

MÓDULO 2

COMUNICACIÓN



Telefónica

EDUCACIÓN DIGITAL

OBJETIVOS

- » Tomar conciencia de la importancia de la competencia comunicación en la **mejora de nuestra empleabilidad**.
- » Conocer qué es el **proceso de comunicación**, sus elementos y la importancia del *feedback*¹ en la comunicación.
- » Reflexionar y trabajar sobre los **tipos de escucha**.
- » Saber qué es **empatía** y los beneficios de la misma.
- » Conocer los distintos **estilos de comunicación**, y en especial los beneficios de la **asertividad**.

CONTENIDOS

1. Introducción
2. Proceso
3. Escucha
4. Empatía
5. Asertividad

1. "Feedback" significa retroalimentación. Es un término comúnmente utilizado en inglés, y un elemento clave en la comunicación para que sea eficaz.

1. INTRODUCCIÓN

En este módulo trabajaremos la **COMUNICACIÓN**. Saber comunicarse adecuadamente es un factor clave para obtener el éxito personal y profesional, además es esencial para toda función que implique una coordinación de acciones con otras personas.

Estudiaremos cómo es el **proceso de comunicación** y los elementos que la componen; además hablaremos de habilidades básicas como la **escucha y la empatía**; y por último trabajaremos los **3 estilos de comunicación**: asertividad, pasividad y agresividad.

Comenzaremos por definir qué es comunicación; según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:

1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
3. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Más allá de definiciones, lo que es evidente es que **cuando comunicamos lo hacemos normalmente con un propósito**, lo cual implica una determinada respuesta o acción de la otra persona; es decir, comunicamos siempre “para algo”.

La comunicación está en la base de nuestras relaciones y es indispensable para otras muchas competencias. Si no sabemos comunicar, difícilmente podremos trabajar en equipo, vender, persuadir y convencer, resolver conflictos o negociar, pues todas éstas son de algún modo competencias más avanzadas y que necesitan sí o sí de una buena comunicación para desarrollarlas.

La comunicación también nos sirve para conocer el mundo que nos rodea, organizar nuestros pensamientos, expresar nuestras ideas y sentimientos, y entender las ideas y sentimientos de los demás. En relación a nuestra carrera profesional, nos ayudará a vendernos mejor, a hacernos más visibles, a ampliar nuestra red de contactos (lo que llamamos *networking*), e incluso a negociar nuestras condiciones laborales. Se nos abren y se nos cierran posibilidades, por tanto, en función de lo eficaces que somos comunicándonos.

Como sabes, para comunicarnos, no utilizamos una sola forma de hacerlo; sino que existen **3 tipos de comunicación**²:

- » **Comunicación verbal** es el mensaje en sí, lo que decimos.
- » **Comunicación no verbal** es el cómo decimos ese mensaje, en cuanto a gestos, imagen, uso del espacio, símbolos...
- » **Comunicación paralingüística** tiene que ver con todo lo referente a la voz: la entonación, las pausas, la latencia, el volumen, el ritmo...

La comunicación no verbal y la paralingüística completan y refuerzan la comunicación verbal, siendo esta última, en esencia, la que menor peso suele tener de todas. De hecho, en caso de que en el discurso de una persona no haya congruencia, prevalece la comunicación no verbal (incluyendo asimismo la paralingüística), de ahí que tengamos que prestarle tanta atención. En general, invertimos mucho más tiempo en el contenido que en la forma del mensaje, y nos olvidamos de prepararnos, e incluso ensayar, cómo vamos a decirlo. Pongamos

por ejemplo una entrevista de trabajo... ¿practicas de antemano cómo vas a dar la respuesta a esas preguntas que ya sabes que te van a hacer? ¿tienes en cuenta qué imagen quieres proyectar? ¿has ensayado con alguien (o incluso delante del espejo) los gestos que te ayudarán a transmitir ser un profesional confiable y competente? ¿sabes cómo sacarle el máximo partido a tu voz, a la entonación?.



