

ANTONIO LUCAS MARÍN  
CARMEN GARCÍA GALERA  
JOSÉ ANTONIO RUIZ SAN ROMÁN

Sociología  
de la  
COMUNICACIÓN

EDITORIAL TROTTA

## Capítulo 2

### LA COMUNICACIÓN PERSONAL

Llegados a este punto centraremos nuestra atención en las distintas formas en las que se pone de manifiesto la comunicación personal, con especial atención a las comunicaciones cara a cara y la comunicación no verbal.

Haremos primero algunas referencias a la comunicación intrapersonal e interpersonal, dando algunos detalles de la comunicación en las organizaciones y a la comunicación de masas, que, en definitiva, es de lo que venimos hablando a lo largo de todo el libro. Posteriormente, procuraremos diferenciar con una cierta precisión la acción comunicativa de diferentes tipos de acción social, intentando una comprensión del proceso comunicativo desde un esquema lineal simple a un proceso transaccional que nos permita entender la complejidad de la comunicación.

Intentaremos también precisar lo que entendemos por modelos lineales de comunicación —en los que se asume una concepción de la comunicación como transporte de información o contenido informativo— y modelos circulares de comunicación —en los que la comunicación consistirá en un dinámico ir y volver de contenidos informativos que genera cambios en los que se comunican—, con sus ventajas e inconvenientes.

#### 1. FORMAS DE COMUNICACIÓN: INTRAPERSONAL, INTERPERSONAL, EN LAS ORGANIZACIONES Y DE MASAS

El estudio y enseñanza de la comunicación comenzaron hace más de dos mil años. En un principio, la atención se centró de manera casi

exclusiva en la comunicación pública. Aristóteles creía que un discurso efectivo era esencial para convencer a los ciudadanos de la importancia de su participación en los asuntos públicos. El propio filósofo enseñaba a sus estudiantes cómo desarrollar y presentar discursos de forma persuasiva y efectiva con el fin de influir en la vida pública. No obstante, en la actualidad, si bien sigue siendo éste un campo importante dentro de la comunicación, no es el único foco de interés para los científicos de la comunicación. En estos momentos, y teniendo en cuenta una perspectiva global de la disciplina que nos ocupa, podríamos establecer las siguientes áreas o formas de comunicación: comunicación intrapersonal, comunicación interpersonal, comunicación organizacional y comunicación de masas.

Respecto a la comunicación intrapersonal, hay que decir que es aquella que tiene lugar en el interior de nosotros mismos. Esta forma de comunicación es un proceso cognitivo que ocurre en nuestro interior y se puede decir que es otra forma de pensar (Vocate, 1994). Si bien el interés que se le ha prestado a esta forma de comunicación es bastante reciente, se ha demostrado ya la importancia de la comunicación intrapersonal en la vida de las personas. Estudios como los realizados por Seligman (1990) han conseguido, por ejemplo, una mayor autoestima en los sujetos, cambiando, incluso, la forma en que se hablan a ellos mismos.

En realidad, todos estamos en constante conversación con nosotros mismos con diferentes finalidades: planear nuestras vidas (elegir una carrera o profesión), decidir una determinada forma de actuar (conducir más deprisa) o controlar los impulsos (calmarse antes de hablar).

Por otra parte, como han expresado diversos autores, la conducta humana podría ser descrita a través de tres de sus componentes: pensamiento, sentimiento y acción (Hutchins y Cole, 1992). Está claro que estos elementos no actúan dicotómicamente, sino que tienen una interrelación tan íntima y dependiente que la alteración de uno de ellos implica un cambio en los otros. Así, de cómo pensemos sobre un determinado acontecimiento dependerá el impacto que dicho acontecimiento nos produzca afectivamente y que nos decante, consiguientemente, por una acción determinada. No son los acontecimientos los que nos mueven en una u otra dirección. La codificación, idea o valoración que se haga de los acontecimientos es lo que realmente impacta emocionalmente. Somos nosotros mismos los que tenemos la capacidad de impactarnos a través de nuestros propios pensamientos (Marroquín y Villa, 1995).

No obstante, es preciso decir también que nuestros pensamien-

tos están constantemente fluyendo, se encuentran en un constante ir y venir que se manifiesta en un diálogo interno constitutivo, precisamente, de la intracomunicación. Este diálogo interno o intracomunicación personal tiene, sin embargo, unas características peculiares. En concreto, la mayor parte de las veces está constituido por frases internas que nos repetimos («ya está bien», «no valgo para nada»...) y de las que en ocasiones somos conscientes, mientras que en otras, aunque no las digamos, se nos diluyen en el ajetreo de los acontecimientos externos.

Pero las frases internas no constituyen la única manifestación de la intracomunicación. En ocasiones, las imágenes que se agolpan en nuestra imaginación constituyen otro medio de comunicación con nosotros mismos. En este caso, son imágenes mentales las que nos hablan a través de su lenguaje significativo.

Existe otro medio intracomunicativo del pensamiento, de mayor importancia aun que los precedentes a causa de su difícil control, denominado *pensamiento automático*. No son frases las que nos comunicamos, sino más bien palabras aisladas, o fragmentos de frases, que surgen de pronto en nuestro firmamento psíquico y que dejan unas secuelas emocionales cuyo origen nos es muy difícil atribuir. Actúan, en ocasiones, como palabras-estímulo de difícil percepción consciente, por la necesidad de una reflexión minuciosa y metódica para su constatación. Es conveniente, sin embargo, realizar el esfuerzo de intentar traducir esta comunicación taquigráfica en una frase completa que interprete y manifieste su origen. Esta traducción nos proporcionará la base para el cambio constructivo en nuestra programada intracomunicación.

La importancia de la adecuada constatación y evaluación de ese diálogo interno existente en todos nosotros se manifestará claramente si pensamos en que precisamente dicho diálogo es el desencadenante de muchos de nuestros sentimientos y emociones. Ahora bien, si este lenguaje y diálogo es preciso y se ajusta a la realidad no se convierte en problemático; lo es, sin embargo, cuando es exagerado, fantasioso e irracional, puesto que un diálogo de esas características llevará consigo una interpretación de la realidad generadora de sufrimiento inútil y baldío.

Según señalan Marroquín y Villa (1995), muchas de estas distorsiones no son fáciles de detectar, puesto que nos han sido transmitidas desde nuestra infancia y han quedado de tal manera incorporadas a nuestro sistema de creencias que su existencia, racionalidad y credibilidad nos parecen incuestionables. En este sentido, los padres, la sociedad, los medios de comunicación, las subculturas propias de

determinados grupos juveniles, la moda, etc., pueden ser otras tantas fuentes fomentadoras de una intracomunicación distorsionada.

