

► MÓDULO 5

Comunicación
para el **cambio
social**





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Esta publicación es posible gracias al apoyo del pueblo y el gobierno de Estados Unidos, a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). La información proporcionada no es oficial del gobierno de Estados Unidos y no representa las opiniones o posiciones de USAID o del gobierno de Estados Unidos.

An aerial photograph of a banana plantation. A central irrigation channel, lined with blue plastic mulch, runs vertically through the center of the field. The channel is supported by wooden posts and has several blue plastic bags or covers along its length. The banana plants are arranged in neat rows on either side of the channel. The leaves are large and green, with prominent veins. The ground between the plants is dark brown soil.

USAID/Colombia

USAID/Colombia
Lawrence J. Sacks
Director de Misión

Jennifer Tikka
**Directora de la Oficina de Desarrollo
Económico Rural**

Germán Sanz
Oficial de Inclusión Financiera y Desarrollo

Iniciativa de Finanzas Rurales
Asdrúbal Negrete Lebette
Director

Claudia Elicet Roncancio López
Subdirectora

Contenido:
Juan Felipe Echeverry, Adriana Llano Restrepo,
Natalia Marriaga Martínez, Blanca Posada, Ángela
Galindo, Wilson Gómez

Diseño gráfico
Allprint Graphic

Foto de carátula:
Néstor Saavedra - Silvana Ruíz para USAID





STRONG

into

Paño Absorbente

you are

FIAMMÉ

Caribé

into

Pantano

Solano

La Fianza



Módulo 5

Comunicación para el cambio social

5.1. Conceptos clave

- La comunicación es la forma en la que se transmite un mensaje entre un emisor y un receptor. Cuando se hace referencia a la comunicación asertiva o la asertividad, se incluye la actitud presente en este proceso comunicativo, ya que es la forma en la que una persona expresa sus opiniones desde el respeto y con claridad hacia el otro.
- La comunicación para el cambio social tiene por propósito mejorar las vidas de los grupos impactados, y para ello sustenta su acción en principios como la tolerancia, la autodeterminación, la equidad, la justicia social y la participación activa. En el proceso de diálogo las personas deciden quiénes son, qué es lo que necesitan y cómo pueden actuar colectivamente para lograrlo.
- Es necesario establecer el diálogo con los beneficiarios a lo largo del proceso de concebir, planificar, implementar y evaluar un proyecto. En un primer tiempo se comprendió que era importante involucrar a los beneficiarios en las actividades de desarrollo económico y social, para reforzar el sentido de “apropiación” comunitaria.
- La comunicación para el cambio social es una comunicación de naturaleza ética, pues se fundamenta y actúa sobre los valores y la identidad de las comunidades, y de este modo se amplifican las voces ocultas o negadas y se potencia el empoderamiento de las comunidades y la presencia de las voces comunitarias en la esfera pública.
- La comunicación para el cambio social recupera el diálogo y la participación como ejes centrales.
- La comunicación para el cambio social puede ayudarle a que la comunidad donde va a operar la entidad diseñe su propia agenda, articule sus propias prioridades y acoja a dicha entidad como un aporte al cierre de la brecha de equidad en su región.

5.2. Marco teórico de referencia

5.2.1. Comunicación asertiva

Con independencia de nuestra área de desempeño profesional, hemos oído hablar de signos:

- Primarios, si tienen por objeto comunicar.
- Secundarios, si comunican sin querer.
- Lingüísticos, si son hablados o escritos.

A cada signo le corresponde un significado; podemos decir entonces que los signos denotan. Pero las palabras también connotan, precisamente porque pueden ser interpretadas desde los múltiples contextos. Es decir, me tengo que poner en tus zapatos y empezar a escuchar; es la escucha empática, sin la cual no puede haber relacionamiento exitoso y mucho menos estrategias pertinentes de comunicación para el desarrollo y comunicación para el cambio social.

