

Digital & Soft Skills Program

Comunicación y *Feedback*

Índice

Esquema	3
Ideas clave	4
3.1. Introducción y objetivos	4
3.2. ¿Qué son las habilidades de comunicación?	4
3.3. Referencias bibliográficas	22
A fondo	24
Test	26



3.1. Introducción y objetivos

En este tema, hablaremos de comunicación y feedback, haciendo hincapié en cuáles son las habilidades básicas necesarias para desarrollar una comunicación efectiva, saber cómo dar feedback, comprender las barreras y los errores que se producen en la comunicación y obtener herramientas para mejorar las habilidades de comunicación.

Objetivos que se pretenden alcanzar:

- ▶ Sentar las bases de la comunicación interpersonal.
- ▶ Entender qué es el feedback y cómo formularlo.
- ▶ Saber cuáles son las habilidades comunicativas y cómo desarrollarlas.
- ▶ Comprender las barreras y los errores en la comunicación.
- ▶ Saber cómo desarrollar una comunicación efectiva.

3.2. ¿Qué son las habilidades de comunicación?

Comunicarse no es hablar mucho. Tampoco consiste solo en hablar bien o en tener un vocabulario muy extenso, que favorece una buena comunicación, pero no son siempre sinónimos. La comunicación, para que sea efectiva y productiva, debe ir acompañada de una serie de capacidades, como son:

- ▶ Asertividad (que no agresividad).

- ▶ Honestidad.
- ▶ Buenas intenciones.
- ▶ Escucha activa.
- ▶ Feedback.

Además, en toda comunicación interviene el lenguaje no verbal. Así que comunicar es mucho más que solo hablar o que solo lanzar un mensaje, sin importar la repercusión. A esto hay que sumarle la intencionalidad y los valores de los que impregnamos cada mensaje que lanzamos.

Todo esto sin habernos parado a hablar de los elementos (técnicos y humanos, tangibles e intangibles) que componen la comunicación en sí. Así que comunicar es mucho más que simplemente hablar. Se trata de hacerse entender como uno quiere, de una manera efectiva, sin «dañar» a nadie (a no ser que esa sea la intención), escuchando y viendo las reacciones del otro y esperando feedback al respecto, teniendo en cuenta que las palabras siempre tienen algún tipo de efecto en quien las recibe.

Habilidades comunicativas

Las nuevas tecnologías han cambiado nuestra forma de comunicarnos; en un corto período de tiempo, nos hemos adaptado a una nueva forma de relacionarnos. Se ha roto la barrera de la distancia y el tiempo, pero todavía tenemos que acomodar nuestro lenguaje y forma de expresión – en definitiva, nuestro comportamiento –, a esta nueva era de la comunicación.

La comunicación dentro de las empresas puede ser ascendente, descendente y horizontal, dependerá de la finalidad. Para que esta sea efectiva, hay que utilizar un lenguaje concreto, teniendo en cuenta, además, el público hacia el que nos dirigimos.

El uso de un lenguaje acorde al público y una forma de expresión con la que se sientan identificados con el mensaje nos puede facilitar conseguir el propósito de este. En general, la tendencia actual es una comunicación interna clara y transparente, apoyada en un feedback constructivo. Dejar atrás viejos formalismo, no remarcar la jerarquía y admitir una retroalimentación hace que la comunicación sea más útil y eficaz.

La tecnología nos permite una comunicación más directa y rápida. El email, las videoconferencias, las redes sociales o el WhatsApp son herramientas que nos aportan una conectividad profesional. Para elegir el medio más práctico basta con preguntarnos, ¿qué quiero comunicar y a quién?

Necesitamos unas habilidades para poder transmitir adecuadamente, como pueden ser:

- ▶ Escucha activa. Se basa en una serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas. ¿No os ha pasado que estáis hablando con alguien y pone esa cara de repasar la lista de la compra, mientras afirma con la cabeza?
- ▶ Retroalimentación. Capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje de acuerdo con lo recogido. Estimado lector ¿cómo recibes las críticas?
- ▶ Inteligencia emocional. Según Daniel Goleman, la definimos como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.
- ▶ Lenguaje adecuado al mensaje y a la persona a la que nos dirigimos. Para ello, podemos utilizar técnicas de marketing para conocer a nuestro público y cómo dirigirnos a él.