Parece preciso añadir también que en la raíz de todo pensamiento irracional se encuentra la suposición de que las cosas se hacen para uno (Davis, 1985). Así, podemos tener pensamientos como «esa persona no me traga»; «su presencia me pone nervioso»; «los espacios cerrados me aterrorizan», etc. En realidad, nada se hace intencionalmente; hay cosas en el mundo que simplemente suceden y nosotros experimentamos esos acontecimientos. Por ejemplo, mientras se realiza cualquier tarea, entra una persona y se pone a observar el trabajo. Yo experimento el acontecimiento de la entrada (A), inicio el diálogo interior conmigo mismo (B) y consiguientemente experimento una emoción (C), de signo agradable o desagradable, efecto del diálogo interior. A, es decir, el acontecimiento, no es la causa de C, la emoción; sí, en cambio, lo es B, es decir, el diálogo interior que he mantenido conmigo mismo. Si este diálogo no se ajusta a la realidad y es irracional, creará una problemática emocional desagradable.

Por otra parte, y como decíamos, si la comunicación intrapersonal es un campo de interés bastante reciente, no ocurre lo mismo con la comunicación interpersonal. La comunicación no es una tarea opcional por la que el ser humano pueda decantarse o no libremente, puesto que su misma naturaleza social le impulsa necesariamente a ella. Ser es, por tanto, comunicarse. Siguiendo los principios propuestos por Scolt y Powers (1985), hay que decir, en primer lugar, que las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico. En segundo lugar, estos autores afirman que la comunicación no es sólo una necesidad humana, sino el medio de satisfacer otras muchas. Finalmente, el tercero de los principios nos dice que la capacidad de comunicación interpersonal no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunicativa ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilita a los otros la satisfacción de las suyas.

Watzlawick, Beavin y Jackson (1967) definieron con claridad lo que denominaron como *primer axioma de la comunicación* al considerar a ésta como un proceso esencial a la persona humana y, por tanto, su acompañante inseparable. Así, pues, como *emisor comunicativo* el ser humano puede elegir el modo concreto para comunicar mediante un amplio y surtido abanico de medios y modos puestos a su alcance. Su utilización será ya, por tanto, un acto individualizado, en concordancia con las propias características psíquicas y en interacción con el contexto ambiental en el que aquélla tenga lugar.

Los estudiosos de la comunicación interpersonal se han centrado

en diversos aspectos entre los que podríamos mencionar, por ejemplo, cómo la comunicación crea y sostiene determinadas relaciones de carácter personal (Canary y Stafford, 1994), considerándose éstas como un compromiso voluntario entre individuos irremplazables (buenos amigos, por ejemplo) que se ven influenciados por determinadas reglas sociales. El estudio realizado por Argyle y Henderson (1984) intenta recopilar las principales reglas para mantener una buena amistad. Quedan recogidas en el *cuadro 2.1*. La comunicación cara a cara o la comunicación no verbal puede englobarse también dentro de las formas de comunicación interpersonales y las veremos en profundidad en este capítulo.

Otra forma de comunicación de gran interés y que en la actualidad se encuentra en creciente auge es la comunicación en las organizaciones. Como veremos en el capítulo 4, el estudio de la comunicación en las organizaciones se ha centrado, fundamentalmente, en las formas de comunicación entre sus componentes, es decir, comunicación ascendente (desde la base de la estructura organizacional a la jerarquía), comunicación descendente (desde la jerarquía a la base de la estructura organizacional) y comunicación horizontal (entre los miembros que se encuentran a un mismo nivel dentro de la estructura).

- |   |
|---|
| <p>Compartir éxitos y fracasos.<br/>         Dar apoyo emocional.<br/>         Confiar y ser sincero cada uno con el otro.<br/>         Ayudar al amigo cuando lo necesite.<br/>         Respetar la vida privada.<br/>         Intentar crear un sentimiento de amistad.<br/>         Tolerar a los amigos del amigo.<br/>         No criticar al amigo delante de otros.<br/>         No contar las confidencias del amigo a otras personas.<br/>         No obsesionarse con los fallos del amigo.</p> |
|---|

*Cuadro 2.1.* Reglas de amistad.

En este contexto destaca la importancia de la cultura organizativa. Es necesario tener presente que la cultura, como marco de interpretación completo de una sociedad, se apoya siempre en el lenguaje como elemento básico. De aquí la importancia de la estructura comunicativa de la organización: modelos de comunicación y medios concretos utilizados. La comunicación es tanto el modo de recibir la

cultura, como el instrumento utilizado en su construcción. La cultura de cada organización vendrá definida por la propia atención general a la comunicación, la complejidad del modelo de comunicación manejado (especialmente por los directivos), la atención a la comunicación de retorno (transporte de información o proceso transaccional), a los medios de comunicación de masas, a la distinción entre la comunicación interna y externa o a la formal e informal.

Refiriéndonos a los atributos claves de la cultura organizacional, Kreps indica que son cuatro: 1) Los valores: filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa y están frecuentemente plasmados en *slogans*. 2) Los héroes: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. 3) Los ritos y rituales: las ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar sobre los valores y héroes de la vida organizativa. 4) Las redes de trabajo de la comunicación cultural: canales informales de interacción que se usan para la inductación de los miembros en la cultura de la organización (Kreps, 1992, 128-129).

Es necesario tener en cuenta que una parte importante de la cultura de una organización está formada por el conjunto de técnicas e instrumentos que se utilizan para manejar la realidad y adaptarse a ella, que constituyen en su conjunto el *know how* de la organización. Este *know how* está, por supuesto, constituido por conocimientos técnicos muy concretos, susceptibles incluso de ser motivo de patentes de fabricación, pero puede aparecer a veces formado por una lista de elementos intangibles que caracterizan de forma clara esa organización: del tipo de cómo vestirse, cómo saludar a los clientes o cómo vigilarlos. Este conjunto de elementos del *know how* constituyen la parte principal de una «franquicia», es lo que venden fundamentalmente Coca-Cola, Benetton, McDonald's o tantas empresas multinacionales.

