

**MANUAL DEL PARTICIPANTE**

# **COMUNICACIÓN EFECTIVA**



Curso diseñado por:  
MAE Juan Antonio Castellanos Cardona

## *BIENVENIDA AL PARTICIPANTE*

A través de este manual queremos darle todo el apoyo e información que usted necesita, para comenzar y llevar a cabo este curso de “*Comunicación efectiva*” en forma exitosa. En él encontrará la información fundamental para trabajar de manera autónoma e independiente, como también para navegar en forma adecuada por el curso.

Usted podrá acceder a la información general del curso, objetivos, contenidos, recursos pedagógicos de apoyo al aprendizaje y al sistema de evaluación, así como también a todas las indicaciones de dónde y cómo ir avanzando en él.

Le invitamos a leer detenidamente este manual antes de comenzar a trabajar en el curso.

¡Adelante y éxito en su estudio!

## *COMO USAR EL MANUAL*

El manual es una herramienta primordial para el desarrollo del curso “*Comunicación efectiva*” ya que en éste, se señala el objetivo general y específicos de cada tema y subtema a desarrollar durante el mismo curso; en el manual se desarrollan todos los temas a impartir durante el curso, se desglosan las subtemas y se describen las actividades a desarrollar, para facilitar el aprendizaje, dichas actividades deben ser desarrolladas en el tiempo y forma que el instructor o evaluador lo señale, algunas actividades tienen valor para una calificación al finalizar el curso y otras actividades son para retroalimentación y mejor comprensión del tema, en las actividades que cuenten con una calificación en la descripción de la actividad se señalara la forma de evaluación.

Se recomienda leer el manual para agilizar la comprensión de los temas al momento de impartir el curso, no se recomienda contestar con anticipación los ejercicios sino hasta que el instructor lo especifique, se recomienda consultar las fuentes de información para retroalimentar los conocimientos adquiridos.

## *ORGANIZACIÓN EL MANUAL*

El manual se construye en base a la carta descriptiva del curso, donde se desarrollan los temas y subtemas del curso, en cada tema y subtema se especifican los objetivos, introducción o descripción del subtema, análisis y recomendaciones, actividades a desarrollar, retroalimentación del subtema y conclusiones; al final del manual se señala una conclusión del curso y las fuentes de información.

Para un mejor movimiento dentro del manual se recomienda tener a la mano el índice con el cual será más fácil la obtención de la información solicitada o buscada.

INDICE

	Índice	Página
Objetivo general.....		3
Introducción .....		3
Tema 1.Hablemos claro, hablemos de comunicación .....		4
Subtema 1. Barreras que limitan la comunicación efectiva .....		5
Subtema 2: Proceso de escucha activa y seguir instrucciones .....		13
Tema 2: Comunicación organizacional y su desarrollo apropiado.....		16
Conclusiones .....		23
Bibliografía.....		24

## COMUNICACIÓN EFECTIVA

### OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso los participantes aplicaran el proceso de comunicación así como habilidades apropiadas, por medio de técnicas grupales, para tener una comunicación efectiva en su organización.

### INTRODUCCIÓN

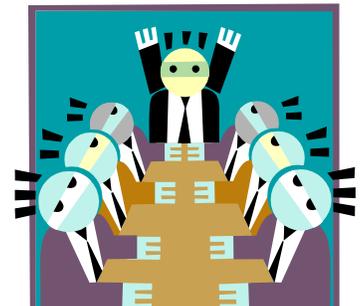
“Usted dijo que se hiciera en cuanto fuera posible. ¿Cómo podía yo saber que era para ya?” “¿Cómo podía saber que su intención de dimitir era en serio?”. En estas situaciones y en otras parecidas, alguien suele decir: “Lo que pasa es que hubo un error de comunicación”. Estas afirmaciones las comprendemos todos porque cada uno de nosotros ha afrontado situaciones en que el problema básico es la comunicación”. Ya sea entre personas, naciones, dentro de las organizaciones o en grupos pequeños, las rupturas en la comunicación están a la orden del día.

Sería muy difícil descubrir aspecto del trabajo de una persona en el que no intervenga la comunicación. Surgen problemas serios cuando se entienden mal las indicaciones, cuando los problemas casuales en un grupo de trabajo provocan ira o cuando se distorsionan los comentarios informales de un dirigente; cada una de estas situaciones se origina en una ruptura en alguna parte del proceso de comunicación.

Por lo tanto, la pregunta obligada no es si las personas participan o no en la comunicación, porque ésta es inherente al funcionamiento de la organización; más bien, la comunicación misma es inevitable en el funcionamiento de la organización, pero la comunicación eficaz sí es evitable. Toda persona tiene que ser un comunicador. De hecho, todo lo que comunica algo de alguna manera a alguien o a algún grupo; la única duda es: ¿Con qué fin?

