

## Protocolo y Relaciones Institucionales.

### Protocol & Public Affairs.

M<sup>a</sup> de los Ángeles Merchán Rodríguez<sup>1</sup>

merchanrodriguezma@gmail.com

Recepción: 03.06.18 Revisión: 03.06.18 Aceptación: 04.06.18 Publicación: 30.06.18

#### Resumen

La consecución de objetivos se produce tras un proceso de desarrollo y potenciación de las competencias. Ahora bien, ¿y si existiese una metodología que nos permitiese conectar con nuestro propio liderazgo, desarrollar nuestras potencialidades y manifestar la excelencia? ¿Y si esta metodología fuese aplicada de forma específica por y para los profesionales del Protocolo? ¿Y, además, tuviese un beneficio directo sobre la actividad de Relaciones Públicas de la organización?

El objetivo de esta comunicación es aportar a los protocolistas distintas herramientas y una metodología específica que les faculte para el desarrollo de un nuevo liderazgo para el s.XXI. En la realización de este proceso obtendrán un beneficio personal que reportará directamente sobre las organizaciones para las que trabajan.

**Palabras claves:** liderazgo, metodología, competencias, comunicación, protocolista.

#### Abstract

The achievement of objectives happens after a process of development and empowerment of competencies. Now, what if there were a methodology that allowed us to connect with our own leadership, develop our potential and manifest excellence? What if this methodology were applied specifically by and for the professionals of Protocol? And, besides, had a direct benefit on the activity of Public Relations of the organization?

The objective of this communication is to provide the protocolists with different tools and a specific methodology that enables them to develop a new leadership for the XXI century.

---

<sup>1</sup> Graduada en Protocolo y Organización de Eventos (UEM) y Graduada Universitaria en Protocolo y Relaciones Institucionales (U. de Granada-EIP Madrid). Experta en Coaching (EIC), Experta en CNV (U. de Alcalá-HUNE) y Diplomada en Eneagrama para uso empresarial, profesional y personal, entre otras disciplinas. Profesional con más de 10 años de experiencia en departamentos de protocolo en el ámbito oficial, empresarial, deportivo y eventos internacionales, así como en formación a empresas y estudiantes.

Carrying out this process, you will obtain a personal benefit that will directly report to the organizations for which you work.

**Keywords:** leadership, methodology, skills, communication, protocolist.

### **Sumario**

1. Objetivo y punto de partida
2. El protocolo como herramienta de comunicación
3. ¿Qué hay que tener en cuenta en la comunicación? ¿Qué competencias podemos encontrar en los profesionales del protocolo?
4. Cómo se manifiestan las competencias a través de la comunicación no verbal de los protocolistas
5. Relación entre competencias, liderazgo y excelencia para su desarrollo en los protocolistas
6. Conclusiones
7. Bibliografía

### **1. OBJETIVO Y PUNTOS DE PARTIDA**

El objetivo de esta comunicación es aportar a los protocolistas liderazgo. Y esto, a través de una nueva herramienta que les permite crear y desarrollar estrategias comunicativas diferentes y no contempladas hasta el momento en nuestro ámbito profesional.

Con ello nos estamos refiriendo al papel de las competencias y su propuesta desde la Comunicación no verbal (CNV).

En el planteamiento inicial de este documento hay varios elementos clave:.

- El Protocolo es una herramienta de comunicación, tanto a nivel personal como en las empresas y organizaciones. Por lo tanto, además de las palabras y el discurso, la Comunicación no verbal y los recursos que aporta suman valor a los contenidos que se expresan...
- Conocer las competencias existentes en los protocolistas permite distinguir el punto de partida de cada uno de ellos para establecer su propio plan de desarrollo profesional en base a los talentos con los que ya cuenta.
- La Comunicación no verbal ofrece ítems que facilitan la identificación y el desarrollo de las competencias: aprender a reconocerlos en uno mismo y en otros profesionales con los que nos relacionamos son la mejor garantía para una nueva gestión de la comunicación.

- La estrecha relación que se establece entre competencias, liderazgo y excelencia es clara: el planteamiento de objetivos-resultados en nuestro trabajo, unido al valor individual de cada uno de los protocolistas, garantiza la competencia. Sólo la suma de las competencias nos permite acceder a la excelencia. Y, desde aquí, se abre la puerta del liderazgo, de la *auctoritas* en lugar de la *potestas* que venía siendo habitual en nuestro sistema.