Pero no escuchamos. Oímos, por supuesto. Es un acto físico que no demanda voluntad. No escuchamos al otro porque nos encanta nuestro propio discurso y tememos salirnos de nuestra zona de comodidad. Pero para emprender un relacionamiento y diseñar una estrategia de comunicación para el desarrollo o de comunicación para el cambio social hay que evitar el eco de nuestra propia voz.

5.2.2. ¿Qué es la comunicación asertiva?

La comunicación es la forma en la que se transmite un mensaje entre un emisor y un receptor. Cuando se hace referencia a la comunicación asertiva o la asertividad, se incluye la actitud presente en este proceso comunicativo, ya que es la forma en la que una persona expresa sus opiniones desde el respeto y con claridad hacia el otro.

5.2.3. Características de la comunicación asertiva

La comunicación asertiva es un estilo de comunicación con un inmenso impacto tanto en las relaciones emocionales como en las relaciones profesionales y laborales. Algunas características fundamentales para tener una comunicación asertiva efectiva, señaladas en el blog *Divulgación Dinámica*, son las siguientes:





1. Cuando miramos a nuestro interlocutor estamos mostrando interés, y esta actitud aumenta sustancialmente la confianza y cercanía.
2. Tener una postura corporal abierta, ya que nuestra comunicación no verbal demuestra interés y sinceridad.
3. Observar nuestros gestos y aprender a controlarlos, ya que los gestos adecuados nos ayudan a dar énfasis a los mensajes que deseamos reforzar.
4. Fijarnos en nuestros niveles de voz, ya que al modularlos de una manera adecuada somos más convincentes.
5. Analizar cuánto tiempo escuchamos y cuánto tiempo somos escuchados para aumentar la receptividad y el impacto.
6. Identificar cuánto, cómo, cuándo y dónde intervenimos, además observar la calidad de nuestras intervenciones en las conversaciones.

5.2.4. Comunicación asertiva en el trabajo

Ser asertivos en la comunicación es una de las habilidades deseables para cualquier trabajador; sobre todo en las áreas comerciales, donde la comunicación es un pilar fundamental. La comunicación de tipo asertivo es la forma más adecuada para dirigirnos a un cliente, ya que es el mejor modo de expresar lo que queremos decir sin que el otro interlocutor se sienta agredido. Además, comunicar de forma asertiva nos ayuda a potenciar que el mensaje sea asumido con más facilidad y de forma más clara y precisa, sin que nadie tenga que sentirse evaluado o amenazado.

De esta forma, comunicar nuestro mensaje con claridad y seguridad, respetando los derechos del otro, genera una percepción de respeto y credibilidad ante las indicaciones que vamos a dar al cliente con el que nos comuniquemos.

Es importante conocer la información que vamos a dar y cómo hacerlo. Una mala comunicación sobre productos, servicios, tasas de interés, formas de uso de los productos, entre otros, puede generar dudas en cuanto al profesionalismo con el que trabajamos y sesgaría el resto del proceso. Que el cliente perciba una buena autoestima en nuestro

comportamiento cuando expresamos nuestras opiniones es esencial para que se muestre cooperativo y que nos comunique sus propios pensamientos, dudas u opiniones.

5.2.5. Comunicación asertiva a nivel verbal, no verbal y paraverbal

Dentro del estilo asertivo podemos encontrar varias características a nivel verbal, no verbal y paraverbal. Así, el manejo de la comunicación asertiva en el lenguaje verbal utiliza la primera persona para referirse a sentimientos, opiniones propias y otras fórmulas para expresar ideas de colaboración.

