demás. Actuar asertivamente implica, por consiguiente, clarificar nuestros derechos personales en el marco de las relaciones interpersonales que establecemos cuando desempeñamos nuestro trabajo cotidiano.

Aburrirles, léeles.

Comunicarte, háblales.

Si quieres...

Que te atiendan, escúchales.

Que te odien, monologa.

Convencerles, dialoga.

He tratado de poner al alcance del lector interesado una serie de recomendaciones que considero de suma utilidad en el mundo de las relaciones interpersonales y, más concretamente, en el ámbito de la comunicación. Soy consciente de las dificultades que entraña el dominio de estas técnicas. Nada se consigue sin esfuerzo. La práctica, como siempre, nos hará ir mejorando y puliendo nuestras iniciales limitaciones para, aprendiendo de nuestros errores, acercarnos a una perfección imposible.

Si con esta modesta aportación consigo mostrar, mínimamente, el camino a seguir por quien haya de verse precisado a valerse de estas habilidades, me sentiré íntima y enormemente recompensado.

Por último, quisiera precisar que el presente trabajo es, en gran medida, una recopilación de los realizados por los autores que en las bibliografías se reseñan. Por consiguiente, si hubiese algún mérito en el mismo, debe ser atribuido en su casi totalidad a tan brillantes plumas.

BIBLIOGRAFIA

Los Secretos de la Dirección: Manual práctico para dirigir organizaciones y equipos. Miguel Costa y Ernesto López. Pirámide, Madrid, 1997.

Psicología y liderazgo en el siglo XXI. César Rodríguez Martín. Mira Editores, Zaragoza, 2000.

Psicología: para un nuevo estilo de mando. Carmelo Escribano Aznar. Editorial Pirineo, Zaragoza, 1999.