## 2. EL PROTOCOLO COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN

Entre las muchas definiciones de comunicar y de comunicación que registra el de la R.A.E., la Academia hace coincidir ambas a través de esta descripción:

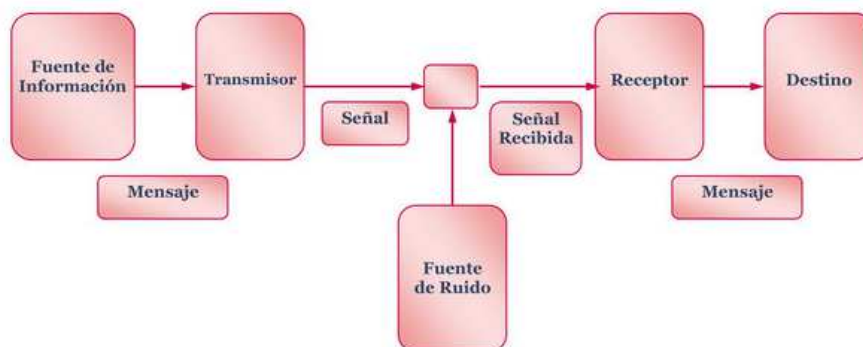
- Comunicar: “transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor”. (Diccionario R.A.E., 2018)
- Comunicación: “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. (Diccionario R.A.E., 2018)

Esta cuestión conecta directamente con la Teoría Matemática de la Información y la Teoría de la Comunicación.

Fue propuesta por Claude E. Shannon y Warren Weaver a finales de la década de los 40 del S.XX. Weaver otorga un mayor alcance al planteamiento inicial que venía gestándose desde 1910 por autores como Markovi, Hartley, Turing y Shannon. Para ello, crean un modelo sencillo y lineal que parte de esta premisa (Wikipedia, 2018):

**Fuente → codificador → mensaje canal → decodificador → destino**

Esta teoría es principalmente un planteamiento sobre la transmisión óptima de mensajes. El modelo de Shannon tiene como punto de partida la existencia de una fuente de información que el emisor transmite mediante una señal. A su vez, ésta viaja hasta el receptor utilizando para ello un canal que, en ocasiones, se puede ver afectado por el denominado ruido. El emisor codificará dicha información mientras que, por su parte, el receptor será el encargado de decodificarla, realizando el proceso inverso cuando sea él quien se convierta en emisor y transmita su información al, ahora, nuevo receptor.



Fuente: Comunicólogos, "Modelo Matemático de la Información", 2018.

Además, otro modelo importante relaciona que el contenido de la información transmitida debería venir determinado por las famosas 5W+1H, técnica creada por R. Kipling para inspirar el proceso creativo. Esta teoría periodística, vinculada al desarrollo de la información y a su uso para dar una estructura a los contenidos que se publicaban, es sencilla. Y parte de una premisa: cualquier información tiene como objetivo que las personas comprendan lo que está sucediendo y, para ello, su contenido debe dar respuesta a cinco preguntas... Qué, quién, dónde, cuándo, por qué y cómo (*what, who, where, when, why and how*).

En 1948, H.D. Laswell plantea también un modelo que pretende describir cualquier acto comunicativo desde la respuesta a las preguntas: "quién dice qué, en qué canal, a quién y con qué efecto" (*Who says what, to what channel, to whom and with what effect?*) (Diccionario Enciclopédico de la Comunicación Política, 2018).



Fuente: Comunicólogos, "Modelo de Laswell", 2018.

Si bien estos modelos (tanto el proceso de la comunicación como la estructura que debe integrar la información) son sencillos de entender y, en principio, de llevar a la práctica sin sobresaltos... ¿Alguna vez se han preguntado por qué no les entienden cuando hablan? ¿O por qué son ustedes quienes no entienden a otros individuos cuando son ellos quienes se

expresan? Esta es una cuestión habitual en todos los seres humanos y que se produce en nuestra sociedad de forma reiterada.