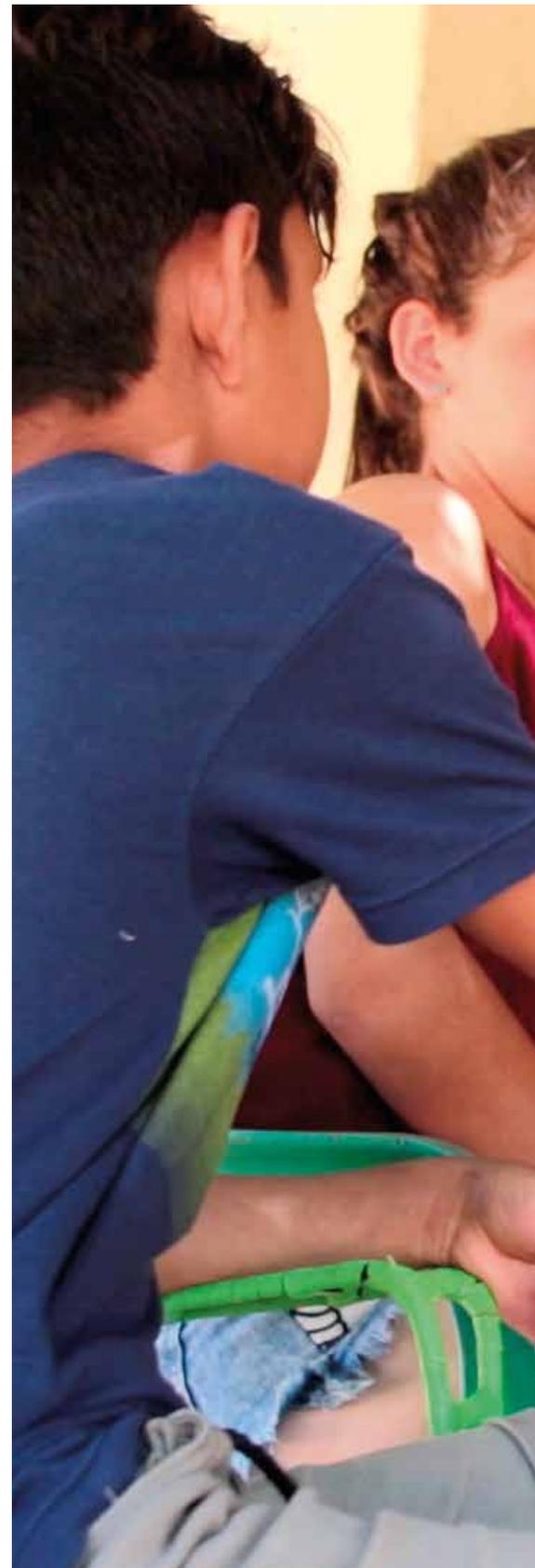
5.2.6. Comunicación asertiva en la conducta no verbal

En este estilo la conducta no verbal que adoptemos va a influir mucho en la forma en la que el cliente va a recibir la información. Para ello es muy importante mantener el contacto visual directo con el cliente, tener una postura erguida y no mostrarnos tensos. Mostrar seguridad con nuestro cuerpo a la vez que damos el mensaje y no parecer agresivos facilitará que consigamos que el cliente nos dé toda su atención y acepte la información.

5.2.7. Comunicación asertiva en la conducta verbal

Para que nuestra comunicación verbal sea coherente con nuestra comunicación no verbal, es importante analizar las siguientes recomendaciones:

1. Cuando estemos en una conversación, evitar cruzar los brazos, procurar estar en una posición de apertura.
2. No interpretar los gestos o movimientos de nuestro interlocutor, es preferible que indagemos antes de suponer.
3. Observar nuestro tono de voz; si este es coherente con el mensaje.
4. Mantener el contacto visual de una manera muy sutil, mientras escuchamos y mientras hablamos; esto denota interés y fortalece las relaciones, ya que demuestra empatía.





5.2.8. Comunicación asertiva en la conducta paraverbal

Entre las características de las conductas paraverbales recomendables que se deben usar en nuestro mensaje se encuentran: un tono de voz calmado y constante, respetar los silencios y tener un ritmo constante durante todo el proceso. Una de las cosas que puede señalar falta de seguridad e incluso nerviosismo es no respetar los silencios que durante la comunicación deben aparecer. No dejar de hablar, mostrarnos incómodos si hay un silencio, y ejecutar con rapidez, hará que el cliente pueda dudar de la realidad que le intentamos mostrar.

