



CSIC

ingenio
CSIC-UPV

CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (CSIC)
DIRECCIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA: INGENIO (CSIC-UPV)

PROGRAMA DINA-ITC

TEMA 56



La comunicación: competencia clave para
generar confianza y fortalecer las relaciones

Autoras:
Sofía Aparisi
Inanna Catalá



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



MINISTERIO
DE CIENCIA, INNOVACIÓN
Y UNIVERSIDADES



CSIC
CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS



Índice

Presentación de las autoras.....	1
Presentación del tema y sus objetivos	2
1 Antecedentes	2
2 Desarrollo	5
2.1. El proceso circular de la comunicación.....	5
2.1.1. Los elementos y actividades que intervienen en el proceso de comunicación	5
2.2. ¿Cuáles son las barreras más comunes en la comunicación?	9
2.2.1. Los 5 axiomas de la Teoría de la Comunicación Humana	9
2.2.2. Tipos de barreras en la comunicación	11
2.3. ¿Qué podemos hacer para comunicarnos mejor?.....	17
2.3.1. Mentalidad inclusiva y suspender el juicio	17
2.3.2. Escucha activa empática	19
2.3.3. Dar y recibir Feedback.....	20
2.4. La comunicación en las organizaciones	22
2.4.1. El poder de las conversaciones en las organizaciones	23
2.4.2. La Inteligencia Conversacional y su capacidad para conectar y crear relaciones de confianza.....	24
3 Aclaración de conceptos	26
4 Textos de ampliación.....	28
5 Bibliografía	28

Presentación de las autoras

Sofía Aparisi Torrijo es Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Politècnica de València y licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia, además de tener un *Executive Program* por la *Business School EDHEC* (Francia). Cuenta con una larga experiencia de más de 20 años en el sector privado, tanto como directiva en las actividades de formación y desarrollo del capital humano y creación de equipos, gestión del cambio, marketing estratégico, e-commerce, comunicación, branding y atención al cliente, como de consultora en áreas como el desarrollo organizacional, gestión de la innovación y del conocimiento. Actualmente también es profesora asociada de la Universitat Politècnica de València en el área de Organización de Empresas. Como profesional de la formación ha impartido cursos in Company relacionados con la: dirección de equipos de trabajo, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, negociación, etc. Como investigadora, se ha especializado en el emprendimiento y en concreto en los factores de liderazgo que pueden influir en él, con varias publicaciones científicas.

Inanna M. Catalá es licenciada en Ciencias Biológicas, Especialista en Gestión de Proyectos de Ingeniería y de Innovación por la Universitat Politècnica de València, Psicoterapeuta Gestalt y profesora certificada de Mindfulness por el Center for MSC de la Universidad de San Diego (California). Su trayectoria profesional le ha permitido adquirir un amplio conocimiento y experiencia en el ámbito de las organizaciones. Ha sido responsable del desarrollo de nuevos proveedores en la Factoría de IBM en la Comunidad Valenciana (1981-1994), miembro del equipo directivo del Instituto de Terapia Gestalt de Valencia (1998-2003), y socia-fundadora de una empresa de BT dedicada al desarrollo de plataformas colaborativas para la gestión de la innovación y del conocimiento (2004-2013). Como consultora homologada de Gestión de la Innovación por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio y por el IVACE (2009-2013), ha llevado a cabo proyectos de apoyo a la innovación a pyme, lo que le ha permitido conocer de manera directa la problemática que afrontan este tipo de empresas. Actualmente desarrolla su actividad profesional como consultora de innovación social y desarrollo organizacional, profesora asociada en la UPV en el Departamento de Organización de Empresas y coordinadora del programa DINA-ITC. Relacionado con este tema ha impartido formación en Comunicación a diversos colectivos: PDI y PAS de la UV, empresas, asociaciones empresariales, ayuntamientos y centros tecnológicos.

Presentación del tema y sus objetivos

La calidad de la vida en una organización depende de la calidad de las conversaciones y del proceso de comunicación que en ella se producen. Su efectividad depende del modo en que, a través del diálogo se construye una visión compartida, se coordinan sus acciones y se establecen compromisos entre miembros y su entorno (Echeverría, 2011).

Este tema tiene como objetivo que los participantes tomen conciencia del poder transformador del diálogo y desarrollen habilidades de comunicación que, aplicadas en su contexto profesional, les permita generar conversaciones que construyen confianza y facilitan el intercambio de ideas y la concreción de acuerdos, potenciando, así, vínculos duraderos.

Aplicado al contexto del Programa DINA-ITC, este tema está enfocado al desarrollo de la comunicación como competencia clave para generar confianza y fortalecer las relaciones entre los distintos actores que intervienen en un entorno multidisciplinar y multiorganizacional, como es el del Intercambio y Transferencia de Conocimiento.

Por todo ello, se establecen los siguientes objetivos del tema:

- Describir el proceso de comunicación, identificando los elementos que lo componen, y sus implicaciones para los equipos de trabajo.
- Discriminar y explicar los errores más usuales en los procesos de comunicación como, por ejemplo, los modelos y sesgos mentales, las respuestas reactivas, la falta de empatía o la no escucha.
- Explicar cómo se pueden desarrollar las habilidades básicas que mejoran la comunicación en los equipos de trabajo: desarrollar una mentalidad inclusiva, escuchar de manera empática y dar y recibir feedback.
- Analizar el proceso de comunicación en las organizaciones y presentar el modelo de la Inteligencia Conversacional.

1 Antecedentes

En los numerosos estudios realizados sobre liderazgo se reconoce que la comunicación es una de las competencias con que todo líder ha de contar (Aparisi-Torrijo y Ribes-Giner, 2022). Igualmente, es una competencia clave para los equipos de trabajo, y determinante en su evolución hacia su más alto desempeño (Catalá, 2022). Además, todos los estudios impulsados por la UE en su esfuerzo para construir el Espacio Europeo de Educación Superior, e identificar aquellas competencias que la sociedad actual requiere en todas sus vertientes (empresarial, social, investigación, etc.) coinciden en señalar que nuestros estudiantes, los diversos equipos de investigación y los profesionales de todo tipo de or-

ganizaciones han de ser capaces de comunicarse de manera eficaz para poder acceder a los puestos de trabajo demandados, para presentar propuestas, negociar proyectos en colaboración, intercambiar ideas y encontrar soluciones conjuntas a los problemas que se planteen, gestionar adecuadamente los conflictos que emerjan, etc..

En el contexto del Intercambio y Transferencia de Conocimiento, se están realizando esfuerzos desde hace tiempo para proporcionar un marco para un estándar de competencia profesional para el sector. Una de las competencias señaladas como necesaria es la Comunicación. Por ejemplo, el Registered Technology Transfer Professional -RTTP, un marco internacionalmente reconocido que establece el estándar para los profesionales de la Transferencia de Tecnología (Nel et al., 2018), la incluye entre sus competencias básicas. En el informe publicado por la Knowledge Commercialisation Australasia (KCA) se reconoce la comunicación como una competencia profesional clave para *“conectar e interactuar con otras personas para permitir la transferencia de conocimientos”* (Prib et al., 2016). En España, en el documento publicado por la RedTransfer para posicionarse respecto de los RRHH en la Transferencia, se incluye la comunicación como una competencia profesional necesaria (Redtransfer, 2018).

Hoy en día, nadie duda de la importancia de la comunicación. Y no solo a nivel profesional, sino también en el personal. Conversamos con nuestros padres, nuestras parejas, hijos/as, amigos/as, etc., para llegar a acuerdos, persuadirles, apoyarles, planificar... Todo en nuestra vida transcurre a través de conversaciones, incluso nuestras propias decisiones suceden después de un diálogo con uno/a mismo/a.

En este tema estudiaremos cómo mejorar la comunicación interpersonal y grupal en las organizaciones. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, en este contexto, la comunicación tiene un componente organizacional (estrategia, cultura, valores, estilo de liderazgo, etc..) que va a influir, y, en ciertos casos, determinar, el tipo de conversaciones que se establezcan en la organización. Y, a la vez, el tipo de conversaciones que se den va a influir en la cultura, valores, desempeño, etc. de la organización (Schein, 1985). En este sentido, estudios recientes, en los que convergen investigadores/as de la comunicación y del desarrollo organizacional, mantienen que *las organizaciones se constituyen en, y a través de, la comunicación humana* (L. Putnam et al., 2009). Desde este enfoque, la comunicación considerada, tradicionalmente, una competencia de las personas, se convierte en un recurso clave de las organizaciones. Ya no es, simplemente, un canal para la expresión de realidades existentes; si no más bien, el medio por el que las organizaciones se establecen, se componen, se diseñan, evolucionan y se mantienen (Cooren et al., 2011; Taylor, 2000).

La consideración actual de las organizaciones como sistemas sociales complejos y adaptativos (Alfaro-Castillo et al., 2013), refuerza la idea de que las organizaciones ya no pueden considerarse como “hechos sociales” dentro de los cuales se produce la comunicación. Más bien se han de considerar “construcciones sociales”, resultado de logros continuos realizados, experimentados e identificados principalmente en procesos de comunicación.

Desde este enfoque, la comunicación “*crea y recrea las estructuras sociales que forman el núcleo de la organización*” mediante el uso del lenguaje, los símbolos y los significados co-construidos. Los procesos de comunicación, por tanto, promulgan los comportamientos continuos y entrelazados que constituyen la vida organizativa. (Putnam y Pacanowsky, 1983). Este cambio de paradigma implica que la comunicación, no sólo contribuye a la constitución, sino que es totalmente constitutiva de las organizaciones, reconociendo, por supuesto, que existen otros acontecimientos, elementos o factores constitutivos, además de la comunicación. Sin embargo, la comunicación se ve como la única fuerza que puede unir tales eventos en un sistema organizado. En consecuencia, las organizaciones deben tomar conciencia de la importancia de la comunicación y deben velar por la calidad de las relaciones y de los intercambios entre sus diferentes actores porque son determinantes de su buen funcionamiento (Thévenet, 1988).