Pues bien, en este punto debemos avanzar al lector que ambos modelos están relacionados con las competencias de la Comunicación no verbal, que es el ámbito de estudio de esta comunicación.

El emisor, cuando va a comunicar un mensaje, codifica en base a sus valores, sus creencias, sus objetivos y sus experiencias. Y cada uno tenemos las propias..., incluso dentro de una misma familia o empresa difieren. Por su parte, el receptor lo va a decodificar bajo su prisma, esto es, bajo sus valores, sus creencias, sus objetivos y sus experiencias. Y aquí es donde, principalmente, surgen los inconvenientes en la comunicación y ese proceso “sencillo” del que se hablaba anteriormente se complica.

En mi experiencia profesional en el ámbito del Protocolo, desde el primer momento me resultó curioso que, ante un mismo mensaje, el comportamiento de las autoridades e invitados a los eventos fuese tan diferente. Esto despertó en mí el afán por investigar qué sucedía en las personas para que reaccionásemos de forma tan variada ante dicho mensaje. A través de mi formación en Coaching y otras muchas disciplinas pude reconocer que la comunicación estaba inevitablemente condicionada por la estructura psíquica de cada persona, y que esto venía determinado por sus valores, creencias, objetivos, experiencias...

Por lo tanto, la comunicación estaría íntimamente relacionada con lo que la Programación Neurolingüística (PNL) denomina niveles lógicos, y que se compondría de una estructura superficial y de una estructura profunda. Y, para cerrar el círculo comunicativo, cada uno de estos niveles lógicos también daría respuesta a una de esas 5W+1H que debe recoger cualquier información. De esta forma, observamos.

1. Estructura superficial:
  - a. Entorno-contexto: dónde y cuándo.
  - b. Conducta-comportamiento: qué.
  - c. Aptitudes-capacidades-habilidades: cómo.
  
2. Estructura profunda:
  - a. Creencias: por qué.
  - b. Valores: por qué.
  - c. Identidad: quién.

A semejanza de la imagen de un iceberg, la estructura superficial o visible correspondería a lo que mostramos con nuestra comunicación verbal o con nuestra imagen. Y esta estructura estaría relacionada con los comportamientos, esto es, qué estoy viendo yo en los otros y qué ven los otros en mí: el entorno, la conducta y las aptitudes. Se convierten, por lo tanto, en las “palabras” con las que pretendemos tener un contacto con otros individuos para satisfacer nuestros deseos de comunicación, aceptación, valía, realización o reconocimiento.

Ahora bien, lo importante es lo que está de fondo, tras ellas... Por eso, en la estructura profunda encontramos esos valores, creencias e identidad de cada persona. Y eso es más complicado de observar a simple vista o en un tiempo limitado de comunicación o relación con otros seres humanos ya que conlleva un proceso de observación y verificación.

De esta forma comprobamos que lo verdaderamente importante es lo que no se dice ya que está situado dentro de esa estructura profunda que no se muestra de forma consciente... Y ahí es donde la Comunicación no verbal, y las competencias que ésta nos aporta, resultan fundamentales en la profesión de Protocolo.

A su vez, existe un proceso fundamental que se aborda en Coaching e Inteligencia Emocional y que afecta directamente a la comunicación, por lo que también debe ser tenido en cuenta en nuestra profesión. Ante un hecho objetivo, en cada ser humano se produce una emoción, algo que es inconsciente... Esta emoción genera en cada individuo un pensamiento, que sería la respuesta racional por la interpretación creada en base a la percepción que tengamos sobre nosotros mismos... En el momento en el que unimos la emoción al pensamiento se configura en el interior del ser humano un sentimiento, que en este caso sí es consciente y cuya adecuada gestión es nuestra responsabilidad... Este sentimiento nos lleva a tener un comportamiento concreto... Y con el comportamiento se genera directamente un resultado, iniciándose de nuevo este ciclo emocional y comunicativo.

En Protocolo también sucede así: creamos eventos que buscan generar emociones... Nuestro objetivo con ello es que las personas asistentes piensen de manera consciente en la idea que hemos querido transmitirles y esto les despierte un sentimiento, a ser posible afín a nuestros objetivos y con el resultado que esperábamos alcanzar. En resumen, en Protocolo tratamos de generar emociones y sentimientos que se trasladen a los comportamientos del cliente.

