

# DALE

## *Equidad*

### Liderazgo juvenil

para la  
equidad racial y  
de género

### MÓDULO

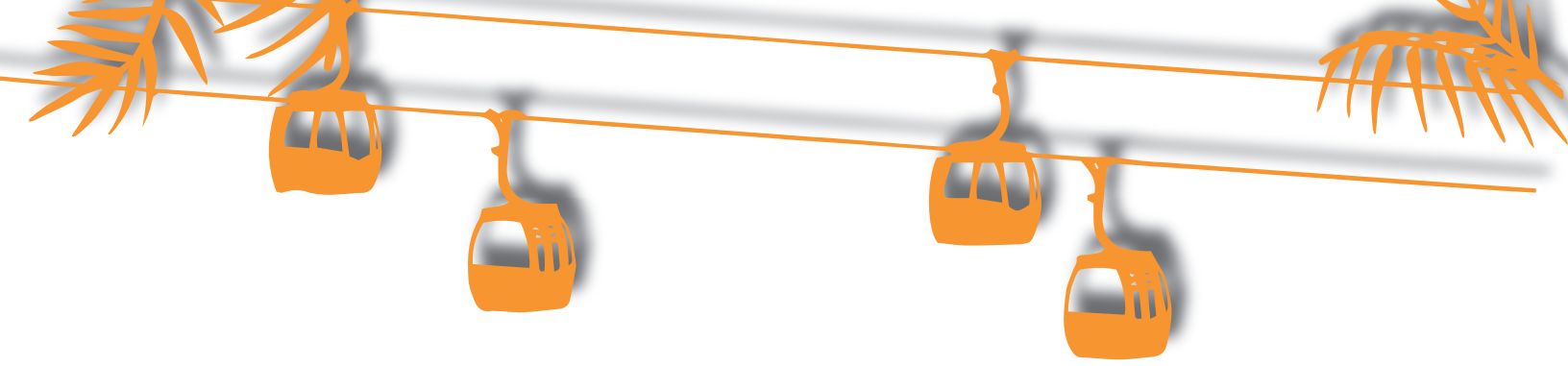
## *Comunicaciones y Marca Personal*



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



**manosvisibles**  
10 AÑOS



## Presentación

Según Peter Drucker “El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación” (1974). Este panorama se replica en los demás ámbitos de la vida, no solo en el corporativo. Estos problemas de comunicación pueden deberse a interferencias físicas o técnicas en el desarrollo de la situación de comunicación. Pero, muchos de ellos están asociados a factores humanos como falta de interés, desconfianza e incluso, falta de habilidades comunicativas.

Teniendo en cuenta que la comunicación es la base fundamental de las relaciones humanas, este panorama es preocupante, pero, lo es mucho más, cuando de liderazgo se trata. Según el informe Critical Leadership Skills, citado por P&A (S.F), el 43% de cerca de 2.000 personas encuestadas considera que las habilidades comunicativas son el factor crítico para desarrollar un liderazgo efectivo.

En la misma publicación la firma P&A (S.F) menciona que “liderazgo y comunicación van de la mano, convirtiéndose en una de las 16 características o competencias inherentes al líder extraordinario, según las investigaciones desarrolladas por la consultora Zenger&Folkman mediante evaluaciones de 360 grados a 200.000 directivos”. Así, el desarrollo de las habilidades comunicativas, debe ser una prioridad para los líderes. Pues es a través de ellas, que se facilitará el impacto en las comunidades empresariales o sociales.

Para tener mayor impacto, un líder debe, entonces, transmitir ideas precisas a públicos claramente identificados, y, a través de herramientas y técnicas singulares para cada situación de comunicación específica.

# Objetivo general

Brindar a los líderes elementos teóricos y prácticos que les permitan mejorar su capacidad de comunicación efectiva, así como la construcción y gestión de una marca personal a través del lenguaje verbal, no verbal y la imagen personal.

## **Comprender el concepto y los diferentes elementos**

que entran en juego en la comunicación efectiva.

## **Comprender la incidencia de la imagen personal**

como complemento y refuerzo de la comunicación corporativa.

## **Conocer otras herramientas efectivas**

para la comunicación, que podrían ser usadas por el participante.

## **Comprender la importancia de construir y gestionar**

adecuadamente una marca personal, asociada a los intereses de vida.

Objetivos  
de  
aprendizaje

# Trabajo previo: todo COMUNICA

Todas las actividades cotidianas están permeadas por actos comunicativos. Las profesoras Berrío, Inza, Lledó y Telletxea (2011) “Todo comportamiento es comunicativo. Toda conducta de interacción comunica algo [por tanto] Lo que uno comunique, regula, gobierna, influencia o controla al comportamiento del otro”. Por tal motivo, para iniciar este módulo le proponemos analizar diferentes procesos de comunicación cotidianos.

**1. Seleccione un comercial de televisión. Escriba en un párrafo no superior a ocho renglones, los elementos de comunicación (ver capítulo 1) del mismo, el mensaje, lo que más recuerda de él y lo que más le impacta del producto o servicio que se ofrece.**

**2. Observe periódicos, revistas, anuncios web o vallas publicitarias. Seleccione un titular, anuncio comercial o imagen que, para usted, comunique de forma efectiva un mensaje que siempre va a recordar. Por favor, lleve al taller el anuncio (o una fotografía en el caso de las vallas o anuncios web). Acompañe la imagen con un párrafo, no superior a ocho renglones, en el cual explique por qué lo seleccionó.**

**3. Seleccione un personaje público (por ejemplo, un líder, político, artista o empresario) que usted admire y analice un eslogan o frase que lo caracterice.**

**4. Finalmente, vea la película el Discurso del Rey. Haga un ensayo crítico, analizando los principales elementos que le permiten al Rey lograr tener una comunicación eficaz con el pueblo.**

Al momento de escribir, tenga en cuenta: (1) Recuerde que un ensayo no presenta un resumen de la película, sino que busca dar cuenta de su postura personal respecto a un tema específico, en este caso, lo que le permiten al Rey tener esa comunicación eficaz. (2) Use una estructura clásica (introducción, desarrollo, conclusión). Esto es; escriba su postura personal en la introducción del ensayo. En el desarrollo presente las ideas de apoyo. Y, finalmente, haga una conclusión en la cual recoja los postulados más importantes con los cuales usted defendió su postura.

**#DALE** *Equidad*

# Conceptos clave

## Comunicación

La comunicación es negociación del sentido para alcanzar acuerdos (Oviedo, 2002). Esto quiere decir que, es un proceso de intercambio social, a través del cual, un emisor entrega un mensaje (con una carga significativa desde su visión de mundo, conocimientos e ideologías) a un receptor que lo interpreta (con base en su propia visión de mundo, conocimientos e ideologías).

## Comunicación para el desarrollo.

Es el proceso comunicativo dirigido al empoderamiento de los actores objetivo, para que, mediante el uso de los medios eficaces para la divulgación de su trabajo, se genere un proceso de apropiación social y se motive el desarrollo comunitario.

**Información.** El conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción (Paoli, 1990).

**Marca personal.** Es la identificación de la promesa de valor que una persona tiene para ofrecer a las otras, a las empresas o a la sociedad en general. Está fuertemente ligada a los atributos (fortalezas, habilidades, valores y pasiones) que diferencian a cada individuo.