2. También se puede hablar de 2 tipos de comunicación, incluyendo la paralingüística en la comunicación no verbal.



Según Paul Watzlawick (1921-2007), teórico y psicólogo austríaco considerado uno de los principales autores de la Teoría de la Comunicación, cuando nos comunicamos debemos tener en cuenta diversas cuestiones, entre las que destacaremos:

1. Es imposible no comunicar. Aunque no queramos o no seamos conscientes, cuando estamos con alguien, hablemos o no, siempre estamos comunicando, transmitiendo algo.
2. Cada comunicación tiene un aspecto de contenido y otro de relación, lo que alude esencialmente al componente emocional entre las dos personas (o más) que están participando en la comunicación.

Es decir, que cuidar de manera consciente y trabajar nuestro perfil como comunicadores es algo clave para transmitir siempre aquello que pretendemos; y esto, tanto desde el punto de vista de lo que queremos transmitir, como desde la relación que tenemos o queremos tener con la otra persona (gestión de las emociones).

Si no, piensa en un evento al que hayas asistido solo... aun sin hablar con nadie, ¿no estabas percibiendo mensajes de los demás? Seguro que sólo observándoles (y ellos observándote al mismo tiempo), se estaba produciendo de un modo u otro una situación comunicativa (intencionada o no).

2. PROCESO

En el proceso de comunicación intervienen varios elementos:

- » **EMISOR:** Es la persona que emite el mensaje o información.
- » **RECEPTOR:** La persona que recibe el mensaje o información.
- » **CÓDIGO:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje. Por ejemplo: el idioma inglés, el chino... Es importante adecuar nuestro lenguaje (verbal y no verbal) al interlocutor para que podamos entendernos.
- » **CANAL:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Tipos de canales: medio natural (aire, luz), medio técnico (imprensa, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.).
- » **MENSAJE:** La propia información que el emisor transmite.
- » **CONTEXTO:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje.
- » **FEEDBACK / RETROALIMENTACIÓN:** para que exista comunicación tiene

que haber bidireccionalidad; es decir, es imprescindible que el receptor muestre algún signo de que nos ha entendido, de que nos ha escuchado... En el caso de que no haya feedback, no tendremos comunicación; tendremos solamente información.

Para conseguir una comunicación eficiente debemos atender a todos los elementos; teniendo siempre presente en qué contexto estamos, qué canal es el más idóneo para establecer la comunicación, adaptarnos al código del interlocutor y asegurar el feedback.

Por ejemplo, si queremos sintonizar con el entrevistador, el posible empleador que nos va a contratar, tendremos que trabajar en hacerle protagonista de esta comunicación, hablarle en su lenguaje, utilizar su código, y además, intentar copiar sus posturas para que vea que formamos parte de su mundo, y así consigamos nuestros objetivos de una forma mucho más rápida. Y será importante leer lo que nos comunica a través de su lenguaje no verbal cuando hablamos, para ir adaptando nuestro mensaje a lo que espera de nosotros.