Además, debemos tener presente, entre otras, las siguientes soft skills:

- ▶ Compromiso. Se trata de tomar conciencia sobre la importancia de la propia comunicación.
- ▶ Confianza. Al comunicarse, tanto el receptor como el emisor deben transmitir la confianza suficiente como para que el otro sienta seguridad en la información que se está transmitiendo, en la buena fe de ambos interlocutores, en la capacidad de recibir un feedback sincero y en el compromiso existente para garantizar la veracidad en aquello que se dice.
- ▶ Disponibilidad. En comunicación hay que contar con que el tiempo que nos llevará transmitir el mensaje. Este tiene que ser el justo y necesario. Una buena fórmula es establecerlo, siempre siendo flexibles.
- ▶ Enfocarse a los objetivos. ¿Qué queremos conseguir? ¿Cuál es nuestro propósito? Respondiendo a estas preguntas conseguiremos efectividad y eficacia.
- ▶ Trabajo en equipo. Sea el receptor potencial un equipo o un grupo transversal dentro de la organización, todos dentro de la empresa formamos un equipo. Evitemos el juego del teléfono escacharrado: «he oído que...», «me ha contado el primo del de contabilidad...», «se dice que va a estallar una bomba en la empresa y nosotros somos la dinamita...».

Elementos de la de comunicación

En 1964, Marshall McLuhan, en su libro *Understanding Media: The Extensions of Man* (*Comprender los medios de comunicación: Las extensiones del ser humano*), dijo: «El medio es el mensaje» (McLuhan y Fiore). ¡Y qué real es! Para él, es el medio en sí mismo «el que modela y controla la escala y forma de las asociaciones y trabajo humanos».

Pero el ser humano se comunica desde el inicio de los tiempos, de una forma o de otra. Según los momentos, la comunicación se caracterizaba por diferentes rasgos:

a) La era tribal está marcada por el predominio de la comunicación oral, que restringe el alcance geográfico de las sociedades y marca su orientación por el pasado, la memoria selectiva y la tradición.

b) La era alfabética está marcada por la aparición de la escritura y el desarrollo de sus soportes, que permite la ampliación del alcance geográfico de las sociedades, hace posible la individualización y la abstracción de los procesos sociales y da lugar a formas políticas más complejas.

c) La era de la imprenta es la que amplía al máximo las características de la escritura como tecnología y determina el desarrollo de la modernidad.

d) La era electrónica, a partir de la aparición del telégrafo en torno a 1840, reintroduce en las sociedades desarrolladas aspectos característicos de las sociedades tribales de cultura oral, pero de una forma globalizada (la 'aldea global'): proximidad, instantaneidad, selectividad de la memoria colectiva, predominio de lo audiovisual, etc.

e) La era de la información: las redes sociales, el auge de la web, la comunicación inmediata y la conectividad marcan esta era en la que el aislamiento y la individualidad real se contraponen a las comunidades y las relaciones virtuales.

Y se ha ido produciendo una evolución en lo que supone la comunicación. Pero los elementos básicos se mantienen.

Si os interesan las diferentes teorías, hay muchas teorías relacionadas con el tema, desde las orientadas a las escuelas clásicas, como la de Chicago, la Gestalt o la escuela de Palo Alto o la teoría luhmanniana. Aquí os voy a esbozar el modelo básico de comunicación, con los elementos principales.

RUIDO

Emisor - Medio - Codificación - Mensaje - Receptor

RUIDO

FEEDBACK

Alejandro Pérez, PMP, describe las 7 Cs de la comunicación asertiva. Para que la comunicación sea efectiva y asertiva, debe ser:

- ▶ **Clara:** Debemos adecuar el mensaje al oyente, adaptar el tono, vocabulario, etc. para que nuestro receptor entienda el mensaje, sin dudas, ni ambigüedades.
- ▶ **Concisa:** No es necesario complicar más de lo debido el mensaje, ni añadir mucha retórica, muchas veces es mejor ir directos al grano. Como dirían en el periodismo americano: «Short, sweet and to the point».
- ▶ **Concreta:** Que el mensaje tenga un impacto, que quede claro lo que hay que hacer, sin dudas.
- ▶ **Correcta:** Comprobar la veracidad y corrección de los datos ofrecidos.
- ▶ **Coherente:** Que tenga una lógica y un sentido dentro del contexto en el cual se dé.
- ▶ **Completa:** Que la información contenga todo lo esencial, sin dejarnos ni omitir ningún dato importante.