Por último, si existe un campo de estudio de especial interés dentro de la comunicación, sin duda este campo es el de la comunicación de masas. La comunicación de masas, cuyo estudio venimos explicando a lo largo de este libro incluye cualquier medio de comunicación audiovisual o escrito que implique una audiencia cuantitativamente significativa. Sin duda, en la actualidad la comunicación de masas es una de las principales fuentes de información, entretenimiento y compañía, afectando de manera importante a nuestras conductas, actitudes y formas de pensar. Como veremos, los medios de comunicación de masas, en especial la televisión, se han convertido

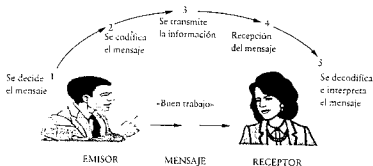
en un agente de socialización que han llegado incluso a sustituir o, al menos, a ocupar la misma posición en rango de importancia que la familia o la propia escuela.

## 2. LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO

Partimos de una definición genérica de la comunicación que ya comentamos en el capítulo anterior. Comunicación entendida como proceso de ida y vuelta de contenido informativo que produce cambios. Esto significa que la consideramos algo más que simple información o transmisión de conocimiento. En este sentido, pues, el modelo lineal de comunicación sencillo y elemental en el que se da una información como podría darse un objeto, *cuadro 2.2*, resulta alejado de la realidad y tiene una utilidad primaria: nos sirve de punto de partida para diferenciar los elementos fundamentales que la componen: el emisor, el mensaje y el receptor. Asimismo, este modelo nos muestra las etapas progresivas de las actividades más importantes que deben realizarse (decisión de emitir, la codificación del mensaje, la transmisión de la información, la recepción y la decodificación). No debe olvidarse que la comunicación humana es un proceso a lo largo del cual fuentes individuales inician mensajes usando símbolos convencionales, signos no verbales y señales contextuales para expresar significados por transmisión de información, de tal manera que otro proceso similar o paralelo de comprensión se construye por la parte o partes receptoras a las que se dirige el mensaje. En este proceso tiene especial interés el *lenguaje*, entendido como un complejo de palabras compartidas, signos no verbales y reglas para su uso e interpretación según acuerdos dentro de un particular grupo humano o sociedad. Su importancia proviene del significado que transporta.

En este sentido, el *significado* puede ser definido como la respuesta que surge de la interacción entre los sujetos y su entorno que los individuos aprenden a realizar mediante objetos, acontecimientos o situaciones reales que experimentan mediante sus sentidos. Estamos, pues, ante símbolos socialmente compartidos y utilizados para marcar estos aspectos de la realidad. En el significado se pueden distinguir los aspectos connotativo y denotativo, entendiéndolo *significado connotativo* como el personal e incompañado que un individuo único asocia con un referente a causa de su experiencia pasada. Mientras que el *significado denotativo* es el que por una convención establecida surge y se experimenta por un símbolo particular (DeFleur,





Cuadro 2.2. Etapas y actividades básicas en el proceso de comunicación.

1993). En cualquier caso, el significado es siempre asignado por el individuo o la sociedad de forma más o menos expresa.

Podemos decir también que lo que caracteriza al lenguaje es ser el medio de una transacción o transmisión simbólica y por ello tiene interés diferenciar los signos, las señales y los símbolos. Así, entendemos por signos aquellos acontecimientos en el ambiente que los animales aprenden a asociar y que se usan para anticipar subsiguientes elementos. Las señales, por su parte, son ruidos o patrones de movimientos que los animales pueden hacer para que otros de su especie puedan responder. Por último, los símbolos son marcas usadas por los participantes de una lengua o comunidad para despertar significados estandarizados por aspectos de la realidad (DeFleur, 1993, 62).

Así, pues, se asume que hay comunicación humana cuando una persona responde a un *mensaje* y le asigna *significado*, siendo el mensaje unos símbolos o cosas materiales a los que la gente está atenta y que crean significados en el proceso de comunicación, sea ésta interna (para sí mismo) o externa (para los demás) y en el que conviene destacar la importancia del contexto; la idea de que los efectos son difícilmente retroactivos; y la existencia de muchos componentes (*transactional approach*). La insistencia en un enfoque transaccional de la comunicación es importante, porque implica que ésta se considera como un proceso compuesto por muchísimos componentes que interactúan simultáneamente: mensajes, significados que la gente crea y contexto (tiempo y lugar de la comunicación, relaciones entre comunicadores, experiencias pasadas, personalidad y objetivos de los comunicadores, etc.).

Sobre estas ideas algunos autores como DeFleur, Kearny y Plax

(1993), intentando acercarse a la realidad de la comunicación analizando sus componentes, han expuesto un *Modelo de transacción simultánea* en la comunicación interpersonal (*cuadro 2.3*), definido por las siguientes proposiciones, consideradas básicas en la relación:

1) La codificación y decodificación al mismo tiempo en las dos partes.

2) El *role-taking* y el *feedback* en la doble relación entre ambos sujetos (ida y vuelta de la información).

3) La influencia del ambiente físico en que la transacción tiene lugar es evidente.

4) La importancia de las anteriores interacciones comunicativas.

5) La influencia de la situación sociocultural en que la comunicación tiene lugar.

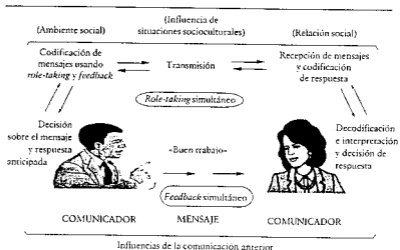
6) Debe considerarse siempre la influencia de la relación social existente entre las partes.

7) Todos los intercambios se realizan de forma continua y simultánea.

En definitiva, se propone, por tanto, una visión más amplia de comunicación con una concepción temporal que describe cómo ésta tiene lugar de una forma más realista. El nuevo modelo de transacciones simultáneas es una descripción de la comunicación humana que tiene lugar mediante la interacción. «El modelo de transacciones simultáneas es complejo porque representa el proceso cara a cara de la comunicación humana como una serie de actividades recíprocas en las cuales cada parte se compromete al mismo tiempo. Ellos codifican y decodifican mensajes simultáneamente, se los transmiten mutuamente, poniéndose uno en el lugar del otro y en una comunicación de retorno, y se formulan respuestas mientras que la otra persona está transmitiendo. Por otra parte, en los procesos se producen influencias significativas que provienen de lo que se han dicho antes, del espacio físico en que se encuentran, de la naturaleza sociocultural de su actividad y del tipo de relación existente entre ellos» (DeFleur, 1992, 24).