### **3. ¿QUÉ HAY QUE TENER EN CUENTA EN LA COMUNICACIÓN? ¿QUÉ COMPETENCIAS PODEMOS ENCONTRAR EN LOS PROFESIONALES DEL PROTOCOLO?**

Para comunicar necesitamos conectar con nuestras competencias y, al mismo tiempo, nuestras competencias preferentes van a condicionar nuestro tipo de comunicación.

En el artículo “El Código Deontológico para la profesión de Protocolo: desarrollo de competencias de los protocolistas en su aportación de valor a la sociedad”, presentado para el III CIEPC, se indicaba la diferencia entre habilidad y competencia: “El origen de la competencia está en la habilidad: varios autores coinciden en señalar que la habilidad sería la capacidad de hacer algo, mientras que la competencia llevaría a realizarlo de manera sobresaliente. Esta cuestión diferenciaría a los profesionales habilidosos de los que son competentes” (Merchán Rodríguez, 2017, p. 5). Además, se aportaban diferentes definiciones de competencia establecidas por algunos de los autores más importantes.

¿Qué aplicación tiene esta cuestión al Protocolo? Cualquier persona puede ser habilidosa para organizar un evento: una boda, una fiesta infantil, un cumpleaños, una reunión familiar o empresarial... Ahora bien, solo quienes son competentes pueden desarrollar un evento con excelencia.

Para desarrollar la competencia podemos utilizar una herramienta muy potente: la Comunicación no verbal, que es lo que nos permite acceder a la excelencia (las cosas se pueden hacer o se pueden hacer de manera excelente).

La base de la CNV es que los seres humanos llevemos a lo no verbal lo que no podemos expresar verbalmente. En Comunicación no verbal existen cinco competencias: competencia práctica, competencia psíquica, competencia intelectual, competencia verbal y competencia social.

Las dos primeras son innatas y el resto son adquiridas. Además, tanto la práctica como la psíquica deberíamos tenerlas incorporadas desde niños todos los seres humanos. Y la intelectual es la suma de la práctica y la psíquica, y se incorporaría inmediatamente una vez consolidadas las anteriores. A continuación estarían las competencias verbal y social, que ya sí serían adquiridas trabajando sobre ellas de forma consciente.

Esto nos conectaría de nuevo con las 5W de la comunicación, ya cada una de estas W estaría relacionada con una competencia:

- La competencia práctica nos lleva al “qué” quiero comunicar, a los objetivos.
- La competencia psíquica permite establecer “cómo” quiero comunicar algo a las personas, así que nos permite conectar con la emoción que quiero comunicar.
- La competencia intelectual nos lleva a “por qué” quiero comunicar, a transmitir ideas.
- La competencia verbal nos conecta con el “para qué” quiero comunicar y qué utilidad tiene para mí, así que nos habla del sentido o la trascendencia de mi comunicación.
- La competencia social es la suma de todas las anteriores y responde a “qué puedo aportar” que mejore mi entorno: supone la incorporación de las competencias citadas desde el nivel intrapersonal para pasar después a lo interpersonal.

A la hora de organizar eventos, siempre partimos de dos premisas: qué voy a hacer y para qué lo voy a hacer, qué quiero lograr. Desde aquí, y con este planteamiento claro, propondremos qué ideas queremos transmitir y cómo vamos a hacerlo. Si en la propuesta y creación de un evento solo nos preguntamos el cómo lo vamos a diseñar, sin centrarnos en qué queremos transmitir y qué objetivos se buscan, será casi misión imposible lograrlos y el evento puede llegar incluso a carecer de sentido.

La competencia práctica supone saber dónde estamos: nos llevaría a cuestiones de cuerpo, de objetivos, de posicionarnos (qué lugar ocupó en el mundo), nos habla de eficiencia y de voluntad (la voluntad nos lleva a tener hábitos y esos hábitos a conseguir nuestros objetivos y a la excelencia).

La competencia psíquica nos conecta con ocupar nuestro lugar en el mundo a través del aceptar y del reconocer: nos habla de relaciones (cómo me relaciono y cómo estoy), de empatía (estar con las personas), eficacia y adaptabilidad (con quién estoy, estableciendo elementos comunes de comunicación o *rapport* para tener una mejor relación).