- ▶ **Cortés:** Intentar comunicar de una manera honesta y amable, consiguiendo un impacto y sentimiento positivo en el oyente.

Regla de Mehrabian o Regla del 55-38-7 (comunicación no verbal)

El antropólogo Albert Mehrabian habló de la importancia del lenguaje no verbal. En la comunicación, sobre todo en la emocional (y me diréis, cuándo no se comunican emociones, sobre todo para generar empatía), es básico hacer énfasis en determinados elementos. Vamos a ver qué dice esta «regla»:

Lo que Mehrabian vino a decir es que solo el 7 % del potencial de la comunicación recae en las palabras (lenguaje verbal), frente al 93 % restante, que recae en el lenguaje corporal (55 %) y el lenguaje paraverbal o uso de la voz (38 %). Dicho en otras palabras, la comunicación es un 93% no verbal. Si esto fuera cierto:

- ▶ Cuando ves una película en un idioma desconocido la comunicación tendría una eficacia del 93 %, aunque no entendieras el significado de una sola palabra.
- ▶ Las conversaciones telefónicas tendrían un potencial comunicativo limitado al 45 %.
- ▶ Podrías entender la lengua de signos de forma relativamente fácil, ya que captarías el 55 % del potencial del mensaje.
- ▶ Cuando lees un libro o un periódico, el potencial del mensaje se vería reducido a un 7 %.
- ▶ Nadie se enfadaría cuando le insultan, siempre que lo hagan con una voz cálida y una buena gesticulación.

El propio Albert Mehrabian añadió algunas conclusiones:

- ▶ La regla 55-38-7 solo se puede aplicar cuando se hable de sentimientos o actitudes (no cuando se hable de datos).
- ▶ Esta regla solo cumple en caso de incoherencia en la comunicación. Cuando nuestro interlocutor (en una conversación sobre sentimientos o actitudes) detecta que hay una incoherencia entre lo que se dice y cómo se dice, le dará más importancia al lenguaje no verbal (93 %) que al lenguaje verbal (7 %).
- ▶ Solo se aplica cuando se conozca información adicional sobre la persona.

Y es que merece la pena detenerse un momento en la comunicación no verbal. Tenemos que ser conscientes de que decir una mentira solo hablando es fácil, que no se nos note que la estamos diciendo es lo difícil. Hay auténticos maestros en el arte de interpretar la comunicación no verbal, – dirección de los ojos, gestos, expresiones de la boca, microexpresiones faciales, manos... Nunca olvidéis fijaros en estas cosas, dicen muchísimo de lo que sienten las personas y es otra forma de *feedback* ante nuestras comunicaciones.

Barreras y errores en la comunicación

De forma genérica, a las barreras en la comunicación se suelen denominar «ruido». Las barreras de la comunicación son accidentes o situaciones de distinto tipo que intervienen en el proceso de comunicación, complicándolo. Estos accidentes pueden ser de distinto tipo:

- ▶ **Físicos.** Circunstancias del medio ambiente que distorsionan la comunicación, la entorpecen o impiden total o parcialmente. Por ejemplo: los defectos materiales de una grabación magnética, los ruidos ambientales que puedan opacar la voz del emisor, la presencia de numerosos actos comunicativos a la vez que se vuelven indistinguibles, etc.