Como hemos comentado anteriormente, sin perder de vista esta visión meso de la comunicación, este tema está enfocado a la comunicación interpersonal, específicamente a las conversaciones que se producen en las interacciones sociales internas a la organización y en las externas a esta. Conversaciones que han de servir, a nivel interno, para la coordinación de actividades, para conectar y dar forma a los procesos de trabajo, organizar las tareas, adaptarse a los acuerdos preestablecidos, superar las dificultades del trabajo, encontrar soluciones a los problemas, buscar ventajas externas, promulgar nuevas prácticas y políticas de trabajo, entre otras (Putnam et al., 2009). Y a nivel externo, para interactuar, en el contexto del Intercambio y Transferencia de Conocimiento (ITC), con los diferentes equipos de investigación y con el tejido social, empresarial, institucional y financiero de su Sistema de Innovación, y lograr y mantener una determinada posición en dicho sistema.

Nótese que estamos usando el término “conversación” para referirnos al evento que se produce por la puesta en marcha del proceso de comunicación. Gracias a la investigación neurológica y cognitiva, se ha demostrado que una “conversación” es más profunda y sólida que el simple intercambio de información, ideas u opiniones. Las conversaciones son dinámicas, interactivas e inclusivas y permiten co-construir nuevos conocimientos. Evolucionan e influyen en la forma en que nos conectamos, nos comprometemos, interactuamos e influimos en los demás, lo que nos permite modelar la realidad, las mentalidades, los acontecimientos y los resultados de forma colaborativa. Las conversaciones tienen el poder de hacernos pasar del “poder sobre” los demás al “poder con” los demás, dándonos la capacidad de desarrollar la empatía y ponernos en sintonía con nuestros semejantes y experimentar la misma realidad, salvando las diferencias que se dan entre “cómo ves tú las cosas y cómo las veo yo” (Glaser, 2014).

En síntesis, en esta formación, queremos ir más allá de la perspectiva de que la comunicación es un recurso más de la organización, y la planteamos como la base subyacente de la propia organización y constitutiva de ésta. La investigación tradicional define la comunicación como el envío y la recepción de mensajes por medio de símbolos y la consideran

como un elemento clave del liderazgo, clima y cultura organizacional (Sacanell, 2021). Por nuestra parte, adoptamos las perspectivas de Myers & Myers (1982), que definen la comunicación organizativa como *“la fuerza aglutinante central que permite la coordinación entre las personas y, por tanto, el comportamiento organizado”*; o incluso la de Rogers (1976), que sostienen que *“el comportamiento de los individuos en las organizaciones se entiende mejor desde el punto de vista de la comunicación.”* Desde ese enfoque, la comunicación es un aspecto esencial de los cambios organizativos, y la comunicación eficaz puede considerarse la base de las organizaciones (D’Aprix & D’Aprix, 1996; Von Krogh et al., 2000).

2 Desarrollo

Para cumplir el propósito del tema, hemos considerado que, antes de profundizar en el fenómeno de la conversación en las organizaciones, es necesario establecer la base fundacional del significado de la comunicación y entender su proceso. En ese sentido, iniciamos este apartado describiendo el proceso de la comunicación, las barreras más comunes que suelen aparecer cuando nos comunicamos y qué podemos hacer para minimizarlas, para finalizarlo con la comunicación en el contexto organizacional actual.

2.1. El proceso circular de la comunicación

Cada vez que dos o más personas se reúnen para intercambiar mensajes de forma dinámica y mutuamente influyente, están participando en el proceso básico de la comunicación. Aunque parece simple, la comunicación es una realidad bastante compleja ya que su particularidad es que, además de transferir informaciones, transmite sentimientos, pensamientos, juicios, y cualquier cosa que pueda ser transmitido.

Tal y como escribió Antonio Machado:

***“Sólo recuerdo la emoción de las cosas, y se me olvida todo lo demás”
(Machado, 1988).***

2.1.1. Los elementos y actividades que intervienen en el proceso de comunicación

El proceso de comunicar se inicia con la intención de transmitir algo a alguien. El acto de comunicar implica, por tanto, un emisor y un receptor, y la transmisión de señales mediante un código que ambos, se supone que conocen. Una vez iniciada la comunicación, más que transmisión, lo que se produce es un intercambio de señales, de manera que, el emisor y el receptor van intercambiando sus roles a medida que va transcurriendo la comunicación. Es por esta razón que preferimos hablar de “proceso circular de comunicación” o de “ciclo de

comunicación”. Nos parece un término muy adecuado, porque, no solo resalta la naturaleza interactiva de la comunicación, sino que también reconoce su complejidad, ya que para que esta tenga éxito, no solo basta la corrección en la emisión y transmisión del mensaje, sino que, además, intervienen una gran diversidad de factores, que estudiaremos más adelante. Dichos factores afectan al proceso impulsándolo u obstaculizando y están relacionados, tanto con las personas que se están comunicando como con el contexto en el que se produce.

En la Figura 1 se presentan, a partir del modelo de Jakobson (1963), los elementos y actividades que interactúan en el proceso de la acción comunicativa.

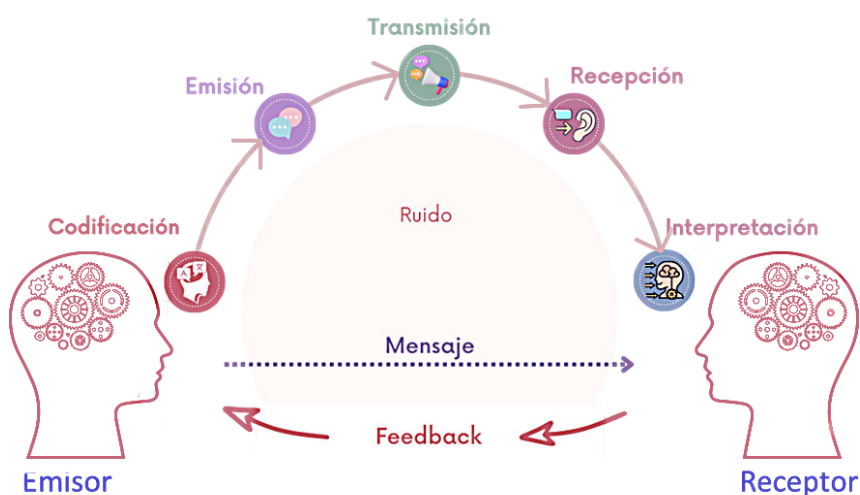


Figura 1. Los elementos y actividades del proceso circular de comunicación
(Fuente: elaboración propia a partir de Jakobson, 1956)

Como ya se ha comentado antes y se observa en la Figura 1, el proceso comienza con la **intención de comunicar** por parte de uno o varios **emisores**. Jakobson establece que esta es la *función emotiva* del lenguaje, ya que se relaciona con la expresividad del emisor y su voluntad activa de comunicar, su estado de ánimo y sus sentimientos. Es el impulso o motor para emitir un determinado mensaje y no otro.

Para poder comunicarse, el emisor, necesariamente ha de usar un **código** que debe ser compartido por sus receptores. A esta fase del proceso la denominó la *función metalingüística* o de *traducción* y está relacionada con la naturaleza del código que el emisor elige para enviar su mensaje. Jakobson definió dos tipos de códigos lingüísticos:

- **Oral:** A través del habla (palabras) y del código contemplado en un idioma.
- **Escritos:** A través de palabras y del código contemplado en un idioma, pero el medio de transmisión es un canal físico, ya sea un papel, una pantalla, etc., y requiere habilidades de lecto-escritura.

Actualmente se definen dos tipos de lenguaje:

- **Verbal:** Uso de un código común que puede ser usado de forma escrita u oral. Este código puede ser:
 - **Lingüístico:** uso de palabras y el código semántico específico de un idioma
 - **Paralingüístico:** sonidos emitidos con la boca relacionados con los aspectos no semánticos del lenguaje: tono de la voz, ritmo, volumen, timbre y silencios.
- **No verbal:** Uso de signos no lingüísticos. Se clasifica en
 - **Kinésica:** gestos y señales que se hacen al transmitir el mensaje: postura, movimientos de las extremidades, la mirada y la expresión facial, un bostezo,
 - **Proxémica:** proximidad y distancia que separa a las personas al hablar entre ellas y que dependerá del grado de confianza entre ambas, su personalidad, tipo de encuentro, edad, cultura,
 - **Lenguaje de la ropa:** tipo de ropa, colores, peinado, accesorios, ...

En consecuencia, el significado de los mensajes no se transmite únicamente a través de elementos verbales, sino también, y, sobre todo, mediante otros no verbales, de los cuales, la mayoría de las veces, no somos conscientes.

Decía el sociólogo Alfred Schütz “los problemas de comunicación no derivan de que comunicamos mal, sino de que comunicamos demasiado bien”.

La inevitabilidad de la comunicación nos convierte en cautivos de todos sus mecanismos (Mateu-Serra, 2001). Conocer los artificios del lenguaje verbal y no verbal nos ayuda en la interpretación del otro y facilita la tarea de hacernos entender, o más bien evitar el hacernos malentender.

Una vez codificado lo que queremos comunicar, estructuramos el mensaje, eligiendo las palabras que vamos a decir, en qué orden, con qué tono, cómo nos vamos a situar, cómo nos vamos a vestir, ... ya tenemos nuestro **mensaje** y estamos listos/as para su **emisión**. Es el momento de elegir qué **medios** y qué **canales** son adecuados para nuestro mensaje.

Una vez el mensaje está transmitido, entra en acción el interlocutor. Si no existe un receptor que responda al estímulo producido por la fuente, la comunicación no ocurre. Por otra parte, para que se pueda dar la **recepción** del mensaje, **el receptor** debe conocer el código con el que fue enviada la información. A la recepción, Jakobson le atribuyó una **función conativa**, en el sentido de que tiene la misión de apelación o persuasión al destinatario, para que éste atienda los requerimientos transmitidos y dé una respuesta.

