

## ¡Nadie me entiende!: métodos para lograr una buena comunicación

Katrin Rinke

*Quintessenz Team-Journal. 2007(37):309-13*

### La práctica diaria...

Todos nos preguntamos a menudo en el trabajo y en la vida privada por qué nuestro interlocutor no ha entendido lo que queríamos decirle. ¿Por qué parecía que habláramos con una pared? ¿Por qué no hemos podido convencer a la persona con la que hablábamos? Una buena comunicación es la base de las relaciones entre las personas y, por lo tanto, también del éxito económico. La comunicación es además algo que todos nosotros realizamos sin cesar durante todo el día y desde hace muchos años. Así pues, ¿por qué resulta tan difícil comunicarnos correctamente? Si la comunicación es algo que realizamos constantemente desde hace tanto tiempo, ¿por qué aún oímos frases como «¡Tú no me entiendes!», o «¡Eso no es lo que yo he dicho!»? ¿Y por qué decimos a continuación «No sabe escuchar» o «No quiere entender mis argumentos»? ¿Por qué en muchas ocasiones no nos percatamos de que nosotros también contribuimos al fracaso de la comunicación? Principalmente porque esta postura es muy cómoda.

### ... no evita los malentendidos

Un hecho está claro: es mucho más probable que se produzcan malentendidos en un plano emocional que en un plano objetivo. Y también es un hecho innegable que las personas prefieren oír cosas positivas a cosas negativas. Es decir, cuando entran en juego los sentimientos, todo se vuelve más incierto y corremos el riesgo de malinterpretar, molestar o herir a nuestro interlocutor. Esto es así

y no puede cambiarse. Es mejor no malgastar esfuerzos en refutar esta tesis e invertir toda la energía en buscar métodos para que la comunicación beneficie a todos los implicados.

### Una tarea de todo el equipo

En una consulta odontológica, la comunicación no es una tarea precisamente sencilla. El secreto está en que todo el equipo entienda que la comunicación no empieza cuando el paciente ya ha entrado en la consulta (y que no finaliza bruscamente, cuando abre la boca para que se le realice el tratamiento). Cada vez que el paciente establece contacto con «su» consulta, ya sea telefónica, ya personalmente, nota si es bienvenido o si sólo es «el puente de la 4». El paciente evalúa principalmente la calidad del tratamiento odontológico que se le aplica mediante factores que él mismo puede juzgar: la amabilidad, el tiempo de espera para poder concertar una cita, el tiempo de espera en la consulta, el tiempo que dura el asesoramiento,



Figura 1. Incluso el paciente bienintencionado se da cuenta de que para este dentista sólo es «el puente de la 4».

Correspondencia: Katrin Rinke.  
Images + Words.  
Karolingerring 1, 63791 Karlstein, Alemania.  
Correo electrónico: rinke@images-words.biz

si se le tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre el tratamiento a aplicar, la franqueza y la empatía.

## La organización ayuda

Por consiguiente, la capacidad de comunicarse de forma amable y clara desempeña un papel esencial para presentar de forma óptima la consulta al paciente. Pero ¿cómo se puede convertir esta comunicación en una norma de actuación estándar que asegure el éxito de la consulta? Todos sabemos que aquello que funciona sin haber sido sistematizado, es decir, de forma más bien casual, no constituye una base sólida para un éxito duradero y reproducible. Sólo conseguiremos resultados satisfactorios si sabemos exactamente por qué hacemos lo que hacemos, cuándo, con qué objetivo y cómo lo hacemos. En la comunicación ocurre lo mismo y, afortunadamente, existen reglas que garantizan un rendimiento constante y de alto nivel.

## Primer paso: la preparación

Una conversación satisfactoria, es decir, en la que todos los interlocutores tienen la sensación de que se les ha tomado en serio y se les ha comprendido, no se produce así, sin más, sino que requiere una buena preparación.

