

# Comunicación y feedback

Soft Skills



Qualentum Lab

## Comunicación y feedback

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.

Con ello, pretendemos conseguir los siguientes **objetivos**:

- 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.

-  **¿Qué son las habilidades de comunicación?**
-  **Las 7C's de la Comunicación**
-  **Regla de Mehrabian o Regla del 55-38-7**
-  **Barreras y errores en la comunicación**
-  **Feedback**
-  **Consejos para desarrollar la comunicación**
-  **Herramientas útiles en la comunicación**
-  **Las preguntas poderosas**
-  **El uso del ¿por qué? y del ¿para qué?**
-  **Referencias bibliográficas**
-  **A fondo**

# ¿Qué son las habilidades de comunicación?



Qualentum Lab

---

**Las nuevas tecnologías han cambiado nuestra forma de comunicarnos.**

---

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 periodo 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 rizontal, dependerá de la finalidad. Para que ésta 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 hacen 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 estásis 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

Debemos utilizar un 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 trasmitiendo, 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 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".

"El medio es el mensaje"

- McLuhan y Fiore

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

## Era tribal

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.

## Era alfabética

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.

## Era de la imprenta

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**.

## Era electrónica

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.

## Era de la información

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

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 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.



# Las 7C's de la Comunicación



Alejandro Pérez, PMP, describe las **7 Cs de la comunicación asertiva**. Según él, 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 omitir ningún dato importante.
- **Cortés:** intentar comunicar de una manera honesta y amable, consiguiendo así, un impacto y sentimiento positivo en el oyente.

# Regla de Mehrabian o Regla del 55-38-7



---

**La importancia del lenguaje no verbal en la comunicación, sobre todo en la emocional. La comunicación es un 93% 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 de Mehrabian**.

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 e 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 se 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 conoce 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



Las barreras de la comunicación son accidentes o situaciones de distinto tipo que intervienen en el proceso de comunicación, complicándolo.

De forma genérica, a las barreras en la comunicación de 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:

- 1 Procurar enviar mensajes claros, en un código afín (quizá se deba verificar primero que lo sea).
- 2 Propiciar que las condiciones ambientales sean las adecuadas para el acto comunicativo.
- 3 Dar feedback.
- 4 Tener conciencia del estado anímico o emocional propio, de los prejuicios y los preconceptos personales.
- 5 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 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 estos 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*.**

# Consejos para desarrollar la comunicación



Sigue estos **consejos** para desarrollar una buena comunicación:

- 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



## **Rapport**

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.

**Rapport** 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 *rappor* es preciso entrar en el mapa mental de la persona con la que te quieres comunicar y estar muy receptivo con ella. Algunas **claves** son:

- Haz que las **palabras** que utilices 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 en 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.

## Calibración

---

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.

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 tantos 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, como son:

- 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



Las preguntas que realizamos 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**, según **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.

## Tipos de preguntas

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

## 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 imposibilita 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 dónde 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 dónde está y dónde le gustaría estar, tiendiendo 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 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 tened 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.

# 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.
- MEHRABIAN, A., *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes* (2<sup>a</sup> ed.), Belmont, California, Wadsworth, 1981.
- MEHREABIAN, A., <http://www.kaaj.com/psych/smorder.html>, Albert Mehrabian, 1995-2016.
- 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., JORGESEN, E.L PhD., *The Leadership Library*, Salt Lake City, Utah, USA, Suhaka Leadership Development Associates, 2017.
- WHITMORE, J., *Coaching*, Barcelona, Paidós, Espasa Libros, 2016.