De especial importancia en el modelo descrito son el *role-taking* y el *feedback*. Mediante el *role-taking* (tomar el papel del otro) se da «una actividad de una fuente o emisor por la que se asegura la probabilidad de que un receptor será capaz de interpretar las intenciones y significados de un mensaje concreto». Con el *feedback* (comunicación de retorno) tiene lugar un «mensaje dado, en una determinada manera, por un receptor, en respuesta a un mensaje transmitido por un emisor, y puede ser verbal o no verbal» (*ibid.*, 29).

Como atractiva novedad de este esquema conceptual hay que



Cuadro 2.3. Modelo de transacciones simultáneas.

considerar la importancia que se da a la actividad receptiva, de escuchar. Con frecuencia suele pensarse en la recepción como una actividad pasiva, sin tener en cuenta su carácter esencial en una comunicación completa y eficaz. La falta de atención a este aspecto de la comunicación ha dado lugar a que hayan pasado desapercibidos muchos de sus problemas. Así, en el cuadro 2.4, se recogen algunos de los obstáculos que dan lugar a interferencias en el proceso de la comunicación.

### 3. LA COMUNICACIÓN CARA A CARA

Puede considerarse que la forma más sencilla y elemental de comunicación es la que se da entre dos personas que hablan cara a cara, tal y como ha sido predefinida en el cuadro 2.3. Cuando se analizan detenidamente las relaciones diádicas interpersonales no deben perderse de vista los actos de habla de los dos sujetos, así como tampoco podemos olvidar que la transmisión de mensajes y los significados compartidos por medio de símbolos van más allá de unos intercambios de sonidos. En cualquier caso, la comunicación cara a cara se da habitualmente, en las diádas, en las tríadas y en los grupos pequeños. Vamos a hacer algunas consideraciones sobre esta relación interpersonal.

Es importante conocer los principales obstáculos que originan diversos bloqueos o interferencias en la comunicación. Podemos resumirlos en torno a tres núcleos fundamentales (Francia y Mata, 1997):

*Culturales.* En tanto que puede dificultar el mensaje su deficiente:

- Conceptualización del mismo.
- Formulación.
- Selección semántica de los términos empleados.
- Inteligencia y comprensión.
- Conocimiento del código de comunicación de la propia cultura.

*Personales:*

- Manera de ser o estar, el talante o estilo personal.
- La falta de convicción.
- El rol desde el que se comunica o se recibe la comunicación.
- El marco de referencias, la imagen social...

*Psico-sociales:*

- Su *status* social y cierta defraudación de las expectativas de su rol.
- La situación, el *clima psicológico* desfavorable.
- El lenguaje rebuscado, inadecuado.
- Experiencias y culturas muy diversas.

Estos obstáculos suelen ser comunes al emisor y al receptor, con todo, pueden añadirse, en el caso de este último, tres más específicos de su función:

- La intensidad de la proyección, recibida del emisor.
- Los intereses y la motivación.
- El umbral de saturación a que se haya llegado en el tema de que se trata.

#### Cuadro 2.4. Obstáculos al proceso comunicativo.

Resulta de interés conocer, en primer lugar, que en los estudios de la conducta humana suele indicarse que la actividad personal viene movida por el impulso para satisfacer unas necesidades o lograr una meta. Como hemos señalado en otros momentos, el modelo de conducta puede simplificarse en los siguientes términos: «la situación inicial (necesidad) corresponde a un estado interno de desequilibrio, que el sujeto procura reducir (comportamiento) mediante la consecución de una meta (motivo) (Lucas, 1992, 196-198). Los motivos considerados básicos (especialmente aplicables a la actividad laboral) son: fisiológicos, afiliación, poder, autorrealización, logro y competencia (Genesca, 1977, 8-39). En estos ámbitos se mueven los diálo-

gos interiores del sujeto que le llevan a romper la inactividad y pasar a la acción.

Aun en la forma más compleja de la comunicación interpersonal esquematizada en el *cuadro 2.3* debemos insistir en que la comunicación entre las personas está muy influida por el ambiente físico y social en que tienen lugar. El ambiente físico donde se desenvuelve el sujeto no es indiferente a la relación comunicativa: elementos arquitectónicos, decoración, distribución de espacios, limpieza, etc., pueden dar lugar a obstáculos o facilidades a la comunicación entre las personas. También el ambiente social, que nos propone fines que deben alcanzarse y reglas de conducta admisibles.

Como se ha señalado acertadamente (DeFleur, 1993, 133-135), para entender las relaciones de comunicación diádicas típicas entre compañeros de mismo o diferente rango deben tenerse en cuenta las siguientes características: es importante la consideración que uno tenga de sí mismo; las relaciones son totalmente transaccionales, basadas en el intercambio instantáneo y simultáneo de muchos mensajes, reforzados en una proximidad física; habitualmente se comparte el mismo grado de conocimiento del rol del otro; es una relación irreversible, pues no es posible volverse atrás en la información transmitida, se podrá como mucho intentar rectificar; y, finalmente, irrepetible de continuo. Todas estas características dan en su conjunto una configuración propia a la comunicación cara a cara.

Especial interés en las relaciones diádicas son las que se dan, por ejemplo, entre superior y subordinado en las organizaciones, pues de la forma, calidad y confianza que suscite, depende en buena parte la satisfacción que se tenga en el trabajo (Goldhaber, 1993, 224). Se han sugerido incluso una serie de normas comunicativas que pueden ayudar a resolver los conflictos interindividuales, mediante «encuentros de confrontación» en los que: se manejan unas mismas reglas, se recoge información, se comparte la información, se acuerdan unas prioridades y un plan de acción, se proponen unas reuniones de seguimiento y, finalmente, se ve la forma de revisar los progresos» (*ibid.*, 227). Ésta es una forma práctica de resolver los conflictos entre dos personas o en el interior de grupos pequeños.

Se han desarrollado también algunas técnicas que pueden servir para fomentar las relaciones entre sujetos a cualquier nivel. Éstas van desde propuestas experimentadas para escuchar a otro con efectividad, distinguiendo entre personas que escuchan bien y los que escuchan mal, tal y como recogemos en el *cuadro 2.5* (*ibid.*, 129), a pasos para reducir el estrés y el conflicto (la «Job Expectation Tecnique» de Goldhaber) (*ibid.*, 130).