La competencia intelectual consiste en saber dónde está el otro: se basa en preguntarse el porqué de las cosas (no los por qué...) y esto conectaría con la apertura a la innovación. También nos habla de la escucha y su diferenciación con el oír y, principalmente, nos traslada la importancia de la escucha activa.

La competencia verbal se vincula con el hecho de salir de nuestro lugar: nos habla de aunar las cuestiones de cuerpo y relaciones, así que es un nuevo escalón en el que vamos sumando todo lo anterior. También nos habla de aprendizaje, seguridad y de movilizar a las personas.

La competencia social se centra en ponernos en el lugar del otro: es la capacidad de aportar al entorno entendiendo lo que necesita la sociedad y conecta directamente con la realización personal.

#### **4. CÓMO SE MANIFIESTAN LAS COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL DE LOS PROTOCOLISTAS**

Tenemos unas competencias y tenemos que buscar la excelencia... Y eso es justamente lo que tratamos de hacer en Protocolo a la hora de organizar los eventos.

La Comunicación no verbal nos va a ayudar a ello en dos cuestiones: por un lado, la consecución de objetivos y, por otro, el trato que tenemos entre los propios protocolistas y el trato con las personas con las que nos estamos relacionando que, en muchos casos, son autoridades, empresarios, líderes políticos, etc.

Desde el punto de vista de la Comunicación no verbal hacemos un análisis del cuerpo físico, del cuerpo emocional y del cuerpo intelectual... Y esto va a realizarse a través del estudio de estos conceptos principales: aspectos evolutivos, instinto, tramo cerebral, aprendizaje, foco, deseos, relación con otros, capacidades personales, predilección, comunicación, tipo de inteligencia, búsqueda personal, cualidades, motor para alcanzar objetivos, mensaje, déficits...

El proceso de análisis de la Comunicación no verbal de cualquier individuo (ya sea una autoridad, un empresario, un político, un jefe de Protocolo o un técnico de este área) consiste en realizar una grabación en la que se estudia, segundo a segundo, la relación entre



lo que dice la persona (la palabra o el discurso) y el comportamiento de su cuerpo (expresado a través de la CNV): el objetivo de ello es confirmar si existe consistencia entre lo expresado a nivel verbal y no verbal y potenciar la comunicación de la persona.

En este proceso de observación de la Comunicación no verbal se pueden llegar a analizar hasta 30 ítems. Destacamos aquí algunos de los más relevantes:

- En el cuerpo físico: pies, piernas, pisada, cadera, brazos, manos, hombros, cabeza, estatua, cuerpo, somatotipo, cara...
- En el cuerpo emocional: movimientos, emoción, vestimenta, proxémica, sentimiento...
- En el cuerpo intelectual: palabras que emplea, temas, interés, tipo de comunicación, tono de voz...

A través de esta comunicación vamos a dar a conocer únicamente los ítems más representativos de las dos competencias innatas, la práctica y la psíquica: ambas son el pilar sobre el que deberíamos trabajar las personas y los profesionales para integrarlas en nuestra vida y, por lo tanto, llegar a comunicarnos desde ellas. De esta forma lograríamos un mayor entendimiento de nosotros mismos y de los demás, y éstos también mostrarían una comprensión más amplia sobre nosotros.

La competencia práctica me lleva a sobrevivir y, una vez que lo puedo hacer por mí mismo, me puedo empezar a relacionar... Esto entronca directamente con la Teoría de la Pirámide de necesidades de Maslow (García-Allen, 2018). Por lo tanto, la escala de desarrollo de los seres humanos sería: primero sobrevivo, después me relaciono, a continuación desarrollo mi intelecto y, en una escala superior, apporto a la sociedad.

