

## **MODELO RESUMEN DE MATERIAL Nº 3**

### **La comunicacion**

#### **¿ QUE SIGNIFICA COMUNICARSE ?**

#### **COMUNICARSE ES MUCHO MAS QUE INFORMARSE, ES PROPICIAR EL CAMBIO**

Generalmente se confunde comunicación con información.

Informar es simplemente transmitir (emitir y recibir) datos, ideas o conocimientos.

#### **Comunicarse consiste en intercambiar información con la intención de cambiar el comportamiento de los otros.**

La comunicación humana es un proceso de interacción. Es a través de esta que se manifiestan las relaciones entre las personas.

*"La información se produce en un solo sentido, del emisor al receptor.*

*En cambio la comunicación se produce en varios sentidos, dado que cada emisor se convierte en receptor y cada receptor en emisor de la misma secuencia de comunicación"*

*"Las diferencias individuales hacen imposible que los seres humanos extraigan idéntico significado de cualquier signo de mensaje. En consecuencia, la comunicación se considera como un proceso de negociación en el que pueden llegar a un acuerdo. Las experiencias compartidas, una cultura común, el uso de signos lingüísticos y claves comunes ayudaran en la búsqueda de un significado consensuado que sirva como vehículo para intercambiar ideas y formalizar relaciones."*

### **ALGUNOS PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN**

1. El hombre se comunica par influir y afectar intencionalmente a los demás. Para que exista comunicación, es necesario tener el propósito claro de influir en alguien, pero también es impredecible emitir un mensaje que sea recibido por el otro.

Cuando hablamos del "otro" nos referimos a los receptores o destinatarios de los mensaje.

Existen receptores;

- Intencionales : son las personas especificas sobre las cuales intenta influir el comunicador
- No intencionales : son todas aquellas personas que son afectadas por el mensaje, aun cuando no forman parte del propósito original de este.

Dado que cada vez que se produce una comunicación existe la intención de producir una determinada respuesta en una o varias personas, es imposible separar el propósito del destinatario.

2. En toda comunicación se intercambian simultáneamente dos tipos de mensajes : de contenido y de relación.

Siempre que dos personas se comunican no solo transmiten una información sino que además, se imponen conductas, es decir, se proponen definiciones acerca del tipo de relación entre

ellas. Los protagonistas de la comunicación a veces están en total acuerdo con el contenido y la relación, pero también es habitual que aparezcan desacuerdos, tanto con uno o como con ambos elementos.

Lo que se refiere al contenido se comunica a través del lenguaje verbal, que es complejo y abstracto. Lo que se refiere a la relación se comunica además, a través del lenguaje no verbal ( por ejemplo, movimientos, expresión facial, ritmo, etc.) y de la elección de un determinado contexto. Las personas se manejan constantemente con ambos lenguajes.

3. Emisor y receptor se influyen mutuamente, en forma ininterrumpida y dialéctica y la calidad de la comunicación depende tanto de las habilidades del emisor como de las destrezas del receptor.

En los procesos de comunicación, los roles de emisor y receptor se alternan y ambos roles ejercen una influencia mutua ( el emisor se ve afectado por la respuesta del receptor y viceversa ).

Ambos son responsables del resultado de la comunicación y, por lo tanto, pueden contribuir a mejorar continuamente sus intercambios.

### **¿ POR QUE ES IMPORTANTE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA ?**

Porque :

- mejora las relaciones interpersonales dentro de la Organización,
- facilita la comprensión de los problemas,
- disminuye los conflictos,
- motiva,
- crea un mejor clima de trabajo,
- aumenta la calidad de servicio y la satisfacción del cliente.

Sin embargo, una comunicación efectiva no es algo que suceda espontáneamente. Por el contrario, requiere de un compromiso y de una actitud proactiva de todas las partes en contacto, cualquiera sea su rol.

La comunicación en la Empresa

- es acción,
- genera acción, y
- organiza las acciones de las personas

La dirección de la comunicación

La comunicación en la Empresa sigue tres diferentes direcciones, según los destinatarios de la misma.

- Vertical descendente
- Vertical ascendente
- Lateral.

Dirección vertical descendente

Fluye de un nivel superior del grupo hacia uno inferior

Por ejemplo, cuando un supervisor o jefe asigna metas, da instrucciones, da a conocer políticas y procedimientos, señala problemas que hay que corregir, brinda retroalimentación sobre el desempeño, etc.

Este tipo de comunicación se realiza no solo oralmente, cara a cara, a través de entrevistas o reuniones de trabajo, sino también mediante cartas, memos, mailing, carteleras, revista interna, etc.

Su peligro es la filtración : cuando mas sean los niveles por los cuales debe pasar el mensaje para llegar al destinatario final, mayores probabilidades habrá de que se pierda información o de que esta se deforme sustancialmente. Esto se corrige complementando el mensaje con la comunicación ascendente.

#### Dirección vertical ascendente

Fluye de un nivel inferior del grupo hacia uno superior. Sirve para suministrar retroalimentación a los niveles superiores, darles a conocer resultados y problemas. Permite chequear la comprensión que los colaboradores tienen sobre los objetivos, como también conocer sus opiniones sobre el trabajo, los compañeros, la Empresa en general y sobre como mejorar las cosas.

Por ejemplo: la preparación de informes y presentaciones orales sobre rendimiento y resultados que los mandos medios presentan a sus gerentes. Las discusiones entre superior y subordinado, las reuniones informales de "quejas" en que los empleados señalan y discuten los problemas con su jefe.

#### Dirección Lateral

Fluye entre miembros de un mismo grupo de trabajo, entre grupos de un mismo nivel, entre personal con jerarquía equivalente.

Es necesaria para agilizar la acción, ahorrar tiempo, evitar la sobrecarga de mensajes formales y facilitar la coordinación. Generalmente sus estilo es informal.

Por ejemplo : Cuando se necesita una información clave para la conclusión de un informe y que si buscamos lo formal o burocrático perdemos el objetivo y resultado; por lo tanto es fundamental utilizar este comunicación cuando el resultado u objetivo buscado es mas importante que la formalidad de la comunicación.

### LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Existen dos canales de comunicación en la Empresa: los formales, es decir, los programados y estructurados por la Organización, y los informales, que son los intercambios y relaciones interpersonales fuera de los marcos preestablecidos.

Ambos canales deben complementarse, para garantizar la eficacia y a la vez la "salud" interna de la Organización.

#### Canales Formales

La comunicación vía canales formales resulta efectiva solo si es consistente, continua, si predomina la mera transmisión de "información" y otros en los que propicia la verdadera "comunicación" . Ambos son complementarios en una Organización.

## Canales con predominio de información unilateral

- Publicaciones internas

Son las publicaciones destinadas a :

- Empleados exclusivamente (notas de información, videos, revistas, correo electrónico, discursos). Pueden ser periódicas o circunstanciales.
- Indicadores de Control: Están destinados a cierto personal de la Empresa y contienen información reservada: datos contables y financieros, información sobre mercado, la competencia y las nuevas tecnologías, datos internos, indicadores de calidad, etc.
- Encuestas : Se refieren a sondeos sobre clima interno, cultura de la Organización, estado de funcionamiento de la Empresa, etc.

## Canales que promueven el intercambio de información

- Entrevistas individuales: De ingreso, para encuestas, de evaluación de desempeño, de sanción, de trabajo, sobre temas específicos, etc.
- Grupo de tarea: Con destinos permanentes, o con objetivos puntuales y duración breve, para solución de problemas o desarrollo de proyectos.
- Reuniones: De trabajo, de balance e intercambio, de negociación, de coordinación, etc.

## Canales Informales

Pueden ser circunstanciales o permanentes, tratar sobre temas no profesionales, o bien estar relacionados con el trabajo y la Empresa.

Las personas buscan la información allí donde saben que la encontrarán, sin esperar reuniones formales.

La comunicación informal permite aprovechar oportunidades, ganar tiempo y prevenir errores. Además favorece el desarrollo de las relaciones entre los miembros de la Organización. Facilita que las personas aprendan las normas de conducta, creencias, políticas, costumbres y valores de la Empresa que no están "escritos" en ningún lugar pero que existen y tienen mucha fuerza. Alienta la iniciativa y la flexibilidad. Es un buen "sensor" del clima que se vive en un grupo.

Los canales informales funcionan como vía de escape para los problemas interpersonales o las quejas sobre el funcionamiento de la Empresa o de algún grupo, y muchas veces aceleran la solución de problemas. También ayudan a desarrollar un sentido de pertenencia, de identificación y de cohesión entre los miembros de la Organización.

Algunos canales informales son :

- Contactos espontáneos entre compañeros sobre un "asunto de trabajo".
- Charlas sin tema específico, en los escritorios, en el bar, en la ruta, etc.
- Intercambio entre un superior jerárquico y su colaborador sobre sus respectivas actividades.
- "Radio pasillo", es decir, la transmisión de boca en boca, a toda velocidad y en forma clandestina de información verídica o no. En este canal es donde se producen los "rumores".

## Los axiomas de la comunicación

Un *axioma* es una verdad evidente, algo que no requiere demostración, sobre la cual se construye y sustenta un cuerpo de conocimientos. La palabra proviene del griego  $\alpha\chi\omega\mu\alpha$ , que significa "lo que parece justo".

En el campo de la comunicación humana, en el cual las claves intercambiadas emanan directamente del cuerpo (movimientos, gestos, posturas), el habla (verbalizaciones), la voz (tono, volumen, tempo, etc.) y el contexto inmediato (situación física, social, cultural, etc.), distinguimos cinco axiomas fundamentales, centrados en la dimensión interpersonal de la comunicación.

### 1. La imposibilidad de no comunicar

Este axioma se deriva necesariamente de una propiedad básica del comportamiento; esto es, no hay algo que sea lo contrario de comportamiento, no existe el no comportamiento y, por lo tanto, es imposible no comportarse. Moverse o permanecer quieto, hablar o guardar silencio, sonreír o mostrarse indiferente, presentarse o retirarse en una situación, etc., todos constituyen comportamientos. Si se acepta que todo comportamiento en una situación de interacción tiene un valor comunicativo, entonces no se puede dejar de comunicar, aun cuando se intente.

LA COMUNICACIÓN TIENE EFECTOS PRAGMÁTICOS EN EL COMPORTAMIENTO DE QUIENES SE COMUNICAN. En una situación interpersonal todo comportamiento influye sobre los demás, les comunica algún mensaje y éstos no pueden dejar de responder a tales mensajes comportándose y comunicando a su vez. En el caso de un viaje en metro, por ejemplo, la mayoría de las personas muestran o una mirada perdida, fija en algún punto (generalmente, el piso) o inquieta, que recorre un sinnúmero de puntos sin detenerse en ninguno. Además no hablan y permanecen en una postura rígida, ensimismados, hasta que deben bajarse. Aparentemente no se están comportando o comunicando algo; sin embargo, su comportamiento tiene valor comunicativo que podría parafrasearse como "voy en mi volada", "no deseo hablar con nadie" o "no quiero que me hablen". El efecto pragmático de esta comunicación implica que los demás respondan, precisamente, dejando tranquilo a su vecino. En el caso de una fiesta, el comportamiento de estas personas será totalmente distinto y conllevará un mensaje tipo "deseo hablar/ligar con alguien" o "quiero que me hablen, que me pesquen". Esto nos devela que existen también índices comunicativos inherentes al contexto físico y social que provocan efectos pragmáticos en las personas. El comportamiento de éstas varía, también, según se hallen en el metro, en una fiesta, una conferencia o un dormitorio.

La comunicación, además, tiene lugar sea o no intencional. La *intencionalidad* no es un prerrequisito de la comunicación. Hay situaciones donde existe una falta absoluta de intencionalidad en la comunicación, pero desde la perspectiva del "receptor" éste es afectado pragmáticamente. Por ejemplo, en el caso de alguien que entra a una habitación llorando sin saber que hay una persona en la habitación de al lado. La segunda persona se verá afectada por el comportamiento de la primera, pudiendo permanecer callada para no molestar, abandonar la pieza, ir a consolarla, etc., pese a que la primera persona no tuvo intención alguna de comunicarle a él su pesar.

En síntesis, toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje (es comunicación)

Cualquier comunicación implica un compromiso y define el modo en que el emisor concibe su relación con el receptor.

## 2. Niveles de contenido y relaciones de la comunicación

Una comunicación no sólo transmite información sino que al mismo tiempo impone conductas. Siguiendo al antropólogo estadounidense Gregory Bateson (1904-80), estas dos operaciones se conocen como los *aspectos conativos y referenciales*.

El aspecto referencial de un mensaje transmite información (sinónimo de contenido del mensaje). Transmite datos de la comunicación.

El aspecto conativo se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse que es. Cómo debe entenderse la comunicación en la relación entre los comunicantes.

Puede que el mensaje tenga el mismo contenido (información), pero que definan relaciones distintas (distintas formas de decir las cosas) Por ejemplo, cuando Diego le preguntó a Pilar por las llaves del auto, ella le respondió: "las llaves están sobre la mesa" (aspecto referencial o de contenido) El hecho de decirle dónde estaban las llaves fue amistoso (aspecto conativo o relacional)

La relación puede expresarse en forma no verbal y puede entenderse claramente a partir del contexto en el que tiene lugar.

Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una "matecomunicación".

## 3. La puntuación de la secuencia de hechos

Esta característica básica de la comunicación se refiere al intercambio de mensajes entre comunicantes. Quienes participan en la interacción necesariamente puntúan la secuencia de hechos arbitrariamente. María explica su problema de alcoholismo como una defensa contra las constantes ausencias de su marido que experimenta como abandono; Pablo, por su parte, aduce que se aleja debido al alcoholismo de ella. Esta secuencia circular de comportamientos que se retroalimentan es organizada arbitraria y unilateralmente por cada participante, de tal manera que los hechos aparecen como causas o efectos según quien los perciba: "tomo alcohol (efecto) porque tú me tienes abandonada (causa)" y "te abandono (efecto) porque te alcoholizas (causa)"

La puntuación organiza los hechos de la conducta y resulta vital para las interacciones en marcha. La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones (ejemplo esposo-esposa)

## 4. Comunicación digital y análoga

En la comunicación humana es posible referirse a los objetos de dos maneras totalmente distintas: se los puede representar por un símil como un dibujo (mediante una semejanza autoexplicativa) o mediante un nombre (palabra) y, son equivalentes a los conceptos de la computadoras puesto que resulta obvio que la relación entre el nombre y la cosa nombrada está arbitrariamente establecida.

Comunicación análoga: todo lo que sea *comunicación no-verbal* (postura *-proxemia-*, gestos, expresión facial *-kinesia-*, la inflexión de la voz, el ritmo *-paralingüística-*).

El hombre es el único organismo que utilizó tanto la comunicación análoga como digital.

Comunicación digital: el habla, el *lenguaje*. Aquí, los objetos o eventos son expresados mediante un conjunto de signos arbitrarios que no guardan necesariamente una semejanza estructural con dicho objeto o evento. Por ejemplo, no existe nada particularmente similar a una mesa en la palabra "mesa".

Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, ambos modos no sólo existen lado a lado, sino que se complementan entre sí en cada mensaje.

El aspecto relativo al **contenido** se trasmite en forma **digital**, mientras que el relativo a la **relación** es de naturaleza **analógica**.

Diferencias: el material del mensaje digital es de mucha mayor complejidad, versatilidad y abstracción que el material analógico, en este último no hay equivalentes para elementos de vital importancia para el discurso como "si luego", "o....o", etc. la expresión de conceptos abstractos resulta imposible como la escritura primitiva, donde cada concepto puede representarse por medio de una similitud física.

Además, en el mensaje analógico suele ser ambiguo y tener varios significados (llanto de alegría, de tristeza), y no posee indicadores de presente, pasado o futuro que existen en la comunicación digital.

Los seres humanos se comunican de las dos formas. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación mientras que el analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.

### **5. Interacción simétrica y complementaria**

Son relaciones basadas en:

- a) la *igualdad*, los participantes intercambian el mismo tipo de comportamiento, así su interacción puede denominarse simétrica. Tanto uno como el otro puede, indistintamente, tomar decisiones, criticar y comentar la conducta del otro, dar consejos y proponer alternativas, etc. Este tipo de relación es frecuente entre compañeros de curso, de trabajo, amigos, hermanos, etc.;
- b) la *diferencia*, los participantes intercambian diferentes tipos de comportamientos, la conducta de uno complementa la del otro y recibe el nombre de complementaria.

En una relación complementaria hay dos posiciones distintas:

- *posición superior* o primaria, mientras que el otro ocupa la *posición inferior* o secundaria.

Este tipo de relación es frecuente entre padre e hijo, jefe y subalterno, médico y paciente, etc.

### Bibliografía

-López, A., Parada, A. y Simonetti, F. *Introducción a la psicología de la comunicación*. 3ª edición. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago, 1991.

-Watzlawick, P., Bavelas, J. & Jackson, D. *Teoría de la comunicación humana*. Herder Editorial, S.L. Barcelona, 2002.

## LA VENTANA DE JOHARI

Uno de los problemas de comunicación que viven los grupos, puede ser explicado por medio de un instrumento creado por dos investigadores norte americanos de nombres **JO**seph Lutz y **HAR**ry Ingram, para demostrar las áreas de nuestra personalidad y su relación con los problemas de comunicación.

Ellos consideran que el fenómeno de comunicación no es una cuestión sencilla, sino compleja, en el que juegan un papel preponderante la personalidades de quienes participan en ella.

Existe pues una relación directa entre el grado de apertura de la comunicación y su complejidad. Cuando la comunicación se establece en un nivel o en un área determinada y fácilmente conocida tanto por las partes, la comunicación es sencilla y no trae problemas. Esto hace que la gente tienda a buscar esta área simple de comunicación en primera instancia cuando se ve presionada a comunicarse en un nivel más abierto o profundo. Las barreras de comunicación crecen en la medida en que se quiera penetrar en otras áreas, no bien conocidas, del otro.

Esta Ventana de Johari demuestra claramente este tipo de barreras y las diferentes áreas en las que se realiza la comunicación.

1. La Ventana gráficamente es así:

	<b>YO</b>	
<b>OTROS</b>		

2. Básicamente son cuatro claros de una ventana, todos los claros tienen que ver tanto con el "**YO**" como con los "**OTROS**".
3. A la vez, hay dos factores relativos al conocimiento de la persona que entran en juego, que son:
  - lo conocido o desconocido por **sí mismo**
  - lo conocido o desconocido por **otros**

	<b>LO CONOCIDO POR SÍ MISMO</b>	<b>LO DESCONOCIDO POR SÍ MISMO</b>
<b>LO CONOCIDO POR OTROS</b>		
<b>LO DESCONOCIDO POR OTROS</b>		



## I. EL YO PÚBLICO

Cuando tenemos conocimientos acerca de nosotros mismos, que también los demás conocen, esta área de comunicación se conoce como el "YO PÚBLICO" (o libre)

	<b>LO CONOCIDO POR SÍ MISMO</b>	<b>LO DESCONOCIDO POR SÍ MISMO</b>
<b>LO CONOCIDO POR OTROS</b>	<i><b>YO PÚBLICO</b></i>	
<b>LO DESCONOCIDO POR OTROS</b>		

El Area "Pública" de Comunicación es el área en la que nos comunicamos todo lo que ya es conocido por el YO y conocido por los OTROS. En esta área la comunicación es libre, casi sin problemas y no tenemos mayor dificultad para comunicarnos. Por eso, siempre tendemos a buscar tópicos de discusión que caigan en esta área. Siempre nos decimos ¿de qué hablamos? y todos buscamos un tema en el que podamos participar libremente.

El Area "Pública" es un área de seguridad. Nuestra auto-imagen no se siente amenazada por nadie y nos sentimos libres para expresar lo que queremos sin temor a que ni uno ni los otros pudieran dañar la imagen que tenemos de nosotros mismos.

El Area "Pública" de Comunicación está cercada por gruesas barreras de tipo cultural y social. Tenemos miedo a que se rompan esas barreras porque normalmente no permitimos que nadie penetre en el campo de nuestros secretos. A ninguna hombre le gusta que los demás se den cuenta que llora, porque aunque el llorar es un acto humano y normal, desde pequeños nos enseñaron que "los hombres no deben llorar" y a repudiar a los hombres que lloran. Así de esa manera, las barreras del área libre nos permiten mantener un sentido, falso o no, de defensa o de seguridad.

## II. EL YO CIEGO

Pero también, en nuestra relación con los demás, a menudo hay cosas de las cuales no somos conscientes, pero que otras personas observan o notan. Esta área se conoce como el "YO CIEGO".

	<b>LO CONOCIDO POR SÍ MISMO</b>	<b>LO DESCONOCIDO POR SÍ MISMO</b>
<b>LO CONOCIDO POR OTROS</b>	<i><b>YO PÚBLICO</b></i>	<i><b>YO CIEGO</b></i>
<b>LO DESCONOCIDO POR OTROS</b>		

Es aquella en la que se encuentra todo aquello que los otros conocen de uno, y que uno desconoce de sí mismo. Aunque aparentemente pedir que los otros nos digan lo que conocen de nosotros es una actitud positiva, sentiríamos temor a saberlo, porque a veces no quisieramos que nuestra auto-imagen sea dañada. Nos sentiríamos amenazados, reaccionando con mecanismos de defensa o nos alteraríamos ante las expresiones de los otros.

Mediante el eficiente uso de las técnicas de retroalimentación, uno podría aprender de los otros más acerca de sí mismo y disminuir el tamaño del "YO CIEGO"; esta área se convertirá entonces en una extensión del "YO PÚBLICO".

### **III EL YO PRIVADO**

Esta área se refiere a cosas acerca de nosotros que no necesariamente queremos revelar a los demás. Se conoce también como el "YO PRIVADO".

	<b>LO CONOCIDO POR SÍ MISMO</b>	<b>LO DESCONOCIDO POR SÍ MISMO</b>
<b>LO CONOCIDO POR OTROS</b>	<b><i>YO PÚBLICO</i></b>	<b><i>YO CIEGO</i></b>
<b>LO DESCONOCIDO POR OTROS</b>	<b><i>YO PRIVADO</i></b>	

Es el área de la cual uno conoce de sí mismo, pero que los OTROS desconocen. También en este caso sentiríamos temor de revelarla porque no quisieramos destruir la buena imagen que cada uno tiene de sí mismos.

En una efectiva relación grupal, el "YO PRIVADO" disminuiría conforme se logra la integración del grupo y que éste a su vez empieza a funcionar en forma productiva.

Es importante poder evaluar cuando es necesario ofrecer información acerca del "YO PRIVADO" de uno, para que el grupo no se estanque en sus tareas. A la vez, que no se debe caer en el error de ofrecer información no apropiada para el grupo, ó en un momento inadecuado, que podrían tener consecuencias igualmente negativas. Por ejemplo, ofrecer información de nuestra vida privada a un grupo de trabajo.

Por otro lado, se debe ser muy cauto para solicitar información acerca del YO PRIVADO de otros miembros de nuestro grupo de trabajo, ya que puede deteriorar nuestra relación al ser percibido éste como una impertinencia, perjudicando el proceso de gestión del grupo.

#### **IV EL YO DESCONOCIDO**

Esta es el área más difícil de penetrar, donde ni uno mismo es consciente de sus comportamientos, ni los otros obviamente, tampoco.

	<b>LO CONOCIDO POR SÍ MISMO</b>	<b>LO DESCONOCIDO POR SÍ MISMO</b>
<b>LO CONOCIDO POR OTROS</b>	<b><i>YO PÚBLICO</i></b>	<b><i>YO CIEGO</i></b>
<b>LO DESCONOCIDO POR OTROS</b>	<b><i>YO PRIVADO</i></b>	<b><i>YO DESCONOCIDO</i></b>

Es el área de nuestro inconsciente o subconsciente. Aquí no podemos comunicarnos porque es el área desconocida por el YO y también desconocida por los OTROS.

#### **Principios del Cambio de las áreas en la Ventana de Johari**

1. Un cambio en cualquier área en particular afectará a todas las otras áreas.
2. Requiere energía el esconder, negar ó ignorar el comportamiento involucrado en la interacción.
3. El amenazar tiende a reducir el conocimiento; la confianza mutua tiende a aumentarlo.
4. El conocimiento forzado (revelación) no es deseable y usualmente no es efectivo.
5. El aprendizaje interpersonal significa que un cambio se ha llevado a cabo de manera que el Area Pública es más grande, y una o más de las otras áreas se ha reducido.
6. El trabajar con otras personas se facilita cuando existe un área suficientemente grande de actividad libre. Significa que la mayoría de los recursos y habilidades de los miembros pueden aplicarse a la tarea que se a llevar a cabo.
7. Entre más pequeña sea el área Pública, más pobre será la comunicación.
8. Hay curiosidad universal acerca de las áreas desconocidas; pero ésta es inhibida por las costumbres, el adiestramiento social y por distintos temores.
9. Tener conocimiento o noción de algo significa apreciar los aspectos no públicos del comportamiento y respetar el deseo de los demás de mantenerlos así.
10. El aprender a cerca de los procesos de grupo, conforme se van experimentando, ayuda a aumentar el conocimiento (una Area Pública más grande), tanto para el grupo en general como para cada uno de los miembros.
11. El sistema de valores de un grupo y su membresía puede notarse en las formas en que se confrontan las áreas desconocidas en la vida.

## **Reglas del FEEDBACK acertado**

*El FEEDBACK es una manera efectiva de modificar la Ventana de Johari con el fin de mejorar nuestras interacciones*

### **1. Examine la buena disposición del que lo recibe**

Aportar feedback a otro significa un acto de franqueza para con él. ¡Examine, pues, la dosis y el momento de ese acto de franqueza! Déle tiempo para que se habitúe a ese feedback. Una franqueza extemporánea, en principio, puede producir un shock y bloquear además, su buena disposición para escucharle.

### **2. Examine si ese feedback es el adecuado**

Examine si el feedback que usted aporta es realmente provechoso para el otro y armoniza con el curso de la conversación. ¡Reflexione, pues, si no trata más bien de desahogar su espíritu agresivo!. ¿Es útil ese feedback? ¿Ayudará al que lo recibe a cambiar su actitud?. Y la información que usted aporta ¿es realmente importante para él y para el tema tratado?.

### **3. Examine si el momento escogido es propicio**

¡Sea espontáneo en sus informaciones! ¡No deje que se pudran sus malos humores! La mejor manera de ayudar a su interlocutor será no aludir a cosas viejas, sino a su actitud de "aquí y ahora".

### **4. Dosifique bien el feedback**

Refierase al actual comportamiento de su interlocutor. Ciertamente es agradable abrir la válvula al humor. Pero los análisis generales del carácter aprovecharán poco a su interlocutor. Piense que la capacidad de asimilación del hombre para nuevas informaciones es muy limitada.

### **5. Examine si el feedback que usted aporta es realmente deseado**

Tenga en cuenta que las personas tienen una capacidad limitada de recepción. Cada cual sólo percibe una parte limitada de la realidad circundante. Y eso, sólo si está en la debida disposición. Examine si su interlocutor está realmente interesado en sus informaciones. El mejor momento es aquel en que el mismo ha solicitado esa información. Por ejemplo, si pregunta: ¿Estoy equivocado? ó "No estoy seguro de que...": claramente está indicando su falta de seguridad y su deseo de estar informado.

### **6. En su feedback, sea concreto**

No diga generalidades como "Es usted arrogante, dominante"; "Es usted evasivo...". Eso parece decir: su personalidad toda es arrogante, dominante, evasiva. Diga en concreto lo que ha observado "aquí y ahora". Por ejemplo: "me ha interrumpido en este momento". "En este momento, me ha sonreído usted con ironía". "Quizás ha entendido mal mi pregunta".

### **7. En su feedback, sea descriptivo**

"Usted tiene complejos". "Usted sólo quiere disculparse". Con tales expresiones está usted

interpretando la conducta ajena. La finalidad de sus informaciones no es aportar hipótesis psicológicas sobre las personas. ¡No es usted psiquiatra! Las interpretaciones exacerbadas el amor propio, provocan antagonismo emocional y reacciones de defensa. En sus informaciones refiérase únicamente a la actitud tal como es observable en el momento.

### **8. Explique los motivos que le impulsan a dar su feedback**

Tenga en cuenta que bajo sus informaciones, están también latentes sus propias ambiciones y anhelos. Por eso, manifieste con franqueza cuáles son los sentimientos que provocan en usted las actitudes de su interlocutor y por qué aporta en ese momento su feedback.

No pervierta el empleo de estas reglas convirtiéndose en una especie de juez universal de los demás o doctor sábelo todo. Ayude a los demás y a sí mismo, sacando a plena luz sus sentimientos y móviles ocultos que pueden estar latentes bajo sus informaciones: ¿Qué sentimientos me agitan? ¿Por qué digo esto ahora? ¿Qué pretendo con ello?

### **9. Examine si su feedback es correctamente captado**

Toda transmisión sufre perturbaciones e interferencias, de modo que su interlocutor puede captar mal el mensaje. Analice, pues, la reacción del interlocutor frente a su feedback. Haga que repita fielmente sus palabras y rectifíquele si ve que ha sido mal interpretado.

### **10. Examine su propia capacidad de enjuiciar**

Pregúntese primero si su estado emocional del momento no empaña su capacidad de percepción. Acaso se encuentra usted "ciego por la irritación". ¿Han apreciado los demás las cosas como usted?. Este examen de conciencia le librará de mirar a los demás a través de cristales de color.

## **Reglas para la RECEPCIÓN de FEEDBACK**

### **1. Solicite de los demás feedback con la mayor frecuencia posible**

Para la mayoría de las personas es cosa desacostumbrada tanto el dar como el recibir feedback. Nos dormimos tranquilos sobre nuestras convicciones y prejuicios sin preocuparnos de expresarlos y sacarlos a la luz del día. Con su modo de proceder puede usted ayudar y educar a los demás, a que se comporten mejor unos con otros, mostrando en el ejemplo una mejor manera de proceder. Piense además, que los demás le miran de manera distinta a como usted mismo se ve. Su actitud básica debería ser: Mi capacidad de percepción es limitada y los demás pueden ayudarme a mirarme a mí mismo y a los demás con más objetividad.

### **2. Diga concretamente qué informaciones le interesan**

No diga generalidades como: "¿Qué impresión le causa?", sino "¿Se ha sentido usted atropellado por lo que acabo de decir en la reunión?".

### **3.- Evite la tentación de refutar ó defenderse**

También los ataques de los otros son una especie de feedback. Por ejemplo, pueden ser un indicio valioso de que se sienten molestos por determinadas actitudes de usted. No pase,

pues, al contraataque, sino infórmese mejor. Recuérdeles las reglas del feedback para que exprese más acertadamente lo que desea.

#### **4. Examine la importancia de las informaciones**

Pregúntese lo que el otro ha querido realmente decir, lo que quiere decirle con su "es usted un descortés". Ruéguete que concrete y describa el comportamiento de usted que le ha merecido ese calificativo. Y repita ese mismo feedback reproduciéndolo con palabras propias.

#### **5. Comunique cuáles son sus reacciones personales ante ese feedback**

Los demás, inicialmente sentirán empacho de decirle con franqueza lo que piensan sobre usted. Generalmente, un diálogo franco suele ser benéfico y liberador para ambos interlocutores, pero para que así suceda hay que haber pasado previamente por esa experiencia. Usted contribuirá a esa liberación, si comunica qué efecto le han causado esas manifestaciones, tanto si le han agradado como si le han irritado. En todo caso, así vendrán a saber qué efecto le han hecho.