

## EL 'EMOFEEDBACK': LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL FEEDBACK EN LOS PROCESOS DE ACOMPAÑAMIENTO

## THE 'EMOFEEDBACK': EMOTIONAL INTELLIGENCE AND FEEDBACK IN THE ACCOMPANIMENT PROCESSES

 **Domingo Gallego Gil.**<sup>1</sup> *Universidad Camilo José Cela. España.*

 **Carlos Ongallo Chanclón.** *Universidad de Extremadura. España.*

### RESUMEN

Este artículo analiza la importancia del *feedback* en los diferentes procesos de acompañamiento y relaciones interpersonales formales, y propone un nuevo concepto, que incorpora todo el campo teórico de la inteligencia emocional: el *emofeedback*, que se define como los procesos de *feedback* que incorporan la inteligencia emocional en sus planteamientos. Desde evaluaciones del desempeño hasta tutorías, desde actividades de *mentoring* hasta entrevistas clínicas, se analiza el *feedback* desde tres principios básicos: a) El *feedback* pretende siempre aportar información basada en hechos b) Es preciso formarse en este tipo técnicas c) Los individuos solo pueden mejorar si se les dice que mejoren y se les ayuda con información adecuada sobre procedimientos y comportamientos.

**Palabras clave:** Emofeedback, feedback, debriefing, inteligencia emocional, evaluación del desempeño, acompañamiento, entrevista

### ABSTRACT

This article analyzes the importance of feedback in the different processes of accompaniment and formal interpersonal relationships, and proposes a new concept that incorporates the entire theoretical field of emotional intelligence: emofeedback, which is defined as the feedback processes that incorporate intelligence emotional in their approaches. From performance evaluations to tutoring, from mentoring activities to clinical interviews, feedback is analyzed from three basic principles: a) Feedback always aims to provide fact-based information. b) It is necessary to train in this type of techniques. c) Individuals can only improve if they are told to improve and are helped with adequate information on procedures and behaviors.

**Keywords:** Emofeedback, feedback, debriefing, emotional intelligence, performance evaluation, support, assessment, interview

<sup>1</sup> Doctor en Filosofía y Letras, Universidad Complutense de Madrid. Master en Tecnología Educativa y Comunicaciones, Columbia University, New York. Profesor Emérito, Universidad Camilo José Cela. Director de Educación Elearning de EBS.

### Cómo citar el artículo:

**Gallego Gil, D. y Ongallo Chanclón, C. (2020).** El 'emofeedback': la inteligencia emocional y el feedback en los procesos de acompañamiento. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 25(2), 1-22.  
doi: [http://doi.org/10.35742/rcci.2020.25\(2\).1-22](http://doi.org/10.35742/rcci.2020.25(2).1-22)

## 1. INTRODUCCIÓN

¿Hay algo más peligroso que unos dioses insatisfechos e irresponsables que no saben lo que quieren? Con esta pregunta finaliza Harari (2019, p. 456) su *bestseller Sapiens, de animales a dioses*. A pesar de las cosas asombrosas que los humanos son capaces de hacer, seguimos sin estar seguros de nuestros objetivos y parecemos tan descontentos como siempre. Por eso es preciso plantearse nuevos enfoques y nuevas respuestas. Ninguna de ellas tendrá la solución completa. Pero podrá contribuir al diseño y construcción de la persona contemporánea que vive ante múltiples abanicos de propuestas.

Desde que, en los años 90, autores como Martin Seligman y Ed Dunner afirmaron que la Psicología tenía que estudiar no solo las enfermedades mentales sino también las fortalezas mentales, la Psicología Positiva ha dado pasos importantes, proponiendo una vía que reivindicaba aspectos olvidados del psiquismo humano. En primer lugar, el regreso y el recuerdo constante de la gran frase del Oráculo de Delfos “conócete a ti mismo”, repetida una y otra vez por filósofos griegos y latinos, y por los modernos psicoterapeutas positivos. Sin avanzar en el autoconocimiento no es posible caminar con acierto ni acercarse a la felicidad. En segundo lugar, se nos propone como regla de vida el autoconvencimiento de que es posible conseguir lo que quiero, si estoy plenamente convencido de que puedo. Cuando Virgilio relata en la *Eneida* (V, 231) una regata en la que la nave que va retrasada consigue llegar, finalmente, la primera a la meta, es gracias a que los remeros estaban convencidos de que podían ganar, *possunt quia posse videntur* (pueden porque creen que pueden), estaba afirmando la importancia fundamental del autoconvencimiento para lograr el éxito. Hoy las publicaciones de Psicología Positiva y humanista son muy abundantes y han ayudado al desarrollo personal y al sentimiento de autoconfianza de muchas personas, facilitando además “mantras” sencillos y atractivos que refuerzan y recuerdan estas propuestas.

Un análisis de las ideas contemporáneas nos lleva a encontrar los interrogantes y las soluciones del tecnohumanismo y la tecnociencia. Hace setenta mil años la revolución cognitiva transformó la mente de los sapiens, con lo que convirtió a un simio africano insignificante en el dueño del mundo (Harari, 2018, p. 384). El tecnohumanismo propone que, unos pocos cambios adicionales en nuestro genoma y una reconexión de nuestro cerebro bastarán para poner en marcha una nueva revolución cognitiva. El tecnohumanismo busca mejorar la mente humana y darnos acceso a experiencias desconocidas y a estados de conciencia con los que no estamos familiarizados. Esta línea de investigación ha llegado a conseguir, mediante implantes cerebrales o cascos eléctricos que leen la mente, que pacientes imposibilitados sean capaces de mover extremidades biónicas o utilizar ordenadores

con el solo poder de la mente (Harari, 2016, p. 57). El casco de la atención, por ejemplo, es el instrumento visible de una investigación para controlar los comportamientos cerebrales con electrodos. Estimuladores extracraneales con corriente continua, en los que lleva años experimentando el ejército americano, consiguen aguzar la capacidad de atención y mejorar el rendimiento de los soldados, los operadores de drones, controladores aéreos, francotiradores y otro personal cuyas funciones requieran largos períodos de atención intensa...

A este enfoque cibernético hay que añadir el enfoque bioquímico de la persona humana. Según este enfoque, nuestro vivir, pensar, sentir, desear... es el resultado de una serie de procesos bioquímicos que se desarrollan de diferente forma según los elementos que intervengan. La respuesta que ofrecen a una ansiedad, a una depresión, al estrés y a otras situaciones del psiquismo es química, por lo que proponen administrar medicamentos adecuados en la proporción necesaria para que los procesos se normalicen químicamente y, en consecuencia, psíquicamente. Sin embargo, reformar la mente humana es una empresa extraordinariamente compleja y peligrosa. La verdad es que no comprendemos perfectamente el funcionamiento de la mente y sus porqués, el sistema de prueba y error es arriesgado y conlleva consecuencias ni conocidas ni deseadas.

En los últimos años se han multiplicado las aplicaciones basadas en los "*big data*" (Bustamante Alonso y Guillén Alonso, 2017; Antón Bravo, 2013) una consecuencia de la globalización como cambio permanente unido al apresurado e impetuoso desarrollo tecnológico (Ganga-Contreras, Suárez Amaya y Alarcón, 2018). Todo parece sujeto a los algoritmos, cada vez más complejos, que presumen de ser capaces de prever las conductas de los seres humanos como individuos y como grupos. Los datos han conquistado las altas esferas de la ciencia. El *dataísmo* sostiene que el universo consiste en flujo de datos y que el valor de cualquier fenómeno o entidad está determinado por su contribución al procesamiento de datos. Para los políticos, los empresarios y los intelectuales el *dataísmo* ofrece tecnologías innovadoras y poderes inmensos. Han roto la secuencia tradicional de la sabiduría, en la que los humanos destilaban los datos para obtener información, destilaban la información para obtener conocimiento, y éste se destilaba en sabiduría. En cambio, los *dataístas* creen que los humanos ya no pueden hacer frente a los inmensos flujos de datos actuales ni, por consiguiente, destilar los datos en información y mucho menos en sabiduría. El trabajo de procesar los datos debe encomendarse a algoritmos electrónicos, cuya capacidad excede con mucho al cerebro humano (Harari, 2018, p. 401). La Inteligencia artificial maneja los algoritmos y tomará las decisiones. El valor no consiste en tener experiencias, sino transformar dichas experiencias en datos que fluyan. La verdad parece un concepto del pasado. Se construye la posverdad y se crean las noticias precisas y necesarias (*fake news*) para obtener las respuestas que deseamos conseguir.

El panorama de un futuro en el que la Psicología Positiva sigue queriendo transmitir su mensaje, en difícil competencia con la tecnociencia, la cibernética, los *big data*, los algoritmos hace que las preguntas se conviertan en laberintos. ¿Dónde se sitúan hoy las viejas dicotomías de razón y emoción en los procesos cognitivos y relacionales?, ¿podemos acompañar realmente en los procesos?

Los enfoques actuales de la ciencia parecen ofrecer nuevas dudas sobre el ser humano que pretende desconectar la inteligencia de la conciencia y convertirse de *Homo Sapiens* en *Homo Deus*. Este contexto aparentemente adverso nos ha animado a afrontar el reto de presentar unas reflexiones y propuestas que ayuden a mejorar y enfocar el presente y el futuro de cada persona a través de una técnica psicosociológica como es el *emofeedback*.

## 2. LOS PROCESOS DE ACOMPAÑAMIENTO: LA ENTREVISTA

Todo proceso de acompañamiento lleva aparejada la intención de suscitar un cambio a otra persona. Además, a través de uno de sus mecanismos, la entrevista de evaluación, se satisface ese derecho que tiene toda persona de saber lo que se piensa de ella y de su trabajo, así como de encontrar una ocasión formal de expresar deseos, angustias, dificultades laborales, problemas familiares, posibilidades de promoción, aspiraciones, etc.

Hay numerosos contextos y circunstancias en los que es posible dicho encuentro, tal y como se explica en los siguientes epígrafes.

Castaño (2003, p. 63) afirma que el término entrevista proviene del término inglés *interview*, que significa *verse uno al otro*. Ha pasado de ser una técnica exclusivamente periodística que se limitaba en la recogida de información para después transmitirla a la opinión pública a ser una técnica que utilizada por multitud de profesionales: abogados, médicos, profesores, psicólogos, investigadores, directivos, etc.

La entrevista es una técnica de recogida de información, en la que se establece una relación social entre dos actores, el entrevistador y el entrevistado, quienes intercambian información para alcanzar un objetivo previamente marcado. Al plantear esta definición los autores hablan de tres aspectos clave:

- a) El papel fundamental que desempeña el entrevistador y el entrevistado.
- b) Que nunca es una relación anónima y distante, sino un cara a cara, por lo que lleva aparejados los pros y contras de una relación interpersonal.
- c) Que, para que la entrevista sea operativa, esto es, para conseguir los fines específicos de cada entrevista concreta, es necesario marcar previamente unos objetivos y establecer una planificación, siquiera somera de la misma.

Tomando como base a Puchol (2010, p. 72) existen unas fases mínimas de toda entrevista:

1. **Preparación:** Determinación de los objetivos, tipo de entrevista, área de exploración, requerimiento de datos previos al sujeto o a la actividad, determinación del ambiente físico...
2. **Recepción:** Llegada de los participantes, saludo, entorno, elementos tranquilizadores.
3. **Establecimiento del *rapport*:** Creación de la relación de confianza, ambiente humano que facilite la comunicación.

4. **Comunicación de las normas del juego:** Comunicación de los objetivos, duración y motivo de la entrevista, si no se conociera.
5. **Intercambio de información:** Núcleo central de la entrevista, con técnicas para aportar y recabar información, en el que el papel del entrevistador irá cediendo progresivamente protagonismo a la información que pueda aportar el entrevistado.
6. **Toma de datos:** Breves notas que complementen la información vertida en la entrevista y que no supongan en ningún caso llegar al nivel de tensión de una declaración judicial o un interrogatorio.
7. **Preparación del cierre:** Determinado por el entrevistador cuando cuente con todos los datos o cuando se haya llegado al tiempo establecido previamente.
8. **Despedida:** La señal de que la entrevista ha terminado puede ser, entre otras, el formularle una pregunta final, a modo de resumen.
9. **Evaluación:** Tras la entrevista es preciso reservar tiempo para la toma de decisión que originó la misma, elaborar los informes preceptivos, ordenar notas o ideas...

En resumen, la entrevista es la concreción de todo proceso de acompañamiento, y puede ser adaptada a cada circunstancia de una forma exitosa. Analicemos los diferentes contextos en los que con más frecuencia se da esta valiosa técnica comunicativa.

### 2.1. La educación

La entrevista en educación tiene lugar preferentemente entre el docente y el alumno, (de ahí la importancia de estudios como el de Suberviola Ovejas, 2012; o Lara, García Castillo y Bueno Doral, 2018) con el objetivo principal de evaluar, tutelar y ofrecer información sobre el desempeño de este último, en un desarrollo similar al papel reflexivo reivindicado por Alonso-Sainz y Gil Cantero (2019). Suele incluir recomendaciones, correcciones, indicaciones o todo tipo de información con la que resolver las dudas que puedan surgir. No se trata solo en estas entrevistas de evaluar conocimientos relacionados con el aprendizaje, sino también de ofrecer soluciones que mejoren la disposición a aprender de niños y jóvenes (de acuerdo a lo expuesto en materia de individualización del aprendizaje por Martín Espinosa, 2014) y con las ventajas asociadas a los avances en educomunicación citados por Vesga Pérez (2019). Se denominan de diferentes formas: tutorías, sesiones de repaso, reuniones profesor-alumno... y están orientadas a: a) aportar información y b) recabar información. En la actualidad, es imprescindible completar la adquisición de conocimientos con estas técnicas, cada vez más necesarias: el aprendizaje requiere de un esfuerzo personal, de una tutela. La figura del maestro sigue siendo clave. Todos los medios tecnológicos ayudan, complementan y multiplican su acción, pero no la sustituyen.

### 2.2. La empresa

El mundo empresarial utiliza la entrevista como base de los denominados sistemas de evaluación del desempeño. Generalmente, son los responsables de Recursos Humanos los que ponen en marcha dichos sistemas que, además, permiten enlazarlos con mecanismos de promoción interna en función de los resultados, las



aptitudes y el potencial. El *feedback*, en este caso, permite corregir desvíos de los objetivos -por lo general, anuales- marcados al colaborador y ofrece unos resultados relevantes, medibles y sostenibles. A la entrevista de evaluación hay que añadir en otros muchos casos el *feedback* positivo sin más: reconocimientos a la labor desempeñada que destacan el esfuerzo o el logro.

### **2.3. La entrevista clínica**

De todos los procesos de obtención y oferta de información, la entrevista médico-paciente es sobre la que más se ha escrito en los últimos años desde un punto de vista científico.<sup>2</sup> En esta entrevista es fundamental saber decir las cosas para evitar riesgos de incumplimiento farmacológico y mejorar la adherencia al medicamento, y, por tanto, la salud y el bienestar de un individuo y de toda la sociedad. El profesional, en estos casos, debe adecuar el *feedback* a las diferentes circunstancias, mediante técnicas y procedimientos situacionales, es decir: adaptados a cada contexto: edad, condiciones físicas, nivel cultural...

### **2.4. El coaching**

El *coaching* es una de las técnicas contemporáneas de acompañamiento que más éxito ha tenido en occidente. Se trata de una técnica de mejora y transformación personal mediante la extracción y formulación de preguntas hacia el cliente que lo enfoquen y ayuden a determinar su objetivo. Aun estando en la frontera entre la psicoterapia, la Psicología Positiva y cierta raíz naturalista, el coaching busca mejorar la calidad de vida y ayudar al *coachee* a fijar objetivos personales (*life coaching*) o profesionales (*executive coaching*).

### **2.5. El mentoring**

El *mentoring*<sup>3</sup> se basa en una relación de tutela, de manera que el mentor dirige los pasos del pupilo, o porque aquel ya ha pasado por situaciones o experiencias parecidas o porque su posición en la empresa u organización es jerárquicamente superior. Como técnica, es más directiva que el coaching, y se centra, sobre todo, en la preparación de futuros líderes, a quienes se va formando para las nuevas responsabilidades.

---

<sup>2</sup> A finales de los años noventa del siglo XX, se fundó en España el equipo EMPATÍA (acrónimo de 'Entrevista y Mediación con el Paciente: Técnicas de Interacción y Ayuda'), grupo multidisciplinar de investigación liderado desde la Universidad Nacional de Educación a Distancia e integrado por profesionales de la salud, la educación, las humanidades y la economía. Se establecieron diversas claves para mejorar el *feedback* del profesional de la salud al paciente mediante, entre otras, el Modelo Situacional de Influencia®, basado en cinco estrategias: persuasión, firmeza, conciliación, captación y evasión (Gallego y Ongallo, 2002).

<sup>3</sup> La palabra viene de la Odisea: Cuando Ulises parte hacia Troya, deja a su amigo Méntor a cargo de la educación de su hijo Telémaco.

## 2.6. Los procesos *peer-to-peer*<sup>4</sup>

Los procesos entre iguales, utilizando el símil tecnológico, aun siendo más complejos en su implantación, también hacen necesario el *feedback* por ambas partes. Imaginemos a dos niños en edad escolar, uno de los cuales es elegido para ayudar o acompañar a otro (generalmente el 'nuevo' o recién llegado). En estos contextos educativos, el compañero-tutor debe analizar la información de que dispone y orientar al otro niño en la tarea encomendada o en su proceso de integración. También la empresa o las fuerzas armadas incluyen elementos de tutela entre iguales. No existe en este caso la jerarquía funcional en las entrevistas anteriores.

En resumen, podemos encontrar ventajas e inconvenientes de los procesos cara a cara comentados en las líneas anteriores, si bien los inconvenientes planteados son evitables con un aumento de la formación del entrevistador en técnicas concretas, con el objetivo de tener más información para decidir.

**Tabla 1.** *Ventajas e inconvenientes de la entrevista*

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de una gran cantidad de información no solo de datos <i>objetivos</i> sino también de actitudes, percepciones, emociones, etc... que pueden ser recogidas con profundidad y detalle.</li> <li>• Permite insistir, con el fin de aclarar y completar aquellos aspectos que más nos interesen.</li> <li>• Se puede completar la información mediante la observación.</li> <li>• Admite ajustar el nivel del lenguaje de la entrevista en función de las reacciones del entrevistado.</li> <li>• Se tiene la posibilidad de crear o mejorar el vínculo entre el entrevistador y el entrevistado.</li> <li>• Posee una gran flexibilidad tanto en el grado de estructuración, como en el tiempo de aplicación.</li> <li>• Es el único procedimiento que permite captar la comunicación no verbal del sujeto, y en el caso de la entrevista de selección permite calibrar su presentación, indumentaria, defectos físicos aparentes, comportamiento oral, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necesita un entrevistador con experiencia para evitar inferencias que puedan contaminar la información con aspectos de carácter subjetivo.</li> <li>• Debe existir sintonía entre el entrevistador y el entrevistado, para que la colaboración entre ambos sea la mejor posible.</li> <li>• Es una técnica que consume gran cantidad de tiempo.</li> <li>• Los resultados pueden verse contaminados por percepciones personales de los entrevistadores, por lo que es difícil recoger información de carácter objetivo con la cual después podamos comparar, como sería el caso de las entrevistas de selección de personal.</li> <li>• Entre las principales causas de error de la entrevista podemos citar el efecto halo, las generalizaciones, la proyección, la tendencia central, las tendencias extremas, el contagio, etc.</li> </ul>

**Fuente:** Castaño (2003)

<sup>4</sup> Una red *peer-to-peer*, red de pares, red entre iguales o red entre pares (P2P, por sus siglas en inglés) es un sistema de ordenadores en la que todos -o algunos aspectos de los mismos- funcionan sin clientes ni servidores fijos, mediante una serie de nodos que se comportan como iguales entre sí.

### 3. EL *FEEDBACK*

El *feedback* es una potente herramienta de comunicación que está relacionada con diversos aspectos de la actividad cotidiana, como son:

- a) Realizar críticas constructivas, es decir: que modifiquen el comportamiento de aquella persona a quien se le ofrece.
- b) Evaluar el desempeño de colaboradores, subordinados, empleados y personas de la organización.
- c) Comunicarse adecuadamente con los demás, especialmente durante reuniones de trabajo y otras actividades cotidianas.
- d) Exponer las expectativas que albergamos sobre un recién llegado a la organización, un nuevo compañero, en contextos formales e informales.
- e) Evaluar conjuntamente equipos de trabajo de una forma eficaz.
- f) Ofrecer información a candidatos durante el desempeño de estos a lo largo de procesos de selección.
- g) Aumentar las competencias técnicas en un puesto de trabajo o en un entorno de aprendizaje.
- h) Ofrecer información valiosa al médico o paciente en el transcurso de entrevistas clínicas.
- i) Motivar a los miembros de un equipo a lograr un desafío o culminar con éxito un proyecto.
- j) Mejorar las relaciones familiares.

Dar un buen *feedback* ayuda a que la otra persona aprenda y se abra a otros puntos de vista.

#### 3.1. El *feedback* como proceso de comunicación

Muchos de los problemas actuales de las organizaciones humanas están relacionados directamente con una ausencia de *feedback* (especialmente, el profesional):

- No me escuchan
- No me siento integrado
- Tengo miedo a decir mi opinión
- Procuero evitar el conflicto
- Me entero el último de las cosas
- No dejo que los demás se expresen
- Existen malentendidos en mi organización
- Hay *puenteos* en el departamento
- Soy víctima de las conversaciones de pasillo
- Empeoramiento de las relaciones interpersonales

Para Moar (2013, p. 107), es una herramienta subestimada y temida, si bien cuando se usa adecuadamente es extremadamente eficaz.



Existe una relación directa del *feedback* con la comunicación. Desde un punto de vista clásico, el *feedback* o información de retorno completa el ciclo de la comunicación porque devuelve al emisor la información por parte del receptor y de este modo confirma que en efecto se le ha escuchado, o, al menos, que el mensaje ha sido recibido de una determinada manera.

Recordemos los cinco axiomas de la comunicación que postulaba Paul Watzlawick en los años sesenta:

1. Es imposible no comunicarse.
2. Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación.
3. El proceso es cíclico.
4. La comunicación puede ser digital y analógica.
5. Los intercambios pueden ser simétricos o complementarios.

Con respecto a este último punto, la mayoría de los procesos de *feedback* estructurados se llevan a cabo en el marco de relaciones asimétricas, en las que existe de facto una jerarquía, una diferencia de estatus entre las dos partes que intervienen en el proceso. De ahí que sea necesario que un colaborador, por ejemplo, reciba información de cómo lo está haciendo -con respecto a los criterios de su superior- para poder mejorar y adaptar su desempeño a las necesidades de la organización.

También aquí, como en todo proceso de comunicación hay que tener en cuenta los aspectos no verbales: postura corporal, movimiento, espacios,... y que también van a ofrecer información sobre algunos aspectos complementarios, especialmente cuando deseemos analizar la calidad de nuestro *feedback*. Un concepto de gran importancia para autores como Ganga Contreras et ál. (2016).

### 3.2. Diez pasos para el *feedback* eficaz

Planteamos bajo estas líneas una secuencia de acciones que hay que tener en cuenta para que el *feedback* sea adecuado, es decir: que nos permita aportar información relevante para la mejora personal, y de igual manera, recabar la información necesaria para no aventurarnos en juicios de valor o subjetivismo.

#### a) Ten claro el objetivo

La finalidad de la retroalimentación es provocar en el receptor un crecimiento constante, tener más independencia y notar las áreas de mejora y los puntos positivos. En líneas generales, el objetivo de todo *feedback* es ofrecer información para mejorar; en concreto se busca que las personas puedan tener control sobre su carrera profesional, progreso académico o desafíos personales. El *feedback*, por tanto, no es, o, al menos, no solo, una crítica; se trata sobre todo de analizar y comunicar los aspectos que se pueden mejorar.

#### b) Considera el tipo de *feedback*

Se puede dar *feedback* a otra persona acerca de su comportamiento, su actitud, su vinculación a un proyecto o su compromiso con una institución. Éste puede ser:

- Positivo: Sirve para dar reconocimiento a la otra persona o equipo de trabajo. Los *feedbacks* positivos, especialmente en el entorno profesional o familiar, son enormemente potentes. Hacen sentir valorado, con ganas de seguir en el puesto y comprometido con la tarea.
- Constructivo: Se trata de “*feedback* negativo” y se utiliza para ofrecer puntos de mejora. Además, aun siendo el más difícil, es el más utilizado, ya que hablar sobre puntos negativos a tiempo contribuye a la mejora e identificación de problemas de forma más rápida y eficiente.

Es necesario ofrecer propuestas y exponer de forma práctica posibles medidas que orienten y provoquen un crecimiento en el otro. Dar buen *feedback* no es tarea sencilla, por eso hay que tomar conciencia antes de ofrecer algunos mensajes difíciles para conseguir un mayor beneficio para todos.

#### c) Recaba información

Como dar *feedback* es, ante todo, ofrecer información que se recibe del entorno, ¿cómo debe ser una buena observación? Buscando evidencias concretas y respondiendo a las siguientes cuestiones: ¿Qué datos tenemos de esta persona?, ¿cómo reaccionó al *feedback* en anteriores entrevistas?, ¿qué datos necesito obtener para tomar una decisión? En los procesos de evaluación es útil, por tanto, reflejar, tras cada entrevista, y adjuntándolo a su historial, alguna indicación resumida que nos permita recordar algún aspecto significativo, si lo hubo, de los problemas, reacciones o carácter. Lo que se haya aprendido del éxito o del fracaso de la entrevista en pasadas situaciones puede ayudarnos a establecer una verdadera comunicación cada vez que nos volvemos a ver.

#### d) Analiza el momento

Hay factores esenciales antes de ofrecer *feedback*, como son el momento del día, el estado de ánimo propio o del otro antes de dar el *feedback*. Es esencial y refleja empatía saber adaptar los tiempos en pro del éxito de la reunión y de los cambios positivos que se esperen de la misma. No olvidemos que con nuestra información estamos analizando resultados, no intenciones, hechos objetivos, no percepciones subjetivas asociadas a nuestros prejuicios. Para que la retroalimentación sea correcta y entendida debe existir una actitud neutral y de diálogo.

Una sesión de *feedback* no es una regañina, ni una admonición: se trata de ofrecer un camino de mejora para que nuestro interlocutor crezca personal y profesionalmente.

Por otra parte, si estamos preocupados, enfadados o tenemos otros problemas en la mente, no escucharemos. Las emociones pueden alterar también la interpretación de los hechos por parte del otro (Cantos, 2014). Por eso es importante estar atento a todo tipo de reacciones significativas que el entrevistado pueda presentar y que indiquen una alteración emocional, explicitando con prudencia el sentimiento que creemos percibir, con este tipo de preguntas: “¿Hay algo que juzgue incorrecto en lo

que acabo de decir?”, “¿Le molestó lo que dije? No era mi intención”, ¿Le preocupa algo de lo que acabo de transmitirle?”, “Dígame qué dudas tiene respecto a esto.”

e) Ve al grano

La concisión en la información, sin que se pierda ningún dato valioso que contribuya a la mejora de nuestro interlocutor, aumenta la calidad y los efectos del *feedback*. En otras palabras: si hay algún hecho concreto que se aleje del objetivo o esté empeorando el resultado, debemos ser lo más concretos posible, lo más directo. El dar vueltas alrededor del problema no ayudará al otro a ver qué puede hacer para resolverlo.

No podemos explicar claramente algo al otro a menos que ya hayamos pensado sobre ello con anterioridad. Debemos saber lo que queremos decir antes de decirlo. Es preferible no entrar en un tema que no dominamos o sobre el que dudamos. Casi siempre podemos aplazar nuestra respuesta con alguna de estas fórmulas:

- “Voy a estudiar este problema más a fondo y más tarde le daré mi opinión”
- “Quiero estudiar este asunto. Quiero estar seguro de acertar en lo que le indique”
- “Déjeme que lo piense despacio. Ya le contestaré”

En estos casos, la recomendación es volver al tercer punto: anotar los hechos y comportamientos; evitará que nos vayamos por las ramas.

f) Hechos y no interpretaciones

Un *feedback* que está basado en interpretaciones no contribuye al objetivo final del mismo. Así, todo lo que digamos debe estar basado en hechos observables e indiscutibles. Una reunión improvisada aumenta la probabilidad de caer en interpretaciones erróneas, poca consistencia entre los efectos y las causas que los producen. Algunos hechos observables pueden ser:

- “En los últimos 30 días, has llegado más de una hora tarde al trabajo en diez ocasiones”.
- “No has salido voluntario en ninguna ocasión en las que se ha pedido por parte del profesor.”
- “Tienes cinco evaluaciones de clientes con diez puntos sobre diez posibles.”
- “Has participado en siete reuniones del círculo de calidad de tu departamento”.
- “Has llegado a casa solo una vez antes de las doce de la noche en todo el verano.”

Los datos objetivos, al no suponer formalmente un juicio de valor, no provocan reacciones emocionales que puedan dificultar el objeto del *feedback* o más sencillamente ‘ponerse en guardia’ ante un ataque del evaluador.

g) Evita las palabras prohibidas

Hay expresiones que no contribuyen a crear un clima propicio para el *feedback*. Los adverbios y locuciones como ‘siempre’, ‘nunca’, ‘definitivamente’, generan un juicio valorativo que no permite modificar el comportamiento. Por otra parte, la conjunción adversativa ‘pero’ contrapone a una aseveración una enmienda posterior, por lo que en muchos casos desmotiva o banaliza muchas afirmaciones. No se recomienda dar tampoco *feedback* negativo sobre la identidad (‘tú eres así’). Evitemos ataques directos, palabras prohibidas, momentos o canales poco adecuados y seamos específicos y concretos. Por eso, es más efectivo decir “llegas tarde” a comentar “eres impuntual”.

h) Cuando tú...

Se recomienda utilizar expresiones correctivas del tipo, ‘cuando tú actúas de este modo, las consecuencias para la organización son...’. Cualquier *feedback* que aluda a la actitud subjetiva a en vez de al comportamiento es motivo de conflictos y causa de malentendidos. Un ejemplo de este giro puede ser: “cuando tú no rellenas el informe de incidencias, la empresa no sabe a qué cliente dirigirse y todos perdemos una oportunidad.”

i) Usa el *sandwich* inverso

En los momentos de *feedback* constructivo, es recomendable comenzar y terminar por algo bueno. La idea no es afectar la autoestima del receptor, sino empoderarlo para mejorar y alentarle a continuar con sus acciones positivas. Si mezclamos las cosas importantes con las que no lo son, el otro se desconcertará y no sabrá a qué atenerse. No nos escuchará a menos que lo que estamos diciendo sea importante y tenga sentido para ellos. Podemos exigir la atención del otro enfatizando determinadas cuestiones en las que queremos pongan atención, junto con su justificación.

j) Logra *feedback* de tu *feedback*

¿Cómo saber si nuestro *feedback* está resultando adecuado? Existen mecanismos correctores que permiten saber si el *feedback* es útil para el que lo recibe. Recordemos que hay muchas formas de reconocer a las personas: premios, incentivos económicos, placas recordatorias o regalos. Pero si no existe un buen *feedback* verdadero por parte de una organización, todo pierde su valor.

**Tabla 2.** Lista de comprobación de la eficacia del *feedback*

MOMENTO	ELEMENTO
ANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es algo periódico y no concreto?</li> <li>• ¿Lo reflexioné antes?</li> </ul>
DURANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Fui oportuno?</li> <li>• ¿Me preocupé de saber si estaba receptivo?</li> <li>• ¿Lo centré en su conducta (no en su persona)?</li> <li>• ¿Realicé una descripción de hechos sin evaluarle?</li> <li>• ¿Fui suficientemente específico?</li> </ul>

## EL 'EMOFEEDBACK': LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL FEEDBACK EN LOS PROCESOS DE ACOMPAÑAMIENTO

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Trabajé sobre el QUÉ, no sobre el POR QUÉ?</li> <li>• ¿Le di <i>feedback</i> sobre aspectos que el otro podía cambiar?</li> <li>• ¿Lo orienté a mejorar y no a desahogarse?</li> </ul>
DESPUÉS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Pregunté acerca de sus impresiones finales, sus dudas o posibles comentarios sobre la mejora de la sesión o del <i>feedback</i> en su conjunto?</li> <li>• ¿Guardo los resultados en forma de anotaciones o comentarios que me puedan ser útiles?</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Moar (2013)

No puede considerarse que una simple admonición, una crítica descontextualizada o un simple consejo o advertencia sean *feedback stricto sensu*. Quizá, todo lo contrario: el no considerar al *feedback* como un proceso, tomando ideas fruto exclusivamente de una experiencia no contrastada, saltándose algunos de los puntos anteriores o manifestando abiertamente desconocimiento de quien tenemos enfrente, no obedece al propósito de todo *feedback*, que es, repitémoslo, cambiar comportamientos.

### 3.3. El *debriefing* como método prospectivo

Así como el *feedback* se basa en hechos o comportamientos generalmente observables, ofrecemos en estas líneas un paso más para recabar información de retorno en los distintos procesos en los que participemos. El *debriefing* es una deconstrucción de un suceso que permite analizarlo en profundidad, generalmente a base de preguntas (*debrief*).

El *debriefing* obedece a la pregunta principal sobre un hecho: ¿qué ha pasado?, y más en concreto: ¿cómo podrías haberlo hecho de otro modo?, ¿qué lecciones aprendidas te llevas de la situación?

**Tabla 3.** *Contraste entre los estilos de debriefing*

	<b>Con juicio</b>	<b>Sin juicio</b>	<b>Con buen juicio</b>
<b>El profesor efectivo</b>	Ayuda al participante a cambiar diciéndole en qué se equivocó	Ayuda al participante a cambiar al proporcionar preguntas para que él mismo se dé cuenta en qué se equivocó	Crea un contexto para el aprendizaje y el cambio
<b>Objetivo principal del <i>debriefing</i></b>	Externo: las acciones e inacciones del participante	Externo: las acciones e inacciones del participante	Interno: los significados y presunciones tanto del instructor como del participante
<b>¿Cómo se considera al participante?</b>	Una persona que realiza acciones y comete errores	Una persona que realiza acciones y comete errores	Una persona cuyas acciones son consecuencia de presunciones, conocimiento y actitudes específicas
<b>¿Quién conoce la verdad sobre</b>	El profesor/el observador	El profesor el observador	El profesor tiene su perspectiva, y los participantes, la suya

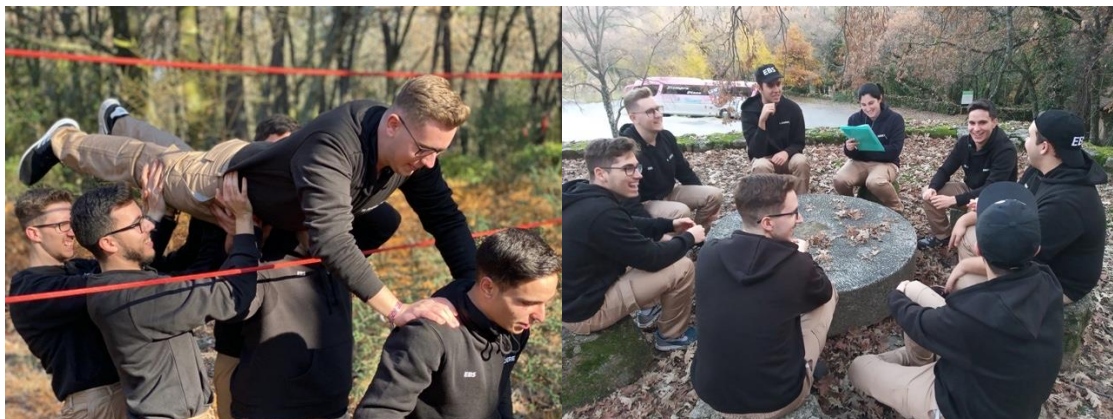
<b>la situación?</b>			
<b>¿Quién no entiende?</b>	El participante	El participante	El instructor
<b>Actitud hacia uno mismo y hacia el participante</b>	«Yo, el instructor, voy a ponerte en tu sitio» «Yo tengo razón» o «Tú estás equivocado»	«Yo, el instructor, voy a encontrar la forma más amable de decirte cómo hacerlo bien» «Yo tengo razón» o «Tú estás equivocado», pero «Yo no quiero que te pongas a la defensiva, de modo que ¿cómo consigo decirte amablemente lo que no te gusta y hacer que cambies?»	«Yo veo lo que estás o no estás haciendo y, dado mi punto de vista, no lo entiendo» Confusión genuina e indagación para entender el sentido de las acciones del participante Respeto por uno mismo («Yo tengo una opinión de lo que ha pasado que me hace pensar que ha habido algunos problemas...») Respeto por el participante («Tú también eres competente e intentas hacerlo lo mejor posible y tienes tu propia visión de lo que pasó...») «Voy a enfrentarlo como un verdadero problema a resolver e indagaré cómo solucionarlo» (ambos podemos aprender algo que nos haga cambiar)
<b>El propósito de las palabras del profesor</b>	«Te estoy enseñando» «Te voy a decir cómo se hace»	«Te estoy enseñando» «Te voy a decir cómo se hace»	«Ayúdame a entender...»

**Fuente:** Adaptado de Maestre y Rudolph (2015)

En muchos casos, estas técnicas se pueden aplicar a varios sujetos simultáneamente. El entrenador de fútbol que reúne a su equipo tras el partido para evaluar o analizar la situación y extraer conclusiones es buen ejemplo de ello.

En nuestra experiencia formativa en entornos *outdoor*, el *debriefing* supone un avance cualitativo cuando se trabaja con equipos. Tras la actividad grupal, los observadores, que han anotado las decisiones que han ido tomando los diferentes líderes, ayudan al equipo a diseccionar *-deconstruir-* la actividad para interpretarla y obtener claves para el futuro.





**Ilustración 1.** A la izquierda, vista de un equipo durante una jornada de actividades formativas *outdoor*; a la derecha: sesión posterior de *debriefing* a dicho equipo (2019)

#### 4. EL EMOFEEDBACK: FEEDBACK CON INTELIGENCIA EMOCIONAL.

La inteligencia emocional surge en el siglo xx como una reelaboración de los conceptos de inteligencia social y de habilidades sociales: una innovación educativa en sí misma (Mirá et ál., 2017)) cuya implementación requiere de una profunda reestructuración del sistema docente (Niño et ál., 2017; Gordillo y Sánchez, 2015) y un abordaje temprano (Martínez-Otero y García-Lago, 2013). Tras la irrupción de las inteligencias múltiples de Gardner y la conceptualización teórica de Salovey y Mayer, es Goleman quien universaliza el concepto. Barrientos (2019) define la inteligencia emocional (IE) como la capacidad de controlar y gestionar positivamente las emociones propias y ajenas, en un escenario cualquiera, donde se producen experiencias y cambios como parte del proceso de aprendizaje personal, con las dificultades apuntadas por Martín Serrano (2013) con los beneficios que ello supone para las organizaciones (del Henar Sánchez, 2016; Mendoza et ál., 2018) y la integración en ellas de los individuos Bermejo-Casado et ál. (2017).

El *feedback* no puede restringirse a la aportación de información sin más, con el propósito, un tanto idealista, de que el otro mejore con los solos datos de su desempeño. Sin añadir inteligencia emocional a nuestros procesos de *feedback*, no se logrará el objetivo final, que es el cambio personal. Por ello, es necesario completar el *feedback*, aliñarlo de alguna manera, con las cinco características de la inteligencia emocional.

- **Autoconciencia**, que es la capacidad para identificar las propias fortalezas y debilidades. Ese autoconcepto razonable, basado en evitar los dos extremos que son la sobrevaloración y la minusvaloración, debe ser requisito imprescindible para aquel que esté dispuesto a ofrecer *feedback*.
- **Autorregulación**: Una persona que ofrece *feedback* a otra debe controlar sus emociones durante el proceso. Ese 'contar hasta diez', en estos casos, debe ser obligatorio. En muchas ocasiones, las críticas acerbas o la pérdida del control cuando se reconviene a un colaborador reflejan una baja autoestima del sujeto que evalúa.

- **Automotivación:** La voluntad de mejora de uno mismo, bien encauzada, lleva a querer mejorar a los demás. La motivación, el *motus* (motor, motivo) para hacer algo, actúa como el elemento que impulsa, el porqué de nuestras conductas y comportamientos.<sup>5</sup>
- **Empatía:** La empatía es el cuarto pilar de Goleman en su teoría sobre la inteligencia emocional. La relación con la otra persona puede verse notablemente reforzada, en una entrevista de *feedback*, si esta se da cuenta de que le recordamos, sabemos quién es y somos capaces de tratarle no como un número más o un paciente más, sino como “fulano de tal” con sus peculiaridades individuales y características personales.
- **Habilidad social:** La práctica continua de trato y relación humana es la mejor garantía de mejora de este último aspecto de la Inteligencia Emocional. La sensación de satisfacción o insatisfacción de las personas supondrá la generación de unas emociones positivas o negativas que, dependiendo de su nivel de inteligencia emocional, provocarán un estado de bienestar, frustración, felicidad o tristeza, por haber elegido ese servicio/producto (Barrientos, 2019).

Definimos **emofeedbak** como el método de incorporación de criterios de la Inteligencia Emocional a los procesos de *feedback*. Dicho método está basado en dos componentes:

- a) **Componente interno:** integrado por aquellos comportamientos propios del evaluador relacionados con sus capacidades de autoconciencia, autorregulación y automotivación. Son aspectos personales que tienen un origen primario en la autopercepción del individuo.
- b) **Componente externo:** lo forman los comportamientos del evaluador relacionados con su empatía y habilidades sociales. Es el lado social, la imagen pública del evaluador.

**Tabla 4. Ajustes del Emofeedback**

Componente	Comportamiento	Resultados
Interno	I1. Conocer tus propias debilidades y posibles reacciones a estímulos desagradables durante una entrevista de <i>feedback</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tranquilidad como entrevistador ante las posibles dudas o inconvenientes que te surjan.</li> <li>• Conocimiento a otro nivel de profundidad de tus propias posibilidades.</li> </ul>
	I2. Buscar razones para llevar a cabo una sesión de éxito y su repercusión en el bienestar del grupo humano, empresa, equipo u organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslado al interlocutor de tu estado de ánimo.</li> <li>• Mejora del lenguaje no verbal.</li> </ul>
	I3. Conocer los motivos que llevan a desear la mejora personal y profesional de tu interlocutor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanencia en el foco de la sesión.</li> <li>• Mejora de tu autoconocimiento y de tus propios límites en la evaluación.</li> </ul>

<sup>5</sup> Recientemente se está utilizando el concepto de ignición, aquello que mueve.

## EL 'EMOFEEDBACK': LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL FEEDBACK EN LOS PROCESOS DE ACOMPAÑAMIENTO

	I4. Reprimir los impulsos a responder ante afirmaciones o criterios ante los que no estamos de acuerdo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la comunicación.</li> <li>• Aumento de la capacidad de resiliencia.</li> <li>• Fortalecimiento de la capacidad de escucha.</li> </ul>
	I5. Tener claras nuestras prioridades y el objetivo final antes de comenzar el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elusiones o silencios durante la entrevista.</li> <li>• Reducción de olvidos o errores.</li> </ul>
Externo	E1. Mostrar interés real por la otra persona durante la entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de un clima de confianza permeable a la mejora y la comunicación.</li> </ul>
	E2. Compartir puntos de vista, dudas o pedir aclaraciones de una manera sincera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación del clima de confianza. Apertura a nuevas informaciones relevantes.</li> </ul>
	E3. Evitar los dos extremos: la indiferencia ante el interlocutor (apatía) y la intercomunicación de emociones que anule el mensaje final (simpatía). Evitar ser 'esponjas emocionales'.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivación del <i>feedback</i>.</li> <li>• Satisfacción de ambas partes.</li> <li>• Control permanente de la situación.</li> <li>• Ahorro de recursos emocionales.</li> </ul>
	E4. Interpretar todas las respuestas como bienintencionadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de conflicto.</li> <li>• Propensión a la búsqueda de soluciones.</li> </ul>
	E5. Dar a entender, verbalizándolo si es preciso, la importancia de aportar humanidad, amor a la verdad, compasión, superación... en nuestros ámbitos laborales, familiares y relacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanización del proceso.</li> <li>• Continuidad de la relación interpersonal.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

De esta manera, estos diez comportamientos, compatibles con los diez pasos de *feedback* eficaz, acelerarán los procesos de mejora.



**Figura 1.** Componentes del Emofeedback

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

## 5. CONCLUSIONES

Los procesos de acompañamiento son una realidad en todas las esferas sociales, educativas y organizativas. Fenómenos como el *mentoring* ponen de manifiesto la importancia de esquemas comunicativos eficaces entre dos personas: una que recaba información para apoyar, ayudar y aconsejar a otra, que intenta crecer y superar obstáculos que, de hacerlo solo, no podría. Todo proceso bidireccional requiere de una puesta en escena adecuada, que sirva al objetivo principal de la comunicación, que es el intercambio de información relevante, sincera y transformadora.

Por este mismo motivo, el *feedback* está recuperando en los últimos años su papel clave en los procesos de comunicación. Si a su función esencial de responder y demostrar con datos que la comunicación se ha llevado a cabo, se le complementa con los elementos de inteligencia emocional de todos conocidos, que eviten problemas de comunicación y conflictos en las relaciones, muchas más personas podrán acercarse al *feedback* con mayores expectativas de mejorar. Acciones cotidianas como corregir, criticar constructivamente, acompañar, mejorar un comportamiento, ayudar a quien está en dificultades... requieren de una preparación adecuada y un tacto especial adaptable a cada individuo, como ya se ha anotado en otro punto de este artículo, acciones 'situacionales' que ayuden a generar confianza en dichos procesos de acompañamiento. Solo conociendo los verdaderos motivos de las acciones del otro, podremos juzgarle con rectitud.

Dicen que una niña pedía a su padre le contara historias todas las noches. Se sentaba en sus rodillas y durante una hora él le contaba cuentos. Un día al papá se le ocurrió grabar los cuentos en un *cassette* para que su hija los escuchara sola en su cama, mientras él trabajaba en su despacho. Esto funcionó durante unos días, pero luego la hija vino a pedirle que le leyera los cuentos. El padre le dijo: "pero, hija: el *cassette* te los cuenta igual que yo". Ella respondió: "lo que pasa, papi, es que yo quiero sentarme en tus rodillas".

## 6. REFERENCIAS

Alexandre, L. (2017). *La guerre des intelligences*. Editions JC Lattés.

Alonso-Sainz, T. y Gil Cantero, F. (2019). El papel de la filosofía de la educación en la formación inicial docente. *Revista Utopía y Praxis Latinoamericana*. 24(87), 27-42.

Antón Bravo, A. (2013). El Periodismo de datos y la Web Semántica. *CIC. Cuadernos De Información Y Comunicación*, 18, 99-116. DOI: [https://doi.org/10.5209/rev\\_CIYC.2013.v18.41718](https://doi.org/10.5209/rev_CIYC.2013.v18.41718)

Barrientos-Báez, A., Barquero-Cabrero, M., y Rodríguez-Terceño, J. (2019). La educación emocional como contenido transversal para una nueva política educativa: el caso del grado de turismo. *Revista Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(EXTRA 4), 147-165.

- Bateson, G., Birdwhistell, R. y Watzlawick, P. (1990). *La nueva comunicación*. Kairós.
- Bermejo-Casado, I., Campos García de Quevedo, G. y Sánchez-Bayón, A. (2017), Estrés y síndrome de desgaste profesional en la organización de eventos en el sector de las agencias de comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 1394-1417. DOI: <http://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1225>
- Borrell i Carrió, F. (1992). *Manual de entrevista clínica*. Harcourt Brace.
- Bustamante Alonso, N. B. y Guillén Alonso, S. T. (2017). Un acercamiento al Big Data y su utilización en comunicación. *Mediaciones Sociales*, 16, 115-134. DOI: <https://doi.org/10.5209/MESO.58112>
- Cantos Ceballos, A. (2014). El uso de la comunicación persuasivo-seductora en el proceso de adaptación al plan Bolonia: fundamentos metodológico-emocionales para la asignatura Historia de los medios audiovisuales. *Historia Y Comunicación Social*, 18, 827-837. DOI: [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44287](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44287)
- Castaño, I. (2003). La técnica de la entrevista, en Puchol et ál. *El libro de las habilidades directivas*. Díaz de Santos.
- Doke, D. (2009). *Interviewing people*. Darling Kindersley.
- DuBravac, Sh. (2015). *Digital Destiny: How the New Age of Data Will Transform the Way We Work, Live and Communicate*. Regnery Publishing.
- Del Henar Sánchez Cobarro, P. (2016). Organizaciones emocionalmente inteligentes. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 21(1), 19-33. DOI: [http://doi.org/10.35742/rcci.2016.21\(1\).19-33](http://doi.org/10.35742/rcci.2016.21(1).19-33)
- Evans, J. R., Dellinger, M. B. y Russell, H. L. (2019). *Neurofeedback. The first fifty years*. Academic Press-Elsevier.
- Ferry, L. (2017). *La revolución transhumanista*. Alianza.
- Ganga-Contreras, F., Suárez-Amaya, W. y Alarcón, N. (2018). Liderazgo en la gobernanza de las universidades: aprendiendo ciertas lecciones desde la etología. *Revista Inclusiones 5(Especial)*.
- Ganga Contreras, F. A., Alarcón, N. R., Saldías Santana, V. P. y Piñones, M. A. (2016). Acercamiento conceptual al tema de la calidad. *Revista Inclusiones 3(4)*.
- Gallego, D. y Ongallo, C. (2002). *Empatía. Entrevista y Mediación con el Paciente: Técnicas de Interacción y Ayuda*. Consejería de Sanidad. Servicio Extremeño de Salud.



Gordillo Gordillo, M. D. y Sánchez Herrera, S. (2015). ¿Adquieren nuestros alumnos competencias emocionales en el grado de magisterio? *Opción*, 31(Nº Especial 2), 532-556.

Haidt, J. (2019). *La mente de los justos*. Deusto.

Harari, Y. N. (2018). *Homo Deus, Breve historia del mañana*. Penguin Random House. (3ª reimpresión, 1ª edición 2015)

Harari, Y. N. (2019) *Sapiens: De animales a Dioses*. Penguin Random House. (17 reimpresión, 1ª edición 2013).

Lara, M., García Castillo, N., y Bueno Doral, T. (2018). La innovación docente en los estudios de Comunicación: análisis documental de los proyectos financiados por las universidades públicas madrileñas. *CIC. Cuadernos De Información Y Comunicación*, 23, 143-156. DOI: <https://doi.org/10.5209/CIYC.60911>

Maestre, J. M. y Rudolph, J. (2015). Teorías y estilos de debriefing: el método con buen juicio como herramienta de evaluación formativa en salud. *Revista española de cardiología*, 64(4), 282-285.

Marina, J. A. (2019). *Historia visual de la inteligencia*. Penguin Random House.

Martín Espinosa, Álvaro. (2014). La individualización del aprendizaje y el trabajo cooperativo mediante las Tecnologías de la Información y la Comunicación en Educación (TICE). Desarrollo de las competencias profesionales en los estudiantes de 2º curso del Grado de Maestros en Educación. *Historia Y Comunicación Social*, 18, 765-780. DOI: [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44364](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44364)

Martín Serrano, M. (2013). Cómo actualizar la enseñanza y el aprendizaje de la comunicación para incorporar los avances teóricos y científicos. *Mediaciones Sociales*, (12), 3-20. [https://doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2013.n12.45260](https://doi.org/10.5209/rev_MESO.2013.n12.45260)

Martínez-Otero Pérez, V. y García-Lago Ibáñez, V. (2013). Aspectos conceptuales sobre la inteligencia afectiva y su fomento a través de la lectura en la escuela. *Revista de comunicación de la SEECI*, XVII(30), 106-120. DOI: <https://doi.org/10.15198/seeci.2013.30.106-120>

Maxwell, J. (2008). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Grupo Nelson.

Mendoza Velazco, D. J., Gómez Barrios, S. A. y Gómez Rivero, J. O. (2018). La inteligencia emocional para el mejoramiento de las competencias docentes en los facilitadores de la Universidad Iberoamericana del Ecuador. *Opción*, 34(Especial Nº 18), 2018-2048.

Mirá Agulló, J. G., Parra-Meroño, M. C. y Beltrán Bueno, M. A. (2017). Educación emocional en la universidad: propuesta de actividades para el desarrollo de



habilidades sociales y personales. *Revista de comunicación VIVAT Academia*, XX(139), 1-17. DOI: <https://doi.org/10.15178/va.2017.139.1-17>

Moar, A. (2013). *Pregunting. Deje de buscar respuestas. Invierta en preguntas*. Empresa Activa.

Niño González, J.I. (2017). Inteligencia emocional y educación universitaria: una aproximación. *Revista de comunicación de la SEECI*, XXI(43), 15-25. DOI: <https://doi.org/10.15198/seeci.2017.43.15-27>

Ongallo, C. (2019). An approach to Outdoor Training as mechanism of improvement of attitudes. En *XXVIII AEDEM International Meeting Japan* (Tokio), pp. 122-136.

Parra-López, E., Barrientos-Báez, A., y Martínez-González, J. A. (2020). La transformación digital del turismo. *Revista de Occidente*, 464. 52-66.

Puchol, L. (2010). La técnica de la entrevista, en *El libro de las habilidades directivas*. Díaz de Santos, 3ª edición, pp. 63-96.

Suberviola Ovejas, I. (2012). Auto-percepción del profesorado sobre su formación en educación emocional. *Revista de comunicación VIVAT Academia*, XIV(117 Extra), 1154-1167. DOI: <https://doi.org/10.15178/va.2011.117E.1154-1167>

Vesga Pérez, O. (2019). Educomunicación, a través de la creación audiovisual: tres experiencias en Colombia. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1452-1469. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1393>

Watzlawick, P. (2003). *El lenguaje del cambio*. Herder. (7ª edición 1ª edición 1977).

## AUTORES

### **Domingo J. Gallego Gil**

Doctor en Filosofía y Letras, Universidad Complutense de Madrid. Master en Tecnología Educativa y Comunicaciones, Columbia *University*, New York. Diplomado en Cinematografía, Universidad de Valladolid. Director de Educación *Elearning* de EBS. Presidente de ADETICA, Asociación para el Desarrollo de las TIC para el Aprendizaje. Ha sido profesor de las Universidades de Deusto, Complutense y UNED. Profesor Emérito, Universidad Camilo José Cela. Profesor Honorario, Facultad de Educación, Pontificia Universidad Católica del Perú. Premio *Exemplum* 2011 Universidad SEK, Santiago de Chile, Profesor Visitante, Universidad Inca Garcilaso, Lima. Ha dirigido 85 tesis doctorales. 112 Trabajos de investigación para el Diploma de Estudios avanzados DEA y trabajos fin de master. Experto en Recursos Humanos y Formación en las organizaciones. Ha visitado y participado en muchos proyectos de Investigación y Desarrollo e impartido cursos en todos los países de América Latina. Autor de 24 libros.

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-5081-4104>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.es/citations?user=vnVLqfgAAAAJ&hl=es>

**Carlos Ongallo Chanclón**

PhD in Economics and Business Administration. My research has focused in Knowledge Management (KM), internal communication and human resources. As researcher, I am author of 65 publications including articles, chapters and books, coordinated publishing 6 books proceedings of scientific conferences and one of summaries. Director of the collection Journal of senior management from University of Extremadura and Studies Collection of EBS Business School. I have participated in national and international conferences on companies, organizations, knowledge management and learning. I have been lecturer in Fourteen other seminars on organizational knowledge management. Promoter of congress workshops and scientific and academic activities. I'm referee of research activity for Xunta de Galicia (R+D+i) and Journal of the European Academy of Business and Economics.

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0003-2295-2507>

**Google Scholar:**

<https://scholar.google.com/citations?user=MhUmS4UAAAAJ&hl=es>

**ResearchID:** [https://www.researchgate.net/profile/Ignacio\\_Vallejo-Maroto](https://www.researchgate.net/profile/Ignacio_Vallejo-Maroto)