5.2.9. Conductas que ayudan a la comunicación activa y empática

Escuchar de forma activa implica captar la totalidad del mensaje de nuestro interlocutor e interpretarlo desde el punto de vista de este, es decir, ponernos en su lugar. Esto no quiere decir que tengamos que estar de acuerdo o compartir su opinión. Así, la asertividad, como habilidad comunicativa, facilita el saber decir “no” a nuestro interlocutor ante los mensajes en lo que no estemos de acuerdo sin crear un conflicto.

5.2.9.1. Respuestas mínimas

Basta una palabra para mostrar al interlocutor que se tiene interés en la conversación y nos gustaría que continuase. Así, expresiones como “Mmm...”, “sí”, se denominan respuestas mínimas y deben ser utilizadas con frecuencia, sobre todo en aquellas personas que se expresan poco.

5.2.9.2. Reflejo de los sentimientos

Para indicar interés y atención resulta imprescindible reflejar los sentimientos que ha expresado la persona. A veces, las personas describen solamente acciones y a través de ellas debemos identificar sentimientos para reformular el diálogo. Ejemplo: “Me siento cansado, es la tercera vez que llamo”, en vez de prestar atención al hecho de la dificultad del contacto que se describe en sus palabras, hay que responder con palabras que indiquen la comprensión de sentimientos: “Por lo que me dice, se encuentra usted disgustado”.

5.2.9.3. Solicitud de aclaraciones

Pedir aclaraciones ayuda a identificar y comprender el significado de las palabras, a la vez que indica al interlocutor que se está tratando de comprender su punto de vista.

5.2.9.4. Repetición de palabras o frases claves

En ocasiones también es útil repetir palabras o frases claves que ha utilizado la persona, en particular si ha expresado varias cuestiones a la vez, siendo útil captar la frase clave, lo que ayuda a conservar la conversación sobre los asuntos que preocupan al cliente. Ejemplo: “No quiero cambiar, al final esto tarda mucho y en estos momentos necesito tiempo y no puedo entretenerme con estas cosas, que al final sale caro”. En este caso sería útil captar la frase clave “necesito tiempo” que nos facilita información sobre la necesidad real del cliente y su mayor preocupación.

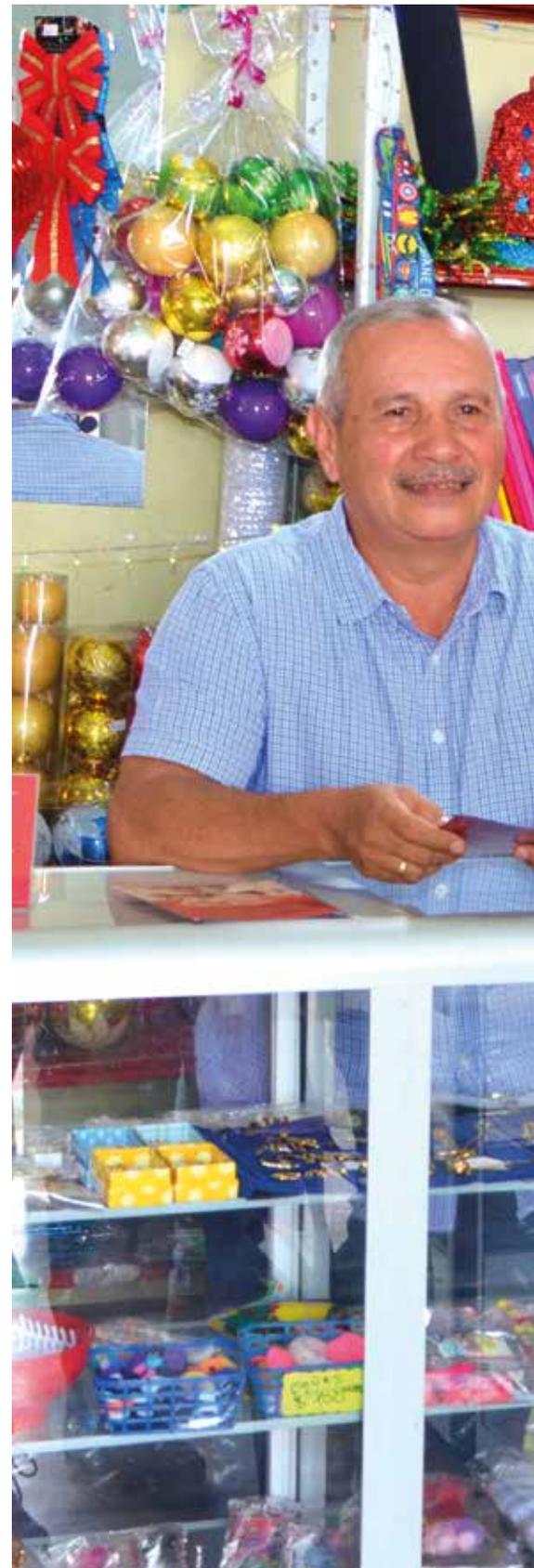
5.2.9.5. Preguntas o afirmaciones con respuesta abierta