Una vez decodificado el mensaje por el receptor, es el momento de su **interpretación**. Es una de las fases delicadas de la comunicación, ya que, en función de sus factores

biológicos, psicológicos, emocionales o socioculturales, el mensaje podrá ser interpretado por el receptor de múltiples formas, pudiendo suceder que no coincidan con la intención del emisor. Y, de ahí la importancia de la **retroalimentación**, ya que va a permitir verificar, a través de la respuesta del receptor, si su interpretación del mensaje coincide con la que quería enviar el receptor. Es en este momento, cuando el receptor, al dar su respuesta, actúa como emisor y comienza el ciclo de nuevo.

La **comunicación** constituye un proceso, es decir, una estructura cuyos elementos se interrelacionan en forma dinámica y mutuamente influyente. En el proceso de comunicación no podemos identificar un principio o fin estable y constante a través del tiempo. Es por esa razón que nos referimos a él como el circuito de la comunicación o el proceso circular de la comunicación.

Para que la comunicación tenga éxito, los interlocutores deben ser capaces de intercambiar información, ideas y opiniones y entenderse. Si el flujo de información se bloquea por alguna razón o las partes no pueden hacerse entender, la comunicación fracasa (Nordquist, 1988) y consideramos que el proceso de comunicación no ha sido eficaz. Por tanto, una **comunicación eficaz**, es aquella cuyo resultado es que ***el mensaje interpretado por el receptor es el mismo que había enviado el emisor.***

Un último elemento a considerar es el **ruido**, es decir, toda señal que distorsiona el mensaje original que el emisor quiere transmitir. El ruido puede ser ambiental (sonidos que interfieren en la comunicación), del canal (fallas de cobertura), del emisor (uso de código desconocido para el receptor), del mensaje o del receptor. Es importante saber identificar de dónde viene el ruido en la comunicación para poder disminuirlo o eliminarlo y crear un proceso de comunicación lo más transparente posible.

Conviene resaltar el hecho de que, dada la naturaleza y características del proceso de comunicación, es fácil concluir que para que una comunicación sea eficaz ambas partes han de querer comunicarse y ambas partes son responsables de conseguirla. Todos tenemos alguna experiencia, tanto en el ámbito profesional como personal, de situaciones en las que no solo no hemos conseguido transmitir nuestro mensaje, sino que, además, la conversación ha terminado en un desentendimiento tal que se ha convertido en un conflicto, consiguiendo lo opuesto de lo que andábamos buscando. Si analizamos lo que ocurrió, probablemente identifiquemos un momento en el que, si hubiéramos actuado de otra manera, el curso de la conversación habrá sido diferente.

En el apartado a continuación, hablaremos de las barreras más comunes que nos impiden comunicarnos, dando algunas guías de cómo podemos tratar de minimizarlas.

2.2. ¿Cuáles son las barreras más comunes en la comunicación?

La comunicación es un proceso dinámico indispensable para la interacción de los individuos, y que ocurre de forma continua y en diferentes niveles. Tal es su importancia, que es objeto de estudio, desde hace décadas, de ámbitos de conocimiento tan diversos como la lingüística, la psicología, la sociología, la antropología, e, incluso, recientemente, de la neurología y la psicobiología. Todos estos estudios coinciden en un propósito común: comprender cómo nos comunicamos y cómo podemos mejorar la forma en que lo hacemos.

La identificación de los problemas más comunes que surgen a la hora de comunicarnos y de las barreras que los causan provienen, sobre todo del campo de la psicología. Uno de sus máximos exponentes es Watzlawick, psicoterapeuta austriaco que formó parte del Mental Research Institute de Palo Alto. Su Teoría de la Comunicación Humana, junto con los trabajos de Bateson, antropólogo, científico social, lingüista y cibernético, sentaron las bases para la creación de una teoría sistémica de la comunicación e inspiraron todos los avances que ha habido en la terapia familiar y el desarrollo de la Programación Neurolingüística (PNL). En este tema estudiaremos los 5 axiomas que, según Watzlawick, requiere una comunicación adecuada.

La comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten informaciones, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser transmitida

2.2.1. Los 5 axiomas de la Teoría de la Comunicación Humana

Watzlawick y sus colegas de Palo Alto (1967) plantearon que los problemas de comunicación entre las personas se deben a que no siempre tenemos el mismo punto de vista que nuestros interlocutores. La falta de entendimiento y/o de cumplimiento de determinadas reglas comunicativas provoca fallos en la comprensión mutua e, incluso, puede dar lugar a patrones de interacción patológicos. A estas reglas las denominaron los *cinco axiomas de la comunicación humana* y son los que se describen en la figura 2.

1. Es imposible no comunicar



No existe el no comportamiento.

Si se acepta que todo comportamiento en una situación de interacción tiene valor de mensaje, se deduce que no se puede no comunicar. La actividad o la inactividad, las palabras o el silencio tienen valor de mensaje.

2. Contenido y Relación

La comunicación transmite información (**datos**) y también un comportamiento (**relación**).

La forma de comunicarse, dependerá de la relación que hay entre las personas. Por tanto, la relación afecta a la interpretación del mensaje.



3. La Puntuación



La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes.

Para los interlocutores siempre existe uno que tiene la iniciativa y otro que actúa como respuesta al primero. Sin embargo, no siempre existe acuerdo entre ambos sobre quién es quién.

4. Digital y Analógico

La comunicación digital se corresponde con lo que **se dice**; y la comunicación analógica hace referencia a **cómo se dice**.

Los elementos digitales tienen significados universalmente entendidos: palabras y gestos estandarizados. Los analógicos suelen ser no verbales y se prestan a diferentes interpretaciones.



5. Simétrico o Complementario

Cada transacción de comunicación puede ser "simétrica" o "complementaria", según el balance de poder entre las partes.



En una relación **simétrica**, las personas se tratan entre sí como iguales.



En una relación **complementaria**, las personas se tratarán como desiguales: padres-hijos, doctor-paciente, jefe-empleado.

Figura 2. Infografía los 5 axiomas de la Teoría de la Comunicación Humana.
(Fuente: elaboración propia a partir de Watzlawick, 1967)

Los estudios del Mental Research Institute de Palo Alto que dieron lugar a la Teoría de la Comunicación Humana, se iniciaron con investigaciones acerca de la esquizofrenia y diversas patologías relacionadas con la comunicación. Uno de sus principales aportes fue que el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente (Bateson y Ruesch, 1986). Sus estudios pioneros concibieron la comunicación más allá de su dimensión lingüística, considerándola como un proceso permanente y multidimensional, como un conjunto integrado, que no se puede comprender sin el contexto determinado en el que sucede el acto comunicativo. Estos autores definen la comunicación como «la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas».

Desde la perspectiva de este tema, nos ha parecido relevante incluir los cinco axiomas, porque nos dan pistas para comprender qué es lo que puede estar pasando cuando algo anda mal en la comunicación. Por ejemplo, puede suceder que, en la interacción con los compañeros de trabajo, sin darnos cuenta, nos comuniquemos asumiendo una relación complementaria, cuando, en realidad, estamos en una relación simétrica, una relación de iguales. Tarde o temprano, esta situación será una fuente de conflicto si alguno/a de los/as interlocutores no se siente cómodo con el tipo de relación establecida.

Otra situación, que seguro todos hemos experimentado, es cuando en una situación de conflicto, uno de los interlocutores se queda en silencio, y cuando el otro le interpela, responde, “si yo no he dicho nada”. Entonces conviene recordar el axioma 1, es imposible no comunicar. Muchas áreas de significación pertenecen a lenguajes no verbales (Steiner, 1990), lo que implica que “todo comportamiento humano en un contexto interactivo es siempre un comportamiento significativo” (Ricci Bitti et al., 1976), seamos o no conscientes de ello, y como resultado de nuestras intenciones deliberadas o no, siempre comunicamos, incluso cuando callamos (Mateu, 2001) (Axioma 1).

Una de las situaciones que se repite mucho, es la que refleja el axioma 3, la puntuación. Es muy típico en las relaciones de pareja. Por ejemplo, A le reprocha a B que no limpia bien los platos. B responde retrayéndose y no dice nada. Entonces A le reprocha a B que no dice nada. Y B responde retrayéndose más. A sube el tono de su reproche. Y finalmente B decide no limpiar más los platos. Para A, la historia comienza cuando B no limpia bien los platos y responsabilizará a B del conflicto. Para B, la historia comienza cuando A le reprocha que no limpia bien los platos y responsabilizará a A del conflicto.

Existen en la literatura y en Internet muchos ejemplos que ilustran situaciones en las que hubo problemas de comunicación relacionados con los 5 axiomas. Os invitamos a consultarlos y a reflexionar como se reflejan en sus experiencias de comunicación.

2.2.2. Tipos de barreras en la comunicación

Existen muchas barreras que dificultan la comunicación y que incluso pueden llegar a boicotearla. Estas pueden ser físicas (como las interferencias o los ruidos), las semánticas, que pueden dar lugar a errores en la interpretación del código (en un país una palabra puede significar algo diferente que en otro), las fisiológicas (escuchar mal, entender mal, expresarse con dificultad...), las socioculturales (diferencias entre el emisor y el receptor, como el nivel económico o la religión) o las personales o psicológicas. Nos centraremos en estas últimas. La situación psicológica particular del emisor o receptor puede constituir interferencias que provienen de sus emociones, valores, hábitos y su historia personal o experiencias previas, e impacta en la calidad de su comunicación. En la Figura 3 se presentan las principales barreras a la Comunicación que vamos a estudiar en este tema.