**Medios sociales.** Son plataformas de comunicación en línea, cuyo contenido es creado por sus propios usuarios a través del uso de la tecnología web 2.0, lo cual facilita la edición, la publicación y en intercambio de información. Algunos de ellos son: los blogs como WordPress, micro-blogging como Twitter, marcadores sociales como Delicious, mundos virtuales como Second Life, redes sociales como Facebook, sitios para compartir fotos como Flickr, y webs para subir videos como YouTube.

**Reputación.** Lo que los demás piensan, opinan, consideran y valoran de la persona. Es el prestigio o la estima que se tiene de un producto, organización o persona.

**Vocero/a.** Es la persona seleccionada por la comunidad para transmitir el mensaje que surge frente a un tema de interés colectivo y en el cual existe un consenso previo para establecer la comunicación.

# CAPÍTULO I

## *El universo de la comunicación*

¿Por qué algunas personas tienen mayor capacidad para incidir que otras? ¿Dónde está la diferencia? En las habilidades comunicativas; es decir, lo que dicen, la forma en que lo dicen y la relación que establecen con el interlocutor. La comunicación es la base de nuestra interrelación, y su efectividad, más que la mera entrega de información, implica la consciencia y disposición para negociar sentidos con el otro. La manera como nos comunicamos pasa muchas veces desapercibida; sin embargo, la mayor parte de nuestro día lo ocupamos comunicándonos de diferentes maneras y con diferentes personas.

### **Importancia de la comunicación**

Comunicarnos efectivamente implica:

- Expresar e intercambiar ideas, pensamientos y sentimientos.**
- Desarrollar la habilidad de escuchar, comprender, leer e interpretar los mensajes.**
- Construir confianza o generar empatía.**

En este sentido, la comunicación es la que nos permite coordinar acciones, establecer consensos y disensos. Es, entonces, una herramienta poderosa, que requiere de técnica para su utilización. No solo es importante el uso de las palabras precisas, también se requiere especial cuidado con el tono, la expresión del cuerpo, los gestos, la mirada y la postura, entre otros determinantes.

Un buen líder, un vocero, lo sabe. Por eso, cuando se comunica, logra expresar en su discurso, no solo sus ideas, sino también la confianza y la seguridad que se requiere para que los demás (la comunidad) le permitan ser esa voz que los representa.

En el desarrollo de los procesos comunitarios y organizacionales, la comunicación es un asunto vital, tanto en el ámbito interno como en el externo. En principio, se necesita comunicación para coordinar las acciones, motivar al equipo, compartir un mensaje común, debatir e intercambiar ideas. De igual forma, se requiere expresar, hacia afuera, los intereses de la institución, su visión, sus principios y sus valores, y establecer relaciones con diferentes actores sociales.

En ambos sentidos, los líderes y voceros son fundamentales porque son quienes representan tan la voz de los miembros de la organización. De ellos depende, en gran medida, que los procesos internos y externos estén coordinados y los mensajes que se transmitan sean comprendidos e interpretados de acuerdo con los intereses de la organización.

Cuando la comunicación es eficaz y efectiva, es más probable que se logre la calidad y productividad en los procesos, y a su vez se genere una audiencia permanente que permita retroalimentar el crecimiento organizacional.

### **Propósito de la comunicación**

La comunicación, como proceso dialógico, tiene múltiples características, puede decirse que las más relevantes son:

La comunicación es transaccional. Existe siempre un intercambio que genera alguna reacción.

La comunicación es secuencial. Es una sucesión de elementos y momentos que al interactuar generan el proceso comunicativo.

La comunicación es compartir significados con el otro. Es decir, al expresar las ideas, sentimientos o pensamientos, se da cuenta de la visión propia del mundo, la cual está permeada por las creencias y conocimientos particulares.

La comunicación, entonces, permite intercambiar emociones, pensamientos o sentimientos, y, a partir de ello, desarrollar relaciones. Sin embargo, para alcanzar la eficiencia comunicativa, más que lo que se desea expresar, es importante definir, claramente, lo que se quiere lograr con un acto comunicativo particular.

Para tal fin, se debe enmarcar el propósito comunicativo, a la luz de los actos básicos de la comunicación: (1) **Dirigir**, guiar al receptor en un proceso específico. (2) **Informar**, entregar datos objetivos acerca de una situación o persona. (3) **Recrear**, divertir a través del tratamiento gracioso o lúdico de un tema. (4) **Argumentar**, convencer o persuadir para conmover o ganar adeptos (Oviedo, 2003).

## Elementos de la comunicación

**Emisor.** Es quien transmite el mensaje. Puede ser una persona, una institución, o una marca. Con su actitud, tiene la capacidad de conferirle diferentes sentidos a las palabras, lo que incide en el nivel de transmisión de pensamientos o sentimientos. El emisor es quien realiza la codificación del mensaje, al traducir la información en un sistema de signos determinado.

**Receptor.** Es quien recibe e interpreta el mensaje y realiza la decodificación del mensaje. Al igual que el emisor, puede ser individual o colectivo. La actitud (distráido, atento, crítico, etc.) del receptor es fundamental a la hora de comprender un mensaje.

**Mensaje.** Es lo que se comunica. Está determinado, en gran medida, por el tipo de señal que se transmite (palabras, imágenes y sonidos, entre otros). Para ser interpretado, el receptor debe tener en cuenta, además del código, la situación y el contexto y las inferencias que pueda hacer de la intención del emisor.

**Canal.** Soporte natural o artificial a través del cual se trasmite la señal portadora del mensaje.

**Código.** Conjunto de reglas y signos, que, mediante su combinación permiten la elaboración del mensaje. Para que se produzca la comunicación el emisor y el receptor deben compartir el mismo código. El emisor realiza la codificación, el receptor realiza la decodificación.

**Contexto.** Es la situación que rodea el acto de comunicación.

**Referente.** Objeto o realidad completa a la que se refiere un signo en un proceso de comunicación determinado. Es diferente del significado ya que este es una palabra estable, mientras que el referente varía según la utilización.

## Principios de la comunicación

Para que la comunicación sea efectiva, es imperativo que, tanto emisor como receptor se dispongan. Al respecto, Berrío, et al. (2011), citando a Hernández (2003), exponen las siguientes condiciones para la comunicación efectiva:

- Deseo de transmitir o emitir un mensaje.
- Deseo de participar y de implicarse de los comunicantes.
- Deseo de permanecer, de mantener la conversación.
- Deseo de comprender a la otra persona.
- Deseo de escuchar.
- Actitud de respeto hacia los miembros del sistema comunicativo.

## Tipos de comunicación

La comunicación puede clasificarse en tipologías según el lenguaje involucrado en el evento comunicativo.

**Comunicación verbal.** Usa las palabras en el lenguaje como elemento fundamental para la comunicación. Se basa en el lenguaje oral (sonidos-fonemas) y escrito (letras-grafemas). Para que la comunicación sea efectiva, el código de ese lenguaje debe ser común al emisor y al receptor.