Es importante destacar las posibilidades de análisis abiertas en la comunicación personal por la clasificación de los mensajes en verbales y no verbales. Tienen especial interés las referencias a la comunicación no verbal, definida como el uso deliberado o intencional de cosas, acciones, sonidos, tiempo y espacio para transmitir significados: la apariencia física; el movimiento del cuerpo y gestos (kinesis), ya sea mediante gestos que ilustran la acción o por medio de gestos de adaptación (para reducir el *stress*, por ejemplo); los usos no verbales de la voz (vocalización); el contacto ocular (oculesis); el uso del espacio y la distancia (proxemis y territorialidad); la invasión espacial (*flight or fight*); la comunicación táctil; e incluso la valoración del tiempo dedicado (*ibid.*, 81-90). La sola enumeración que acabamos de realizar puede hacernos tomar conciencia de la gran cantidad de

LAS 10 CLAVES	EL MAL OYENTE	EL BUEN OYENTE
1. Encontrar áreas de interés.	Desconecta ante temas áridos.	Escú atento a las oportunidades. Pregunta: ¿Qué puede haber de interesante para mí?
2. Juzgar el contenido, no la forma.	Desconecta si la forma es aburrida.	Juzga el contenido, pasa por alto errores de forma.
3. Mantener la atención.	Trata de comenzar discusiones.	No juzga hasta una comprensión completa.
4. Escuchar las ideas.	Escucha hechos.	Escucha los temas fundamentales.
5. Ser flexibles.	Toma muchas notas utilizando un único sistema.	Toma pocas notas, utiliza 4 o 5 sistemas diferentes, dependiendo del conferenciante.
6. Esforzarse en escuchar.	Su atención es falsa.	Trabaja con intensidad; muestra actividad corporal.
7. Evitar distracciones.	Se distrae fácilmente.	Evita distracciones; sabe cómo concentrarse.
8. Ejercitar la mente.	Se resiste ante materias difíciles. Busca material fácil.	Utiliza materias difíciles con el fin de ejercitar su mente.
9. Estar abierto a nuevas ideas.	Reacciona ante palabras que afectan a su sensibilidad.	Va más allá de las palabras. Interpreta su significado.
10. Prestar atención al hecho de que pensar es más rápido que hablar.	Tendencia a distraerse con los premiosos.	Pesa la evidencia; escucha entre líneas.

Cuadro 2.5. Diez claves para escuchar con efectividad.

significados que están presentes en mensajes considerados simplemente como no verbales.

Para terminar este análisis del proceso comunicativo, habría que insinuar algunas consideraciones teóricas sobre la importancia de la comunicación espontánea en la dialéctica social. En efecto, en la mutua relación constructivista entre el hombre y la sociedad, es decir, si consideramos al hombre como producto de la sociedad (proceso de socialización), a la vez que artífice de la misma (proceso de objetivación social o de construcción social de la realidad) (Berger y Luckmann, 1968), la forma de relación es pura comunicación. Todo proceso de socialización es de transmisión y asimilación de una cultura, que no se puede realizar más que a través de la comunicación; en este sentido sabemos que la existencia de problemas de comunicación en el individuo se manifiesta en una socialización deficiente o malograda. Igualmente, la realización de los tres procesos que superpuestos dan lugar a la objetivación social no se entiende sin la comunicación; la habituación (comunicación interior), la institucionalización (comunicación interpersonal) y la legitimación (comunicación común elaborada) son ida y vuelta de transmisión de información que produce cambios.

#### 4. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Diversos científicos de la comunicación están convencidos de que nuestras acciones, posturas o expresiones faciales contienen más significado que aquello que se expresa con palabras (Fast, 1970; Burgoon y Walther, 1990). Si bien podría considerarse como una exageración, no cabe duda de que existen toda una serie de señales que enviamos mediante la comunicación no verbal y que proporcionan significados que pueden cambiar, ampliar o limitar el significado de la comunicación verbal.

Se puede considerar como comunicación no verbal aquella que acompaña en la comunicación al lenguaje verbal (gestos, posturas, etc.), que comunica, manifiesta algo sin ser lenguaje. Puede entenderse también la comunicación no verbal como el uso deliberado o inintencionado de objetos, acciones, sonidos tiempo y espacio que produce en otros un significado (DeFleur, Kearney y Plax, 1993). Otra de las formas de aproximación al lenguaje no verbal es la denominación de paralenguaje y puede: *a*) expresar y comunicar estados emocionales no verbalizados, incluso difícilmente verbalizables; *b*) dar información más fiable que la palabra sobre el sujeto emisor; *c*)

al sustituir la comunicación verbal, en cualquier caso, pero sobre todo en algunos de difícil expresión oral, de modo que se encuentre un cauce de participación más rica; *d*) reforzar o completar la comunicación verbal; *e*) comunicar la respuesta (*feedback*) a la comunicación e interacción que se está dando; *f*) servir para autopresentarse en grupo, para comunicar expresamente multitud de mensajes (Francia y Mata, 1997).

Es, precisamente, en la actividad no verbal cara a cara donde tiene especial relevancia el *principio de inmediatez* (*Immediacy principle*). Este principio «es una generalización de la experiencia habitual en al que la gente tiende a acercarse a las cosas y a las personas que les gustan o prefieren y evitar a los que no les gustan o no prefieren» (*ibid.*, 91). El uso deliberado de señales no verbales y acciones puede dar lugar a una mayor proximidad física y psicológica a los otros. El acercamiento produce acercamiento. La distancia entre el sujeto y el objeto y la forma de relacionarse ambos dan lugar a unos procedimientos distintos de interacción comunicativa.

Como indica el modelo de transacciones simultáneas explicado anteriormente, los procesos de comunicación verbal y no verbal se utilizan al mismo tiempo. De hecho, científicos de la comunicación han identificado cinco formas en las que la conducta no verbal interactúa con la comunicación verbal: 1) La comunicación no verbal puede repetir los mensajes verbales. Por ejemplo, decir que sí y afirmar con la cabeza. 2) En segundo lugar, la comunicación no verbal enfatiza la comunicación verbal. 3) La comunicación no verbal complementa o añade algo más a la comunicación verbal. Así, por ejemplo, cuando decimos a alguien que nos alegramos de verle y sonreímos al mismo tiempo. 4) La comunicación no verbal puede contradecir a los mensajes verbales. 5) La comunicación no verbal se utiliza, simplemente, en lugar de la comunicación verbal, a la que sustituye (Malandro y Barker, 1983).

Conviene decir también que el lenguaje no verbal proviene de tiempos ancestrales y en ocasiones ha supuesto la propia supervivencia del hombre. Asimismo, existen signos del lenguaje no verbal que tienen la característica de ser transculturales, es decir, que estarán presentes en todas las culturas con un mismo significado. En este sentido hay que hablar principalmente de las emociones, la risa, el llanto, el gozo o el sufrimiento, el asco y el gusto o el miedo y la seguridad.