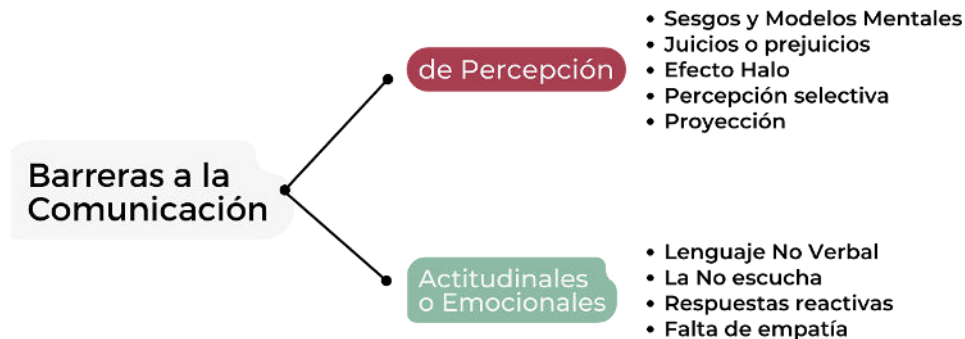


Figura 3. Principales barreras a la Comunicación (Fuente: elaboración propia).

2.2.2.1. Barreras de Percepción:

Corresponden a la asimilación o interpretación que hacemos del mensaje en función de nuestra experiencia y de nuestros sentimientos. Veamos las principales.

1. Modelos Mentales y Sesgos

Los **modelos mentales** son representaciones subjetivas del mundo que nos rodea. Son patrones de pensamiento y de sentimientos que se nutren de experiencias anteriores y mediante los cuales un ser humano intenta explicar cómo funciona el mundo real. Se basan en nuestros sesgos cognitivos y limitaciones de la mente, así como en nuestro conocimiento y experiencias previas, y tienden a causar errores conductuales.

Según Peter Senge (1997), en su libro *la Quinta Disciplina*, los modelos mentales son supuestos profundamente arraigados que influyen sobre nuestro modo de actuar y la comprensión del mundo. Actúan como lentes que filtran nuestra percepción influyendo en nuestro comportamiento. Los usamos consistentemente para tomar decisiones, pero es habitual no ser conscientes de ellos y de los efectos que tienen en nuestra respuesta a las diferentes situaciones que experimentamos.

En el nivel organizacional, actúan dificultando el aprendizaje colectivo y la colaboración. Para que una organización aprenda en su conjunto y evolucione suele ser necesario modificar los modelos mentales compartidos acerca de la propia organización, su público objetivo, sus potenciales aliados o sus competidores. Sin embargo, cambiar los modelos mentales de un grupo de personas supone afrontar un gran reto, ya que se trata de un auténtico cambio cultural, que nunca es rápido ni sencillo. Cambiar los paradigmas que han funcionado durante un cierto periodo de tiempo, no siempre es bien visto por todos los miembros de la organización, y, en ese proceso, suelen surgir guerras internas por las luchas de poder.

En este tema, describimos el proceso de comunicación como no lineal, dinámico y no neutral. Uno trae toda una vida de experiencias personales y sesgos inconscientes que afectan la forma en la que se interpretan las cosas. Los **sesgos**, en este contexto, son actitudes hacia grupos de personas que los favorecen o se oponen de manera desproporcionada, lo que a menudo conduce a prejuicios que excluyen o incluso dañan a otros. Existe un camino mental de creciente abstracción que conduce a creencias erróneas y se conoce como **escalera de inferencias** (Argyris, 1985). La escalera de inferencias se refiere a cómo interpretamos la realidad, la dotamos de significado, sacamos conclusiones, adaptamos creencias y valores y realizamos acciones. Estas creencias influyen en todos los pasos y toma de decisiones futuras. Es un modelo basado en las subjetividades que tenemos como persona y ser conscientes de ello puede cambiar nuestra forma de relacionarnos con los demás.

En la Figura 4 se ilustra el proceso de toma de decisiones tal como lo describió Peter Senge en su modelo de la escalera de inferencias. Cada paso en dicho proceso está representado con un peldaño de la escalera (en nuestro caso en forma de pirámide): comienzas en la parte inferior y vas subiendo peldaño a peldaño hasta llegar a tomar una decisión y actuar.



Figura 4. La escalera de Inferencias (Fuente: elaboración propia a partir de Peter Senge, 1997)

Como se observa en la figura, el proceso se inicia con la *observación de la situación* de la que extraemos datos y experiencias, para después *seleccionar* aquellos que nos parecen relevantes y necesitamos considerar para tomar la decisión. Una vez seleccionados, los articulamos y les *damos un significado* que tiene sentido para nosotros, es decir los interpretamos y con ello nos contamos una historia que nos sirve a nosotros para comprender, para explicar. A partir de la interpretación que hemos hecho, *formulamos suposiciones*

y *sacamos conclusiones*. Ello nos lleva a *reforzar las creencias* que ya teníamos acerca del mundo o a adoptar unas nuevas, con lo que se produce una activación emocional que nos prepara para la acción posterior. Estas creencias influirán en la selección de información que haremos la próxima vez. Por último, basados en estas creencias, nos ponemos a la acción.

Nótese que, en cada uno de los pasos del proceso, los sesgos y modelos mentales, así como las creencias van a influir en la experiencia: en los datos que obtengo, en los que selecciono, en como los interpreto y saco conclusiones y en como dejo que estas actúen o no sobre mis creencias. Leon Festinger en su “Theory of Cognitive Dissonance» (1957) sugirió que las personas tenemos una fuerte necesidad de que nuestras creencias, actitudes y conducta sean coherentes entre sí, evitando contradicciones entre estos elementos. Cuando se produce una *disonancia cognitiva*, es decir, existe inconsistencia entre éstas, el conflicto conduce a la falta de armonía de las ideas mantenidas por la persona, lo que genera en muchas ocasiones malestar. La disonancia cognitiva ha sido ampliamente estudiada y puede definirse **como la incomodidad, tensión o ansiedad que experimentan los individuos cuando sus creencias entran en conflicto con lo que piensan, observan o hacen**. Este displacer puede llevar a un intento de cambio de la conducta, propia o ajena, o a defender sus creencias o actitudes (incluso llegando al autoengaño) para reducir el malestar que producen. Incluso, a exponerse voluntariamente a la información que confirman sus creencias y su conducta; y a evitar exponerse a información que cuestione su forma de pensar o actuar. Un ejemplo de disonancia cognitiva sería el malestar que sentimos cuando un hijo o una hija se viste de una manera que nosotros consideramos inapropiada para el evento al que vamos a asistir.

2. Juicios:

Un juicio es una valoración que se realiza sobre una persona, ya sea correcta o equivocada. Puede ser sobre su aspecto, comportamientos, actividad profesional, hobby, con quien va, qué dice, etc. Estos juicios los hacemos desde nuestro punto de vista, desde nuestros valores y nuestros esquemas mentales y estereotipos.

Lo cierto es que los juicios abren o cierran puertas en función de las emociones de nuestro interlocutor, ya que inevitablemente, por medio de los juicios estamos comparando las acciones con ciertos estándares que consideramos que deberían ser de ese modo.

3. Efecto halo:

En el trabajo de investigación de Efran (1974) se demostró que, a la hora de condenar a los acusados en los juicios, el jurado mostraba más indulgencia con los individuos físicamente más atractivos. Este sesgo cognitivo es denominado el Efecto Halo. Y se define como nuestra tendencia a definir el conjunto de la imagen de una persona, basándonos en uno de sus rasgos. Cuando alguien es bueno o malo en algo tenemos tendencia a generalizar y dar por hecho que será bueno o malo en todo lo que haga. Juzgamos a las personas de una manera que confirme nuestra primera impresión, o aquello que ya opinemos de ellas.

4. Percepción Selectiva:

La percepción selectiva es una distorsión cognitiva muy común que afecta al proceso de percepción y nos hace ver, escuchar o enfocar nuestra atención en un estímulo en función de nuestras expectativas sin atender al resto de la información. Se relaciona con las ideas preconcebidas, nuestros intereses y con las ganas o miedos que tenemos de qué algo suceda. Es una interpretación sesgada y parcial de la realidad. La función de la percepción selectiva es optimizar la inversión de nuestros recursos cognitivos, aglutinándolos, por ejemplo, allí donde esperamos que ocurra algo.

5. la Proyección:

La proyección psicológica es un mecanismo de defensa que se utiliza con frecuencia. Es cuando uno piensa que el defecto lo tienen otros, pero no uno mismo. Estos individuos son incapaces de enfrentar sus emociones, conflictos y estados anímicos, y los vuelca sobre los demás en forma de críticas lo que genera dinámicas dañinas. Atribuyen rasgos y virtudes a sus interlocutores que no se corresponden totalmente con la realidad.

2.2.2.2. Barreras Actitudinales o de Emociones:

La actitud es el comportamiento habitual que se produce en diferentes circunstancias. También se puede definir como el ánimo con el que frecuentamos una determinada situación, que suele ser una actitud positiva o una actitud negativa. Una **actitud positiva** permite afrontar una situación enfocándose únicamente en los beneficiosos que dicha situación aporta o puede aportar, enfrentando la realidad de una forma sana, positiva y efectiva. Una **actitud negativa** no permite esperar ningún provecho de la situación que se está viviendo, provocando, con ello, sentimientos de frustración y resultados desfavorables que confirman la imposibilidad de conseguir los objetivos trazados. Las actitudes negativas dan lugar a contextos desfavorables y conductas no deseadas en el interlocutor, perjudicando la comunicación, ya que desaceleran el proceso de comunicación y lo desvirtúan, y predisponen a malinterpretar o despreciar, deliberadamente o no, un mensaje.

Las actitudes tienen una componente racional (cognitiva), una afectiva (emocional) y una conductual (pragmática). En cada persona estas componentes tendrán un peso diferente. Las personas que sean más racionales necesitarán más argumentos cognitivos para cambiar de actitud; las más emotivas necesitarán argumentos relacionados con la motivación emocional; y las más conductuales necesitarán instrucciones racionales muy claras que se puedan aplicar de manera inmediata y con las que obtengan satisfacción, también, de manera inmediata.