- ▶ **Semánticos.** Son los relacionados con el código mismo de la comunicación, que puede variar entre emisores y receptores, complicando el entendimiento. Por ejemplo, cuando intentamos leer un texto en otro idioma, o cuando empleamos una palabra del mismo idioma que tiene distintos significados en otro país.
- ▶ **Fisiológicos.** Las diferentes discapacidades que puedan afectar a las personas o las capacidades diferentes que se puedan mostrar entre los participantes en el acto de comunicación. Por ejemplo: la sordera, la afonía, la ceguera, etc.
- ▶ **Psicológicas.** Aquellas condiciones propias del emisor y/o el receptor que tienen que ver con su emocionalidad o su personalidad, y que lo predisponen de algún modo a una forma de comunicación específica. Esto puede querer decir que no estén dispuestos del todo, o que simplemente rechacen la comunicación, por ejemplo, al estar nerviosos, distraídos, asustados, etc.
- ▶ **Culturales.** No solo los debidos a las diferentes culturas, sino también entre niveles educativos.
- ▶ **Contextuales.** El contexto globalizado actual no se corresponde con los contextos personales propios de cada lugar, de manera que la realidad cercana que rodee al sujeto receptor determinará su comprensión del mensaje.

Para evitar las barreras comunicativas, dentro de lo posible, se aconseja:

- ▶ Procurar enviar mensajes claros, en un código afín (quizá se deba verificar primero que lo sea).
- ▶ Propiciar que las condiciones ambientales sean las adecuadas para el acto comunicativo.
- ▶ Dar feedback.

- ▶ Tener conciencia del estado anímico o emocional propio, de los prejuicios y los preconceptos personales.
- ▶ Revisar que el canal sea propicio para iniciar la comunicación.

Feedback

Para poder saber el efecto que tenemos en otros, lo que piensan y ver los puntos de mejora que se tienen, el *feedback* es básico. Necesitamos que nos digan qué tal lo hemos hecho y es necesario que nosotros también demos *feedback* a los nuestros para que mejoren.

Resulta lógico decir que el *feedback* puede ser positivo o negativo, un mensaje bueno o uno «malo». Ese mensaje «malo» lo que nunca debe ser es despectivo, no se trata de decir lo mal que se ha hecho algo, sino de proponer cómo hacerlo mejor. Si, al dar *feedback*, solo nos centramos en lo malo, intentando que el de enfrente se sienta mal por haber fallado o haber metido la pata y sin importar que dicha persona crezca, mejore o entienda siquiera qué es lo que se le está criticando, solo conseguiremos que el receptor sienta lo que se llama inseguridad psicológica, es decir, miedo. Y con miedo no hay productividad.

El *feedback* debe ser es productivo, dirigido al crecimiento y a la mejora. Una manera bastante buena para proporcionar *feedback* cuando no sabemos muy bien cómo es siguiendo el ciclo que se plantea en el libro *The Oz principle*, de Roger Connors, Tom Smith y Craig Hickman, donde proponen unos pasos:

1. Preguntar: ¿Qué *feedback* me puedes dar?
2. Responder: en esto has demostrado ser muy bueno (apreciativo)... Aquí es donde siento que podrías demostrar incluso más (constructivo)
3. Decir: ¡Gracias por el *feedback*!

Y, a base de *feedback* y de confianza, se van a poder ir inculcando e instaurando nuevos hábitos interpersonales que sean saludables que favorezcan el crecimiento.

Una herramienta para trabajar el *feedback* es La Ventana de Johari, que desarrollaremos cuando hablemos de seguridad psicológica.

Consejos para desarrollar la comunicación efectiva:

- ▶ Oblígate a conectar con el otro.
- ▶ No hables todo el rato y escucha.
- ▶ Pide *feedback* y favorece las discusiones saludables.
- ▶ Sé consciente de tu comunicación no verbal.
- ▶ Usa un lenguaje claro. Entiende el contexto.
- ▶ Individualiza los mensajes, entiende las diferencias.
- ▶ Crea un plan y organiza tu comunicación.
- ▶ Haz un borrador y después edita.
- ▶ Mejora tu presencia y aprende a hablar en público.
- ▶ Usa elementos visuales.
- ▶ Ajusta tu mensaje a cada audiencia.
- ▶ Cuenta con tu equipo al desarrollar comunicaciones.

- ▶ Sé directo.
- ▶ Reconoce las emociones, desarrolla la empatía.
- ▶ Haz un plan y síguelo.
- ▶ Tómate tiempo para pensar.