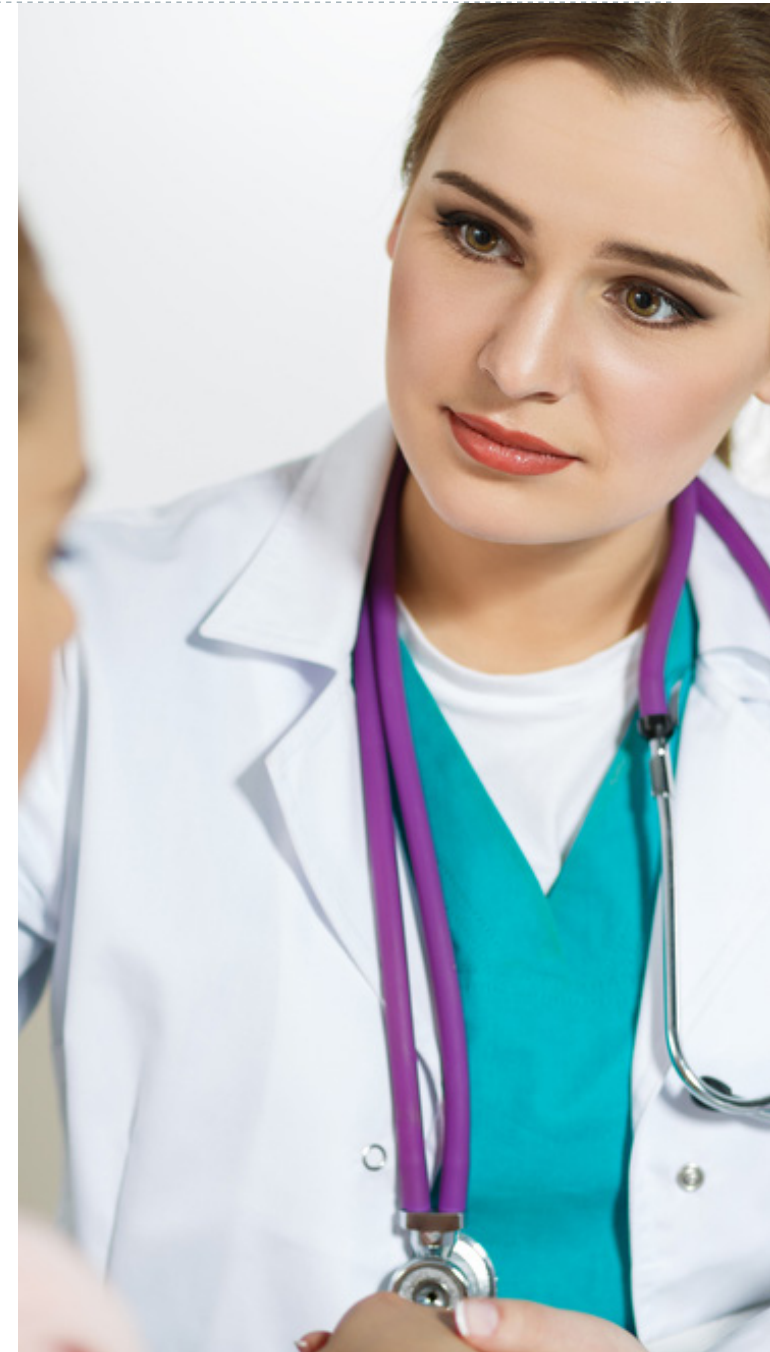


2.1. ¿CÓMO TRABAJAR EN EL DESARROLLO DE TU COMUNICACIÓN?



- » **Cada vez que tengas una conversación importante, tómate tu tiempo para prepararla**, de esta forma te sentirás más seguro cuando llegue el momento y tendrás más probabilidades de alcanzar lo que te propones. Conviene que reflexiones sobre qué quieres conseguir con dicha conversación, con qué argumentos principales cuentas, qué reticencias te puedes encontrar, con qué contexto contarás, cómo es la otra persona (qué es relevante para ella, qué espera de nosotros...), etc.
- » Somos responsables de nuestra comunicación, de hacer llegar el mensaje correctamente a nuestros receptores. Esto implica hacer un esfuerzo por **cuidar al máximo cada detalle**.
- » **Ensaya previamente** tus comunicaciones (tanto si se trata de una entrevista o conversación con una sola persona, como de una comunicación en público). Esto te permitirá sentirte más seguro y proyectar la confianza que esperan, haciendo que tu mensaje adquiera mucha más fuerza.
- » Igualmente, cuando tengas que redactar un documento importante, ten siempre en cuenta que **una comunicación sencilla y directa es mucho más eficaz**. Por ello, debes centrarte al máximo en los objetivos que persigues al elaborarlo, y en el tipo de receptor o receptores que recibirán esta comunicación.
- » Recuerda que **la comunicación se realiza en un contexto al que el emisor debe adaptarse para poder llegar de verdad al receptor**. A veces, como emisores, podemos seleccionar parte del contexto, por lo que es importante intentar seleccionar el mejor lugar posible teniendo en cuenta cada tipo de comunicación. Por ejemplo, para comunicar una noticia triste es mejor buscar un lugar tranquilo.
- » Comprueba siempre el **feedback**, que el receptor haya comprendido el mensaje (y el sentido del mismo). Igualmente, cuando seas receptor, hazle saber al emisor que estás comprendiendo (o no) lo que te está comunicando.