Planteamos aquí cinco ítems básicos, de los 30 anteriormente comentados, que podrán observar los protocolistas tanto en su actividad profesional como en sus relaciones personales. Y esto cuenta con una gran utilidad en nuestro trabajo: si analizo estos ítems y veo cuál es la habilidad/competencia preferente de la persona/jefe/autoridad con la que me estoy relacionando, mi comunicación va a ir dirigida a establecer esa sintonía



Fuente: elaboración propia. Basado en estudios de CNV de J. Fernández (2012)

## 5. RELACIÓN ENTRE COMPETENCIAS, LIDERAZGO Y EXCELENCIA PARA SU DESARROLLO EN LOS PROTOCOLISTAS

Una vez que quienes nos dedicamos al Protocolo conocemos las competencias que nos van a llevar a la excelencia —y qué cuestiones de cuerpo, comunicación y comportamiento se pueden manifestar en los profesionales del sector vinculadas a la preferencia de una de estas competencias—, vamos a estudiar ahora la interrelación entre ellas.

Hoy día las empresas piden líderes, personas que se hagan cargo de los equipos y las organizaciones y que desarrollen a sus empleados. Por lo tanto, la figura del jefe ha pasado a estar obsoleta. Y es aquí donde los conceptos de *potestas* y *auctoritas* que mencionábamos en páginas anteriores se distancian.

Convertirse en un líder no es algo innato a los seres humanos, sino que forma parte de un proceso de crecimiento y desarrollo. En esa evolución de jefatura a liderazgo intervienen las competencias, que se convierten en una herramienta fundamental para ese cambio.

A través del desarrollo de las competencias, el líder mostrará estos comportamientos:

- Estima lo que vale y las áreas de mejora, esto es, realiza una apreciación interior de lo que funciona y no funciona, y lo hace no desde la crítica sino desde la identificación de los puntos de mejora. Desde ese planteamiento, los resultados serán más positivos para él mismo y para la organización: veo lo que funciona y lo que no funciona y lo resuelvo sin quedarme en la crítica.
- Tiene las dos primeras competencias integradas: los objetivos (lo económico) y las personas. De esta forma, tiene un objetivo claro y lo cumple con las personas. Por este motivo, sin tener consolidadas la competencia práctica y la psíquica es imposible pasar a la intelectual.
- Profundiza en las cosas para saber cómo arreglarlas: la intervención del líder se basa en cuánto conozco para saber cuándo intervengo.

Todas las personas pueden ser líderes... y el líder es el hacedor de su destino:

- a. Cuando alguien ve que una persona hace su destino la sigue, y a ésta le sigue otra..., generando así un movimiento más amplio y global.
- b. Para arreglar a un líder, lo primero es querer conocerse a sí mismo.
- c. Honestidad es la capacidad de ser tú por encima de todo... y la gente sigue a las personas con criterio, capacidad y honestidad.

El camino del líder consiste en la suma de los hábitos, las relaciones y, por último, de la motivación. Y, para lograrlo, las competencias permiten saber cómo enfoca su vida la persona y desde ahí establecer su plan de desarrollo. Para ello es fundamental trabajar en nuestro liderazgo preferente disfrutando.

De esta manera, la fórmula del líder sería:

### **Capacidad de análisis + Criterio + Resolución**

La aportación de las competencias y de la Comunicación no verbal al Protocolo permite que la comunicación entre los protocolistas sea más adecuada, que la comunicación entre jefe de Protocolo y miembros del departamento mejore y que, cuando tengamos que dar una información, sea lo más concisa y alineada a la persona que tenemos enfrente y con la que nos tenemos que comunicar. Esto genera buenas relaciones, que es lo que buscamos en Protocolo.

## **6. CONCLUSIONES**

La comunicación es el primer indicador en el que se observan las competencias... Y la herramienta de la Comunicación no verbal garantiza que se adquieran competencias para ser sobresaliente, es decir, para alcanzar la excelencia que debe caracterizar a nuestra profesión.

El ejercicio del Protocolo conjuga competencia práctica (objetivos que se marcan y qué vamos a hacer para ello) y competencia psíquica (relaciones y sinergias entre los profesionales que buscan emocionar al público con sus actos).

El estudio aquí presentado ha pretendido aportar a los profesionales del Protocolo novedosas herramientas para analizar la comunicación de las personas con las que nos relacionamos en nuestro trabajo. En la búsqueda de la excelencia está la superación de las pautas habituales de comunicación que, una y otra vez, comprobamos que no funcionan en el momento actual. Ahora bien, si somos conscientes de nuevas estrategias comunicativas, las aprendemos, las interiorizamos y las desarrollamos, será viable el progreso de la comunicación de los protocolistas.