Otra de las características del lenguaje no verbal es que bastantes de sus elementos son innatos (el niño no aprende a llorar, por ejemplo). Así, determinados signos del lenguaje no verbal a veces no pueden controlarse y se les puede considerar inconscientes. Por último,



La persona se comunica y la persona comunica. Todo es comunicación, intencional o no: el vestido, los gestos, la compostura, etc. Hemos desarrollado el lenguaje oral y escrito como vehículo adecuado de comunicación y hemos ido, progresivamente, descuidando el primer elemento transmisor: el cuerpo. Hay que decir que existen contabilizados unos 700.000 gestos corporales que expresan y transmiten significados.

#### *La postura*

Importa observar e interpretar la postura general del cuerpo, la postura de algunos de los miembros y la postura del cuerpo con relación a otros. Algunas posturas muy universales suelen llevar una determinada carga o mensaje:

- Acercamiento o inclinación hacia adelante (atención, interés, intimidad).
- Distanciamiento de otro u otros (rechazo, marginación).
- Espaldas extendidas, cabeza y tronco levantados (orgullo, arrogancia).
- Cabeza flexionada sobre el tronco, espaldas caídas (depresión, disgusto, decaimiento).

#### *La mirada*

Entre los elementos no verbales más expresivos está la mirada. Con ella:

- Damos y recogemos información.
- Canalizamos la conversación.
- Damos prioridades, jerarquizamos a personas, creamos líderes y marginados.
- Expresamos nuestra actitud ante el otro.
- Reflejamos el grado de atención al otro y del otro hacia nosotros.

#### *Cuadro 2.6.* La comunicación no verbal.

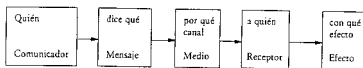
puede considerarse también característico del lenguaje no verbal tanto su asimilación cultural como el hecho de que pueda cambiar su significado con el tiempo.

### 5. LOS MODELOS LINEALES DE COMUNICACIÓN

Al intentar una primera aproximación de lo que es la comunicación veíamos que es un proceso en el que pueden distinguirse unos elementos fundamentales (emisor, mensaje y receptor) que intervienen de una forma secuencial. Los primeros intentos de estudiar este proceso utilizaron unas concepciones generales o modelos que se han

denominado lineales, aunque mejor sería llamarlos rectilíneos, por considerar una serie de conceptos encadenados en una sola dirección y sentido.

Un ejemplo típico de una concepción lineal de la comunicación es la formulación de Lasswell, al considerar que la pregunta que debería responderse para describir de forma completa un acto comunicativo es: ¿quién dice, qué, con qué canal, a quién, con qué efecto? Esta fórmula, con todas las críticas que deseemos hacer, ha sido en su elementalidad muy eficaz para orientar en un primer momento los estudios sobre la comunicación, especialmente la comunicación colectiva, al señalar los posibles campos de investigación más o menos independientes (sobre los emisores, los mensajes, los medios, los receptores o los efectos), como nos señala el *cuadro 2.7* (McQuail, 1984, 45).



*Cuadro 2.7.* Fórmula de Lasswell para estudiar la comunicación.

Siguiendo esta fórmula, hablar de problemas en la comunicación es referirse a las dificultades de transmisión eficaz de información en cada uno de los pasos del proceso. Haremos una breve referencia a cada uno de ellos.

Por un lado, los problemas de la eficacia del *emisor* se plantean de manera especial en los inicios del estudio científico de la comunicación. La personalidad y características de la persona que envía el mensaje aparecen como un elemento clave, tanto de la comunicación personal como de la colectiva. Hay personas con más capacidad de comunicar que otras, su caracterización es difícil y sobrepasa nuestros objetivos, aunque sí vale la pena señalar la importancia de elementos auxiliares como el tono de voz, la capacidad de empatía e identificación con el otro, y en general un conjunto de elementos que podrían entrar en el apartado de *simpatía*. En cualquier caso, veíamos, en el modelo general de comunicación planteado, que el emisor no debe emitir en vacío sino que debe ponerse en el lugar de los receptores, resultando difícil en ocasiones este *role-taking*, sobre todo en la medida en que la audiencia es dispersa o desconocida. Por aquí

vienen muchos problemas de efecto boomerang, que explicaremos en los últimos capítulos.

Por otra parte, la forma de la comunicación, su contenido o *mensaje*, se ha estudiado también con frecuencia, atribuyéndole una gran importancia. El primer problema del mensaje es que suele ser complejo. Así, por ejemplo, en un acto de comunicación fundamentalmente verbal pueden transmitirse con los gestos o con el énfasis mensajes complementarios de superioridad o subordinación que den un sentido diferente al aparentemente manifestado; esto puede dar lugar a las llamadas *interferencias psicológicas*. En términos prácticos, y con referencia a los aspectos más materiales de la comunicación, suele hablarse de dos problemas típicos de los mensajes: conseguir el volumen adecuado (que no sea ni demasiado ni poco) y la calidad (grado de contaminación).

Refiriéndonos a los problemas típicos atribuidos al *receptor*, debemos tener en cuenta que, en primer lugar, ante un mismo mensaje las percepciones son diferentes. En segundo lugar, que hay una tendencia a oír lo que se quiere oír y que, por último, debe tenerse en cuenta que se evalúa la fuente. Por otra parte, es importante considerar que es habitual la existencia de problemas ante la falta de coincidencia de los códigos utilizados por el emisor y el receptor. El esfuerzo inicial que debe hacerse en el inicio de toda comunicación para asegurarse de la coincidencia de códigos no siempre es eficaz, por ello la atención a la comunicación de retorno, el *feedback*, resuelve muchos problemas de adecuación. En términos generales se puede hablar de cinco elementos que impiden una escucha efectiva: las condiciones físicas, las diferencias culturales, la existencia de problema personales entre los comunicantes, los prejuicios y los significados subjetivo o connotativos dados a los mensajes (DeFleur, 1993, 13-16).