# A fondo



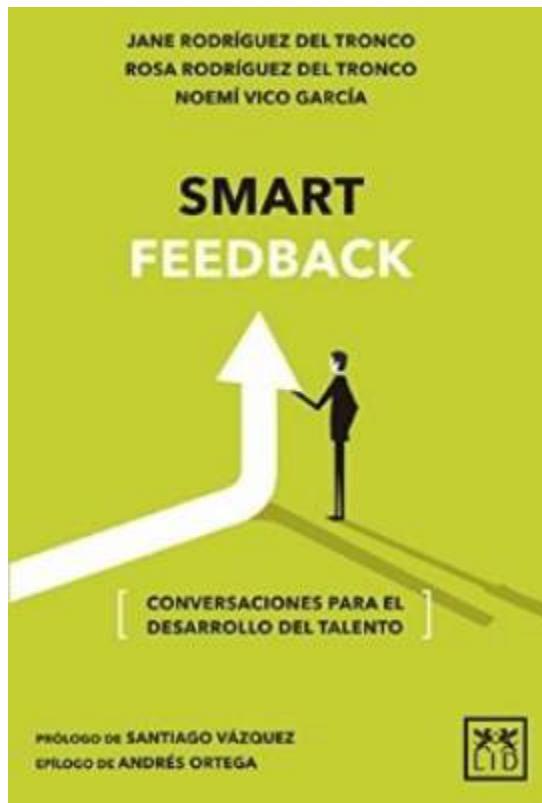
## ***The Johari Window Team Building Activity***

Razzetti, G. *The Johari Window Team Building Activity*. <https://liberationist.org/the-johari-window/>

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.

## ***Smart Feedback***

Rodríguez del Tronco, J., Rodríguez del Tronco, R., Vico García, N., *Smart Feedback*, Madrid, LID Editorial, 2017.



## **Smart Feedback**

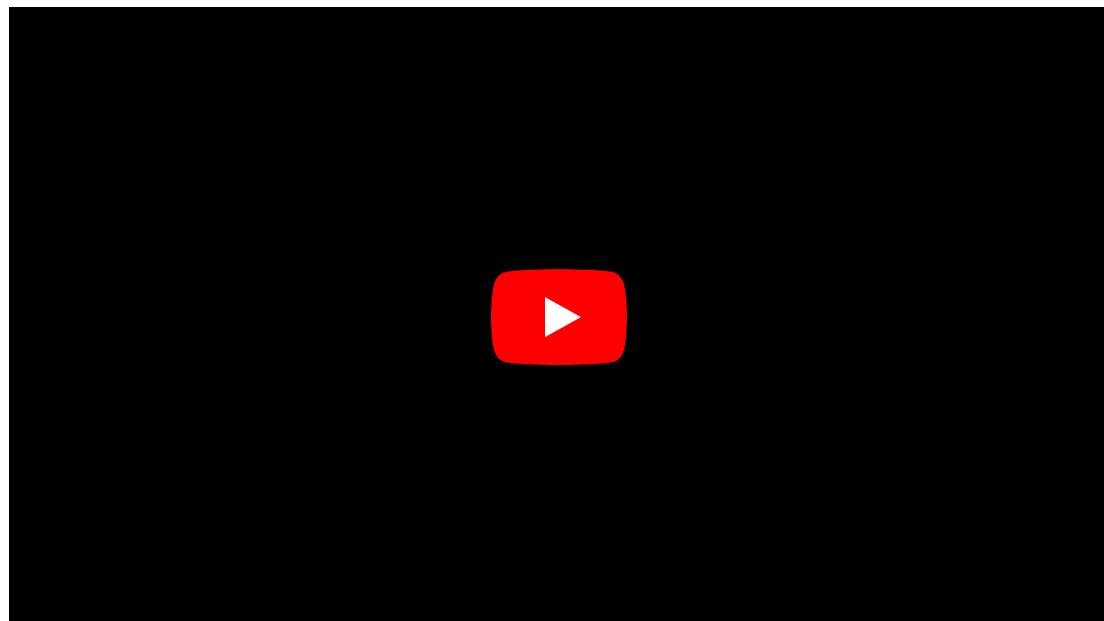
En este libro, se explica la necesidad de tener la capacidad de escuchar y comunicar de manera 'inteligente' ya que esa será la única manera de cambiar y/o mejorar como personas. Para que las organizaciones crezcan, necesitan generar una cultura de feedback y aquí se dan algunas pautas sobre cómo hacerlo.

## **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:



**¡Enhorabuena! Fastbook superado**



[Qualentum.com](http://Qualentum.com)