**Comunicación no verbal.** Usa el lenguaje corporal para transmitir o complementar el sentido de los mensajes. Suele ser involuntario o poco planificado, por lo que puede ser causante de malas interpretaciones de los mensajes, ya que, muchas veces, las expresiones corporales tienen sentidos distintos a los del lenguaje verbal. Para que el lenguaje no verbal no afecte el objetivo de la comunicación, un orador, vocero o líder, debe controlar los siete canales del lenguaje corporal:

**Expresiones faciales;** son universales y reflejan de manera innata y universal las siete emociones básicas de los seres humanos (alegría, sorpresa, desprecio, tristeza, ira, asco y miedo).

**Posturas;** respecto al otro para expresar el grado de interés y apertura, y respecto a la imagen personal para transmitir confianza, estabilidad y seguridad.

**Apariencia;** es la primera imagen que los otros tienen sobre el líder o vocero. Es importante porque permite generar confianza.

**Háptica;** se relaciona con tacto. Dependerá del nivel de confianza que se tenga con el otro.

**Proxémica;** se relaciona con el uso del espacio en la interacción. Se considera que menos de 45 cm. es una distancia íntima; de 45 a 120 cm. es personal; de 120 a 360 cm. es social; y de 360 cm. en adelante, es pública.

**Gestos,** tiene un elevado componente cultural. También, al parecer, hay origen genético de algunos gestos, como las expresiones de orgullo, triunfo y poder.

**Paralenguaje,** se asocia al manejo de la voz. Es tal su influencia en la credibilidad y la persuasión, que se considera otro tipo de comunicación.

**Comunicación paraverbal.** Se basa en los elementos propios del orador como la voz, la entonación, los énfasis o las pausas. Estos acompañan el discurso verbal y permiten al receptor otorgar significados particulares al mensaje que recibe, es por ello que exigen una concentración y control más riguroso.

## Niveles de comunicación

La comunicación puede clasificarse en niveles, dependiendo del número de agentes (personas) involucrados y el propósito del evento comunicativo.

**Intrapersonal. Los mensajes no trascienden a otro (pensamiento)**

**Interpersonal. Dos individuos intercambian mensajes (conversación)**

**Grupal. Más de dos personas que quieren lograr algo por medio de una acción conjunta (conversación, clase, reunión social).**

**Organizacional. Más de dos personas con objetivos empresariales comunes (reunión laboral, capacitación, junta)**

**Masiva. Un medio o vocero diseña y transmite contenidos a un público indeterminado e impreciso en número y diverso en características. (noticia, discurso público, arenga)**

## Estilos de comunicación

Los estilos de comunicación no son independientes, es decir, es improbable que una persona tenga uno solo, casi siempre ocurre que usa uno u otro, dependiendo de la situación de comunicación. Los estilos son:

**Estilo pasivo.** No confronta, solo analiza. No interactúa directamente con la audiencia.

**Estilo agresivo.** Establece la comunicación con una predisposición en el diálogo. Confronta o cuestiona en cada momento del proceso comunicativo.

**Estilo asertivo.** Escucha y analiza la información. Participa con aportes específicos, de acuerdo con el objetivo del proceso comunicativo.

El uso de uno u otro, depende, en gran medida, de las condiciones físicas, emocionales y contextuales que rodean la situación de comunicación. Es decir, de la confianza que se tenga entre los agentes que participan, la emocionalidad que experimenta cada uno en el momento y el objetivo comunicativo que se esté persiguiendo. En cualquier caso, un líder o vocero, debe intentar tener, siempre, un estilo asertivo que le permita demostrar empatía e interés.

## Métodos de comunicación

Existen cuatro métodos principales de comunicación: escuchar, hablar, leer y escribir. Es muy importante definir el método más efectivo según la audiencia que se quiera alcanzar. A continuación, se presentan algunas consideraciones para una comunicación efectiva en cada método.

### Hablar

- Analizar la audiencia para saber qué información necesita recibir para comprender el mensaje.
- Mantener el lenguaje claro, sencillo y conciso.

### Ser natural.

- Estar atento la comunicación no verbal y paraverbal que acompaña su mensaje.

### Leer

- Definir el tipo de lectura (ej. rápida, profunda).
- Definir el esquema para sustraer información.
- Usar técnicas de comprensión de lectura.

### Escribir

- Analizar la audiencia para saber qué información necesita recibir para comprender el mensaje.
- Planear las ideas (principal y secundarias) del texto.
- Definir una línea narrativa clara.

### Escuchar

- Priorizar este método. "Si se supone que nosotros debiéramos hablar más que escuchar, nosotros deberíamos tener dos bocas y un oído". Mark Twain
- Empatizar con el otro para analizar el mensaje de la manera más precisa posible.

# CAPÍTULO II

## *El poder de las ideas*

En el capítulo anterior, se abordó la historia, es decir Un buen vocero no necesita ideas extraordinarias, necesita ideas claras, coherentes, cohesionadas, pero, sobre todo, que respondan a una intención comunicativa. Para Descartes, una idea es cualquier contenido material o del pensamiento. Es común escuchar que "las ideas mueven al mundo". Por tanto, tener claridad de las ideas, es decir de los pensamientos que se transmiten, es fundamental para influenciar a otros.

El objetivo o propósito de cada acto comunicativo

debe estar asociado a una idea principal. En el caso de los líderes o voceros, esto cobra especial importancia, pues muchas veces la comunicación pierde efectividad porque, aunque se tiene claro el tema, no se identifica, la idea o concepto clave que se quiere transmitir. Esto termina convirtiéndose en una barrera de la comunicación, pues, por muy claro (o bonito, o divertido) que se entregue el mensaje, si no especifica el punto central, se dispersa la atención del receptor, sin alcanzar el objetivo propuesto. La idea central debe ser, entonces, el punto inicial de cualquier comunicación.

## Diferencia entre idea central y tema

Isabel Solé, citando a Aulls (1990), afirma que "el tema indica aquello sobre lo que se trata un texto [o discurso], y puede expresarse mediante una palabra" (1996) Por su parte, la idea central es el enunciado más importante que se utiliza para explicar el tema. En ese sentido, el tema responde a la pregunta ¿de qué se va a hablar? y la idea central responde a la pregunta ¿qué es lo que se espera que el receptor sepa alrededor de ese tema?

En términos formales, la idea central es una afirmación independiente; una oración que tiene sentido completo. Esto quiere decir que, para entenderla no se necesita asociarla con ninguna otra idea, pero, es por definición el fundamento de las demás ideas que se presentan en el discurso. La estructura de la idea central será siempre:

Sujeto + Verbo + Complemento

En términos estratégicos, la idea central, en relación con el público y con el propósito comunicativo, será la que defina qué tipo y método de comunicación se requiere para que el mensaje se transmita de manera efectiva.

## Ejercicio No. 1

**Parte 1:** en el trabajo previo se seleccionó un personaje público al cual se admira. Para este ejercicio se debe buscar una comunicación pública de esa persona. Con ella se debe:

- Identificar el nivel de comunicación en el cual se desarrolla.
- Identificar el propósito de la comunicación.
- Identificar los tipos, estilos y métodos de comunicación que entran en juego en esa comunicación.
- Identificar y describir cada uno de los elementos de la comunicación.