- » El **código** que utilices en tu comunicación debe ser **comprensible para el receptor**; si no es así, no conseguirás que éste comprenda lo que quieres transmitir. Ten en cuenta esto y reflexiona sobre qué tipo de palabras usarás: tecnicismos, palabras informales, palabras formales, lenguaje académico...
- » **Redirige la conversación** cuando sea necesario. Por ejemplo, si consideras que se desvía de tu objetivo.
- » Cuando te comuniques con otra persona mantén la **congruencia entre tus palabras y tus gestos**, pues cuando hay diferencia entre ellos se produce disonancia cognitiva³ y nuestro receptor notará que hay “algo que falla” e incluso perderá la confianza en nosotros y nuestro mensaje.
- » **Mira a los ojos** (o al entrecejo, si no pretendes intimidar) siempre que te comuniques con otra persona, demostrarás sinceridad y apertura. Si detectas que haces sentir incómodo al otro con tu mirada, hazla menos intensa.
- » Utiliza tu lenguaje no verbal para **demostrar interés**.
- » **Utiliza tus manos para hablar**, con ellas puedes apoyar tu mensaje y hacer que el receptor mantenga la atención más tiempo. Eso sí, ten cuidado de no moverte tan rápido que puedas distraer al otro de lo que dices.
- » **Actúa como un espejo**, mantén un lenguaje no verbal similar al de tu interlocutor para facilitar que consigáis entrar en sintonía (rapport).



3. Concepto formulado por primera vez en 1957 por el psicólogo estadounidense Leon Festinger, y que hace referencia a la tensión o desarmonía interna que se produce cuando percibimos cosas totalmente opuestas en nuestra comunicación con otros, por lo que se genera una especie de conflicto de percepciones, sin saber muy bien a cuál atender, sobre cuál actuar.

2.2. ¿CÓMO AYUDA A TU EMPLEABILIDAD LA COMUNICACIÓN?



La comunicación es una competencia estratégica para todas las empresas, ya que es la base para el resto de competencias y está presente en cualquier puesto dentro de la organización. Tanto si trabajas o quieres trabajar en atención directa a clientes, como si no, entrarás en contacto diario con muchas personas, por lo que necesitarás conseguir una comunicación lo más eficiente posible.

Trabajar en tu comunicación te ayudará tanto en la búsqueda de empleo, como en la mejora de tu desempeño profesional, porque:

- » Facilita **el trabajo en equipo y la gestión de conflictos**.
- » Es imprescindible para **los procesos de negociación y venta**.
- » Es necesaria para **transmitir tus ideas y ponerlas en valor**.

- » Hace que saques **el máximo partido a una entrevista de trabajo o una reunión** con tu jefe o compañeros de trabajo. Te permitirá exponer de manera clara y adaptada a la situación tus aportaciones, y recoger las del receptor o receptores.
- » Una buena comunicación facilita que no haya **malentendidos y conflictos innecesarios**.
- » Te acerca a otras personas y te ayuda a conseguir (y mantener) **contactos valiosos**. Un buen 'networker', además de estrategia, es un excelente comunicador.
- » Fomenta tu imagen de **persona confiable y sincera**.

3. ESCUCHA

Una habilidad básica dentro de la comunicación es la **ESCUCHA**. Existen distintos niveles de escucha, los cuales son:

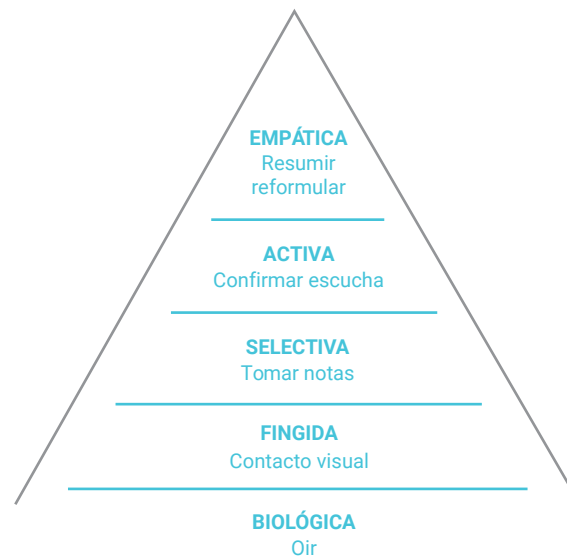
El primer nivel y más básico es la **ESCUCHA BIOLÓGICA**; es decir, oír. Simplemente oímos porque tenemos un órgano del cuerpo dedicado a ello. No implica voluntad por nuestra parte, sino una actitud totalmente pasiva.