Para poder avanzar es necesario conocer cuál es nuestro punto de partida, tanto como individuos como colectivo: ésta es la única fórmula que permite establecer un foco/objetivo y determinar cuáles son las áreas de mejora que precisamos para alcanzarlo, así como los pasos a seguir. También nos facilita información sobre cuáles son las potencialidades desde las que partimos, utilizando así estos recursos para remar en la dirección adecuada a mi objetivo profesional y a nuestro objetivo como gremio.

El conocimiento y el acceso a esta metodología de trabajo lleva a los profesionales del Protocolo a tres cuestiones fundamentales:

- a. Adaptar su comunicación al público.
- b. Generar relaciones de mayor autenticidad.
- c. Evitar conflictos o atenuarlos: entender la existencia de otra competencia en nuestro interlocutor nos lleva a saber que estamos ante alguien con una estructura psíquica distinta a la nuestra, y esto nos permitirá apreciar y valorar en él otra corporalidad y otro enfoque del mundo... Comprender y asumir esto suma, en lugar de restar.

Cada uno de los protocolistas tiene una competencia preferente: desarrollarla es una responsabilidad individual con la que comprometernos para dar valor a nuestro trabajo. La suma de las competencias preferentes en cada uno de nosotros aporta una nueva dimensión al Protocolo ya que permite una visión 360º de nuestro trabajo en lugar de centrarnos únicamente en una de estas áreas..., la práctica o la psíquica.

De esta forma, los métodos para alcanzar la excelencia en el Protocolo y las Relaciones Institucionales tienen que ver con el conocimiento de la competencia preferente propia; el desarrollo de la habilidad para convertirla en competencia; y la identificación de las competencias preferentes en las personas de nuestro ámbito profesional para potenciarles y sumar su valor central al de otros.

Para ello contamos con distintas herramientas: las técnicas tradicionales de Protocolo que siempre hemos estudiado, el Código Deontológico que nos identifica como profesión y, ahora también, la Comunicación no verbal para garantizar una comunicación más personalizada y consistente con quiénes somos y lo que representamos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Bisquerra, R. y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. Educación XXI, 10, pp. 61-82. Consultado el 16 de mayo 2016 de: <http://www.ub.edu/grop/catala/wp-content/uploads/2014/03/Las-competencias-emocionales.pdf>

Cardona, P., Chinchilla, N. y García-Lombardía, P. (2001). Las competencias directivas más valoradas. IESE Occasional Papers, nº 01/4, noviembre/2001. IESE Business School-Universidad de Navarra. Consultado el 16 de mayo 2016 de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/op-01-04.pdf>

Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales, CIDEC (2000). Competencias profesionales. Enfoques y modelos a debate. Colección Cuadernos de trabajo, número 27. Consultado el 10 de mayo de 2016 de: [http://www.oei.es/etp/competencias\\_profesionales\\_enfoques\\_modelos\\_debate\\_cidec.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_profesionales_enfoques_modelos_debate_cidec.pdf)

Comunicólogos. (2018). Modelo Matemático de la Información. Recuperado el 12 de marzo de 2018 de: <https://www.comunicologos.com/teorias/modelo-matem%C3%A1tico-de-la-informaci%C3%B3n/>

Consejo Económico y Social, CES. (2015). Informe Competencias profesionales y empleabilidad. Colección Informes, número 3/2015. Madrid: 2015. Consultado el 16 de mayo 2016 de: [www.ces.es/documents/10180/2471861/Inf0315.pdf](http://www.ces.es/documents/10180/2471861/Inf0315.pdf)

Delors, J. (1994). Los cuatro pilares de la educación. La Educación encierra un tesoro, México: El Correo de la UNESCO, pp. 91-103. Consultado 12 de marzo de 2017 en: <http://www.uv.mx/dgdaie/files/2012/11/CPP-DC-Delors-Los-cuatro-pilares.pdf>

Diccionario Enciclopédico de la Comunicación Política. (2018). Modelo de la 5 W. Recuperado el 12 de marzo de 2018 de: [http://www.alice-comunicacionpolitica.com/wikialice/index.php/Modelo\\_de\\_las\\_5\\_W](http://www.alice-comunicacionpolitica.com/wikialice/index.php/Modelo_de_las_5_W)