**Parte 2:** planea una presentación (oral) en la cual, de manera muy breve, exponga a sus compañeros ¿qué se puede aprender de los aciertos y desaciertos en la comunicación de ese personaje? Para tal fin, defina, claramente:  
¿Cuál es el propósito comunicativo que espera alcanzar?  
¿Cuál es la idea central del mensaje que se quiere entregar a los compañeros?

# CAPÍTULO III

## Comunicación efectiva para el liderazgo

### Portavoz o vocero de una comunidad

El portavoz o vocero es el representante de la institución ante audiencias específicas o medios de comunicación, por tanto, es el principal responsable de lograr y direccionar una comunicación efectiva. Él está encargado de reproducir el mensaje central de la entidad en los diferentes medios o espacios de comunicación. Es decir, es la cara visible de la institución ante los diferentes públicos.

Con el fin de evitar distorsión de la información se recomienda que el número de voceros sea reducido. Lo adecuado, es tener una sola persona encargada, que pertenezca al nivel directivo, con autorización para tratar los diferentes temas que competen a la institución y con autoridad. Por tanto, suele ocurrir que el vocero es el líder de algún proyecto, proceso o de la institución misma. Sin embargo, no por tener una posición de liderazgo, se tiene asegurada la habilidad comunicativa

Un portavoz de grupo, en primer lugar, debe tener ingenio, carisma y aplomo. En segundo lugar, debe ver su trabajo con una perspectiva amplia y no como una oportunidad de estar a la defensiva y de tratar a quienes lo critican como enemigos peligrosos. En tercer lugar, debe buscar limitar los daños, para eso, debe ver su misión como la oportunidad de acompañar a su comunidad (o su equipo) a alcanzar las metas propuestas. En cuarto lugar, debe tener la capacidad de captar y prever las consecuencias que se derivan de ciertas decisiones, es decir, debe actuar con una mezcla

de saber y experiencia que le permita identificar la solución posible para cada ocasión, e incluso, adelantarse a los acontecimientos.

Finalmente, debe estar en disposición permanente de evaluar y mejorar sus habilidades de comunicación, que son transversales a las características expuesta previamente. En términos comunicativos un vocero debe:

Tener una actitud firme, pero no de arrogancia, sino de apertura para comprender los puntos fuertes de los demás.

Inspirar confianza, ganársela a través de la coherencia y la claridad de sus actos e ideas.

### Análisis de la comunicación

El análisis de los elementos en el proceso comunicativo, los factores que intervienen y las barreras que se enfrentan, permite tener una serie de insumos para definir una estrategia efectiva de comunicaciones. Además de los aspectos que se presentaron en el capítulo 1, hay tres aspectos fundamentales que se deben abordar al momento de analizar una situación de comunicación:

### Universo personal de los agentes

Cada una de las personas que participa en un evento o situación de comunicación tiene sus propias percepciones, formas de interpretar la realidad, estereotipos, prejuicios, conocimientos e intereses. Todos estos elementos afectan (positiva o negativamente) el desarrollo de dicho evento.

### Nivel de atención

Cada uno de los emisores y receptores, de acuerdo con su universo personal, tendrá unos intereses distintos en el tema, así como una condiciones físicas y socioemocionales, que determinan su nivel de atención.

### Barreras en la comunicación:

Conocer las posibles barreras de un evento comunicativo permitirá derribarlas en el momento en que se identifique que alguna o algunas de ellas están afectando la efectividad de la comunicación. John Newstrom (2011) agrupa las barreras en tres grupos. Algunos ejemplos de cada uno son:

### Semánticas:

- Emisores y receptores hablan idiomas diferentes.
- Se usan términos técnicos o desconocidos para algunos de los agentes.
- Se comenten errores en el uso del lenguaje, que afectan la comprensión por parte de los demás agentes.
- Se entrega más o menos información de la

necesaria.

- Lenguaje inapropiado o negativo.
- Tono, volumen o expresividad inadecuados.

### Personales (psicológicas):

- Divergencia de motivaciones o expectativas.
- Actitudes defensivas o de contrataque.
- Falta de disposición para escuchar y comprender al otro.
- Actitudes de superioridad o inferioridad.

### Físicas:

- Distancia física entre emisor y receptor.
- Ruido en el ambiente.
- Problemas físicos que impiden la recepción adecuada de los mensajes.
- Problemas de conexión (cuando es virtual).
- Fallas técnicas en los canales de comunicación.

## Comunicación efectiva

Con base en el concepto de que la comunicación es negociación de sentidos para alcanzar acuerdos, puede decirse que la efectividad de la comunicación no es otra cosa que la comprensión adecuada del significado y la intención de lo que se está comunicando. Dentro de la comunicación efectiva, el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia.

Por lo anterior, la comunicación efectiva es una habilidad que se puede desarrollar, potenciando los aspectos interpersonales, intrapersonales, grupales, intragrupal, organizacionales y externos. Una de las principales herramientas es evaluar los mensajes a la luz de las 7C de la comunicación efectiva:

### Claridad.

Tanto el emisor, como el receptor deben comprender el propósito de la comunicación.

### Conciso.

Debe haber una sola idea central de la comunicación (asociada al objetivo comunicativo).

### Concreto.

La información que se entregue debe ser la necesaria para alcanzar el propósito. Cuando se da información de más, aunque sea muy interesante, se desvía la atención.

### Completo.

La información que se entregue debe ser la suficiente para alcanzar el propósito. Si se dejan vacíos, pueden presentarse malas interpretaciones del mensaje.

### Correcto.

La información debe ser válida, veraz y respetuosa. Coherente: Las ideas deben ser lógicas y presentarse en un orden que facilite al otro la comprensión del mensaje.

### Cortés.

El lenguaje debe ser respetuoso y favorecer la generación de empatía.

La comunicación es, con frecuencia, el factor más crítico para enfrentar exitosamente una crisis. Por esto, en primera instancia, una comunicación efectiva es fundamental al interior de la institución. Los siguientes son algunos principios de comunicación que ayudan a los líderes a aliviar el estrés, desarrollar confianza e impulsar resultados en ambientes cargados de ansiedad e incertidumbre:

- Manténgase en contacto siempre.
- Sea claro y preciso.
- Elija al mejor mensajero.
- Reúnase cara a cara.
- Fomente la retroalimentación permanente.
- Espere lo imprevisible.
- Preste igual atención a la comunicación verbal, no verbal y paraverbal.

## Ejercicio No. 2

Comparación de dos estrategias de comunicación de país para comparar la efectividad de la comunicación.

Marca país Colombia – Marca país Perú

La imagen país busca mejorar la percepción de los países tanto al interior como hacia el exterior. Para esto, resalta elementos de su identidad que le permitan ser reconocido en el ámbito global.

La marca es el elemento tangible que construye un símbolo de la imagen y viene acompañada, generalmente, de un eslogan, colores y símbolos que ayudan a promocionar al país, funcionando como un sello diferenciador y de reconocimiento.

A continuación, se deben revisar las marcas de dos países:

Marca País Colombia

Sitio Web: <http://www.colombia.co/> Video: [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=ktW5Qroam7Q#](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=ktW5Qroam7Q#)

Marca País Perú

Con base en el análisis de las marcas, responda:

¿Qué relación encuentra entre la imagen de la marca de cada país y la identidad del mismo?; es decir, ¿qué elementos encuentra que hablen de la cultura, las costumbres, la geografía, las personas, de cada uno de los países?