El segundo nivel es la **ESCUCHA FINGIDA**; es decir, te estoy mirando, pero no me estoy enterando de nada. ¿Te suena? Hacemos como que escuchamos, pero estamos... ¡a lo nuestro!, lo que puede molestar enormemente a nuestro interlocutor.

El tercer nivel es la **ESCUCHA SELECTIVA**; es decir, vamos seleccionando y tomando notas de lo nos dice nuestro interlocutor. Es muy habitual cuando estamos en clase, atendiendo sólo a algunos de los mensajes del profesor. ¿Y si nos estamos perdiendo lo más importante?

El cuarto nivel es la **ESCUCHA ACTIVA**; consiste en atender y confirmar lo que nuestro interlocutor está diciendo. Casi un 100% de escucha.

Y por último, en el quinto nivel, está la **ESCUCHA EMPÁTICA**; es decir, entramos en el marco de referencia del otro, en el que entendemos lo que nos está diciendo, tanto desde el punto de vista intelectual como emocional, y somos capaces incluso de resumir, de parafrasear y de reformular aquello que nos está contando.



Evidentemente, no podemos estar utilizando todo el tiempo escuchas de nivel 4 y 5, ya que conllevan tiempo, atención plena y esfuerzo. Pero sí debemos tomar conciencia de que **en asuntos relevantes y/o con personas importantes, las escuchas más eficaces son la ACTIVA y la EMPÁTICA.**

Si quieres mejorar tu empleabilidad, ser más atractivo para las empresas, generar una mayor confianza, tener relaciones más efectivas y una mejor integración en los equipos y un mejor desempeño... ¡comienza a practicar una buena escucha! Si no sabemos escuchar, no sabremos comunicar, porque por aquí... ¡empieza todo!



3.1. ¿CÓMO TRABAJAR EN EL DESARROLLO DE TU ESCUCHA?



- » Ten en cuenta que la escucha **requiere un esfuerzo consciente y deliberado**.
- » Procura **escuchar antes de hablar**, conocer lo máximo de la información que nos trae la otra persona para poder adaptar nuestro mensaje a sus necesidades.
- » **Evita interrumpir** al otro, a no ser que sea estrictamente necesario.
- » Ten **paciencia**.
- » Haz un esfuerzo por **escuchar más allá de las palabras**, escucha también las emociones y los sentimientos que la otra persona te está transmitiendo.
- » **Incita a los demás a profundizar** si es necesario para mejorar tu entendimiento.
- » **Parafrasea**: repite de vez en cuando lo que acabas de escuchar para que el receptor sienta que estás prestando atención e interés.
- » Respeta los **silencios**.

3.2. ¿CÓMO AYUDA A TU EMPLEABILIDAD LA ESCUCHA?

Trabajar en tu escucha te ayudará tanto en la búsqueda de empleo, como en la mejora de tu desempeño profesional, porque:

- » Crea un **clima positivo** que favorece la comunicación.
- » Facilita **las relaciones de confianza con otros**, algo clave en una entrevista de trabajo, o en una dinámica de grupo con otros candidatos.
- » Ayuda a **entender profundamente** a los que nos rodean y adaptarnos a sus necesidades.
- » Ayuda a captar el **sentido exacto** de los mensajes de otras personas.
- » Ayuda a que los demás se sientan **cómodos** con nosotros.
- » Ayuda a **aprender** de las experiencias, vivencias y opiniones de otros. Si no escuchamos, ¡difícilmente podremos crecer como personas!