Herramientas útiles en la comunicación

- ▶ **El Rapport:** es una habilidad tanto verbal como corporal. Se trata de utilizar las mismas palabras, tonos, ritmo, gestos, posturas, etc. que el otro interlocutor para generar confianza, crear sintonía y facilitar el entendimiento.

Esta palabra significa sintonía, compartir de cierta manera nuestros «mapas del mundo». Tiene como objetivo final crear una relación de confianza mutua entre los interlocutores. Permite lograr una genuina identificación con el otro y facilita la comunicación y la comprensión.

El rapport se produce de una manera natural con las personas que nos resultan afines. El reto es llevarlo a cabo conscientemente con las personas que nos causan alguna sensación negativa como pueden ser miedo, coraje, enfado, impaciencia, intolerancia, inseguridad...

Para lograr un buen rapport es preciso entrar en el mapa mental de la persona con la que te quieres comunicar y estar muy receptivo a ella. Algunas claves son:

- Haz que las palabras que utilizas sean las mismas que las de tu interlocutor.
- Refleja la postura de tu interlocutor con tu propia postura. Esto quiere decir que tienes que corresponder a sus movimientos y a sus gestos. No se trata de

imitar sino de corresponder a su lenguaje corporal de una manera sutil para estar sintonía.

- Iguala la respiración del interlocutor. Esto nos dará el volumen y tono de voz que él está utilizando. Es como si vivieras a su ritmo.
 - Durante la conversación, conscientemente, haz algún movimiento diferente a los de tu interlocutor. Si la otra persona corresponde quiere decir que el puente de la comunicación ya está tendido.
- **La calibración:** es el término que se usa en PNL para hablar de la habilidad de reconocer cuándo las personas se encuentran en diferentes estados. Es decir, calibrar es la capacidad de saber de manera precisa y por medio de la observación tanto visual (lo que vemos), como auditiva (lo que escuchamos), como kinestésica (las sensaciones que percibimos), en qué estado se encuentra la otra persona leyendo tanto signos verbales como no verbales, y sin necesidad de preguntárselo.

Para calibrar con precisión, hay que agudizar la atención a las diferentes señales que nuestro interlocutor emite de forma involuntaria y normalmente inconsciente:

- Los movimientos oculares.
- El tamaño de la pupila.
- La postura.
- Los movimientos y gestos.
- Los cambios en el color de la piel.
- El tamaño de los labios.

- La velocidad al hablar.
- El ritmo de la respiración.
- La tonalidad de la voz.
- Y los cambios que se van produciendo en todo lo anterior.

A través de la calibración y agudizando nuestros sentidos (V-A-K) podemos acceder a una información importantísima que nos brinda la persona, tanto de su parte consciente como de su parte inconsciente.

Las preguntas poderosas (abiertas y cerradas)

Las preguntas son muy valiosas porque:

- ▶ Exploran lo que realmente le importa al otro y le ayudan a resolverlo.
- ▶ Tienen un propósito. Se centran en la experiencia del otro.
- ▶ Recaban información.
- ▶ Reflejan la escucha y la comprensión.
- ▶ Profundizan en el pensamiento del otro, en sus sentimientos y sensaciones.
- ▶ Permiten seguir el modo de aprender de la persona.
- ▶ Averiguan qué quieren, por qué lo quieren, para qué y qué les impide alcanzarlo.
- ▶ Aportan claridad y concreción.

- ▶ Abren distintas posibilidades.
- ▶ Permiten aprendizajes nuevos.
- ▶ Ayudan a llevar a la persona a donde ella quiera.
- ▶ Evitan justificaciones.
- ▶ No puedes dejar de responderlas (el cerebro no deja pregunta sin respuesta).
- ▶ Te obligan a reflexionar sobre tu experiencia.
- ▶ Tienen un gran efecto en el momento oportuno.
- ▶ Crean o cambian estados emocionales.
- ▶ Funcionan como una luz que ilumina unas áreas y deja otras en oscuridad.

¿Y por qué no aconsejar, recomendar, sugerir en vez de preguntar?

Porque a través de las preguntas las personas toman conciencia de aquello sobre lo que se les pregunta y además se responsabilizan de sus respuestas. Como dice John Whitmore «cuando aceptamos, elegimos o asumimos la responsabilidad de nuestros pensamientos y acciones, nuestro compromiso con ellos aumenta y del mismo modo nuestro desempeño».