1. Lenguaje No Verbal:

Muy a menudo, la actitud se expresa con el lenguaje no verbal y este incluye todas las señales conscientes e inconscientes del cuerpo que dan información sobre el estado emocional o las intenciones de la persona que se está comunicando. Sus gestos, su expresión

facial, su postura corporal, su movimiento, su tono de voz, etc., van a estar expresando las emociones reales que siente. Si su expresión corporal y su comunicación verbal no están alineadas y son incongruentes o contradictorias, saltarán todas las alarmas y la comunicación transcurrirá en un clima de desconfianza que dificultará en gran manera que los interlocutores se entiendan, colaboren, lleguen a acuerdos, etc..

2. Falta de escucha:

El no escuchar es la barrera más problemática en la comunicación. La base de las relaciones humanas es comunicarse, y para esto se debe escuchar. Muy pocas veces escuchamos de verdad, puesto que, al mismo tiempo que la otra persona está hablando, estamos pensando en qué responder. Es como un combate verbal. En otras ocasiones, escuchamos solo las partes que más nos convienen y tenemos tendencia a discriminar y quedarnos con lo que nos interesa o lo que nos ha generado emoción.

Escuchar no se limita a estar callado o captar las palabras, es comprender las señales, las situaciones, el lenguaje no verbal y lo que no se dice. Esto es imprescindible para poder captar el mensaje que nos están queriendo transmitir; o para saber si lo que nos dice la otra persona es indicador de que ha comprendido el mensaje que queremos transmitirle.

3. Respuesta reactiva

Como ya hemos comentado anteriormente, en el proceso de comunicación intervienen factores de índole personal y contextual que pueden poner trabas a que el mensaje sea interpretado como nosotros queríamos. Muy a menudo, las respuestas de los demás, sin pretenderlo, nos evocan situaciones del pasado en las que nos sentimos heridos, o interpretamos sus mensajes como algo personal y nos sentimos amenazados, o son, en verdad, intentos de descalificación y se nos activan emociones como la rabia, la ira, la tristeza, el enfado. Es muy importante saber gestionar adecuadamente estas emociones y no reaccionar de manera inmediata. Esto es importante, porque este tipo de emociones nos secuestran y bloquean nuestra capacidad de razonar y percibir la situación con una cierta objetividad. Son emociones que nos urgen a la acción para evitar ser dañados, nos urgen a reaccionar (Goleman, 1998). Todos hemos vivido, en algún momento, una situación de este tipo, en la que hemos reaccionado y después nos hemos arrepentido de lo que hemos dicho o hecho.

Es importante aprender a detectar en etapas tempranas que nos estamos activando emocionalmente, para poder parar un momento y respirar y elegir de manera consciente qué tipo de respuesta es la que queremos dar. De esa manera recuperamos el control de la comunicación y la dirigimos conscientemente hacia lo que en ese momento consideremos que nos interesa más. Las respuestas reactivas, normalmente, nos alejan de la intención con la que iniciamos la comunicación, impiden el entendimiento y pueden provocar una espiral de conflicto si ambos interlocutores persisten en ellas.

4. Falta de empatía

Daniel Goleman, en su libro *Inteligencia Emocional* (1998), cita la empatía como uno de los pilares básicos que nos permite ser emocionalmente más inteligentes. Ésta es la habilidad que nos permite comprender, de una forma profunda, los sentimientos de una persona cuando atraviesa una situación difícil. Se da cuando podemos participar, de forma afectiva, en la interpretación de la realidad de otra persona. Escuchar sin empatía es como mirar sin ver, es una desconexión emocional. La persona receptora está desconectada, ausente y alejada emocionalmente de quien tiene delante como si le importara poco.

Empatizar es ponerse en la piel del otro, pero de una manera auténtica, evitando el aparentar que “calzamos en zapatos ajenos” pero actuando después con total indiferencia. También puede ocurrir que iniciemos una acción por empatía, pero que, en el fondo, no haya una intención genuina de ayudar a los demás, sino de sentirnos bien con nosotros mismos. Esto tiene el riesgo de que, si la otra persona no acepta nuestra ayuda, no se siente pronto bien, o no responde como esperamos, nos genere una cierta frustración y nos lleve, incluso, al enfado o conflicto con esa persona, tal y como alerta Bloom (2017).

La empatía no sirve de mucho si no hay una actitud proactiva, una sensibilización auténtica y una actitud activa hacia quien tenemos enfrente. Hay que estar ahí, pero, además, hacer sentir y hacer ver que comprendemos la realidad del otro. Es necesario manifestar, de forma activa, ese sentimiento, esa vinculación. La buena noticia es que tenemos esa capacidad y la debemos ejercitar para usarla con efectividad.

2.3. ¿Qué podemos hacer para comunicarnos mejor?

Ser consciente de las barreras en la comunicación es el primer paso y el más importante para conseguir mejorar la forma en que nos comunicamos. En este apartado vamos a abordar algunas de las habilidades que necesitamos desarrollar para minimizar dichas barreras y favorecer una comunicación eficaz: una mentalidad inclusiva, suspender el juicio para desarrollar una percepción más objetiva, la escucha activa empática y dar y recibir feedback. Todas ellas nos ayudarán a tener una visión más amplia de la situación y favorecerán que la comunicación fluya en un clima de mayor apertura y entendimiento.

2.3.1. Mentalidad inclusiva y suspender el juicio



Es fundamental desarrollar una mentalidad inclusiva para comprender las perspectivas de cada uno y cómo influyen en la conversación. La inclusión ocurre cuando nos comunicamos con la mayor cantidad de personas posible con una mentalidad abierta, sin juzgar, sin prejuicios, sin expectativas y sin actitudes predeterminadas hacia ellas (Bohm, 2013).

Sin una mentalidad inclusiva, tendremos conocimientos limitados y soluciones inadecuadas. Podemos, incluso, aun sin pretenderlo, causar daño, perpetuar las desigualdades o reforzar los sesgos institucionales.

Desarrollar una mentalidad inclusiva es un viaje de por vida. Podemos sentir que nos hemos liberado de algunos prejuicios, pero probablemente más adelante nos demos cuenta de aun nos quedan otros. Es un largo camino por recorrer, en el que, a través de la práctica continua, se desarrolla una mente cada vez más abierta. La clave es persistir.

El autoconocimiento permite crecer en libertad interior y darnos cuenta de aquello que está oculto en nosotros y está interfiriendo en la comunicación. Cultivar una actitud de autoobservación y autorreflexión nos puede ayudar a identificar qué tipo de pensamientos nos surgen ante una determinada situación, qué emociones, qué sensaciones corporales, qué expectativas, qué estoy diciendo que no quería decir, que no estoy diciendo que quisiera decir, etc.. Esa toma de conciencia nos permite tener una visión más amplia de lo que está ocurriendo y también identificar qué recursos internos tenemos que activar para resolverlo.

Algunas preguntas que nos pueden ayudar en esta maravillosa aventura que es la de conocernos a nosotros/as mismos/as (Goleman, 1998):

- ¿Cuál es el hecho que ha ocurrido? ¿Qué es lo que está sucediendo? ¿cómo? ¿cuándo? ¿dónde? Se trata de describir el hecho, más allá de lo que ha podido despertar en mí, teniendo en cuenta que los hechos no son debatibles, son observados y descritos.
- ¿Qué siento? ¿Qué sensaciones corporales? ¿Qué sentimientos? ¿Qué emociones? ¿Frío, calor, dolor, tensión, cansancio, molestia, incomodidad, agrado, placer, ira, tristeza, rabia, alegría, satisfacción, decepción, vergüenza, orgullo, desprecio, enfado, celos, etc.? Se trata de aceptar y validar lo que siento y de identificar la información que obtengo de lo que siento.
- ¿Qué pienso? (Supongo, imagino, interpreto sea verdad o no. ¿Qué pensamientos?). Se trata de aceptar y validar lo que pienso y de identificar la información que obtengo de lo que pienso.
- ¿Qué espero? (necesito o quiero que se haga. ¿Qué expectativas?). Se trata de aceptar y validar lo que necesito y de identificar como puedo obtenerlo.

Además de toda la información que vamos a tener de nosotros/as mismos/as, con el solo hecho de hacernos estas preguntas y nombrar lo que nos está ocurriendo, conseguimos que se conecte la corteza prefrontal y que se desconecte el sistema límbico. Ello evita que las emociones nos secuestren y respondamos de manera reactiva (Neff, 2021).

Otra manera de conocer nuestros modelos y sesgos mentales es:

- Identificar los “**Salto de Abstracción**” (reparar en nuestros saltos de la observación a la generalización) y cómo funciona en nosotros la “**Escalera de Inferencias**” (Senge, 1991).

- Identificar nuestra «**Columna Izquierda**» (lo que normalmente llamamos en una conversación). Esto supone un ejercicio de dividir un papel en dos columnas y apuntar en la derecha lo que decimos y expresamos, y en la izquierda lo que pensamos en realidad sobre lo que está pasando y sobre lo que estamos expresando (Senge, 1991).

2.3.2. Escucha activa empática

La comunicación empática implica comprender a los demás y percibir y comprender su sentimientos, necesidades y perspectivas, e interesarse activamente por sus preocupaciones.



La escucha activa empática implica una respuesta emocional de simpatía, compasión y ternura, que se activa por el estado de necesidad de otra persona. Su intensidad determina la rapidez e intensidad de la ayuda que se presta y ésta, a su vez, está en función de la información que se tiene de los pensamientos y sentimientos del otro, y de cuánto valoramos su bienestar (Goleman, 1998).