Analice las dos estrategias e imágenes y seleccione la que considere más apropiada para representar el país. Enumere los aspectos que definen su selección.

¿Cuáles personajes públicos cree que representan correctamente esa marca país? ¿Qué hace que sea un vocero idóneo de esa marca?

# #DALEEquidad

## Estrategia de comunicaciones

Para Apolo, D., Murillo, H., & García, G. (2014) la comunicación estratégica es “el conjunto de estrategias comunicacionales internas y externas

enfocadas en el relacionamiento entre los actores y la institución, reconociendo sus contextos, tramas y escenarios para la construcción de objetivos conjuntos, aunando todos los esfuerzos para su consecución y vínculo con su entorno”.

La estrategia de comunicación prioriza los objetivos de la institución, valora y potencializa la información disponible y se adecúa a los sujetos receptores de los mensajes. Requiere la toma de decisiones permanentes en cuanto a los contenidos, los canales y las herramientas de comunicación.

***“La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión”.***

Una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:

- Obliga a la reflexión y el análisis periódico sobre la relación de una institución con sus públicos.
- Define una línea directriz de la comunicación. Precisa cuáles sistemas conviene utilizar y qué peso ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados y los públicos objetivos.
- Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización. Se convierte en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización. Encausa de facto una misma lectura de los problemas y oportunidades, poniendo en común los mismos valores y el lenguaje compartido, y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución.

## Elementos de la estrategia

Una estrategia de comunicación abarca las motivaciones de la comunicación de la institución. La estrategia se desarrolla a través de un plan estratégico de comunicación. Por lo general, las instituciones se concentran en un plan de comunicaciones externo, sin embargo, no hay que olvidar que la comunicación estratégica comienza por el interior de la institución y sus miembros.

Para desarrollar una estrategia de comunicaciones se deben tener en cuenta los siguientes elementos básicos:

**Tema.** De qué se trata la campaña o de qué quiere hablar (ver capítulo 2)

**Idea central.** Mensaje claro y conciso (ver capítulo 2)

**Análisis de contexto.** Ambiente social, político, económico, psicológico y económico.

### **Definición de las 5w:**

Qué se debe comunicar  
Cuándo se debe comunicar  
Cómo se debe comunicar  
Por qué se debe comunicar  
A quién se debe comunicar

**Caracterización del público objetivo.** Características de los grupos de interés o audiencias objetivo.

**Definición de objetivos.** Propósito de las acciones de comunicación.

**Selección de medios.** Los medios más efectivos para impactar al público objetivo.

Identificación de aliados. Pueden ser socios, patrocinadores o intermediarios.

**Definición de indicadores.** Determinación de los aspectos a los que se les hará seguimiento para evaluar la efectividad de la estrategia.

Estos últimos (indicadores) permitirán controlar los avances en los siguientes aspectos:

**Realización física.** Miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.

**Realización financiera.** Mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto destinado en principio a cada acción de promoción y divulgación.

**Impacto.** Mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha; por ejemplo: número de apariciones en los medios, número de materiales enviados o número de visitas de la página web.

## **CAPÍTULO IV**

### *Comunicación digital: retos y oportunidades para el liderazgo comunitario.*

Ya se ha mencionado antes, que la comunicación es un proceso dinámico. Esta afirmación, cobra especial importancia cuando se habla de comunicación digital, pues esta crece exponencialmente y cambia a ritmos, a veces inimaginables. Actualmente, gran parte de las situaciones de comunicación están medidas por aplicaciones, páginas web y redes sociales, siendo Whatsapp, Instagram, Facebook y Twitter las más conocidas.

Este dominio, convierte a la comunicación digital en una oportunidad para crear y divulgar contenido de manera rápida. Sin embargo, más que la velocidad, lo que le otorga importancia es el alcance que puede tener una publicación en cualquiera de estos medios digitales, toda vez que puede impactar a públicos de múltiples países con recursos (humanos, tecnológicos y financieros) mínimos.

El informe We Are Social y Hootsuite (Kemp, 2020) afirma que al inicio de 2020 el número de internautas en el mundo alcanzaba 4.540 millones, es decir, el 59% de la población mundial. Y estos pasan, en promedio, 6 horas y 43 minutos conectados cada día. Particularmente en Colombia, se tienen 35 millones de internautas (69% de la población) En términos de comunicación, este ámbito digital tiene elementos a favor y en contra:

## Ventajas de la comunicación digital

- Recepción y envío de información de manera rápida.
- Alcance mucho mayor al de cualquier otro canal de comunicación.
- Acceso de información básica y especializada a tan solo un clic.
- Múltiples formatos (texto, video, audio, imagen).
- Complemento de las acciones de comunicación tradicional.

## Desventajas de la comunicación digital

- Exposición de la información personal e íntima, incluso, sin que sea una decisión personal.
- Despreocupación por la calidad del mensaje; olvido de las estructuras gramaticales.
- Dificultad (casi imposibilidad) de corrección de la información incorrecta o indebida que se publica.

Aunque a veces pareciera que todas las herramientas, aplicaciones y redes, cumplen un mismo objetivo, la verdad que existen diferencias en el propósito de cada una. Por tal motivo, y con el propósito de optimizar los esfuerzos, es fundamental preguntarse ¿En cuál aplicación o red social quiero estar? ¿Cómo quiero y debo estar? ¿A quiénes quiero y debo tener como contactos?

## Herramientas de comunicación digital

- Aplicaciones móviles para teléfonos inteligentes y tabletas.
- Medios de transmisión de información, desde redes sociales hasta blogs.
- Plataformas en línea [servicios] para la gestión de información y datos, por ejemplo, la intranet.

**Redes sociales. Algunas de las más populares son:**

**Facebook** es la red social por excelencia. Aunque su uso, se concentra en personas de 20 a 35 años.

**Instagram** es la red social con más proyección. Es fundamental para compartir contenido con un alto valor gráfico.

**Youtube** no siempre se reconoce como una red social, sin embargo, es una de las que tiene mayor crecimiento. Hay quienes afirman que será la televisión del futuro.

**Twitter** permite la transmisión de contenidos informativos cortos. Es muy útil para los medios masivos de información, y es comúnmente usada en ámbitos políticos o de opinión, más que meramente sociales.

**Linkedin** es la red social profesional más grande que existe, aun así, no cuenta con amplia penetración. Es ideal para hacer redes de contactos profesionales.

Lo cierto es que, en medio de tanto contenido y de tantos emisores de información, el líder, tanto en el plano comunitario o profesional como en el personal, debe formular estrategias de comunicación que incluyan, pero que no solo se desarrollen en los medios digitales. Esto se debe a que la comunicación estratégica considera la importancia de trabajar diferentes canales y medios de manera coordinada. Sin embargo, el gran reto es diferenciarse y entregar contenidos de valor para las audiencias digitales.

**#DALE** *Equidad*

# Ejercicio 4

Teniendo en cuenta que la comunicación efectiva es una herramienta fundamental para el empoderamiento y la inclusión en el contexto comunitario, se propone diseñar esquema básico de una estrategia de comunicación, que incluya medios tradicionales y digitales, para su organización comunitaria.