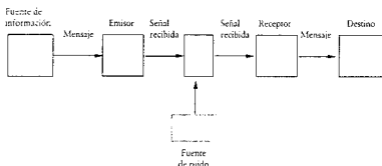
Otro de los componentes de este modelo de comunicación, el *canal*, es el vehículo por el que se traslada la información y debe ser asequible por igual al emisor y al receptor. Con frecuencia se trasladan cantidad de contenidos informativos adicionales que producen «ruidos» y pueden dificultar la recepción del mensaje previsto y ocasionar interferencias físicas. Conseguir la utilización del medio general más adecuado para enviar un mensaje —personal o colectivo— y del medio concreto más eficaz —entrevista personal o reunión de grupo, prensa o televisión, por ejemplo— es un problema sobre todo de experiencia, y muchas veces de intuición, que no es fácil resolver.

Otro ejemplo de modelo de comunicación lineal ha sido paradigmáticamente expuesto por Shannon y Weaver. En él, tal y como se indica en el *cuadro 2.8*, la fuente de información transmite un men-

saje codificado a través de un canal a un destinatario que recibe el mensaje previa descodificación. El problema fundamental que se presenta es el de los ruidos que impidan una perfecta transmisión, en un esquema general que nos hace pensar sobre todo en una transmisión física o mecánica de información. Se ha considerado que la ventaja del modelo lineal de comunicación está en la insistencia de la necesidad de precisión por parte del comunicador, que por otra parte tiende a considerar unidas la comunicación y la acción. Otras desventajas que presenta el modelo quedan reflejadas en: la confusión de comunicación e información, la visión del receptor como pasivo y la visión del mensaje como el propio significado.

Podemos ver, por tanto, que en un modelo lineal las etapas básicas en el proceso de comunicación humana pueden quedar resumidas como siguen: 1) decisión sobre el mensaje; 2) codificación del mensaje deseado; 3) transmisión de información; 4) recepción del mensaje, y 5) descodificación e interpretación del mensaje. De esta manera, «un acto de comunicación humana puede ser visto con el propósito de análisis dentro de una perspectiva lineal básica y así entender qué está pasando en cada etapa. Dentro de esta perspectiva, un mensaje se decide y formula por los emisores. Se transmite después de su conversión en la información que puede moverse desde el emisor al receptor. Se descodifica e interpreta por un receptor, que hace uso de significados acumulados en la memoria» (DeFleur, 1992, 13).

Este modelo en su sencillez insiste en la necesidad de ser precisos a la hora de emitir un mensaje, ya que centra en aquello que se comunica casi toda la atención, como si la eficacia del mensaje fuera instantánea e incontrovertible. Y es que el modelo lineal de la comunicación parte de dos ideas generales de gran interés: la primera es



Cuadro 2.8. Modelo de comunicación lineal de Shannon y Weaver.

la consideración de la comunicación como un mero transporte de información, y la segunda es pensar que el significado está en el propio mensaje y no en las personas.

Con frecuencia se tiene una concepción general de la comunicación como si fuera una cinta transportadora de conocimiento y de informaciones de una persona a otra. En la práctica, el transporte nítido de la información es condición necesaria pero no suficiente de una comunicación eficaz y es por tanto compatible con fallos en el proceso comunicativo. Esta idea de la comunicación como transporte efectivo de información va unida a la idea general de que el significado está en las palabras, en el mensaje que se envía, sin pararse a pensar en que el significado está solamente en las personas. La interpretación de un mensaje puede ser diferente en el emisor y receptor en función de las diferentes expectativas planteadas, de la experiencia de cada uno y de la situación psicológica y social en que se encuentran.

En definitiva, nunca dos personas quieren decir la misma cosa con idénticas palabras. Por ello las discusiones cuando hay un fallo en la comunicación del tipo «ya te dije yo», «lo que tú me dijiste», «yo sé lo que te dije», etc., suelen ser inútiles, además de muy nocivas, por la pérdida de confianza mutua y personal que suponen. Así, pues, no debe perderse nunca de vista que el significado está en las personas y no en los mensajes.

Asegurarse de la coincidencia del significado en el emisor y en el receptor nos lleva al modelo circular de comunicación, lo que significa dejar de lado esta nítida diferencia entre emisor y receptor, y la utilización de nuevos conceptos que complican el modelo pero lo hacen más adaptable a la realidad.

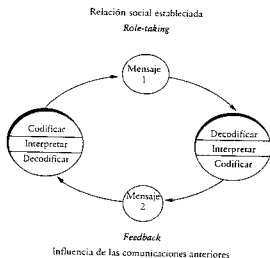
## 6. LOS MODELOS CIRCULARES

Más allá del transporte unidireccional de información no debe perderse de vista que existe un proceso de ida y vuelta de esta. La relación entre dos sujetos que se comunican no se puede reducir a una secuencia rectilínea; se expresa mejor de una manera circular, en la que desaparece en buena parte la distinción entre emisor y receptor.

En efecto, el modelo circular de comunicación subraya que hay que prestar una especial atención al movimiento tanto de ida como de vuelta de la información producida; es más, la comunicación de retorno siempre existe, pues no hay realmente comunicación si el

receptor no se siente afectado por el mensaje. Esto es además así porque la relación general que se establece entre dos personas al comunicarse debe tener en cuenta las siguientes relaciones específicas: 1) la relación social establecida entre ambos sujetos; 2) la influencia de las anteriores comunicaciones establecidas; 3) el *role-taking*; 4) el *feedback*. El cuadro 2.9 nos muestra un *Modelo circular de comunicación*, con las cuatro relaciones que nos señalan básicamente la circularidad.

Este esquema general del proceso comunicativo nos precisa cómo en la comunicación entre dos sujetos *A* y *B* hay que tener presente que lo hacen en un marco más amplio de una interacción social, en la que hay también intercambios no comunicativos. Así, por ejemplo, es importante tener en cuenta la relación social establecida previamente: *A* sabe que *B* es su jefe o un subordinado o un colega. Y esta relación, que define sobre todo la conexión entre los roles ocupados por *A* y *B*, marca la conducta de las personas. Si *A* es el director general de una empresa, por ejemplo, y *B* es un empleado de rango inferior, se puede predecir que se llamarán de usted cuando se encuentren por primera vez, aunque si se hubiesen relacionado inicialmente en la playa (en ausencia de todo símbolo de *status*) posiblemente se hubieran tuteado. Las relaciones sociales definen



Cuadro 2.9. Modelo circular de comunicación personal.

unas expectativas de conducta firmemente establecidas por la sociedad de las que los individuos difícilmente pueden prescindir.

De una manera más cercana aunque menos firme, la comunicación actual entre *A* y *B* tiene en cuenta las comunicaciones anteriores establecidas entre ambos sujetos. Se han iniciado unos hábitos que con el paso del tiempo se pueden ir transformando en expectativas firmes de conducta, es decir, en instituciones *statu nascendi*. El momento actual de la comunicación tiene su pleno sentido en una anterior trayectoria comunicativa, en la que cualquier relación de *A* y *B* debe también interpretarse.