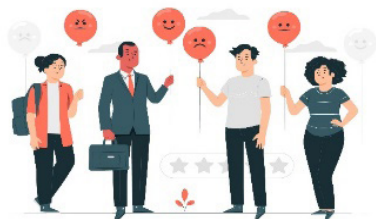
Para favorecer este tipo de escucha se recomienda (Ariste, 2021):

- Escuchar con todos los sentidos: ojos, corazón, cuerpo, ¡estar presente!
- No pensar en la respuesta que se va a dar... deja ir las propias opiniones y sentimientos.
- Sentir: conocer el plano emocional.
- Comprender sin ser dogmático: sin comprensión no hay escucha.
- Captar el énfasis del discurso: descubrir el tema clave.
- Suspender el juicio: para no interferir en el mapa de la persona.
- Acompasar el discurso del emisor y seguir el ritmo: acompañar la escucha con la postura, el tono de la voz, la respiración.
- Hacer preguntas aclaratorias y abiertas: ¿qué? ¿dónde? ¿cuándo? ¿cómo? ¿quién? ¿quieres decir que.....? ¿qué significa eso para ti?
- Usar la paráfrasis y la síntesis.
- No comparar las propias experiencias con las del interlocutor.

A la hora de escuchar empáticamente a una persona, conviene recordar que cuando una persona está herida o dolida, no escucha, sólo reacciona y tienden a seleccionar de lo que llega del ambiente aquello que le confirma lo que está pensando o sintiendo. En esas situaciones, los sentimientos no desaparecen ni se transforman con buenas razones, sino con la experiencia de ser escuchados y consolados. Es la misma experiencia que cuando un niño se cae, se hace daño y se pone a llorar. Si no lo consolamos y calmamos primero no escuchará nuestros razonamientos. Lo mismo nos pasa cuando somos adultos. En ese

sentido, si desarrollamos la capacidad de autoconsolarnos, autocuidarnos y autocalmarnos de una manera amable, disminuirémos notablemente nuestras respuestas reactivas, que tanto daño nos hacen (Bloom, 2017).

2.3.3. Dar y recibir Feedback



Aplicado a las relaciones interpersonales, sirve para introducir cambios en nuestra conducta, por comparación entre lo que queremos transmitir y lo que los demás captan de nuestra transmisión. Resumiendo, es la información que damos a una persona o a un grupo para transmitirles cómo nos está afectando su conducta y, al hacerla consciente, darle la oportunidad de que introduzca cambios en la misma (Chandler y Grealish, 2019).

Los pasos del proceso de feedback se describen en la Figura 5 siguiente:

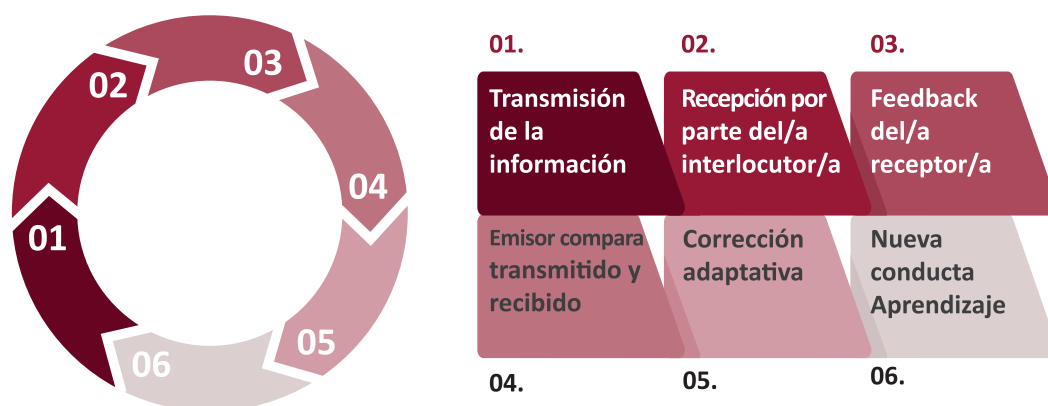


Figura 5. Los pasos del proceso de Feedback

Una vez transmitida la información por el emisor y recibida e interpretada por el receptor, este emite su respuesta (feedback) que permite al emisor verificar si su interlocutor ha interpretado el mensaje que él/ella quería transmitir. Si no coincide, el/a emisor/a puede hacer un ajuste y corregir su mensaje de acuerdo al feedback recibido (nueva conducta / aprendizaje). No siempre el feedback es verbal, también puede ser no verbal. Si aprendemos a observar las reacciones que nuestras acciones producen en los demás podremos ajustar nuestra conducta posterior (Douglas Stone y Sheila Heen, 2105). Por ejemplo, un cómico que tiene un repertorio de chistes para sus actuaciones, si observa que en algunos de ellos el público no se ríe, los cambiará y habrá aprendido que con ese tipo de chistes su público no se ríe y mejor no tenerlos en su repertorio.

Beneficios del Feedback:

- Aclara las relaciones entre las personas y ayuda a comprender mejor al otro.
- Apoya y estimula modos de comportamiento positivos, cuando éstos son reconocidos.
- Permite cambios en actitudes y comportamientos que no están ajustados con la verdadera intención. Ej: “me hubieras ayudado más, si no hubieras disimulado tu opinión y, en cambio, la hubieras dicho abiertamente”.

Técnicas para dar un Feedback eficaz: Algunas de las técnicas son (Ortiz De Zárate, 2010):

1. **Tener claro de antemano lo que queremos decir.** Observar y escuchar con sumo cuidado. Anotar las observaciones con términos concretos y específicos. Con respecto a los materiales escritos, hay que reseñar si se cumplen o no los criterios.
2. **Empezar por lo positivo y limitar la retroinformación negativa.** Cuando facilitemos retroinformación, puede ayudar mucho que el receptor escuche primero lo que haya hecho bien. Evitar la palabra “pero” al enlazar la retroalimentación positiva y la negativa, pues “pero” tiende a devaluar lo que se acaba de decir. Utilizar la retroinformación en “sándwich”, de manera que un elemento negativo quede en medio de dos positivos.
3. **Concretar y prescindir de generalidades.** Para que la retroalimentación sea útil debe ser concreta. Los comentarios generales carecen de utilidad en la retroinformación. Las afirmaciones del estilo de: “Era brillante” o “Estuviste fatal” pueden resultar agradables o desagradables, pero no facilitan que la persona aprenda en qué consiste ser brillante o estar fatal, ni a actuar en consecuencia.
4. **Seleccionar áreas prioritarias.** Destaquemos la información más significativa, sobre todo si estamos dando retroinformación negativa. Muchas personas sólo son capaces de asumir un elemento de información negativa cada vez, aunque vaya entre dos elementos positivos.
5. **Basarse en la observación y no en inferencias.** La información que se comunique tiene que basarse en lo visto, oído o leído, y no en interpretaciones o conclusiones extraídas de lo visto u oído, que podrían contaminar las observaciones y, en consecuencia, afectar la calidad de la retroinformación. También garantiza que la conducta (o el material escrito) y no la persona constituya el centro de atención.
6. **Aludir a la conducta** que pueda modificarse. No sirve de mucho dar información a una persona respecto a algo sobre lo que no pueda hacer nada, p. ej., un atributo, dialecto o acento personal.
7. **Describir sin evaluar.** Decir a la persona lo que hemos visto u oído y el efecto que haya tenido es más eficaz que limitarse a expresar que algo era “bueno” o “malo”.
8. **Responsabilizarse de la retroinformación.** Una retroinformación eficaz se indica empezando con “yo” o “a mi modo de ver” y no con “tú...”, que puede dar la sensación

de que se trata de una opinión general que se formula sobre esa persona. El hecho de iniciar la frase con “yo” supone que quien comunica la información se hace responsable de lo que dice.

9. Dar la retroinformación lo antes posible. En el diálogo reflexivo se debe dar una retroinformación inmediata. Se exceptúan de esta regla las siguientes circunstancias:

- cuando el grupo manifieste una gran carga emocional;
- cuando la retroinformación no sea constructiva;
- cuando resulte inadecuado.

10. Valorar al receptor de la retroinformación y no al emisor de la misma. Los emisores de retroinformación deben tener presente a quién se dirige esa información. ¿Se comunica en beneficio del emisor o del receptor?

11. Decir el “Qué se ha dicho” y no ‘Porqué se ha dicho’. Los aspectos de la retroinformación que se relacionan con el qué, cómo, cuándo y dónde se haya dicho algo son características observables. El por qué se haya dicho algo pasa del motivo o intención observable a lo inferido y pueden recibirse como si de un interrogatorio se tratase, conduciendo a posturas de defensa y ataque.

12. Dejar la posibilidad de actuar en manos del receptor.

Con frecuencia, la perspectiva de recibir retroinformación inspira temor porque la mayoría de las personas espera retroinformación negativa y no está en disposición de escuchar.

2.4. La comunicación en las organizaciones

Hasta ahora hemos estudiado el proceso de comunicación en el marco de las relaciones interpersonales. En una organización, al tratarse de realidades más complejas en la que intervienen múltiples factores y diferentes niveles organizativos, se darán una mayor diversidad de maneras de comunicarse. En la literatura encontramos: intrapersonal, interpersonal, grupal, institucional y social (Shockley-Zalabak, 2008)

Como hemos mencionado anteriormente, nos centraremos en la comunicación interpersonal y grupal. Es decir, la que se da cara a cara en un contexto físico o digital entre dos personas (interpersonal); y la que tiene lugar en los grupos de trabajo en los que se establece una relación enfocada hacia una tarea u objetivo común (grupal). Sin embargo, de manera indirecta, lo expuesto en este tema también está relacionado con el nivel intrapersonal, ya que todos los condicionantes que están actuando cuando nos comunicamos con otros, lo hacen igualmente cuando nos comunicamos con nosotros/as mismos/as (G. Bateson, 1972).