Lo que propicia la oportunidad de continuar la conversación. Si se desea obtener más información sobre un tema específico suele ser útil repetir la frase clave dándole a la persona oportunidad para comentar más. Así, en el ejemplo anterior se podría decir “Dice que su problema es que no tiene tiempo” (repetiendo la frase clave). También resulta útil un comentario o una pregunta abierta “me iba a decir que...” o “¿le gustaría comentarme algo más sobre ello?”.

5.2.10. Análisis de soluciones

En ocasiones, es adecuado ayudar al análisis de posibilidades respecto a la solución de los problemas identificados, dándose cuenta de algunos factores de la situación que no han sido mencionados, incluyéndolos en sus comentarios o preguntas, pero teniendo cuidado de no opinar sobre lo que debe hacer. Se trata de ayudarlo a considerar los factores y posibilidades diversas que no se hayan tenido en cuenta.

La comunicación asertiva nos permite entablar una conversación desde un punto de vista colaborativo, donde el cliente no se siente un simple receptor de información, sino que también tiene opinión, y esta es respetada. Todos hemos tenido, sin duda, alguna experiencia, ya sea telefónica o en persona, en la que nos hemos sentido avasallados por





un interlocutor que no nos prestaba atención y al que no le interesaba nuestra opinión.

5.2.11. Cambio social, escucha empática y nuevos relacionamientos

La comunicación para el cambio social está ligada con la cultura y el diálogo. En el proceso de diálogo los sujetos toman decisiones respecto a quiénes son, cuáles son sus necesidades y cómo pueden actuar en sinergia con otros para lograr sus metas. Conviene señalar que la comunicación para el cambio social es un proceso en sí mismo más importante que el producto, y por ello su propósito es también mejorar las vidas de los grupos impactados, sustentada en principios como la tolerancia, la autodeterminación, la equidad, la justicia social y la participación.

El inicio del siglo XXI estuvo marcado por los debates en torno a la comunicación para el desarrollo con el fin de proponer otras miradas como la comunicación para el cambio social. La comunicación para el cambio social va un paso adelante de la comunicación para el desarrollo y es un proceso social que consiste en lograr cambios a partir de la escucha empática, la construcción de confianza, el intercambio de conocimientos y habilidades, el debate y el aprendizaje para un cambio prolongado y significativo.

Los principios en los que se sustenta la comunicación para el cambio social están enfocados hacia el uso de una comunicación directa entre las mismas comunidades impactadas por algún proceso. Por ello, debe tener pertinencia cultural, desarrollar contenidos locales, usar tecnologías apropiadas (para qué Facebook si no hay conectividad, para qué apps si no hay celular), debe incentivar la formación de redes y convergencias y debe fortalecer la apropiación por parte de la comunidad.