A continuación, se presentan algunos elementos que la organización comunitaria debe reforzar para lograr mayor efectividad en su proceso de incidencia.

## El mensaje:

El mensaje debe asumir un tema bandera fundamental, no diez temas. De igual forma, debe exponer tanto la situación como el tipo de solución que se busca y precisar a quién se dirige el mensaje y con qué intencionalidad.

El mensaje requiere de argumentos; por ejemplo, si queremos incidir sobre el tema de la juventud vulnerable y la importancia de emprender acciones para contrarrestar los riesgos, es importante contar con cifras e informes, que respalden el argumento de la vulnerabilidad y los riesgos.

Existen algunos principios (flexibles) que serán de gran utilidad a la hora de desarrollar un mensaje efectivo:

- Conocer a su audiencia.
- Conocer su ambiente político y el momento.
- Mantener su mensaje simple y breve.
- Utilizar historias de la vida real y citas textuales.
- Utilizar un lenguaje preciso, poderoso, efectivo y verbos activos.
- Utilizar hechos claros y números de forma creativa.
- Adaptar el mensaje al medio.
- Permitir a su audiencia llegar a sus propias conclusiones
- Animar a la audiencia para que tome acción.
- Presentar una posible solución.

## ¿Quiénes pueden ser las audiencias potenciales?

Conocer la audiencia dará muchas pistas para responder a los demás principios:

### Local y nacional

- Tomadores de decisión-políticos y hacedores de política
- Líderes de opinión
- Periodistas

- ONG y grupos de base
- Investigadores de temas específicos y profesionales Sindicatos de comercio
- Ciudadanas, ciudadanos y movimientos sociales
- Sector privado
- Público en general

### Internacionales

- Bilaterales y multilaterales (Banco Mundial, etc.)
- Donantes
- ONG
- Corporaciones
- Agencias de Naciones Unidas
- Movimientos sociales

Una vez se ha identificado la audiencia, podemos enmarcar el tema y la solución propuesta, a fin de lograr una verdadera incidencia. Para esto serán necesarios tres pasos:

## Determinar una idea central y varias ideas de apoyo que reflejen:

Su solución propuesta.

Su análisis del tema.

Las causas del tema.

Quién es responsable por resolver el tema.

Las acciones que pide que otros tomen en apoyo a la solución propuesta.

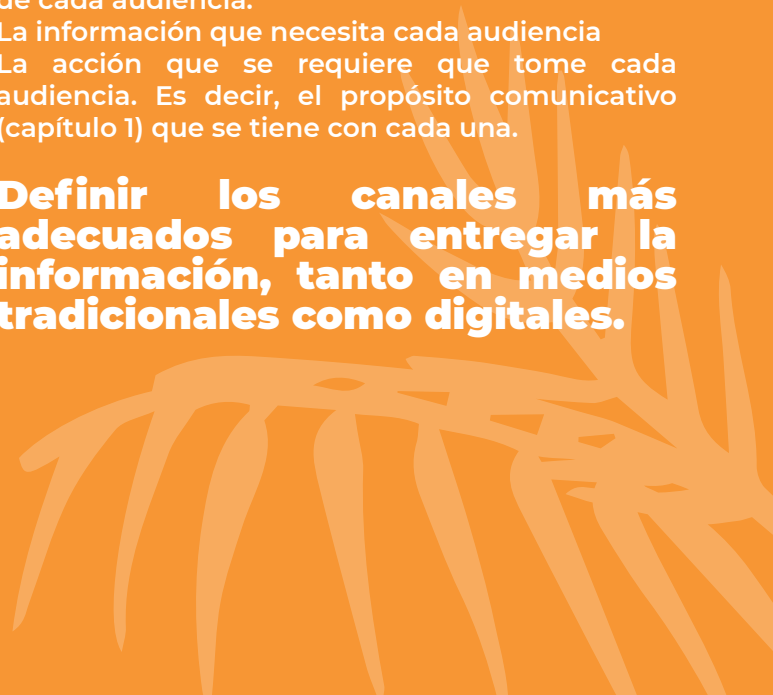
## Identificar y caracterizar las diferentes audiencias, teniendo en cuenta:

Los intereses, conocimientos y preocupaciones de cada audiencia.

La información que necesita cada audiencia

La acción que se requiere que tome cada audiencia. Es decir, el propósito comunicativo (capítulo 1) que se tiene con cada una.

## Definir los canales más adecuados para entregar la información, tanto en medios tradicionales como digitales.

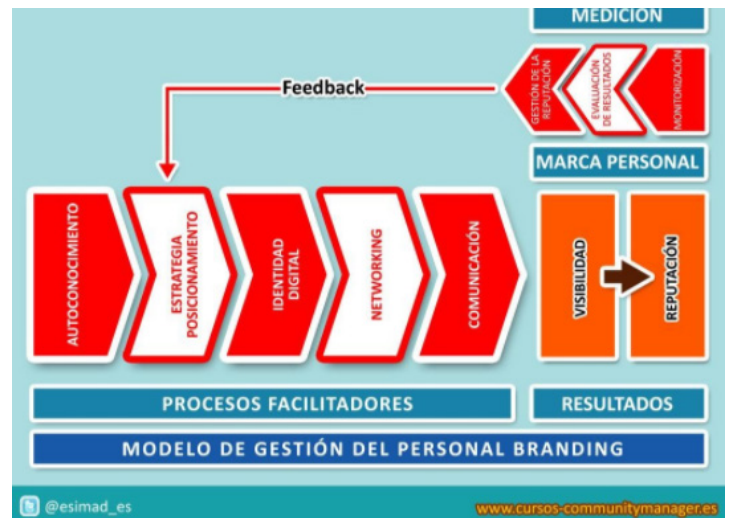


# CAPÍTULO III

## Construcción y comunicación de la marca personal de un líder.

William Arruda, uno de los pioneros del concepto de marca personal, la define como “la manera de clarificar y comunicar aquello que nos hace diferentes y especiales, y de emplear esas cualidades para guiar nuestra carrera o tomar nuestras decisiones estratégicas. Se trata de comprender cuáles son los atributos [fortalezas, habilidades, valores y pasiones] que nos hacen únicos y de emplearlos para diferenciarnos de nuestros competidores y de nuestros iguales. En este sentido, la marca personal consiste en comunicar de modo claro la promesa de valor que ofrecemos a nuestra empresa o a nuestros clientes”.

En el caso de un líder, la marca personal es parte fundamental de la generación de confianza. Construir y gestionar una marca personal, es sin duda, una de las primeras tareas de un líder que quiera impactar significativamente su entorno. El siguiente esquema muestra una propuesta de proceso de gestión de marca personal:



Fuente: <http://www.cursos-communitymanager.es/communitymanager/wp-content/uploads/2012/08/diagrama-de-proceso-para-la-gestion-del-personal-branding.jpg>

## Ejercicio 5

A través de las siguientes preguntas, se propone que construya e identifique acciones de gestión de su marca personal. En algunos puntos, se pide que identifique aspectos positivos y negativos; los primeros para que potencialice esas virtudes, los segundos para que identifique en cuáles de esos debe tomar acciones de mejora de manera inmediata. Se recomienda que evalúe periódicamente el cumplimiento de las metas, y tome acciones de mejora que le permitan crecer en la reputación de su marca personal.