En una consulta odontológica se da por hecho que el trabajo práctico debe prepararse previamente. Cada una de las salas se dispone de forma adecuada en función del paciente. A nadie se le ocurriría sacar un microscopio quirúrgico y un recubrimiento estéril en una preparación de un diente para una corona. Se trata de algo innecesario y que probablemente asustaría al paciente. En una conversación ocurre algo parecido:

- ¿Conocemos los deseos, las necesidades, las expectativas y los temores de nuestro interlocutor?
- ¿Qué deseos, necesidades, expectativas y temores tenemos nosotros?
- ¿Estamos jugando al antiguo juego de «creo-que-sé-lo-que-piensas», que nunca ha dado buenos resultados de forma permanente?
- ¿Qué solución de compromiso estamos dispuestos a aceptar?
- ¿Dónde están nuestros propios límites?
- ¿Tenemos una idea realista de cómo se va a desarrollar la conversación?
- ¿O una de las partes tiene unas expectativas demasiado elevadas?
- ¿Estamos preparados para oír objeciones?



Figura 2. El monólogo no es en absoluto una buena forma de comunicación. Una conversación consiste en hablar y escuchar alternativamente y, en la medida de lo posible, ambos interlocutores deben estar al mismo nivel.

- ¿Podemos proporcionar a nuestro interlocutor toda la información que necesita para tomar una decisión?

Una consulta odontológica se crea principalmente para ayudar a los pacientes y curarlos, y la comunicación es un medio para alcanzar precisamente ese objetivo. En resumen: la comunicación debe funcionar de la forma más fiable posible con el mínimo esfuerzo.

## Escuchar en lugar de oír

Se trata no sólo de saber cuándo hay que decir algo sino, sobre todo, cuándo es mejor escuchar y no decir nada. Sir Winston Churchill lo sabía bien:

«Valor es lo que uno necesita para levantarse y expresar su opinión. Pero también hace falta valor para quedarse sentado y escuchar».

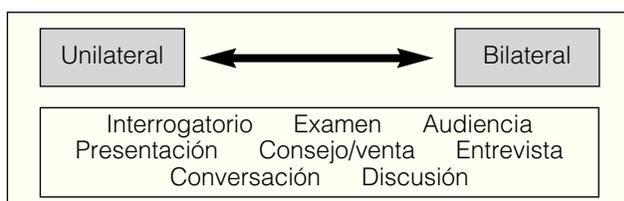


Figura 3.

Si el odontólogo comunica algo de forma demasiado unilateral, el paciente se irá poniendo a la defensiva. Incluso puede llegar a tener la sensación de que no es tratado de igual a igual. Además, si en esta situación el paciente se decide por un tratamiento determinado, no estará seguro de que realmente es él quien ha tomado la decisión, lo que puede ser fatal para la relación posterior con el odontólogo. Para conocer las motivaciones que tiene nuestro interlocutor tenemos que escuchar el doble de lo que hablamos, razón por la que la naturaleza ha ideado algo muy útil: dos oídos, pero sólo una boca...

### Escuchar «con cuatro oídos»

Según este modelo de Schulz von Thun, todos los mensajes que producimos los humanos tienen varias capas. El mensaje cognitivo de una frase es tan importante como el significado puramente semántico de las palabras. En ocasiones, la frase transmite un mensaje emocional y un sentido relacional más intensos que el hecho en sí. Por consiguiente, todos los mensajes contienen cuatro elementos distintos: significado objetivo, reflejo de uno mismo, relación y llamamiento.

#### *Significado objetivo*

¿Qué son los datos, los hechos y el contenido puramente objetivo de una declaración? El emisor debe comunicar la información de forma clara e inequívoca.

#### *Reflejo de uno mismo*

En este caso, se transmite información sobre el yo. Todos los mensajes incluyen información sobre el emisor. El emisor se presenta de la manera que quiere ser visto, pero al mismo tiempo revela su personalidad exponiendo sus intenciones, sentimientos, etc.