Diccionario R.A.E. (2018). Comunicar. Consultado el 14 de marzo 2018 de: <http://dle.rae.es/?id=A5G2vNP>

Diccionario R.A.E. (2018). Comunicación. Consultado el 14 de marzo 2018 de: <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>

Escuela Internacional de Protocolo. (30 de noviembre 2006). La V Asamblea de la OICP aprueba el Código Deontológico de la Profesión. Boletín de Noticias EIP. Consultado el 9 de mayo de 2016 de: [http://www.protocolo.com/web\\_files/noticias/Boletin2/esp/conclu.htm#3](http://www.protocolo.com/web_files/noticias/Boletin2/esp/conclu.htm#3) y [http://www.protocolo.com/web\\_files/noticias/archivosdedescarga/el%20codigo%20deontologico%20para%20articular%20la%20profesion.pdf](http://www.protocolo.com/web_files/noticias/archivosdedescarga/el%20codigo%20deontologico%20para%20articular%20la%20profesion.pdf)

Escuela Internacional de Protocolo. (s.f.). Código Deontológico de la OICP para la Profesión de Protocolo. Recuperado el 11 de marzo de 2016 de: <http://www.protocolo.com/estructura/codigo-deontologico-de-la-oicp-para-la-profesion-del-protocolo>

Fernández, J. (2012). Las competencias emocionales. Marco teórico de las competencias emocionales. Material no publicado.

Fernández, J. (2012). Las competencias emocionales. Las competencias innatas desde la CNV. Material no publicado.

García-Allen, J. (2018). Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas. Psicología y Mente. Recuperado el 12 de marzo de 2018 de: <https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>

Goleman, D. (1998). La práctica de la Inteligencia Emocional (2ª ed.). Barcelona: Kairós.

Gómez Carrasco, J. (2013, 20 de febrero). Competencias profesionales más demandas en la empresa. Factores clave para la empleabilidad y el desarrollo profesional. Instituto de Competencias Profesionales-Nebrija Business School [presentación ppt]. Consultado el 10 de mayo de 2016 de: <http://es.slideshare.net/InstitutoNebrijaCP/competencias-profesionales-ms-demandadas-en-la-empresa-y-factores-clave-para-la-empleabilidad-y-el-desarrollo-profesional>

Lázaro Ferruela, M. (2017, 4 de marzo). Cómo se construye la resiliencia. La atención psicológica en las grandes catástrofes. UNED. [presentación ppt.].

Merchán Rodríguez, M.A. (2016). La excelencia del Protocolo en el Código Deontológico: competencias emocionales y de Comunicación no verbal. UEM.

Merchán Rodríguez, M.A. (2017). El Código Deontológico para la profesión de Protocolo: desarrollo de competencias de los protocolistas en su aportación de valor a la sociedad. Congreso Internacional “El Protocolo Contemporáneo: Protocolo y redes de investigación”.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (2010). Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE. Instituto de Tecnologías Educativas. Consultado el 9 de mayo de 2016 de: [http://recursostic.educacion.es/blogs/europa/media/blogs/europa/informes/Habilidades\\_y\\_competencias\\_siglo21\\_OCDE.pdf](http://recursostic.educacion.es/blogs/europa/media/blogs/europa/informes/Habilidades_y_competencias_siglo21_OCDE.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (2010). Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE. Instituto de Tecnologías Educativas. Consultado el 9 de mayo de 2016 de: [http://recursostic.educacion.es/blogs/europa/media/blogs/europa/informes/Habilidades\\_y\\_competencias\\_siglo21\\_OCDE.pdf](http://recursostic.educacion.es/blogs/europa/media/blogs/europa/informes/Habilidades_y_competencias_siglo21_OCDE.pdf)

Universidad de Salamanca. (2012). Cómo ser competente. Competencias profesionales demandadas en el mercado laboral. Cátedra de Inserción Profesional Caja Rural Salamanca-Universidad de Salamanca. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de: <https://empleo.usal.es/docs/comprof.pdf>

Wikipedia. (2018). Teoría de la Información. Recuperado el 12 de marzo de 2018 de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_la_informaci%C3%B3n)