Ni la comunicación para el desarrollo ni la comunicación para el cambio social son relaciones públicas, ni comunicación corporativa, ni colocación de pauta publicitaria, ni estrategias de free press (boletines de prensa que son publicados de manera gratuita por los medios de comunicación comerciales). Con este enfoque de cambio social la comunicación busca que los ciudadanos pasen de ser consumidores de las ofertas de los medios de comunicación a ser comunicadores y agentes de su propio cambio. Es por esto que asume la preocupación

por la cultura y por las tradiciones comunitarias, el respeto hacia el conocimiento local, el diálogo horizontal entre los expertos y la comunidad.

5.2.12. Valores de la comunicación para el cambio social

Sostenible. Es posible si las comunidades impactadas por nuestro negocio se apropian del proceso y de los contenidos comunicacionales.

- **Horizontal:** porque le da voz a quienes no tienen voz y prioriza los contenidos locales. Las comunidades deben ser agentes de su propio cambio y gestoras de su propia comunicación.
- **Dialógica:** en vez de la persuasión y la transmisión de información externa, promueve el diálogo, el debate y la negociación desde la comunidad.
- **Participativa:** fortalece la identidad cultural, la confianza, el compromiso, la apropiación de la palabra y la cohesión comunitaria.
- **Circular:** no se da con el modelo lineal de emisor-mensaje-receptor, sino que promueve el proceso cíclico de interlocuciones a partir del conocimiento compartido por la comunidad, así como desde la acción colectiva.

5.2.13. ¿Cómo se hace la comunicación para el cambio social?

- Practique la escucha empática.
- Considere a las personas no como clientes sino como comunidades agentes de su propio cambio.
- Evite el diseño, prueba y distribución de mensajes y más bien ocúpese del diálogo y el debate sobre temas clave de interés.
- Evite traspasar información a cargo de técnicos expertos; más bien incorpore la información importante a los diálogos y debates.





- Por encima del texto está el contexto. Céntrese en las normas sociales, la idiosincrasia, la cultura de la comunidad en donde aspira a posicionar su marca.
- Olvídense de persuadir. Esto no es publicidad. Arme debate, sin miedo, sobre la mejor forma de avanzar colaborativamente.
- Una manera efectiva de mostrar los cambios que la presencia de la entidad pueda tener en uno de los lugares de la expansión, son las historias de vida, que son una herramienta comunicacional muy atractiva, inspiracional y aspiracional para registrar los cambios en la vida de las personas. Estas historias muestran datos de gran relevancia que terminan demostrando el nivel de efectividad del accionar de la entidad.
- La comunicación para el cambio social puede ayudarle a que la comunidad en donde va a operar diseñe su propia agenda, articule sus prioridades y acoja su entidad como un aporte al cierre de la brecha de equidad en su región. Gran parte de este trabajo consiste en estimular el diálogo y el debate al interior de las comunidades y asegurar que se perciba su organización como motor del cambio.
- Se debe desarrollar un conjunto de indicadores para medir el impacto de las estrategias de comunicación para el cambio social en la consolidación de la marca en el territorio. Algunos de estos indicadores pueden ser: Disponibilidad de medios que le permitan a la gente o a las comunidades incorporar sus voces al debate y al diálogo; aumento en el liderazgo y en los aportes por parte de los grupos que se encuentran en desventaja en el aspecto en discusión; resonancia de la estrategia entre los intereses cotidianos de las gentes; vinculación de grupos que tengan intereses similares y que de otra forma no entrarían en contacto; réplica en medios alternativos y medios comerciales de las historias de vida de las personas vinculadas a la marca.

5.3. Guía para la realización del taller

A: Tema: Rompiendo el hielo y rompiendo paradigmas de la comunicación

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Presentación en Power Point

Duración: 15 minutos

Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación Power Point, el facilitador explicará a los asistentes que la comunicación para el cambio social debe partir de una base y es hablar en el lenguaje que habla la gente, para generar conexión, para ello podrá hacer uso de algún video en el que se apele a lenguajes diferentes para transmitir mensajes con el público.

Posteriormente, el facilitador puede usar otros videos en los que se indique que no sólo se trata de hablar con los grupos de interés, sino sobre todo de motivarlos a que cuenten sus propias historias.