#### *Relación*

Se transmite información sobre el tú y sobre el nosotros. La forma en que el emisor se comunica con el resto de las personas revela cómo es la relación con ellos. Mediante la formulación, el lenguaje corporal, la entonación, etc., el emisor define su posición ante su interlocutor. Y de forma correspondiente, el interlocutor se siente aceptado o desacreditado, siente que se le toma en serio o que se le trata con paternalismo. Lo ideal es que la comunicación se desarrolle en un ambiente de valoración recíproca.

#### *Llamamiento*

Evidentemente, cuando decimos algo, queremos que eso que decimos tenga algún efecto. Pretendemos que nuestro interlocutor haga algo. El emisor induce al receptor a pensar, sentir, hacer o no hacer determinadas cosas. La influencia que el emisor quiere ejercer sobre el receptor puede estar más o menos oculta.

#### *Un ejemplo de la vida cotidiana en pareja*

La siguiente situación se repite diariamente millones de veces en todo el mundo:

Marido y mujer están sentados en la cocina y la mujer (el emisor) dice: «El cubo de la basura está lleno».

Información objetiva: «Hay que bajar la basura».

Indicación de relación: «Nunca me ayudas con las tareas domésticas».

Reflejo de uno mismo: «Siento que no valoras mi trabajo. Me duele la espalda. Estoy enfadada porque no te das cuenta tú mismo».

Llamamiento: «Levántate y saca la basura».

En cada uno de los niveles, el marido (el receptor) puede entender esta simple frase de forma distinta a como espera su mujer. Si sólo percibe el significado objetivo, puede ocurrir que mire el cubo de la basura, asienta con la cabeza y exclame: «¡Tienes razón!». Puesto que en este tipo de mensaje, muy probablemente para la mujer es más importante el llamamiento «Levántate y saca la basura» que la información objetiva, no cabe duda de que se producirá un malentendido y una discusión. Por este motivo, al escuchar resulta útil prestar atención a toda la información que se ofrece.

#### *No debe existir margen para las suposiciones*

Tanto en el ámbito profesional como en el privado, la ambigüedad de los enunciados es uno de los factores que dificultan la comunicación con más frecuencia. Si el interlocutor tiene demasiado margen para hacer suposiciones e interpretaciones, el riesgo de que se produzca un malentendido aumenta rápidamente.

#### *¿Le diría eso a su abuela?*

Debemos aplicar la siguiente regla: sólo podemos decir a nuestro interlocutor lo que en buena conciencia también diríamos a nuestra abuela. ¿Y cómo serían esas frases?

- Abuela, esto no lo habíamos hecho así antes...
- Tarjeta, 10 euros, abuela.
- Abuela, ¿cuál es el problema?
- Es que ahora estoy muy ocupado, abuela...
- Si no se hace así, ¿cómo lo debo hacer, abuela?
- Lo siento, abuela, no puedo hacer nada más.
- Hoy ya no tenemos tiempo, abuela.

### Asesoramiento del paciente

Las bases de una comunicación positiva son especialmente aplicables al asesoramiento del paciente.

#### *Asesorar en lugar de convencer*

Asesorar significa ayudar a nuestro interlocutor a tomar una decisión. El odontólogo hace todo lo posible para recomendar y explicar al paciente cuál es el tratamiento más adecuado. La decisión, sin embargo, la tomará el paciente. En muchas ocasiones, los objetivos personales del paciente influirán más en su decisión que los aspectos económicos.