4. EMPATÍA

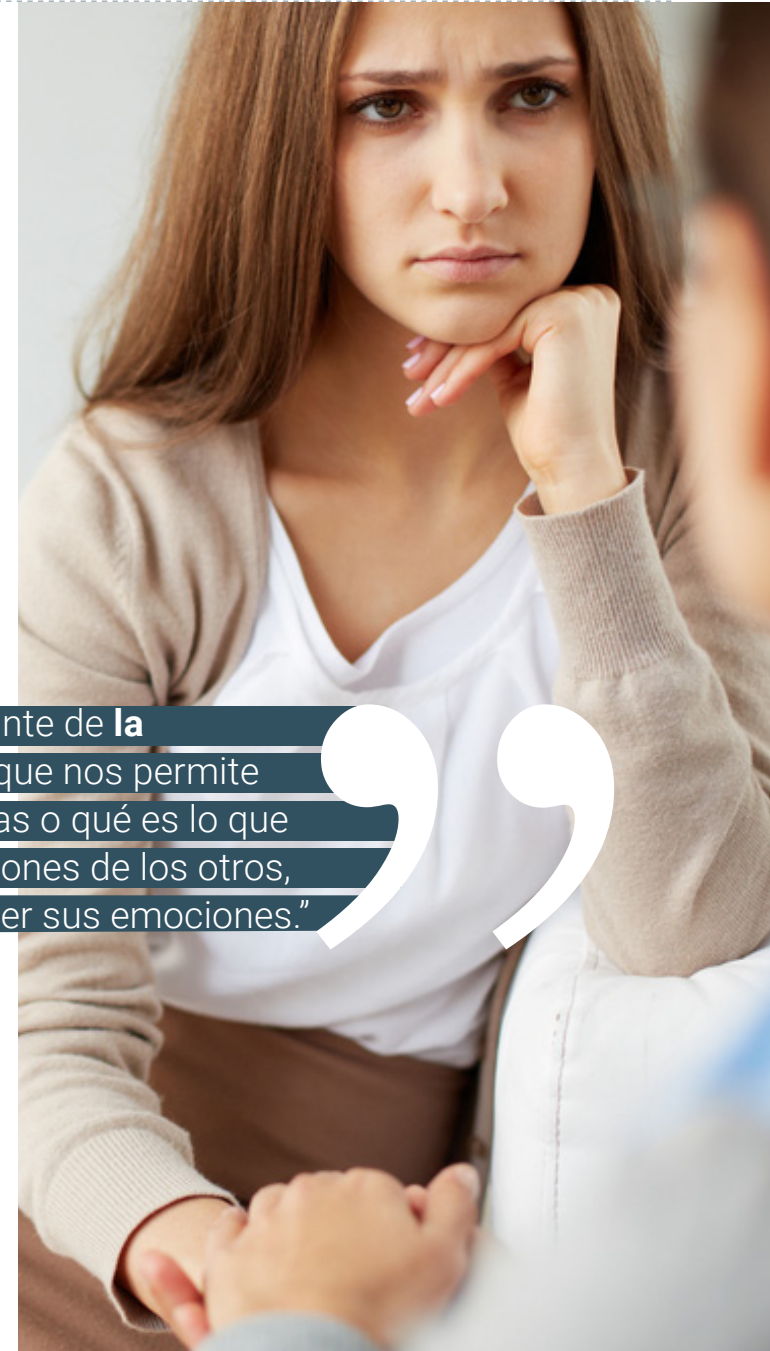
Popularmente ser empático lo relacionamos con **“ponerte en los zapatos del otro”**, y en cierto modo de esto se trata.

¿Te has preguntado alguna vez qué hay detrás de lo que esa persona te dijo o cómo se comportó? ¿Qué sentía? ¿Qué pensaba? ¿Quién o qué podía influirle para decir eso o actuar de esa manera? Hacernos estas preguntas nos ayudará a comprender mejor la causa de sus acciones, a interpretar su mensaje correctamente, evitando hacer posibles inferencias que sólo nos pueden llevar a malentendidos y conflictos. Esto es lo que llamaríamos la empatía “cognitiva”, aunque también se puede dar la empatía “afectiva”; es decir, la capacidad que algunas personas tienen para sentir las emociones de la otra persona, de contagiarse de lo que están sintiendo en ese momento, tanto de manera positiva (alegría, p.e.), como negativa (miedo).