B: Tema: Rompiendo el hielo y rompiendo paradigmas de la comunicación

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: papelógrafo y marcadores

Duración: 45 minutos

Descripción de la actividad:

A partir de los videos y de las experiencias compartidas por el facilitador, se pedirá a los participantes que reflexionen y den sus opiniones alrededor de las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo hace las comunicaciones en la entidad, tanto internas como externas?
2. ¿Hablan en el lenguaje de la gente?
3. ¿Motivan a colaboradores y clientes a que cuenten sus propias historias?



El facilitador escribirá las respuestas en el papelógrafo, equilibrando los puntos de convergencia y divergencia entre los participantes. Acto seguido dará paso al siguiente tema dejando la discusión abierta.

C: Tema: Teoría sobre la comunicación para el cambio social

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Presentación en Power Point

Duración: 15 minutos

Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación el facilitador explicará los conceptos clave sobre comunicación para el cambio social, haciendo énfasis en que necesitamos generar cambios de hábitos, formar parte de la transformación de la realidad de las poblaciones, en este caso generando procesos renovados de inclusión y para ello la comunicación es una herramienta fundamental.

Posteriormente se exhibirá una experiencia de comunicación comunitaria, explicando que esta puede ser la base sobre la cual se puede construir comunicación para el cambio social. Se sugiere en este caso este video respecto a la experiencia del Colectivo de Comunicación Montes de María: (<https://www.youtube.com/watch?v=SS2Q7dSrUh4>)

D: Tema: De la teoría a la práctica sobre la comunicación para el cambio social

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Hojas de block tamaño carta

Duración: 45 minutos

Descripción de la actividad:

A partir de la teoría previamente explicada, así como del video visto anteriormente, el facilitador pedirá al grupo que se divida en colectivos de entre 3 y 4 personas. A cada grupo le entregará una hoja con las siguientes preguntas, las cuales deberán ser discutidas colectivamente:



Ante una experiencia como estas, teniendo en cuenta lo que ya sabemos de estrategias de relacionamiento con grupos de interés (Módulo 4), teniendo en cuenta además los valores de nuestra entidad,

- ¿Cuál creen que es el rol de este Colectivo en su territorio?
- ¿Cuál podría ser mi estrategia de relacionamiento como entidad para con este Colectivo?
- ¿Cuál podría ser el rol del Colectivo para el trabajo de mi entidad en un territorio?
- ¿Qué cosas podrían hacer conjuntamente?
- Y en territorios donde no hay este tipo de iniciativas, ¿cómo podría mi entidad promover ejercicios similares?

Una vez cada grupo haya respondido las preguntas, el facilitador pedirá a alguien del grupo que socialice con los demás, y apuntará en el pape-lógrafo las principales conclusiones, dejando consignados aparte las divergencias.

E: Tema: Formas corporativas de hacer comunicación para el cam-bio social

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, co-mercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Presentación en Power Point

Duración: 15 minutos

Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación Power Point el facilitador expli-cará cuáles son las formas, experiencias y metodologías para que las empresas hagan comunicación para el cambio social; cómo se hace y quién la hace. Convendría mucho en este caso acompañar la presen-tación con algunos videos de ejemplos de involucramiento del sector privado. He aquí algunas sugerencias: (<https://www.youtube.com/watch?v=TrKXPXUQyMo>)

F: Tema: Construyendo estrategias de comunicación para el cam-bio social

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, co-mercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas



Requerimientos: Listado de grupos de interés internos y externos de la entidad. Formato de matriz para la realización del ejercicio

Duración: 2 horas

Descripción de la actividad:

El facilitador entregará aleatoriamente a cada grupo de los previamente conformados durante el taller, el nombre de algunos de los grupos de interés identificados y caracterizados en el Módulo 4.