El objetivo de las preguntas es ayudar a que nuestro interlocutor se abra a nuevas vías de pensamiento, de actuación, de percepción, sensación, etc., desarrollando nuevos aprendizajes.

Una buena pregunta tiene las siguientes características (Joseph O'Connor y Andrea Lages):

- ▶ Acostumbran a empezar con la palabra «qué» ¿qué quieres conseguir?, ¿qué es lo que te importa?, ¿qué te impide avanzar?
- ▶ Conducen a la acción. Están orientadas a buscar opciones, alternativas, soluciones, e impulsan a hacer algo al respecto.
- ▶ Están orientadas hacia el objetivo y no hacia el problema.
- ▶ Llevan hacia el presente y el futuro, en vez de buscar explicaciones en el pasado.
- ▶ Tienen un propósito definido y presunciones potenciadoras.

La estructura básica de una buena pregunta para el *feedback* y el crecimiento es:
¿Qué... tú... verbo... futuro positivo?

1. Qué: hace que la pregunta sea específica y orientada al objetivo.
2. Tú: genera responsabilidad.
3. Verbo: significa la acción.
4. Futuro positivo: conduce hacia el futuro que se desea.

Podemos clasificar las preguntas de diferentes modos según el modo de realizarlas, su intención, etc. Tipos de preguntas:

- ▶ Cerradas: solo admiten «no» o «sí» por respuesta. Se utilizan para verificar información o para confirmar que algo se ha comprendido bien. Son muy limitadas. Al responder sí o no, no permiten explorar detalles ni comprometen el pensamiento.
- ▶ Abiertas: abren posibilidades y exploran nuevos caminos. Suelen empezar con:
 - «Cómo», «qué», «dónde», «quién»... Propician el desarrollo de la conciencia y responsabilidad. No se recomienda preguntar ¿por qué? Y ¿cómo? estas preguntas se pueden evitar cambiándolas por otras del tipo ¿por qué? = ¿cuáles fueron los motivos...?
 - ¿Cómo? = ¿Cuáles son los pasos...? De esta forma las respuestas serán más concretas y estarán más ligadas a los hechos.
 - Manipulativas: son aquellas que llevan implícita la respuesta o tienen un componente crítico, en su estructura o en su entonación. Tienen la finalidad de que el interlocutor diga lo que el otro quiere que diga. Este tipo de preguntas limita el número de opciones e imposibilitan el aprendizaje.
 - Directas: a diferencia de las anteriores, tienen la finalidad de ayudar a llegar a la verdad, ayudar a concretar y a conectar con el propósito. Sirven para obtener información fiable.
 - El uso del «¿Por qué?» y del «¿Para qué?»

Las preguntas que comienzan por ¿Por qué? generalmente sirven para explicar la secuencia de acontecimientos que le condujeron a donde está, es decir, los motivos que explican o justifican lo que ocurre o no ocurre. Tienden a ser poco útiles pues

suelen utilizarse para justificarse o excusarse. Son útiles, sin embargo, si se usan para reforzar acciones positivas. Las preguntas que comienzan por ¿Para qué? ayudan a conectar con el verdadero propósito y motivación del interlocutor. Conectan con el beneficio futuro. Este tipo de preguntas ayudan a acortar la brecha de aprendizaje que existe entre donde está y donde le gustaría estar, tendiendo un puente entre ambos momentos.

Las llamadas preguntas poderosas, para que puedan serlo, deben:

- ▶ Ser precisas.
- ▶ Ser cortas.
- ▶ Tener un propósito definido.
- ▶ Desarrollar el aprendizaje.
- ▶ Motivar a pensamientos nuevos.
- ▶ Retar creencias limitadoras.
- ▶ Estimular la reflexión.
- ▶ Generar interés y energía por explorar.
- ▶ Ayudar a actuar, a buscar opciones, alternativas e impulsar a poner en marcha nuevas acciones.
- ▶ No contener juicio.
- ▶ Y Tener en cuenta que el silencio es la pregunta más poderosa.