#### *La prisa no es buena consejera*

Para que el paciente sienta que se le trata en pie de igualdad y ayudarle a tomar una decisión de forma autónoma, el odontólogo debe tomarse tiempo suficiente para realizar la entrevista de asesoramiento. Si el paciente nota

que su dentista de nuevo tiene prisa, no podrá expresar sus deseos, expectativas y temores de forma comprensible para el odontólogo, que a su vez no los podrá tener en cuenta al planificar el tratamiento. Lamentablemente, el resultado suele ser una restauración que cumple los requisitos estéticos del odontólogo y es sumamente funcional, pero que no es aceptada por el paciente como «su» diente. Las consecuencias son conocidas: o bien el paciente regresa a menudo y cada vez más insatisfecho, porque le aprieta aquí y le molesta allá, o bien no regresa nunca más. Ambas situaciones deberían evitarse.

#### *Escuchar no es suficiente*

Tampoco basta con escuchar lo que el paciente dice para demostrarle que nos interesamos por sus explicaciones. Evidentemente, durante la entrevista de asesoramiento, el paciente es la persona más importante en ese momento para el odontólogo pero ¿se lo transmite de forma adecuada? ¿La comunicación da al paciente la sensación de que su dentista centra toda su atención en él y que le toma en serio como interlocutor? ¿El paciente se siente tratado de igual a igual? Todo ello es esencial para que el tratamiento sea satisfactorio y también reporte un beneficio económico a la consulta. Para conseguir este objetivo, el odontólogo debería seguir algunos consejos y normas.

#### *Vale la pena preguntar*

También vale la pena preguntar para asegurarnos de que hemos entendido bien lo que hemos oído, porque algunos enunciados que parecen claros cuando se escuchan con más atención no proporcionan toda la información relevante:

«¡Esto es un disparate!»

- ¿Qué es un disparate?
- ¿Cómo se define «disparate»?
- ¿Qué sería lo razonable?

«¡Esto no puede ser!»

- ¿Qué no puede ser?
- ¿Por qué no puede ser?
- Entonces, ¿cómo tiene que ser?

Este método funciona con casi todos los enunciados:

«Juan tiene hambre»

- ¿Cómo se manifiesta?
- ¿Qué le apetece?
- ¿Quién es Juan?



Figura 4. ¿Es conveniente soltar nuestro enfado sin filtrar? No mucho...

## Inteligibilidad y comprensión

La inteligibilidad y la comprensión de lo que se dice desempeñan un papel importante. Para lograr ambos elementos de forma óptima, deben observarse algunas normas básicas.

### *La simplicidad del discurso*

Está directamente relacionada con la longitud de las frases utilizadas. En la Biblia, una frase contiene de promedio 14 palabras; en el periódico sensacionalista *Bild*, sólo 10. En una conversación personal, deberíamos intentar que una frase tuviera como máximo 17 palabras para que nuestro interlocutor no se sienta abrumado. Por otro lado, las frases formadas por un número demasiado reducido de palabras transmiten a nuestro interlocutor la sensación de que no estamos interesados en él.

### *El sentido*

¿Qué es relevante? ¿Qué es irrelevante? A menudo existen notables diferencias en la valoración de lo que es importante para el odontólogo y lo que es importante para el paciente.

### *El estímulo para escuchar*

Mediante su forma de hablar, el odontólogo debería atraer el interés del paciente. Por ejemplo, puede hablar animadamente, modular las frases de forma equilibrada, realizar pausas adecuadas, utilizar un tono de voz agradable y elegir palabras inteligibles.

### *Cómo reaccionar frente a las objeciones*

Las objeciones que pone un paciente durante la conversación con el odontólogo también pueden causar malentendidos. Sin embargo, hay que resaltar que si un paciente hace objeciones y formula preguntas críticas significa que está interesado en el tratamiento. Si el odontólogo observa detenidamente al paciente durante la entrevista de asesoramiento y nota que duda, en ese preciso instante debería tomar la palabra y preguntar cuál es el motivo de la duda. A menudo, si se proporciona información adicional o se describe lo mismo desde un punto de vista distinto, puede evitarse de antemano una objeción potencial. Para que el paciente se sienta respetado dentro de la conversación, es importante que pueda exponer sus objeciones de forma completa

y sin ser interrumpido. Principalmente, en el transcurso de una entrevista pueden aparecer tres tipos distintos de objeciones:

- Objeciones objetivas, que están justificadas y pueden resolverse mediante la aportación de información.
- Objeciones subjetivas provocadas por el miedo, el desconocimiento o la incertidumbre. A menudo, nuestro interlocutor no puede aportar argumentos objetivos para rechazar una propuesta y con este tipo de objeción acciona el «freno de emergencia».
- Las objeciones ópticas y acústicas son las más difíciles de identificar, puesto que se expresan de forma indirecta. Este tipo de objeciones son, por ejemplo, una elevada frecuencia respiratoria, frotarse las manos nerviosamente o respirar profundamente.

### ***Deben evitarse las provocaciones verbales***

Conviene recordar que determinadas locuciones y palabras reducen las tensiones de la conversación, mientras que otras son la causa de cierto rechazo:

- Verbos no provocativos  
Ayudar, estimular, alentar, aprender, desear, gustar, escuchar, ver, percibir, sentir, actuar, experimentar, permitir, autorizar.
- Verbos provocativos  
Tener cuidado, retener, hacer comprender, deber, tener que, obligar.
- Pronombres no provocativos (principio de «Divide y vencerás»)  
El uno o el otro, unos pocos, muchos, alguno que otro, algunos.
- Pronombres provocativos  
Nosotros, uno, todos, ninguno, nadie, todos y cada uno.
- Adjetivos y adverbios no provocativos  
Agradable, desagradable, acorde, contradictorio.
- Adjetivos y adverbios provocativos  
Incorrecto, correcto, bien, mal, excelente, exitoso, suficiente.
- Sustantivos no provocativos  
Ayuda, satisfacción, experiencia, opinión, apreciación, sensación.

### *Cuadro.* Consejos y normas para asesorar al paciente

---

- Escuchar al paciente sin interrumpirle.
  - Evitar reacciones espontáneas durante las explicaciones del paciente.
  - Comprobar la propia receptividad.
  - Escuchar activamente, es decir, proporcionar feedback al paciente mediante gestos, mímica y breves enunciados verbales.
  - Aprender a respetar las pausas que realiza el paciente mientras habla y seguir prestando atención durante las mismas.
  - Concentrarse por completo en el contenido de lo que dice el paciente.
  - Reprimir las posturas, las opiniones y las valoraciones propias.
  - Hacer un resumen breve y neutral de lo que ha dicho el paciente.
  - Al hablar, reprimir las costumbres adquiridas que pueden resultar molestas (eh, mm, pues y muletillas parecidas).
  - Observar el propio lenguaje corporal y controlarlo.
  - Prestar atención al lenguaje corporal del paciente.
  - Prestar atención a las contradicciones entre la comunicación verbal y no verbal.
  - Tener en cuenta el modelo de los cuatro oídos (ver más arriba).
- 

- Sustantivos provocativos  
Éxito, fracaso, rendimiento, valoración, elogio, censura, obligación, evaluación.

Naturalmente también hay una serie de frases que ayudan a ponerse de acuerdo con el paciente y a clarificar las objeciones que pueda tener:

- Su opinión es interesante...
- Está bien que mencione este punto...
- Su pregunta es difícil de responder...
- Es una pregunta interesante...
- Su objeción es comprensible...
- Entiendo su punto de vista...

### **La lucha de sentimientos.**

#### **O la razón no siempre resulta vencedora**

No hay que olvidar que en la mente humana siempre se enfrentan dos personajes: el argumentador y el racional. Si una persona prefiere una cosa a la otra, encontrará muchas razones por las que precisamente esa cosa es mejor. Y no importa si estas razones son de peso, justificadas u objetivamente correctas: un pequeño Trabant es mejor que un Volkswagen porque el plástico no se oxida...