Grupo poblacional	Ubicación geográfica	Contexto sociocultural	Género / Etnia	Principales necesidades	Afinidad / Influencia con mi entidad

De igual forma entregará una hoja con el formato de matriz para llevar a cabo el ejercicio. Una vez haya hecho dicha entrega les dará a los participantes las siguientes instrucciones:

Con base en el grupo poblacional que les tocó, cada equipo deberá:

1. Describir las características del grupo.
2. Definir las principales necesidades que puedan ser atendidas por mi entidad.
3. Escribir una propuesta de la comunicación para el cambio social, recordando los conceptos de las estrategias de relacionamiento, las diferencias entre la comunicación tradicional y la comunicación para el cambio social y la promesa de valor de mi entidad.
4. Definir objetivos y metas de dicha estrategia
5. Aclarar cuál es el rol de cada uno de los participantes, incluyendo a mi entidad.

6. Especificar cuál será la manera en la que la entidad se acercará al grupo, cuál la forma en la que formularán el proyecto, cuál la forma en la que participará en el mismo, y cuál la forma en la que lo evaluarán.

Una vez culminado el ejercicio, el facilitador pedirá que alguien haga la explicación en plenaria, y abrirá la discusión entre los demás grupos sobre, si se trata de una verdadera estrategia de comunicación para el cambio social o no. En este punto deberá facilitar la moderación haciendo caer en cuenta a los participantes respecto a aspectos claves como el rol que quiere ejercer la entidad dentro de la estrategia, el rol que asignaron al grupo de interés que les fue entregado, las metas que establecieron y la forma en la que esperan cumplirlas, etc. Al final, el facilitador deberá hacer un resumen que recoja los aspectos positivos y por mejorar en cada una de las propuestas.

5.4. Formatos para recolección de información

Grupo de interés	Necesidades principales	Líneas estratégicas definidas	Objetivos	Metas

Actividades	Participantes	Rol de cada uno	Metodología de acercamiento al grupo

5.5. Guía orientativa para el análisis de la información recolectada

Tenga en cuenta los siguientes aspectos para analizar y dar uso a la información recopilada durante el taller:

1. Tenga a la mano el listado de grupos de interés definidos en el taller anterior, de modo tal que facilite el trabajo de recordación por parte de los participantes en el taller.
2. Repase los apuntes tomados en cada uno de los ejercicios. Si tiene dudas y realizó registros en audio, escúchelos nuevamente. Si algún dato le hizo falta, consúltelo con las personas participantes.
3. Haga un listado de los puntos en los que coincidieron los participantes y un listado de los puntos divergentes. Consulte con los participantes sobre el motivo de las divergencias, de modo tal que al final haya un consenso general en el que todos se sientan incluidos y representados.
4. Elabore un listado con los problemas y posibles soluciones a los retos evidenciados durante el taller. Presente estas observaciones en los siguientes talleres y haga que los participantes las discutan.
5. A la hora de facilitar sus talleres, enfoque la actividad en ayudar a resolver los puntos divergentes de la entidad y hágaseles saber al personal para que se haga consciente de los mismos.
6. Para el momento en el que estén diseñando la estrategia traiga a colación ideas o experiencias de estrategias con grupos de interés que puedan darle orientación a los participantes, cuidando de no influenciar sus procesos, ni tampoco compartir información privilegiada de otras empresas.
7. Manifieste también los puntos en los que el personal sí converge e invítelos a que sigan dándole continuidad a estos procesos positivos.
8. Tenga siempre a la mano un listado de diferencias entre la comunicación tradicional y la comunicación para el cambio social. En lo



posible hágalo con casos prácticos, que les permitan a los participantes entenderlo desde su cotidianidad o desde la experiencia.

9. En el proceso de presentación de las propuestas sobre cada uno de los grupos de interés, lleve a los participantes a enfocarse en aquellas necesidades que la entidad a la que pertenecen está en capacidad de apoyar para resolver. No conviene ni alejarse mucho del core de su negocio, ni intentar que la entidad sea una simple participante, recuérdelos el rol articulador que pueden cumplir para lograr que una comunidad alcance su desarrollo.
10. El diagnóstico es clave para acercar y focalizar los contenidos de los talleres a la realidad de las organizaciones a capacitar.