### Construcción de la marca personal

¿Cuáles son las características que me describen como persona?

Positivas (al menos cinco)

Negativas (al menos tres)

¿Cuáles son los valores que me definen (asociados a mi conducta)?

Como persona (al menos cinco)

Como profesional (al menos tres)

- ¿Cuáles son las características (competencias) que me definen como profesional? (al menos cinco)
- ¿Qué tareas desarrollo con más habilidad y gusto? (al menos cinco)
- ¿Qué me apasiona? Personal /profesional
  - En el plano personal (al menos tres)
  - En el plano profesional (al menos tres)
- Si se escribiera una página web sobre ti ¿Cuáles serían las palabras claves? (al menos cinco)

Con base en la información anterior, construya un perfil en el que mencione la información más relevante de su marca personal.

Ejemplo: Soy [nombre], comunicadora social en formación. Con certificación como entrenadora Elite. Con experiencia profesional liderando actividades relacionadas con realización de eventos, ventas y servicio al cliente. Tengo habilidad para formular proyectos de desarrollo social y comunitario. Soy creativa, enfocada a los resultados y apasionada por el servicio a la comunidad, por eso creo que mi vocación es el servicio.

## Gestión de la marca personal:

- ¿Dónde y cómo me veo de aquí a 5 años?
- ¿Cómo quiero ser recordado/a?
- ¿Qué huella quiero dejar en mi entorno personal y profesional?
- ¿Qué aporte me gustaría hacer para que el mundo se asemeje un poquito a mi mundo ideal?
- ¿Cómo quiero que me vean los demás (imagen personal)?

Con base en las respuestas a las anteriores preguntas, identifique:

- ¿De cuáles líderes necesito aprender?
- ¿Qué tipo de contenidos necesito consumir?
- ¿Qué contenidos quiero compartir?
- ¿A quiénes necesito tener cerca?

Con base en las respuestas anteriores formule su plan de gestión personal. Identifique los objetivos a corto y mediano plazo, asociados a lo que quiere lograr en los próximos cinco años (recuerde que los objetivos deben ser realistas y medibles). Después, defina un tiempo para cumplir esos objetivos. Finalmente, identifique con qué cuenta ahora o qué necesita gestionar para lograrlo, en este último punto, defina acciones concretas que le permitan obtener lo que necesita para alcanzar sus metas.

Objetivo	Tiempo	¿Con qué cuento ahora?	¿Qué necesito gestionar?

Finalmente, con la claridad de lo que se es actualmente y de lo que se quiere lograr, planifique acciones de comunicación que le permitan empezar a posicionar su marca personal en los públicos (comunidades) a las que usted desea llegar. Tenga en cuenta acciones de comunicación digital y presencial. Pregúntese:

- ¿Qué y cómo debo comunicar para posicionar mi marca personal?
- ¿En qué redes sociales quiero estar?
- ¿Cómo quiero aparecer en las redes?
- Ya hay muchos youtubers, bloggers, conferencistas ¿Qué me diferencia de ellos?

Tema	Imagen	Plataforma	Fecha

# CAPÍTULO IV

## Oratoria: claves para pitch exitosos

Originalmente, el elevator pitch se configuró como un discurso para presentar ideas de negocio en los minutos que demorara un ascensor en subir un edificio. Es decir, menos de 2 minutos. Con el tiempo, estos discursos cortos y concretos, empezaron a usarse también en otros procesos del ámbito empresarial. Hay distintos tipos de pitch. Los más comunes son:

**Pitch de inversores,** para conseguir posibles socios o inversionistas para negocios o proyectos.

**Pitch comercial,** para presentar productos o servicios a posibles clientes.

**Pitch personal,** para evidenciar las capacidades o habilidades personales o profesionales.

Aunque las recomendaciones de este capítulo se enfocan en las claves para hacer un pitch personal exitoso, pueden extrapolarse a cualquier tipo de presentación de productos o proyectos.

### ¿Qué es un pitch personal?

Es una presentación oral corta (2 minutos, aproximadamente) en la cual se evidencian las características principales de la marca personal. Su idea central es una promesa de valor, es la promesa de esa persona puede aportar a otras (empresa, organización social, equipo de trabajo, etc.). Es una actividad muy común en los procesos de selección, pues busca que el aspirante exponga, de manera clara y concisa, por qué debe ser aceptado en un proyecto o empresa.

La preparación del pitch no es un proceso único, es un ejercicio dinámico que exige definir la información de acuerdo con el público y el objetivo comunicativo, toda vez que, debe presentar la información de manera clara, estructurada y dinámica.

### ¿Cómo se construye un pitch personal?

- Seleccione la información relevante respecto a su formación, logros, capacidades y habilidades.
- Construya un plan que le permita estructurar las ideas de manera clara y en un orden lógico.
- Escriba el discurso de su pitch con base en su planeación.
- Utilizando un cronómetro, confirme cuánta información alcanza a presentar en los minutos que le asignaron. Tenga en cuenta que al momento de hacer la presentación es posible que se lleve un poco más de tiempo que al leerlo.
- Afine la información para que se ajuste al tiempo indicado. Si necesita reducir, pregúntese: ¿Puedo suprimir algo o cambiar la manera en que lo digo? ¿Cuál información es la más relevante para demostrar mis capacidades y habilidades?

Además de los pasos para la planeación, un pitch memorable requiere tener especial cuidado en los siguientes aspectos:

### Organización

Es importante que se evidencie orden lógico en las ideas y los datos que se van a presentar. Debido al corto tiempo de un pitch, siempre será necesario hacer renunciaciones, es decir, prescindir de información. Aunque pueda ser un dato importante o relevante para el expositor, se debe eliminar todo lo que no demuestre la promesa de valor personal que se quiere comunicar.

### Lenguaje

La apropiación del discurso es fundamental. No es recomendable leer; esto le resta naturalidad al discurso. Un buen expositor está atento a lo que dice; se cuida de las muletillas y los lugares comunes.

El lenguaje debe ser formal; es una forma de demostrar respeto por el auditorio.

Se debe evitar el uso de palabras imprecisas o desconocidas para el auditorio.

Se debe evitar el lenguaje dubitativo. En cambio, se debe privilegiar el uso de palabras que aporten precisión y claridad.

## Exposición

Para lograr empatía y calidez en la presentación, se debe mirar siempre a los ojos; no al entrecejo, ni al horizonte, ni a un punto fijo.

La energía es fundamental. El primero que debe demostrar confianza es el expositor mismo.

El movimiento del cuerpo debe ser controlado. Tal como se vio en el capítulo 1, un mal manejo de los aspectos no verbales y paraverbales puede afectar la efectividad de un discurso.

## Vestuario

Un pitch amerita formalidad en el vestuario. Se debe evitar el uso de camisetas, blusas de tiras o ropa deportiva. Asimismo, las rayas y cuadros, pues generan un efecto visual distractor.

El calzado debe ser formal pero cómodo; de tal suerte que el expositor pueda moverse libremente por el auditorio, en caso tal de requerirlo.