Este tema está escrito con el fin de ayudar a los participantes en los cursos de formación del programa DINA-ITC a que mejoren su comunicación. En ese sentido, queremos enfatizar que, dada la condición sistémica de una organización, en la calidad de su comunicación van a intervenir, además de factores personales, otros factores relacionados con la propia organización: cultura, estrategias, valores, historia previa, estilo de liderazgo, políticas de RRHH, etc.... En consecuencia, aunque es indudable que ayudar a las personas a que mejoren su capacidad de comunicarse, va a redundar en una mejora en la comunicación de la organización, no se debe olvidar que, para obtener cambios de gran calado, se han de promover también cambios en dichos factores (Drenth et al., 1988; Michon C. & Stern P., 1985)

2.4.1. El poder de las conversaciones en las organizaciones

La complejidad del contexto actual, descrita por el mundo VUCA¹ y el universo RUPT², obliga a las organizaciones a lograr que los distintos talentos que la conforman colaboren entre sí para generar inteligencia colectiva. Los retos que tienen que enfrentar son demasiado complejos como para que los resuelva una sola persona, por brillante o experimentada que esta sea. Estamos en la era de la colaboración y, para ello, necesitamos comunicarnos, necesitamos conversar.

Sin embargo, las conversaciones no son lo que creemos que son. Hemos crecido con una visión estrecha de las conversaciones, pensando que se trata de hablar, de compartir información, de decir a la gente lo que tiene que hacer, o de decir a los demás lo que tenemos en mente (de Miguel-Corrales, 2019). Ahora estamos aprendiendo, gracias a la investigación neurológica y cognitiva, que una «conversación» es más profunda y sólida que el simple intercambio de información. Las conversaciones son dinámicas, interactivas e inclusivas. Evolucionan y tienen un impacto en la forma en que nos conectamos, nos comprometemos, interactuamos e influimos en los demás, lo que nos permite dar forma a la realidad, a las mentalidades, a los acontecimientos y a los resultados de forma colaborativa (Foucault, 1970). Las conversaciones tienen el poder de hacernos pasar del «poder sobre» los demás al «poder con» los demás, dándonos la oportunidad de ponernos en sintonía con nuestros semejantes y de experimentar la misma realidad salvando las lagunas de percepción que se producen entre «cómo ves tú las cosas y cómo las veo yo».

Ya no es suficiente aprender a comunicarnos de manera eficaz. Es decir, de manera que nuestro interlocutor interprete el mensaje tal cual lo hemos querido enviar. Necesitamos desarrollar la capacidad de comunicarnos para conectar, para construir vínculos, para establecer relaciones de confianza, para colaborar. Gracias a la neurociencia estamos aprendiendo que es a través de las conversaciones que nos conectamos y comunicamos. Al comprender cómo las conversaciones desencadenan diferentes partes de nuestro cerebro, y cómo catalizan o «congelan» nuestro cerebro en patrones de protección, se pueden desarrollar las habilidades conversacionales que impulsan a las personas, equipos y organizaciones hacia el éxito.

1 VUCA: Volátil, Incierto (en inglés, “Uncertainty”), Complejo y Ambiguo.

2 RUPT: Rápido, Impredecible (Unpredictable), Paradójico y Entrelazado (Tangle)

La inteligencia conversacional³ (Judith E. Glaser, 2016) nos ofrece un marco y una perspectiva que nos permiten ver cómo las conversaciones crean poderosos vínculos entre las relaciones y la cultura. Las conversaciones son la forma en que nos conectamos, nos comprometemos, navegamos y transformamos el mundo con los demás. Sin embargo, pocos líderes comprenden lo vital que es la conversación para la salud y la productividad de la cultura de su empresa. Las conversaciones poco saludables son la raíz de la desconfianza, el engaño, la traición y la evasión, lo que conduce a una menor productividad e innovación y, en última instancia, a un menor éxito. Las conversaciones inteligentes son necesarias para construir organizaciones más sanas y resistentes ante el cambio. Son indispensables para experiencias de colaboración y cocreación.

2.4.2. La Inteligencia Conversacional y su capacidad para conectar y crear relaciones de confianza

La premisa de la Inteligencia Conversacional, según el modelo de comunicación planteado por Judith E. Glaser (2016), es: *“Llegar al siguiente nivel de grandeza en una organización depende de la calidad de su cultura, que depende de la calidad de las relaciones que se establecen, que depende de la calidad de las conversaciones que entablan. Todo sucede a través de las conversaciones”*.

1. **La inteligencia conversacional nos da el poder de influir en nuestra neuroquímica, incluso en el momento.** Las conversaciones tienen el poder de cambiar el cerebro: estimulan la producción de hormonas y neurotransmisores, estimulan los sistemas corporales y las vías nerviosas, y cambian la química de nuestro cuerpo, no sólo por un momento, sino, quizás, para toda la vida.
2. **La inteligencia conversacional nos da el poder de expresar nuestros pensamientos y sentimientos internos a los demás de manera que puedan fortalecerse las relaciones y el éxito.** Cuando nos comunicamos, leemos el contenido y las emociones que nos envían y, del mismo modo, enviamos contenido y emociones a los demás. Las conversaciones son más que la información que compartimos y las palabras que pronunciamos.
3. **La inteligencia conversacional nos da el poder de influir en la forma de interpretar la realidad.** Las conversaciones afectan a distintas partes del cerebro de manera diferente, porque las distintas partes del cerebro escuchan cosas diferentes. Si comprendemos la forma en que las conversaciones afectan a nuestra escucha, podemos determinar cómo escuchamos, y la forma en que escuchamos determina cómo interpretamos y damos sentido a nuestro mundo.

Tipos de conversaciones que establecemos

Judith E. Glaser (2016) clasifica las conversaciones como un continuo. En un extremo del continuo conversacional, al que denomina **Nivel 1, “Decir y Preguntar”**, se encuentran las conversaciones que nos permiten hacer negocios y compartir información con los demás. A

3 Término acuñado por la autora Judith E. Glaser para su modelo de Comunicación en las organizaciones y presentado en su libro *Conversational Intelligence: How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results*.

medida que avanzamos en el continuo, nos involucramos en conversaciones “posicionales”, **Nivel II, Defender y Preguntar**, en las que tenemos una voz y un punto de vista fuertes, y nos esforzamos para influir en los demás, y entiendan o acepten nuestra visión del mundo. Y cuando alcanzamos el nivel más alto, **Nivel III, Compartir y Descubrir**, entablamos conversaciones de cocreación, es decir, nos comunicamos con otros para transformar y dar forma a la realidad juntos. Las conversaciones de cocreación son la forma más elevada de conversación y se requiere un conjunto de habilidades y una mentalidad complementaria para mantener este tipo de conversaciones.

Podríamos preguntarnos si todos los seres humanos tenemos la capacidad de entablar conversaciones de nivel III. Los trabajos de investigación en el campo de la neurociencia están demostrando que dicha capacidad está programada en todos los seres humanos, y se ubica en el córtex prefrontal (o cerebro ejecutivo). Nuestra corteza prefrontal se activa cuando sentimos que podemos confiar en los demás, y se desactiva cuando sentimos altos niveles de miedo y desconfianza. Sin embargo, la mayoría de los entornos no fomentan esta capacidad y, de hecho, muchos la desalientan. Es por ello que es vital, tanto para las organizaciones como para las personas que la forman, entender los tres niveles de la Inteligencia Conversacional y aprender cómo activarlos. Las primeras, porque tienen la responsabilidad de crear entornos saludables generadores de confianza, en los que sea fácil entablar conversaciones de nivel III. Las segundas, porque, como ya hemos visto en apartados anteriores, necesitan aprender a desactivar los patrones y sesgos mentales que les impiden percibir la realidad con una mentalidad inclusiva y escuchar a sus interlocutores de manera empática.

La buena noticia es que la inteligencia conversacional, no solo es una competencia que puede cultivarse, sino que mejora y se expande cuando la practicamos con otros y cuando nos centramos en ella todos juntos.

Lo que sucede en nuestra mente cuando interactuamos con los demás

Cuando interactuamos con los demás, en nuestra mente se activan una serie de seis preguntas que se van alternando a un ritmo tan rápido que nos somos conscientes de ello. Estas preguntas y las respuestas que nos damos nos activan una serie de procesos fisiológicos que, en cierto modo definen la forma en que nos relacionamos con los demás (Judith E. Glaser, 2016):

Pregunta 1. **EXPLORAR:** ¿Esto supone una amenaza? ¿Estoy en peligro?

Pregunta 2. **PROTEGER:** ¿Cómo me protejo a mí mismo/a y qué necesito?

Pregunta 3. **CONECTAR:** ¿Quién me ama, quién me odia, puedo confiar en esta persona?

Pregunta 4. **PERTENECER:** ¿Dónde pertenezco, encajo en esto?

Pregunta 5. **SER FUERTE:** ¿Qué necesito para aprender a tener éxito?

Pregunta 6. **COMPROMETERME:** ¿Cómo creo valor con los demás?

3 Aclaración de conceptos

Certificación Registered Technology Transfer Professional. - RTTP:

<https://attp.global/application-process/introduction-to-rttp/>

RTTP es el estándar internacional, promovido por ATTP, para acreditar la competencia y experiencia de aquellos profesionales que desarrollen su carrera en el ámbito de la transferencia del conocimiento y la tecnología, en el sector académico o en la industria.

RedTransfer:

<https://www.redtransfer.org/>

Asociación de profesionales de transferencia, innovación y gestión de la investigación. Va dirigida a aquellas personas que se dedican profesionalmente a la gestión de la investigación, la transferencia de conocimiento y la innovación, tanto en entidades públicas como en entidades privadas.

La misión de RedTransfer es fortalecer el impacto de la investigación en la sociedad y en la economía a través del apoyo a la transferencia de conocimiento, la innovación y la gestión de la investigación que realizan universidades y centros de I+D.

RedTransfer desarrollará sus objetivos a través de:

- La organización y promoción de actividades de formación y desarrollo profesional
- La realización de eventos de networking e intercambio
- La promoción de la movilidad profesional entre diversos sectores
- La elaboración y difusión de materiales, publicaciones y boletines de noticias
- El desarrollo de proyectos de interés para el desarrollo de las funciones de transferencia de conocimiento, innovación y gestión de la investigación
- La relación con entidades similares en otros países y continentes

Knowledge Commercialisation Australasia (KCA)

<https://techtransfer.org.au/>

Knowledge Commercialisation Australasia (KCA) es el máximo organismo sin ánimo de lucro que lidera las mejores prácticas en la participación de la industria, la transferencia de tecnología y el espíritu empresarial para las organizaciones de investigación desde 1978. KCA es miembro fundador de la Alliance of Technology Transfer Professionals- ATTP.