Así que, las preguntas deben ser cortas, claras, abiertas y centradas, orientadas a impulsar a la persona a emprender una acción y dirigidas al objetivo y no al problema. Es importante aclarar que la técnica de preguntas no funciona cuando la persona no tiene la capacidad de encontrar la respuesta por sí misma y necesita que esa respuesta venga de afuera en forma de asesoría, consejo, instrucción técnica, etc.

3.3. Referencias bibliográficas

CONNORS, R., SMITH, T., HICKMAN, C., *The Oz principle*, USA, Penguin Randomhouse, 2004.

MCLUHAN, M., *Comprender los medios de comunicación: Las extensiones del ser humano*, Barcelona, Paidós Ibérica, 2009.

MEHREABIAN, A., <http://www.kaaj.com/psych/smorder.html>, Albert Mehrabian, 1995-2016.

MEHRABIAN, A., *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes* (2ª ed.), Belmont, California, Wadsworth, 1981.

O'CONNOR, J. y LAGES, A., *Coaching con PNL*, España, Urano, 2005.

O'CONNOR, J. y SEYMOUR, J., *Introducción a la PNL*, España, Urano, 1992.

PÉREZ, A., “Las Siete Cs para obtener una comunicación efectiva y eficiente en tu proyecto”, <http://www.ceolevel.com/las-7cs-para-obtener-una-comunicacion-efectiva-y-eficiente-en-tu-proyecto>, Blog Ceolevel, 2019.

SUHAKA, M.J., JORGESSEN, E.L. PhD., *The Leadership Library*, Salt Lake City, Utah, USA, Suhaka Leadership Development Associates, 2017.

WHITMORE, J., *Coaching*, Barcelona, Paidós, Espasa Libros, 2016.

The Johari Window Team Building Activity

En este artículo, Gustavo Razzetti explica cómo usar la Ventana de Johari para incrementar la confianza, el *self-awareness* y el *feedback*. Con esta herramienta, seremos capaces de descubrir puntos conocidos, desconocidos y ocultos para mejorar la comunicación interpersonal entre los miembros de un equipo.

Accede al artículo a través del aula virtual o desde el siguiente enlace:

<https://www.fearlessculture.design/blog-posts/the-johari-window>

Smart Feedback

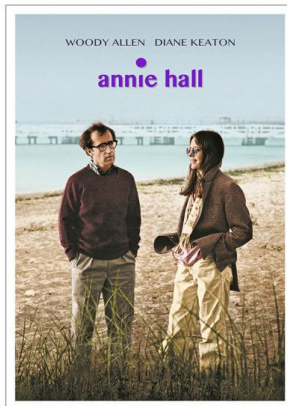
RODRÍGUEZ DEL TRONCO, J., RODRÍGUEZ DEL TRONCO, R., VICO GARCÍA, N., *Smart Feedback*. Madrid: LID Editorial; 2017.



En este libro, se explica la necesidad de tener la capacidad de escuchar y comunicar de manera «inteligente» ya que esa será la única manera de cambiar y/o mejorar como personas. Para que las organizaciones crezcan, necesitan generar una cultura de *feedback* y aquí se dan algunas pautas sobre cómo hacerlo.

Annie Hall

Allen, W., (Director). (1977). *Annie Hall* [Película]. EE. UU.: Jack Rollins & Charles H. Joffe Production. Distribuida por United Artists.



Película clásica de Woody Allen, se trata de la historia de una pareja que rompe y cómo superan esta ruptura. Se recomienda prestar especial atención a la secuencia que va desde que conoce a la periodista de la revista Rolling Stone hasta que Alvy va a ayudar a Annie con la cucaracha (y deja claro que no es sana la comunicación que están manteniendo), ya que es un gran ejemplo de feedback y de llamadas de atención constantes mediante la comunicación.

Ya en el tráiler se ven claros ejemplos de diferentes estilos comunicativos, formas alternativas de narrar, *self-awareness* y *feedback* personal.

Accede al tráiler a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=5SzZ4GWfCJg>

1. Se dice que las preguntas que empiezan por «por qué» no son las mejores para conseguir información de la gente. ¿Por qué?
 - A. Porque suelen servir para explicar o justificar los motivos de lo que ocurre o no ocurre.
 - B. Porque hacen que el otro hable demasiado.
 - C. Porque es incorrecto empezar una pregunta por «por qué».
 - D. Porque ayudan a conectar con el verdadero propósito y motivación del interlocutor.