## ¿Cuáles son las partes de un Pitch personal?

La comunicadora Alicia Ro (2018) recomienda la siguiente estructura para construir un pitch personal:

1. Hacer una afirmación sorprendente o una pregunta para llamar la atención
2. Cuenta quién eres y qué haces aquí.
3. ¿Qué problemas o necesidades cubres?
4. ¿Qué soluciones aportas?
5. ¿Qué beneficio principal obtiene la gente contigo?
6. ¿Porque eres la persona adecuada o tu proyecto es el idóneo?
7. Terminar siempre con una llamada a la acción final

Hacer un pitch personal exige documentación, preparación y dedicación para persuadir al interlocutor. Vale la pena recordar que la marca personal es una promesa de valor, calidad y consistencia, y que, tal como afirma Bertrand Regader: “te perciben de la manera en que te proyectas”

#DALE *Equidad*

## REFLEXIONES FINALES Y TRABAJO POSTERIOR



Uno de los errores de algunos líderes es que se enfocan en aprender técnicas de presentaciones efectivas, de escritura o de argumentación; sin embargo, ninguno de estos frentes debe trabajarse de manera aislada, porque la verdad es que, todo comunica. También hay un error en priorizar lo que se quiere decir, por encima del propósito comunicativo; es decir, desconocer al otro (receptor/audiencia) como parte fundamental del proceso comunicativo. Finalmente, hay un error en el descuido de la construcción de marca personal del líder, pues, en muchos casos, puede asociarse el tema de marca personal, con un acto de soberbia.

Para solucionar el primer error, es importante comprender que la comunicación de un líder debe ser mucho más que la mera transmisión de información, es el primer paso que ese proceso sea efectivo. Así mismo, es importante reconocer que, al integrar elementos controlables y no controlables de parte del emisor, la comunicación se vuelve dinámica, y, por tanto, exigente.

Para solucionar el segundo error, es necesario, no solo identificar el público o la audiencia, sino, además, identificar de la manera más precisa posible, sus gustos, intereses, conocimientos y preocupaciones, para diseñar estrategias que hagan posible derribar las barreras de comunicación que de ahí se puedan derivar.

Finalmente, para solucionar el tercer error, el líder tiene la misión construir y gestionar una marca personal, acorde con sus habilidades, conocimientos y pasiones, pues, la reputación del líder y la coherencia que demuestre en sus actos, serán las que ayudarán a ganarse la confianza de su comunidad o equipo de trabajo.

En todo lo anterior hay implícita una tarea permanente, y es la de conocerse, evaluarse y reinventarse constantemente. Este debe ser un compromiso permanente del líder, pues por definición él/ella es el ejemplo a seguir de una comunidad o un equipo de trabajo.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Amato, Ramiro. Proyecto de vida. Disponible en: [http://www3.sap.org.ar/congresos/staticfiles/actividades/congresos/congre2006/conarpe34/material/ado\\_amato.pdf](http://www3.sap.org.ar/congresos/staticfiles/actividades/congresos/congre2006/conarpe34/material/ado_amato.pdf)

Creating a professional development plan. Disponible en: [http://net.educause.edu/section\\_params/mentoring/M06\\_20PDP.pdf](http://net.educause.edu/section_params/mentoring/M06_20PDP.pdf)

D´Angelo Hernández, Ovidio. Sentido de vida, sociedad y proyecto de vida. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales05/Caudales/ARTICULOS/ArticulosPDF/07D054.pdf>

Manual del taller de Proyecto de vida. Instituto Aguas Calientes de las Mujeres. Disponible en: [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/insp/taller\\_proy\\_de\\_vida.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/insp/taller_proy_de_vida.pdf)

Proyecto de vida. Documento. Disponible en: <http://www.colomos.ceti.mx/Tutorias/documentos/Matriz%20de%20Actividades/6.%20PROYECTO%20DE%20VIDA.pdf>

Proyecto de vida familiar. Escuela de semilleros. Taller: sentido y proyecto de vida con carácter. Manual para el facilitador. Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato. Julio 2011. Disponible en: <http://www.seg.guanajuato.gob.mx/CEducativa/http://www.seg.guanajuato.gob.mx/CEducativa/Maestros/Documents/2011/Junio/Manual%20para%20el%20facilitador%20editado.pdf>

Vargas Trepaud, Ricardo. Proyecto de vida y planeamiento estratégico personal. Lima, 2011.

Programa DALE! Pazcífico Corporación Manos Visibles [dale@manosvisibles.org](mailto:dale@manosvisibles.org) [www.manosvisibles.org](http://www.manosvisibles.org) PBX: (57) (1) 3838108 Calle 38 N° 15 - 67 Bogotá D.C. Síguenos en redes sociales @manosvisibles

Adicionar:

Berrío, O., Inza, A., Lledó, M. M., & Telletxea, S. (2011). Concepto y principios de la comunicación efectiva [Diapositivas]. [https://ocw.ehu.eus/pluginfile.php/13598/mod\\_resource/content/2/Teor%C3%ADa-Conceptos%20y%20principios%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20efectiva\\_2.pdf](https://ocw.ehu.eus/pluginfile.php/13598/mod_resource/content/2/Teor%C3%ADa-Conceptos%20y%20principios%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20efectiva_2.pdf)

Oviedo, T. N. (2002, 29 junio). Comunicarse es negociar sentidos. [eduteka.icesi.edu.co/modulos/1/164/85/1?url=1/164/85/1#:~:text=La%20aproximaci%C3%B3n%20entre%20la%20carga,%22transparente%22%20para%20su%20destinatario.](https://eduteka.icesi.edu.co/modulos/1/164/85/1?url=1/164/85/1#:~:text=La%20aproximaci%C3%B3n%20entre%20la%20carga,%22transparente%22%20para%20su%20destinatario.)

Oviedo, T. N. (2003, 5 abril). Abra la boca... (Significación - Comunicación). eduteka.icesi.edu.co/. <http://eduteka.icesi.edu.co/articulos/Profesor18>

PAOLI, J. Antonio, Comunicación e información: perspectivas teóricas, Trillas UAM, México, 1990

Solé, I (1993) "Estrategias de lectura y aprendizaje." Cuadernos de Pedagogía, 216, 25-27.

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo (13 ed.). México D.F. : McGraw-Hill.

Apolo Buenaño, D., Murillo Bustillos, H., & García Moreno, G. (2014). Comunicación 360. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Kemp, S. (2020, 4 febrero). Digital 2020: 3.8 billion people use social media. We Are Social. <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>

Alicia Ro. (2018, 25 febrero). Ejemplo de Elevator Pitch para presentarte tú o un proyecto [Vídeo]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=uv357YzY7-k&ab\\_channel=AliciaRo](https://www.youtube.com/watch?v=uv357YzY7-k&ab_channel=AliciaRo)

Drucker, P. F. (1974). El ejecutivo eficaz (6 ed.). Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.

Grupo P&A. (S.F). Claves para una comunicación efectiva de los líderes [Libro electrónico]. En Claves para una comunicación efectiva de los líderes (pp. 1-9). <https://www.grupo-pya.com>



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



**manosvisibles**  
10 AÑOS

\*Este documento es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este documento es responsabilidad de Manos Visibles y no representa los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

VI Programa  
**DALE**  
Desarrollo Autónomo  
Liderazgo Efectivo

**#DALE** *Equidad*

Derechos reservados: Corporación Manos Visibles 2020