Aunque la empatía afectiva viene a ser algo bastante biológico, la empatía cognitiva no es algo con lo que se nace y no es posible desarrollar, sino que como toda habilidad **se puede entrenar y potenciar**. En tu proceso de comunicación te ayudará a acercarte más a los demás, a que ambas partes os sintáis mejor y a que haya un mayor entendimiento. Ser empáticos favorece las relaciones, permite llegar al fondo de los problemas y nos ayuda en la resolución de conflictos.

“La **empatía** es un aspecto muy importante de la **inteligencia emocional**. Es la habilidad que nos permite saber cómo se sienten las otras personas o qué es lo que están pensando, comprender las intenciones de los otros, predecir sus comportamientos y entender sus emociones.”

Baron-Cohen y Wheelwright, 2004



4.1. ¿CÓMO TRABAJAR EN EL DESARROLLO DE TU EMPATÍA?



- » Procura entender a la persona desde el “tú” y no desde el “yo”. **Poner el foco en el otro** cuando te comuniques.
- » **Atender al lenguaje no verbal** de la otra persona; esto nos ayuda a comprender la totalidad del mensaje.
- » Empezar las conversaciones **centrándonos en la otra persona**, evitando ser demasiado protagonistas e incluso egoístas. ¡Demuestra verdadero interés!
- » **Entender las diferencias que tenemos con las demás personas y aceptarlas**; en definitiva, ser más tolerantes, tener una actitud más positiva ante las diferencias, y tener más paciencia.
- » Jugar con las **posiciones perceptivas**, ponerte en diferentes situaciones de la misma persona para entender ante una situación real qué ha pasado, cómo me siento yo, qué veo yo, y cómo se puede sentir la otra persona y qué ve la otra persona.

4.2. ¿CÓMO AYUDA A TU EMPLEABILIDAD LA EMPATÍA?

Trabajar en tu empatía te ayudará tanto en la búsqueda de empleo, como en la mejora de tu desempeño profesional, porque:

- » Te **acerca a los demás** de forma profunda, permitiendo adaptar tu comunicación a lo que necesitan o a lo que les motiva.
- » Ayuda a ser mejores **trabajando en equipo**, pues ser empáticos facilita la comprensión y la cooperación.
- » Promueve el **respeto**, la **tolerancia** y la **solidaridad**, algo clave cuando trabajamos con otros, bien dentro de un mismo equipo u organización, bien con otros posibles interlocutores en nuestro día a día en el trabajo.



5. ASERTIVIDAD



La capacidad que tenemos de influir en los demás depende en gran medida de nuestras actitudes y nuestro **estilo de comunicación o estilo de comportamiento**.

Existen **3 estilos de comunicación** básicos:

- 1. Estilo pasivo o inhibido:** La persona no expresa lo que siente, quiere u opina. Tiene en cuenta los derechos de los demás, pero no los suyos.
- 2. Estilo agresivo:** La persona expresa lo que siente, quiere u opina, sin importarle ofender o violar los derechos de la otra persona. Deteriora las relaciones interpersonales.
- 3. Estilo asertivo:** La persona expresa lo que siente, quiere u opina, teniendo en cuenta tanto sus derechos como los de la otra persona. Mantiene las relaciones interpersonales.

Asertividad en materia de comunicación implica utilizar un **lenguaje asertivo**, lo que además fomenta la asertividad (estilo de comunicación también llamado de “adulto”) en nuestros interlocutores. Si mostramos un estilo pasivo o inhibido, en cierto modo estamos dejando espacio al otro para que se muestre agresivo.

Asimismo, si nos mostramos agresivos, podemos encontrarnos con el origen de un conflicto innecesario con el otro, que también tratará de “defenderse” con un estilo comunicativo similar, lo que no nos llevará a nada. ¿Te suena esto?

El lenguaje asertivo significa expresarse de manera correcta, honesta, directa, clara y diciendo lo que verdaderamente pensamos o sentimos, sin perder ni un ápice de educación y de amabilidad. Tener además un lenguaje positivo nos permitirá generar emociones y reacciones en los demás también positivas, alentadoras y esperanzadoras.