A pesar de los notables adelantos en las tecnologías de la comunicación e información deja mucho que desear la comunicación entre las personas dentro de las organizaciones; la comunicación entre las personas no depende de la tecnología, sino más bien de fuerzas dentro de la gente y su entorno, ya que es un proceso que sucede “dentro” de la gente.

Al iniciar este curso debemos ubicar la importancia que tiene la comunicación en el día con día. El estudio de este tema ofrecerá el conocimiento y habilidades para una comunicación efectiva que permita la interacción personal con mejores resultados hacia el logro de las metas.



Por parte de los asistentes esperamos que tengan una participación activa en los diferentes ejercicios para que pueda desarrollar una mejor comunicación con la identificación de conceptos, técnicas y el intercambio de experiencias con sus compañeros.

## **Tema 1. Hablemos claro, hablemos de comunicación**

### *Objetivo particular*

Al terminar el tema los participantes identificarán los aspectos básicos de la comunicación por medio del estudio de sus tipos y proceso, para su aplicación apropiada en su organización.

*“Puedes tener ideas brillantes, pero si no puedes comunicarlas, tus ideas no te llevarán a ninguna parte”*

Lee Iaccoca

### *Introducción*

Se logra una comunicación verdadera si estamos interesados en el lenguaje de la otra persona, de tal forma que esta se puede expresar libre y sinceramente, si escuchamos atentamente y observamos con conciencia y somos capaces de ponernos en el lugar del otro.

Es necesario primeramente identificar los aspectos básicos de la comunicación como son el concepto, los tipos de comunicación así como el proceso completo. Al conocer estos aspectos podremos profundizar de que manera se limita el proceso para que se de completo. También de esta manera podremos desarrollar habilidades para la escucha activa y poder seguir instrucciones apropiadamente.

La comunicación es un proceso activo de intercambio de información generado por las relaciones entre las personas, por lo que pueden existir diferencias amplias que dificultan éste proceso para ser concluido apropiadamente. Por lo que en este tema iniciaremos a hablar claro, hablar de comunicación. Este tema permitirá definir los principales conceptos básicos antes de profundizar en los aspectos fundamentales de este curso; ofrece la posibilidad de reaccionar ante barreras que pueden cometer los mismos participantes así como para permitir que su receptor caiga en esas barreras, provocando en ambas situaciones que no se complete la comunicación.

Esperamos por parte de los asistentes que expongan sus experiencias en su organización para ejemplificar y que puedan aplicar el tema de manera puntual.

El tema contiene los siguientes subtemas:

Subtema 1. Barreras que limitan la comunicación efectiva

Subtema 2: Proceso de escucha activa y seguir instrucciones

## Subtema 1. Barreras que limitan la comunicación efectiva

### *Objetivo específico*

Al terminar el subtema los participantes reaccionarán ante las barreras que limitan la comunicación efectiva por medio de estudio de casos, para evitar propiciar su presencia.

*“Hay pocas cosas más terribles que un hombre comunicativo que no tiene nada que comunicar”*

Charles Augustin Sainte-Beuve

### *Introducción*

Las personas filtramos o modificamos el sentido de lo que escuchamos en un 70% de sus comunicaciones. Cuando escuchamos a nuestro interlocutor, sin prestarle atención, pensamos lo que vamos a decir nosotros en nuestra próxima intervención, originando la sensación de no escuchar activamente.

Primeramente, revisaremos los aspectos básicos de la comunicación para posteriormente conoceremos 3 categorías de barreras de comunicación haciendo algunos estudios de caso para evitar aplicarlas.

Consideramos que los participantes obtendrán un beneficio al reaccionar ante las barreras de comunicación puesto que los resultados en su trabajo ofrecerán mayor productividad al eliminar malos entendidos y actuar de acuerdo al mensaje correcto, por lo anterior esperamos que exista una actitud de cambio para responder a los casos presentados en este tema.

### Ejercicio

En equipo, determinen como hacer un pastel para posteriormente explicarlo a los demás equipo.

---

### **¿Qué es comunicación?**

La comunicación es el proceso de transmitir información de una o varias personas a una o varias personas.

Proceso dinámico entre individuos y/o entre grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad. La estructura de este proceso es expresión de las relaciones que median entre los participantes de la comunicación.

Escribe tu propia definición de comunicación

---

---

---

---

## Tipos de comunicación

Fundamentalmente existen dos modalidades:

La COMUNICACION VERBAL consiste en la codificación del significado de un mensaje mediante el uso de un lenguaje formal hablado y escrito, que todos los interlocutores comparten.