Como comentamos anteriormente, el *role-taking* es también un nuevo concepto a tener en cuenta en el estudio de la comunicación. El sujeto *A*, en la medida en que puede prever el efecto de la comunicación por él iniciada sobre *B*, en buena parte como consecuencia de los elementos anteriores, la tiene en cuenta. Toma imaginativamente el papel del otro antes de transmitir la información y actúa en consecuencia. El *role-taking* supone un ensayo mental del proceso de comunicación con los datos disponibles por *A*, antecede los efectos en *B* y actúa en consecuencia.

Uno de los elementos más estudiado de los modelos circulares de comunicación es, sin duda, el *feedback*, expresión inglesa importada del lenguaje de la cibernética que ha sido traducida de una manera un tanto ambigua como comunicación de retorno o retroalimentación. En teoría de la comunicación el *feedback* es la información de vuelta recibida por el emisor como resultado del envío de un mensaje que afecta al receptor. De esta manera el *feedback* permite una cierta autorregulación de la actividad del emisor.

Si hablamos de ventajas e inconvenientes de este modelo respecto a las primeras, encontramos que la gran ventaja de este modelo circular es que parece conectar con una predisposición natural del sujeto normal, atento siempre a los cambios producidos por su influencia y dispuesto a reaccionar ante ellos, para conseguir mediante una tarea continua de prueba y ensayo una mayor precisión en sus propósitos informativos. Por su parte, el gran inconveniente reside en que puede hacer creer que la sola comprensión produce los cambios. Por este motivo, además, se hace de la comprensión el fin de la comunicación; todo esto sumado a la lentitud y complejidad adicional que la ida y vuelta de información trae aparejada.

Por último, cabe decir que los modelos circulares rompen la nítida distinción entre emisor y receptor propia de los modelos lineales y se adaptan mejor a la comprensión de las relaciones personales cara a cara. Pero no debemos olvidar que en muchas comunicaciones los

procesos como el *feedback* son inexistentes. Por otra parte, esta idea de igualdad entre las partes en el proceso de comunicación puede llevarnos a una idea muy distorsionada de la realidad, donde lo normal es una patente desigualdad. Igualmente, la circularidad no puede llevarnos a pensar en una continua relación simétrica emisor-receptor. El emisor inicial, cuando recibe la información de retorno, ya está en una nueva situación que le llevará a una nueva posición de emisión. Por eso se han utilizado muchas veces modelos en espiral para indicar la irrepetibilidad de cualquier acto comunicativo y el cambio continuo acumulativo implícito en cualquier proceso de comunicación (McQuail, 1984, 53).

## 7. COMPARACIÓN DE MODELOS LINEALES Y CIRCULARES

Estamos, por tanto, ante dos concepciones muy diferentes de la comunicación. Así, en el modelo lineal se considera que la efectividad de la comunicación proviene sobre todo de la perfecta expresión por parte del emisor; por el contrario, en el modelo circular la eficacia en la comunicación se supone que consiste en una perfecta comprensión, de la que debe asegurarse el emisor.

El *cuadro 2.10* ofrece una comparación de los modelos de comunicación lineal y circular. La diferencia fundamental entre los modelos lineales y circulares de comunicación podríamos concretarla en la atención al otro, especificada en que el emisor se pone en su lugar (*role-taking*) y busca la comunicación de retorno (*feedback*), como en los cuadros 1 y 2 vistos al principio. Podemos decir que en el modelo circular hay más atención a la gente y sus respuestas y en consecuencia al *role-taking* y *feedback*. Es fácil entender que «al añadir el proceso de retroalimentación se modifica el modelo lineal básico. Sin embargo, el proceso así resultante es aún lineal. Esto es, en la retroalimentación el mensaje se envía desde el receptor (quien ahora actúa como un emisor) de vuelta al emisor (quien ahora actúa de receptor) a través de las mismas cinco etapas como en el modelo básico. Añadiendo el *role-taking* se modifica el modelo llevándolo a ser más interactivo. Con estas adiciones, sin embargo, el modelo lineal es útil principalmente para analizar cada etapa de la comunicación humana separadamente, y no como una exacta representación de los procesos en su plena complejidad» (DeFleur, 1992, 21).

En cualquier caso, es inmediata la consideración de que el tipo autoritario de participación está unido a la puesta en práctica del



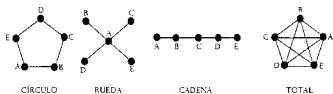
	LINEAL	CIRCULAR
ASUNCIÓN BÁSICA	Transporte. Expresión efectiva = comunicación efectiva.	Ida y vuelta de contenido. Comprensión = comunicación efectiva.
VENTAJAS	Hace precisos al dar la información. Une comunicación y acción.	Conecta con una predisposición natural. Es más precisa la comunicación.
INCONVENIENTES	Confunde la comunicación con la información. Se ve al receptor como pasivo. Se ven los mensajes como significados.	Hace creer que la comprensión lleva al acuerdo. Hace a la comprensión el fin de la comunicación. Lentitud.
EFFECTOS	Sobre la audiencia: Modelo E → R	Sobre el emisor y receptor. Modelo E ↔ R
AUTORES	Lasswell (descriptivo) Shannon y Weaver (matemático)	Schramm (personal y de masas). DeFleur (simultáneo)

Cuadro 2.10. Modelos de transmisión de información.

modelo lineal, mientras el tipo democrático al circular. De manera que ir cambiando de un estilo autoritario a paternalista, a consultivo, a participativo o a democrático, significa mayor atención a los otros y, por tanto, unos modelos más circulares de comunicación. Éste debería ser el presupuesto básico de cualquier propuesta realista para aumentar la participación en las organizaciones, buscar una comunicación eficaz por medio de una especial atención al esfuerzo para tomar el lugar del otro y el empeño en conseguir la comunicación de retorno.

Así, desde el punto de vista puramente comunicativo, al intentar ir más allá de las clásicas relaciones duales a las que nos hemos referi-

do en el apartado anterior, la investigación sobre los modos de comunicación personal o en grupos pequeños nos ha señalado cuatro grandes procedimientos que pueden denominarse circular, en rueda, en cadena y total, según podemos ver en el *cuadro 2.11* adjunto sobre *Los modos de comunicación* (Rogers, 1976, 120).



*Cuadro 2.11.* Los modos de comunicación.