2. ¿Para qué hay que generar confianza dentro de la comunicación?
 - A. Para que todos sonrían.
 - B. Para que la situación esté distendida en situaciones de tensión y para que, cuando se vaya a comunicar algo negativo, no se generen situaciones complicadas, de manera que se acepte el *feedback* negativo.
 - C. Para que el otro sienta seguridad en la información que se está transmitiendo, en la buena fe de ambos interlocutores, en la capacidad de recibir *feedback* sincero y en el compromiso de veracidad.
 - D. Para que no sea necesario contrastar la información.

3. Relaciona...

Era alfabética	1	A	Predomina la comunicación oral
Era electrónica	2	B	La comunicación inmediata y la conectividad marcan esta era en la que el aislamiento y la individualidad se contraponen a las comunidades virtuales.
Era de la información	3	C	Amplía las características de la escritura como tecnología. Determina el desarrollo de la modernidad.
Era tribal	4	D	Aparece la escritura.
Era de la imprenta	5	E	Reintroduce en las sociedades desarrolladas aspectos característicos de las sociedades tribales, pero de una forma globalizada.

4. Indica cuál es la respuesta correcta:

- A. Las 7 C's de la comunicación son: clara, concisa, concreta, confiada, coherente, cualitativa y cuantitativa.
- B. Las 7 C's de la comunicación son clara, concisa, correcta, coherente, completa y cortés.
- C. Las 7 C's de la comunicación son: calidad, cariño, constancia, cuidado, consolidada, carisma y contraste.
- D. Las 7 C's de la comunicación son: clara, concisa, concreta, correcta, coherente, completa y cortés.

5. ¿Qué dice la Regla de Mehrabian?

- A. Que la comunicación no verbal es igual de importante que la verbal y que la paraverbal.
- B. Que solo el 7 % del potencial de la comunicación recae en las palabras.
- C. Que la comunicación dentro de la organización es diferente a la comunicación en otros ámbitos.
- D. Que lo que prima en cualquier comunicación son siempre las palabras.

6. ¿Cómo debe ser el *feedback*?

- A. Siempre positivo.
- B. Despectivo para que el otro aprenda.
- C. Productivo, dirigido al crecimiento y a la mejora.
- D. Lo mejor es no dar feedback.

7. ¿Qué son las barreras contextuales en la comunicación?

- A. Circunstancias del medio ambiente que distorsionan la comunicación, la entorpecen o impiden total o parcialmente.
- B. Aquellas que se dan por niveles educativos.
- C. Son los relacionados con el código mismo de la comunicación, que puede variar entre emisores y receptores, complicando el entendimiento.
- D. la realidad cercana que rodee al sujeto receptor determinará su comprensión del mensaje.

8. Imagina esta situación: un proveedor y un cliente, dos personas normales y competentes en su trabajo y que llevan colaborando muchos años, se comunican constantemente por correo electrónico y no se conocen en persona. El proveedor decide que deben tener otro tipo de comunicación y propone hacer un Skype, para ponerse cara y poder reconocerse cuando se encuentren en el aeropuerto el día del congreso al que ambos asisten. El cliente, una persona poco amiga de la tecnología, en principio acepta, pero, el día de hacer la videoconferencia, no deja de poner excusas y acaba escribiendo un mail al proveedor diciendo que cree que no sirve de nada una videoconferencia y que, mejor, le envíe una foto por mail. ¿A qué tipo de barrera se están enfrentando?

- A. Psicológica.
- B. Cultural.
- C. Fisiológica.
- D. Física.

9. ¿Para qué nos sirve preguntarnos qué queremos comunicar y a quién?

- A. Para ocultar información.
- B. Para elegir el medio más práctico para comunicar, así como para centrar el mensaje.
- C. Para nada.
- D. Para lanzar mensajes más concisos.

10. De los distintos tipos de preguntas que hay, ¿cuáles son mejores para fomentar el crecimiento del otro?

- A. Abiertas.
- B. Cerradas.
- C. Directas.
- D. Manipulativas.