VUCA: es un término que utilizó el Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos para describir el mundo militar a raíz de la caída de las Torres Gemelas. De acuerdo con Deaton (2018) este tendría las siguientes características:

- **Volátil (V)**, es decir, que cambia continuamente y a una velocidad creciente.
- **Incierto (U)**, (de *uncertain*, en inglés), lo que implica imprevisibilidad para definir los escenarios que hay que enfrentar.
- **Complejo (C)**, es decir, marcado por invisibles interconexiones y relaciones de todo con todo, que solo pueden analizarse desde una óptica multidimensional.
- **Ambiguo (A)**, debido a que se trata de un entorno repleto de grises, donde ya es difícil pensar en términos de correcto-incorreto, verdadero-falso o blanco-negro.

Universo RUPT: Es un término surgido en los últimos años. Si VUCA describe el mundo casi como una amenaza permanente (no olvidemos su origen militar), RUPT tiene un enfoque más positivo y busca hacer un llamado a la movilización en un mundo de oportunidades. Es decir, si las cosas son así, enfoquémonos en sacar lo mejor de ellas. «Si la vida te trae limones...». RUPT describe un entorno:

- **Rápido (R).**
- **Impredecible (U)**, (de *unpredictable*, en inglés), lo que implica el enorme desafío de saber que algo ocurrirá, pero no saber ni dónde ni cuándo ni cómo.
- **Paradójico (P)**, es decir, que parece oponerse a los principios de la lógica. ¿Se nos ha quedado viejo de repente nuestro modelo clásico de análisis? Todo parece indicar que sí.
- **Entrelazado (T)**, (de *tangled*, en inglés): como humanidad vivimos en varios sistemas al mismo tiempo, todos estrechamente conectados entre sí. Por ejemplo, la propia COVID-19, su expansión y su efecto en todo el planeta; el impacto en la economía mundial de las fluctuaciones bursátiles, o las consecuencias de recibir o no las dosis necesarias de vacunas para restablecer la actividad de un país y entre países.

4 Textos de ampliación

1. ***Thinking Fast and Slow*** de Daniel Kahneman recibió el premio nobel en 2002 por su trabajo uniendo las disciplinas de la psicología y la economía. Nos explica como nuestro cerebro funciona usando 2 sistemas que están constantemente luchando por el control de nuestro comportamiento y acciones. La lucha entre estos dos sistemas nos lleva muchas veces a cometer errores de juicio o a tomar decisiones equivocadas. Aprende a controlar tu mente y crear los hábitos y actos que te lleven a conseguir tu objetivo.

<http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/2224/1/Daniel-Kahneman-Thinking-Fast-and-Slow-.pdf>

2. ***Empathy on the Edge*** by Katja Battarbee, Jane Fulton Suri and Suzanne Gibbs Howard

https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/Empathy_on_the_Edge.pdf

¿Cómo se puede mantener la empatía y ampliarla en las organizaciones para ayudar a que se produzca el cambio? En este artículo, explorarás esa misma pregunta.

3. Brené Brown on ***Empathy***

<https://www.youtube.com/watch?v=1Ewvngu369Jw>

En este breve vídeo, la profesora de investigación Brené Brown comparte su punto de vista sobre la diferencia entre simpatía y empatía. ¿Cómo se relaciona la conexión con la empatía?

5 Bibliografía

- Alfaro-Castillo, M., Gonzalez-Diaz, E., & Alvarez-Marin, A. (2013). Empresa como sistema adaptativo complejo y gestión de la complejidad. *Revista Universitaria Ruta*, II, 20–36.
- Aparisi-Torrijo, S., & Ribes-Giner, G. (2022). Female entrepreneurial leadership factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18, 1707-1737. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00798-2>
- Argyris, C. (1985). Interventions for improving leadership effectiveness. *Journal of Management Development*, 4(5), 30–50. <https://doi.org/10.1108/eb051596>
- Ariste, E. (2021). *Escucha Activa. Aprender a escuchar y responder con eficacia y empatía. Cien diálogos* (1st ed.). Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Bateson, G., & Ruesch, J. (1986). Comunicacion. La matriz social de la psiquiatria. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 33, 241–243.

- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind: A Revolutionary Approach to Man's Understanding of Himself* (1st ed.). Chandler Publishing Company.
- Bloom, P. (2017). *Against empathy: The case for rational compassion*. Random House. Random House.
- Bohm, D. (2013). *On Dialogue* (1st ed.). Routledge.
- Catalá, I. (2022). *Equipos de alto rendimiento*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Chandler, T., & Grealish, L. D. (2019). *Feedback (and Other Dirty Words): Why We Fear It, How to Fix It* (1st ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: an overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.
- D'Aprix, R. M., & D'Aprix, R. (1996). *Communicating for change: Connecting the workplace with the marketplace*. Jossey-Bass Publishers.
- de Miguel-Corrales, M. L. (2019). *Mentoring: Un modelo de aprendizaje para la excelencia personal y organizacional* (1st ed.). Ediciones Pirámide.
- Deaton, A. V. (2018). *VUCA Tools for a VUCA World: Developing Leaders and Teams for Sustainable Results*. DaVinci Resources.
- Douglas Stone, & Sheila Heen. (2105). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well* (2nd ed.). Penguin Books.
- Drenth, P. J. D., Thierry, H., & Wolff, C. J. (1988). *Handbook of work and organizational psychology: Organizational psychology*. Psychology Press.
- Echeverría, R. (2011). *Ontología del lenguaje*. Katz Editores.
- Efran, M. G. (1974). The effect of physical appearance on the judgment of guilt, interpersonal attraction, and severity of recommended punishment in a simulated jury task. *Journal of Research in Personality*, 1(8), 45–54.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Foucault, M. (1970). The order of discourse (L'Ordre du discours) (Inaugural lecture at the Collège de France). *Inaugural Lecture at the Collège de France*.
- Goleman, D. (1998). *La Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. B de Bolsillo.
- Jakobson, R. (1963). *Essais de linguistique générale*. Minuit.
- Jakobson, R., & Halle, M. (1956). *Fundamentals of Language*. Mouton & Co.
- Judith E. Glaser. (2016). *Conversational Intelligence: How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315230443>

- Machado, A. (1988). *Prosas completas*. Ed. Oreste Macrí. Madrid. Espasa Calpe.
- Mateu-Serra, R. (2001). *El lugar del silencio en el proceso de comunicación*. Universitat de Lleida.
- Michon C., & Stern P. (1985). *La dynamisation sociale*. Les éditions d'organisation.
- Myers, M. T., & Myers, G. E. (1982). *Managing by Communication – An Organizational Approach*. McGraw-Hill Book Company.
- Neff, K. (2021). *Fierce Self-Compassion: How Women Can Harness Kindness to Speak Up, Claim Their Power, and Thrive* (1st ed.). Penguin Life.
- Nordquist, R. (1988). *The basic elements of communication process*. ThoughtCo.
- Ortiz de Zárate, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*, 243, 56-68.
- Plewa, C., Quester, P., & Baaken, T. (2005). Relationship marketing and university-industry linkages: a conceptual framework. *Marketing Theory*, 5(4), 433-456.
- Prib, A., Simpson, J., Brown, G., Brown, S., & Crane, K. (2016). Knowledge Transfer in Australia: Is there a Route to Professionalisation? In *Journal of International Management* (Vol. 15, Issue 1). <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1075425308001038>
- Putnam, L., Nicotera, A. M., & McPhee, R. (2009). Communication Constitutes Organization. In L. L. Putnam & A. M. Nicotera (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication* (pp. 1–20). New York: Routledge.
- Putnam, L., & Pacanowsky, M. E. (1983). *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. SAGE Publications, Inc.
- Ricci Bitti, P. E., Giovannini, D., Argyle, M., & Graham, J. (1976). Communication and Development: The Passing of the Dominant Paradigm. *Communication Research*, 3(2), 213–240. <https://doi.org/10.1177/009365027600300207>
- Rogers, E. M. (1976). Communication and Development: The Passing of the Dominant Paradigm. *Communication Research*, 3(2), 213–240. <https://doi.org/10.1177/009365027600300207>
- Sacanell, E. (2021). *Conversaciones que transforman equipos: Ideas y herramientas para mejorar tu equipo*. Libros de Cabecera.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Joseph Bass.
- Senge, P. M. (1991). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Random House.
- Shockley-Zalabak, P. S. (2008). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* (7th ed.). Pearson.

- Steiner, C. (1990). *Scripts people live: Transactional analysis of life scripts*. Grove Press.
- Taylor, J. R. (2000). Thinking about organization in a new way: An inquiry into the ontological foundations of organization? *Electronic Journal of Communication*, 10, 1–2. <https://doi.org/http://www.cios.org/EJCPUBLIC/010/1/01015.html>
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press on Demand.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. W. W. Norton & Company.

PROGRAMA DINA·ITC

DINAMIZACIÓN Y FORMACIÓN
PARA FOMENTAR EL INTERCAMBIO Y LA
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN
EL SISTEMA ESPAÑOL DE INNOVACIÓN



CSIC

ingenio
CSIC-UPV

Entidades colaboradoras:



AXENCIA
GALEGA DE
INNOVACIÓN



crue
Universidades
Españolas

fcric

Fundació
Catalana per a
la Recerca i la
Innovació



Fedit
Centro Tecnológico
de España



FUNDECYPTCTEX
un espacio para innovar



innobasque
Berrikuntzaren Euskal Agentzia
Agencia Vasca de la Innovación



Junta de Andalucía
Consejería de Universidad,
Investigación e Innovación

REDTRANSFER

UIMP
Universidad Internacional
Menéndez Pelayo



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



MINISTERIO
DE CIENCIA, INNOVACIÓN
Y UNIVERSIDADES



CSIC
CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS