



CAR Master training

CONTENIDO ÁREA FORMATIVA 6 COMUNICACIÓN



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. Los puntos de vista y opiniones expresados son únicamente por las personas autoras y no reflejan necesariamente los de la Agencia ejecutiva para la educación y la cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni EACEA son responsables de dichas opiniones.

6 Comunicación profesional

6.1 introducción

Ya sea en la vida familiar, en el trabajo o entre amigos, la comunicación está en todas las situaciones. Casi todas las interacciones interpersonales se basan en la comunicación. Pero lo que parece tan evidente no siempre es tan sencillo. Con demasiada rapidez, la persona interlocutora puede interpretar nuestra intención comunicativa de forma muy distinta a la que queríamos decir, y ya nos encontramos ante un malentendido comunicativo. Para evitarlos o resolverlos, el siguiente módulo de formación te proporcionará varias estrategias.

Después de completar esta unidad, tendrás los siguientes conocimientos:

- Cómo los procesos de comunicación se estructuran.
- Puedes explicar cómo funciona la comunicación según el modelo emisor-receptor y transmisor y receptor.
- Conoce las posibles razones de los malentendidos comunicativos.
- Puedes explicar qué objetivos se pueden conseguir con técnicas de interrogación.
- Puedes explicar cuándo existe un conflicto y cuáles son sus características básicas.
- Puedes nombrar las características básicas de una escalación.
- Conoce las pautas básicas de resolución de conflictos.
- Conoces los posibles motivos de disputa que pueden provocar conflictos.
- Conoces herramientas para situaciones de comunicación difíciles.
- Puede explicar los posibles objetivos de una reunión.
- Conoce las pautas para preparar una reunión.

6.2 Teorías de la comunicación

"No se puede no comunicar", ya lo dijo el científico austriaco de la comunicación Paul Watzlawick. "Pero no hablamos sin parar", estará pensando ahora. Es cierto, porque la comunicación implica mucho más que hablar. Basta pensar en el lenguaje corporal, nuestras expresiones faciales o el movimiento de nuestras manos. Eso también es comunicación.



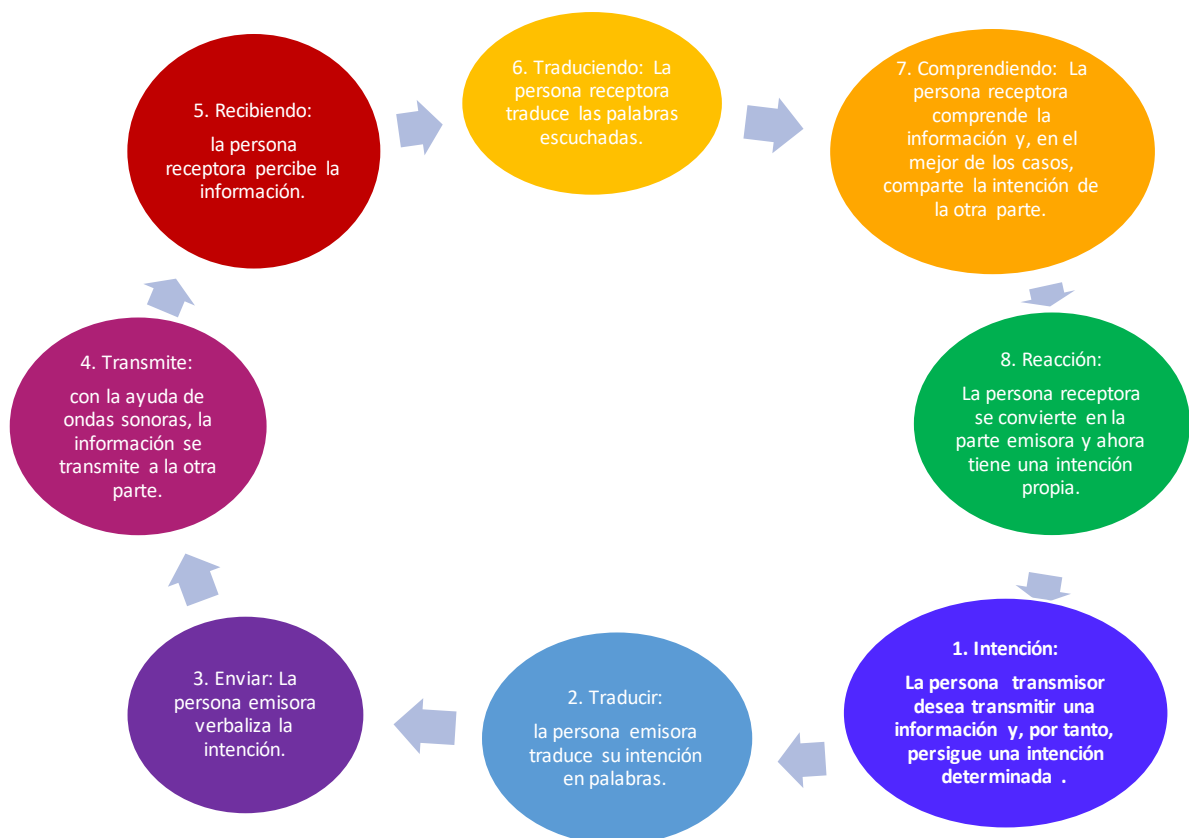
Definición

Comunicación = intercambio de información. Esta información puede consistir en palabras habladas, pero también en imágenes, textos o expresiones faciales y lenguaje corporal.

A continuación, analizaremos en detalle cómo funciona la comunicación, qué hay que tener en cuenta y cómo se estructura un proceso de comunicación.

Como ya hemos visto, la comunicación consiste en intercambiar y compartir información. Por supuesto, para compartir algo, tiene que haber al menos dos personas implicadas en el proceso de comunicación. Estas dos personas se llaman persona **emisora** y **receptora**. Para que la comunicación funcione, hay que seguir diferentes pasos.

Veamos ahora cada uno de los pasos del proceso de comunicación:



Ejemplo

1. **Intención:** Quieres comprar 2 sensores de aparcamiento en la tienda de coches.
2. **Traduce:** Buscas palabras adecuadas para esta intención.
3. **Enviar:** dices "Buenos días, me gustaría comprar 2 sensores de aparcamiento".
4. **Transmitir:** La persona en el mostrador oye las palabras habladas mientras no se perturbe la comunicación. (Por ejemplo, por ruidos fuertes).
5. **Recepción:** Percibe las palabras habladas.
6. **Traducción:** Traducen las palabras escuchadas.
7. **Comprensión:** Entiende que usted desea 2 sensores de aparcamiento y debe actuar.
8. **Reacción:** Se convierte en emisor y responde: "Sí, por supuesto, enseguida"

Nota

En la **comunicación no hay principio ni fin**, sino que siempre **se desarrolla en círculo**. Porque cada situación está integrada entre situaciones de comunicación anteriores y posteriores.

Veamos ahora la teoría de la persona **transmisora y del receptor**. Esto queda especialmente claro en el modelo de persona emisora-receptora de Shannon y Weaver. Fue desarrollado en 1949 y sigue siendo la base de muchos otros modelos de comunicación en la actualidad. Como su nombre indica, este modelo se centra en la persona emisora-receptora. El contenido y su significado no son relevantes en este modelo.

En el modelo persona emisora-receptora, el primer paso consiste en que el emisor codifique un mensaje, es decir, lo haga verbal, y luego lo transmita como señal al receptor. Este reenvío tiene lugar a través de un canal de transmisión, por ejemplo, el aire o Internet. En el proceso pueden producirse diversos tipos de interferencias que pueden distorsionar el mensaje o incluso impedir la transmisión. Por ejemplo, la música alta durante una conversación puede ser una fuente de interferencias. En un paso posterior, el mensaje es decodificado e interpretado por la persona receptora una vez que ha llegado. Para que la comunicación tenga éxito, las personas emisora-receptora deben utilizar el mismo código para el mensaje, de modo que el mensaje sea el mismo tras la codificación y la decodificación. Si no es así, es fácil que se produzcan malentendidos y problemas de comunicación.



Veamos ahora la aplicación del modelo persona emisora-receptora con un ejemplo concreto:

Ejemplo

Quieres escribir un correo electrónico a alguien. Usted, como remitente, redacta el mensaje y pulsa "enviar". Una vez hecho esto, el software codifica el correo electrónico y lo envía a través del canal de transmisión (Internet) a la empresa proveedora de correo electrónico (por ejemplo, Gmail o GMX). Si no se producen fallos técnicos durante la transmisión, la persona receptora puede recuperar el correo electrónico en su programa de correo electrónico. Una vez descodificado por el programa, éste puede leer el correo electrónico. El contenido del correo electrónico no juega ningún papel en este modelo.

La comunicación, y la comunicación interpersonal, es, por tanto, un proceso muy complejo en el que influyen numerosos factores internos y externos. Todos estos factores pueden afectar a la comunicación, distorsionar el contenido y, en el peor de los casos, provocar malentendidos. Entonces, ¿cuáles son esos factores que influyen en una conversación?

A continuación, le ofrecemos un resumen de las causas más comunes que pueden dar lugar a un malentendido comunicativo y estrategias para ayudarle a prevenir los malentendidos.

Causa	Descripción	Estrategia
Comunicación indirecta	A menudo, los mensajes se comunican indirectamente por cortesía. Por eso, la otra persona tiene que leer entre líneas y existen distintas formas de interpretar un mensaje. La frase "¡El semáforo está en verde!" podría, a nivel factual, contener simplemente información sobre el color del semáforo. Sin embargo,	Intente hablar con claridad, así reducirá la posibilidad de que se malinterprete el mensaje. También puede ser útil repetir o enfatizar la información más importante, por ejemplo, subiendo el tono de voz en los puntos importantes, enfatizando las palabras clave con gestos y expresiones faciales.



	si se interpreta de otra manera, la persona que envía el mensaje también podría querer animar a la gente a conducir.	
Comunicación escrita	Por muy prácticos que sean los correos electrónicos o los mensajes de WhatsApp, también son propensos a los malentendidos. La razón se debe a la falta de elementos no verbales como gestos, expresiones faciales o tono de voz, que nos ayudan a entender la intención del mensaje en la comunicación personal.	Por tanto, intenta comunicarse de la forma más clara y concisa posible, sobre todo en la comunicación escrita, y evita la ironía o la ambigüedad. El uso de emojis puede (aunque no siempre) ser útil.
Perspectiva subjetiva	Todos aportamos a una conversación una experiencia previa que influye en lo que oímos o percibimos. Comparamos lo que oímos con lo que sabemos por nuestra experiencia. Así que, en una conversación, sólo podemos intuir lo que la persona interlocutora quiere decir y reaccionamos en función de cómo interpretemos lo que se dice.	Así que intente que tu perspectiva sea reflejada en la comunicación. Además, presta atención al lenguaje corporal de la persona interlocutora. Presta especial atención a si su lenguaje corporal coincide con las palabras o se desvía de ellas. Pregunte a tu contraparte si hay alguna discrepancia.
Falta de Escuchar	Los malentendidos suelen deberse a la falta de escucha. La escucha activa es una habilidad que se	Así que apague los elementos de distracción, como el teléfono móvil, la música y los sonidos de notificación, durante una conversación y



	aprende. Si estamos distraídos o desconcentrados, a menudo se nos escapa información importante en la comunicación o la malinterpretamos.	concéntrese conscientemente en el mensaje.
--	---	--

Ahora que has aprendido consejos para evitar malentendidos en la comunicación, veamos otra estrategia para comunicarse con éxito. Se trata de **las técnicas de interrogatorio**. No hay otra técnica de comunicación que permita tantas posibilidades como la técnica del interrogatorio. Al fin y al cabo, las preguntas son uno de los componentes más importantes de cualquier conversación.

Veamos más detalladamente las posibilidades que nos ofrecen las técnicas de interrogatorio:

- **Dirigir las conversaciones.** Con las preguntas adecuadas, puede abordar ciertos asuntos, pasar a un nuevo asunto y dirigir así el rumbo de la conversación.
- **Mostrar interés:** Si hace preguntas durante la conversación, demuestra que tiene interés en la otra persona y el tema de la conversación.
- **Recibir o transmitir información:** Con preguntas dirigidas, obtiene información que, de otro modo, podría haber permanecido oculta.
- **Manipular:** Mediante técnicas de interrogatorio, puede influir en la otra persona y dirigirlo en la dirección deseada.
- **Identificar problemas:** Las técnicas de interrogatorio también le abren la posibilidad de ver los problemas desde diferentes perspectivas y así encontrar soluciones.
- **Evitar malentendidos:** Los malentendidos y los conflictos también pueden evitarse o aclararse mediante preguntas específicas en caso de ambigüedad.
- **Silenciar a la otra persona:** Las técnicas de preguntas continuas, también se pueden aplicar cuando se quiere apartar a la otra persona del diálogo.

Ahora ya conoce distintas estrategias para comunicarse con éxito, evitar



malentendidos y orientar los procesos de comunicación. Si surge un conflicto, hay que estar preparado para afrontarlo. Veamos primero cuáles son las características típicas de un conflicto, cómo reconocer posibles temas de disputa y, por supuesto, sobre todo, cómo resolver conflictos de forma profesional.

6.2 Gestión de conflictos

Ejemplo Los conflictos ocurren en todas partes. Ya sea en el patio de recreo, en una relación de pareja, en el trabajo o en la sociedad. Pero los conflictos no son necesariamente malos, al contrario: pueden incluso ser muy oportunos y traer consigo cambios importantes. La regla de oro es gestionar los conflictos de forma correcta.

Antes de ver cómo podemos gestionar y resolver los conflictos de forma constructiva, queremos saber qué son los conflictos.

Definición

El **conflicto** se define como una situación de tensión entre dos o más partes (individuos, organizaciones, grupos, etc.) cuyos intereses y objetivos se perciben como mutuamente incompatibles.

Así pues, un conflicto suele caracterizarse por los siguientes factores:

- Existe una interacción entre las partes.
- Basta con que sólo una de las partes perciba los intereses como incompatibles.
- La incompatibilidad también puede incluir el pensamiento, la percepción y la imaginación.
- Al menos una de las partes culpa a la otra del conflicto. De este modo, la culpa recae en la otra parte y no en uno mismo.

A veces, sin embargo, no se queda en un mero conflicto. Porque cualquier conflicto puede escalar. Esto ocurre especialmente cuando las partes en conflicto dejan de permanecer en el plano de los hechos y pasan al plano de las relaciones. Al hacerlo, las partes en conflicto intentan demostrar su superioridad y dominar a la otra parte. En el peor de los casos, pueden incluso recurrir a la violencia para hacer valer su posición. Este alejamiento del tema original del conflicto y su endurecimiento se llama **escalada**

Puedes reconocer si se trata de un conflicto o si ya es una **escalada** por las siguientes **características** (si se cumplen, se llama **escalada**):

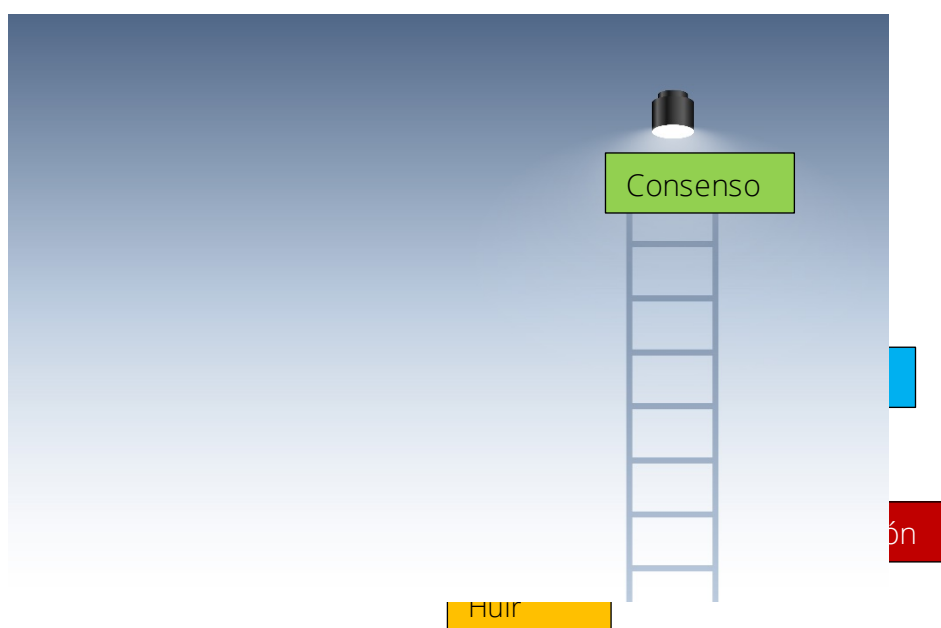


- **Confrontación:** Al principio del conflicto, las partes en conflicto intentan responder a la otra parte. Esta actitud constructiva deja de existir en una escalada.
- **Determinación:** La atención se centra en un comportamiento negativo en todos los aspectos que aumenta en el transcurso de los niveles de escalada.
- **Búsqueda de superioridad:** Cada parte del conflicto intenta mostrar su superioridad y al mismo tiempo humillar a la otra parte.
- **Uso de medios más agresivos:** El foco ya no se centra en los elementos intelectuales y verbales, sino en las acciones.
- **Pérdida de normas y reglas:** Las reglas y normas dejan de ser respetados.
- **Demarcación:** Las partes en conflicto están convencidas de que el conflicto sólo puede resolverse sin la otra parte.
- **Irreversibilidad:** El objetivo fundamental es la destrucción de la parte contraria. No hay vuelta atrás, es decir, no hay perspectiva de solución pacífica.

Por supuesto, queremos evitar todo esto. Y, de hecho, en un conflicto no siempre tiene que haber una parte ganadora y otra perdedora. Los conflictos también pueden resolverse de forma constructiva. Para ello, debemos saber que el proceso de resolución de conflictos suele seguir un determinado patrón que se construye por fases. Estos patrones básicos representan las diferentes estrategias de resolución de conflictos que utilizamos, a menudo inconscientemente, para resolverlos. Cuanto más se asciende en los niveles de resolución de conflictos, mayores son las posibilidades de resolverlos.



Veamos con más detalle estas fases:



https://www.freepik.com/free-vector/ladder-stairway-with-light-bulb-concept-background_14979132.htm#page=2&query=stairs%20up&position=49&from_view=search&track=sph

- La primera etapa es la **huida** y suele caracterizarse por evitar o negar los conflictos. Sin embargo, los conflictos no se resuelven de este modo, sólo se ignoran.
- A continuación, viene la fase de **destrucción**. Se produce cuando el conflicto no puede resolverse huyendo. Nos ponemos en posición de lucha para destruir a nuestra oponente verbal o físicamente. Esto puede implicar la exclusión social, el mobbing o, en casos extremos, incluso el asesinato. Esto puede conducir a una victoria rápida y definitiva para una de las partes, pero también deja sin espacio para un mayor desarrollo y cambio.
- Si uno se decide por no destruir a la persona oponente, el resultado suele ser **la sumisión** de una de las partes. Así, la parte más débil se da cuenta de que la perspectiva de victoria es muy improbable y se subordina a la otra parte, por ejemplo, asumiendo la posición contraria, cediendo o incluso mediante sobornos e intimidaciones. Aquí tampoco se puede hablar todavía de resolución constructiva del conflicto.



- En la cuarta fase, se intenta cooperar con la persona oponente mediante la **delegación**. Esto significa que una tercera persona, que no tiene nada que ver con el conflicto, decide por esta persona. Esta tercera puede ser una autoridad determinada, una comisión o el tribunal, o persona mediadora. En este caso, los conflictos pueden resolverse objetivamente. Sin embargo, las partes se ven privadas de resolver el conflicto y deben aceptar la resolución dada por una autoridad exterior.
- La penúltima etapa es la de **ceder**. Ceder implica que se puede llegar a un acuerdo en determinadas subáreas. Esto significa que se puede alcanzar el objetivo del acuerdo y que las partes en conflicto actúan bajo su responsabilidad. Sin embargo, eso significa, que aún no se ha llegado a un acuerdo en las áreas restantes.
- Si se reconoce que todas las estrategias anteriores de resolución de conflictos (huida, sumisión, etc.) no sirven, se puede buscar un **consenso**. Las partes en conflicto trabajan para llegar a una solución común con la que todas las partes estén satisfechas. Aquí, por primera vez, se consigue una solución completa y a largo plazo del conflicto que tiene en cuenta los intereses de todas las partes. Pero esta estrategia requiere, por supuesto, mucho tiempo.

Da igual si son niños peleándose por sus juguetes, si estás negociando un aumento de sueldo con la dirección, si te sientes poco apreciado por tu equipo o si has heredado menos de tu abuela que tus hermanos. Todas estas situaciones implican diferentes **motivos de disputa**.

Estos motivos de disputa pueden asignarse a distintos tipos de conflictos:





Así pues, existen innumerables razones para la aparición de un conflicto y también numerosos tipos diferentes de conflictos.

Además, los fallos de comunicación también pueden provocar conflictos, ya que es fácil que surjan malentendidos potencialmente conflictivos. Todas las personas podemos encontrarnos en situaciones en las que nos resulte difícil mantener una conversación, ahora queremos elaborar **algunas estrategias** que le ayudarán a **enfrentar situaciones de comunicación** difíciles.

Estrategias para situaciones de comunicación difíciles:

Estrategia	Implementación
Escucha activa	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar toda su atención a su contraparte y demostrarlo también con su lenguaje corporal (asentir con la cabeza, contacto visual, postura de frente). • Hacer preguntas y así mostrar interés. <p>Enviar señales verbales positivas ("Sí", "Mmh")</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar hacer otras cosas durante la comunicación (leer mensajes, etc.)



Reconocer los signos comunicativos	Ser consciente de que cada persona interpreta la realidad de forma diferente y estar abierto a nuevas perspectivas y puntos de partida.
Reconocer los círculos viciosos	Se puede reconocer un círculo vicioso cuando se observa que una discusión avanza en círculos sin llegar a un acuerdo y la situación se agrava cada vez más.
Romper los círculos viciosos	<ul style="list-style-type: none"> • Concéntrese en los aspectos positivos de su contraparte • Compórtese en consecuencia transmitiendo señales verbales y no verbales positivas. • Su contraparte también estará de un estado de ánimo más positivo y podrán buscarse soluciones conjuntas.
Cuestionar críticamente las interpretaciones	Cuestiona sus interpretaciones y considere otras posibles interpretaciones.
Formular automensajes	<ul style="list-style-type: none"> • Expresar afirmaciones de la forma neutral • Evitar las acusaciones • No intente cambiar a su contraparte • Expresar claramente cómo se siente • Asume responsabilidad
Comunicación sobre la comunicación	Abandona la situación de comunicación real y obsérvala desde una perspectiva externa. Mire por encima del hombro, por así decirlo, y analice la situación. También puede ser útil pedir ayuda a entrenadores o mediadores.



Está discutiendo las causas de un problema en un vehículo con su equipo de producción. Se ha pasado mucho tiempo intentando solucionar el problema sin llegar a un diagnóstico correcto. Aparentemente, existen diferentes ideas y, en relación con ello, definiciones del problema que afectan a los siguientes pasos para solucionar el problema. La percepción de la situación depende no sólo del conocimiento del vehículo, sus piezas y su funcionamiento, sino también de la experiencia en el trabajo y la experiencia con ese modelo específico. En este caso, las herramientas para manejar situaciones de comunicación difíciles serán de gran ayuda, y la persona encargada del equipo podrá supervisar los resultados de las conversaciones en la planta de producción.

6.2 Reuniones de equipo eficaces

Por último, nos gustaría tratar la forma en que se pueden planificar las reuniones profesionales y fijar los objetivos de la reunión.

Probablemente todos las conozca: las interminables reuniones de trabajo en las que sólo desee que terminen. Pero no tiene por qué ser así. Si tiene en cuenta algunas cosas, una reunión puede ser mucho más interesante y eficaz.



https://www.freepik.com/free-vector/business-team-discussing-ideas-startup_6974855.htm#query=team%20meeting&position=1&from_view=author

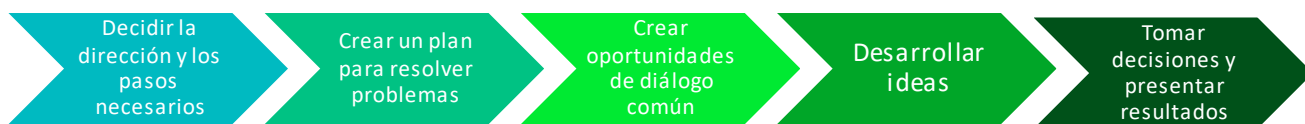


Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. Los puntos de vista y opiniones expresados son únicamente por las personas autoras y no reflejan necesariamente los de la Agencia ejecutiva para la educación y la cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni EACEA son responsables de dichas opiniones.

A la hora de planificar o dirigir una reunión, la regla número uno es fijar siempre los objetivos de la misma. Por tanto, aclara los objetivos de la reunión antes de empezar.

Los posibles **objetivos de una reunión** pueden ser:



Nota

La regla básica es fijar los objetivos con la mayor precisión posible y elegirlos de forma que sean alcanzables en el contexto de la reunión.

Una vez fijados unos objetivos concretos y decidida la convocatoria de una reunión, es el momento de planificarla para que todo salga bien. Veamos detalladamente cada uno de los pasos de la **fase de planificación**:

- Contratar a una persona profesional para dirigir la reunión si no lo hace usted mismo.
- Fijar una fecha conveniente para el mayor número posible de participantes.
- Establecer la hora de empezar y el terminar de la reunión. Así evitarás que las reuniones parezcan interminables y podrás concentrarte en lo esencial.
- Organizar un lugar adecuado que ofrezca espacio suficiente.
- Planificar descansos suficientes, sobre todo en las reuniones más largas, para mantener la concentración de las personas participantes y crear un espacio de intercambio de impresiones.
- Asegurar que el orden del día (fecha, duración, lugar, tema/objetivos y presidente de la reunión) se anuncia con tiempo. Esto permitirá a las personas participantes prepararse para la reunión y obtener información con antelación.
- Organizar los asuntos según su prioridad y en las áreas de información, debate y decisión. De este modo, la reunión tendrá una estructura a seguir desde el



principio y se garantizará que los puntos más relevantes se debatan desde el principio.

Como puede ver, la planificación es a veces la mitad de la batalla. Así que sigue ya estos consejos a la hora de planificar y vera cómo la reunión es eficaz y productiva.

Ejemplo

Si pensamos en la industria del automóvil, el trabajo en equipo en las distintas plantas se organizará de diferentes maneras. Esto no sólo depende del tamaño de la empresa, sino también de las prácticas de gestión que siguen los acuerdos sobre procedimientos internos. Algunos equipos se reúnen regularmente, otros se reúnen de vez en cuando hay un asunto o problema que resolver, como por ejemplo para la organización de un nuevo proceso o sobre una visita externa.

El personal de una cadena de montaje tradicional se divide en equipos, por lo que participarán en reuniones con su jefe de línea. Hablamos ahora de la auto-organización de los equipos, que es una buena práctica reconocida entre los jefes de línea que supervisan el trabajo y evalúan a sus equipos apoyando su semi-autonomía hacia las tareas en el puesto de trabajo que tienen asignado. Esto conlleva a una mayor apreciación, así como motivación y compromiso con el trabajo. ¿Que piensa de estas dos practicas?

Opel Werk Eisenach Manufacturing Company organiza reuniones mensuales fuera de las horas de trabajo habituales remuneradas como horas extras. El personal ~~Los~~ empleados pueden proponer los asuntos a tratar.

Vauxhall Luton Factory, Car Manufacturer, organiza reuniones de equipos cuando son necesarios. Estas reuniones duran menos de media hora. También hay reuniones diarios que son para los especialistas que aplican en-el método Kaizen.

6.3 Resumen

Paul Watzlawick dice "No podemos no comunicarnos", afirmando así la importancia de la comunicación.

En el módulo ha visto cómo se diseña un proceso de comunicación y sabe que la intención de la persona emisora y receptora ha de coincidir en la medida de lo posible para que la comunicación tenga éxito. Sin embargo, es fácil que se produzcan fallos en la comunicación y que surjan malentendidos. Esto puede ser causado, entre otras cosas, por una comunicación indirecta, una perspectiva subjetiva, y también por no escuchar. Para evitar malentendidos, tiene a su disposición varias herramientas en el



módulo. Las técnicas específicas de preguntas continuas también pueden ser útiles para comunicarse con éxito.

Además, ahora ya sabe que, al igual que la comunicación, los conflictos también son ubicuos e implican diferentes motivos de disputa.

Hay muchos tipos diferentes de conflictos, como los conflictos de roles, los conflictos de objetivos o los conflictos de trayectorias. Sin embargo, hemos comprobado que los conflictos no siempre son negativos, sino que ofrecen importantes oportunidades de desarrollo. La forma correcta de gestionar los conflictos es fundamental. Porque si los conflictos no se resuelven, se endurecen y, en el peor de los casos, se agravan. Ahora ya conoce el proceso clásico de resolución de conflictos paso a paso que lleva de la huida, la destrucción, la sumisión y la delegación, ceder y el consenso.

Por último, ha aprendido cuáles son los posibles objetivos de una reunión de equipo para planificarlo de forma profesional y eficaz y evitar que sea interminable y aburrida para los participantes.

6.4 Referencias bibliográficas

- Darrelmann, Mareike: Welche Konfliktlösungsstrategien gibt es?, <https://www.konfliktloesung-coaching.de/konfliktlexikon/konfliktl%C3%B6sungsstrategien/>
- Arbeiterkammer Oberösterreich: Streiten, aber richtig. Neun goldene Regeln für den Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz, https://ooe.arbeiterkammer.at/service/broschuerenundratgeber/arbeitundgesundheit/B_2006_Streiten_aber_richtig.pdf
- Schrader, Lutz (2018): Was ist ein Konflikt? Bundeszentrale für politische Bildung, <https://www.bpb.de/themen/kriege-konflikte/dossier-kriege-konflikte/54499/was-ist-ein-konflikt/#:~:text=Ein%20Konflikt%20ist%20eine%20mindestens,Haltungen%20der%20Beteiligten%20gekennzeichnet%20ist>
- Natrapei, Iulia: 10 Tipps wie Sie Missverständnisse in der Kommunikation vermeiden, <https://blog.hubspot.de/service/missverstaendnisse-in-der-kommunikation>
- Böhringer, Joachim; Bühler, Peter & Schlaich, Patrick (2007): Kommunikation, in: Schule, Studium und Beruf, <https://www.edv-buchversand.de/chapter.php?cnt=getchapter&id=sp-45704.pdf>





CAR Master training

**¡ENHORABUENA!
HAS COMPLETADO CON ÉXITO ESTE ÁREA
FORMATIVA.**

**¿QUIERES CONTINUAR TU APRENDIZAJE?
VISITA LA WEB DEL PROYECTO**



**Co-funded by
the European Union**

Financiado por la Unión Europea. Los puntos de vista y opiniones expresados son únicamente por las personas autoras y no reflejan necesariamente los de la Agencia ejecutiva para la educación y la cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni EACEA son responsables de dichas opiniones.