Llamar a las personas por su nombre, explicar las razones de nuestras opiniones o decisiones, invitarles a hacer comentarios o aportaciones, son algunas de los recursos que podemos utilizar para ser más asertivos.

Un profesional competente en comunicación debe “programarse” positivamente y aprender a comunicarse de manera consciente con un lenguaje asertivo. Lo ideal es tender a un estilo asertivo, tanto en nuestra área laboral, como personal, pues favorece la consecución de objetivos desde la negociación y el consenso, nos evita posibles costes emocionales (que el estilo pasivo o agresivo suelen implicar) y mantiene, o incluso mejora, las relaciones interpersonales.



5.1. ¿CÓMO TRABAJAR EN EL DESARROLLO DE TU ASERTIVIDAD?

- » Reflexiona siempre sobre **la mejor forma de transmitir tus ideas y opiniones**, elaborando un mensaje que muestre el máximo respeto por ti y por los demás.
- » **Prepara tu mensaje, sé directo y conciso, y trabaja también de antemano tus emociones**. Esto permitirá mostrarte seguro con la otra persona, y evitar caer en la agresividad o en la pasividad, lo que siempre es más fácil...
- » **Manifiesta tu disconformidad** cuando una situación u opinión te haga daño, buscando utilizar un lenguaje positivo y amable.
- » **No eches la culpa a otros**. A veces somos parte de los problemas y los conflictos que se generan, por lo que asumir nuestra parte de responsabilidad y mostrar una actitud proactiva para su resolución será fundamental.
- » **Habla desde el yo**, céntrate en lo que tú piensas, lo que la situación te hace sentir, lo que tú deseas...



5.2. ¿CÓMO AYUDA A TU EMPLEABILIDAD LA ASERTIVIDAD?

Trabajar en tu asertividad te ayudará tanto en la búsqueda de empleo, como en la mejora de tu desempeño profesional, porque:

- » Ayuda a **desarrollar nuestra autoestima**, a exigir nuestros derechos cuando sea oportuno.
 - » Ayuda a que los demás **no se aprovechen de nosotros o nos traten mal** de manera injusta.
 - » Es imprescindible para **ser más justos** con nosotros mismos y con los demás, asumiendo como legítimos los derechos tanto propios, como ajenos.
- » **Mejora nuestra comunicación y la hace más eficaz**, porque generamos respeto de los demás, quienes se predispondrán a escucharnos activamente.
 - » Al conseguir una comunicación más eficaz, también lo será la **consecución de nuestros objetivos**, tanto individuales, como de equipo.



BIBLIOGRAFÍA

- » ANZORENA, O. (2016) El arte de comunicarnos. Conceptos y técnicas para una comunicación interpersonal efectiva. Ed. Lea.
- » CARNEGIE, D. (2000). El camino fácil y rápido para hablar eficazmente. Barcelona, Ed. Elipse.
- » CASTANYER, O. (2014). La asertividad, expresión de una sana autoestima. Ed. Desclée de Brouwer.
- » COLLADO DURÁN, E. (2015). Marca eres tú. Cómo mejorar tu futuro profesional a través de tu marca personal. Ed. Rasche.
- » DAVIS, F. (2010). La comunicación no verbal. Madrid, Alianza Editorial.
- » FERRAZZI, K. (2015). Nunca comas solo. Networking para optimizar tus relaciones personales. Ed. Profit.
- » LÓPEZ GUERRERO, M. (2014). El increíble caso de por qué los demás no me entienden si yo lo tengo tan claro. La Coruña, MLG ediciones.
- » PEASE, A. y PEASE, B. (2006). El lenguaje del cuerpo. Cómo interpretar a los demás a través de sus gestos. Barcelona, Ed. Amat.
- » ROCA, E. (2003). Cómo mejorar tus habilidades sociales. Programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional. Valencia, Ed. ACDE Psicología
- » SMITH, M.J. (2010) Cuando digo no, me siento culpable. Ed. Debolsillo.
- » ZAYAS AGÜERO, P.M. (2011) La comunicación interpersonal. EAE Editorial Academia Española.

Telefonica

EDUCACIÓN DIGITAL