Este tipo de comunicación permite tener una comunicación directa, por lo que se recomienda que esta comunicación sea:

- Clara: Con un lenguaje simple y uso constante de ejemplos.
- Directa: Reducir al mínimo el tiempo que va de la emisión del mensaje a su recepción.
- Precisa: Enfatizar las ideas principales del evento.
- Concisa: Evitar la excesiva longitud de los mensajes.



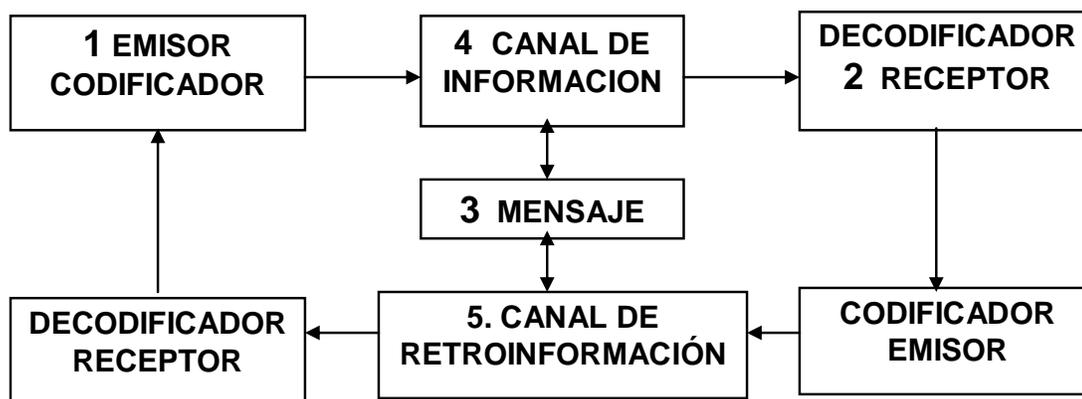
La COMUNICACION NO VERBAL consiste en la emisión de un mensaje, muchas veces de manera inconsciente, a través de elementos que no se pueden codificar mediante un lenguaje formal de signos y símbolos. Por ejemplo, agitar la mano rápidamente, aunque no se emita una palabra en lenguaje formal, será entendido como un saludo o la palabra "HOLA". Pero esto es un lenguaje verbal ya que un signo es el continente que lleva el significado del saludo. Posee básicamente una serie de formas:

- La Postura Corporal
- El Contacto Corporal
- La Proximidad Física
- La Orientación o Posición respecto a los otros
- Los Gestos o Expresiones
- Los Movimientos de la Cabeza
- La Expresión Facial
- La Apariencia



## Proceso de la comunicación

En el proceso de la comunicación la persona que quiere enviar o envía la información (emisor) la tiene en su poder y hace que la otra persona la reciba activamente; es decir, que sea consciente de ella, que la tenga en su poder.



1. **Emisor.** Es quien empieza la comunicación, debe tener ideas, información y un propósito para comunicar.

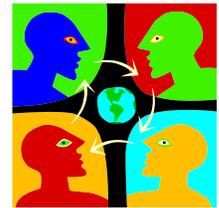
El **codificador:** dentro del marco de la organización, el comunicador es un empleado con ideas, intenciones, información y un propósito para comunicarse.

2. La **descodificación.** Para que se complete el proceso de comunicación, el mensaje tiene que decodificarse para que sea relevante para el receptor. Cuanto más se aproxime el mensaje decodificado a la intención pretendida por el comunicador, más eficaz será la comunicación. Esto subraya la importancia de que el comunicador está “orientado hacia el receptor”.

**Receptor.** Persona que recibe la información que le ha sido enviada por el emisor. Ambos deben ser hábiles para hablar, para leer, para escribir o escuchar y para razonar, el nivel de conocimiento influye en su capacidad para recibir y transmitir mensajes.

3. **El mensaje:** el resultado del proceso de codificación es el mensaje. Las personas tienen diversos propósitos al comunicarse, tales como hacer que otros comprendan sus ideas, comprender las ideas de los demás, lograr la aceptación de si mismo o de sus ideas, o generar una acción.

4. **El medio:** es el portador del mensaje, la vía por la cual se envía el mensaje. Las organizaciones proporcionan información a sus integrantes de diversas maneras, que incluyen la comunicación personal directa, las conversaciones por teléfono, los mensajes por fax, etc.



Los medios “enriquecidos” son mejores para mensajes complejos que no sean de rutina; los medios “escuetos” (como los memorandos y los boletines que no proporciona una retroalimentación al comunicador, ni un toque personal y que aportan pocas señales informativas) son mejores para mensajes sencillos y de rutina.

5. **La retroalimentación.** Los procesos unidireccionales de comunicación no permiten la retroalimentación del receptor hacia el comunicador, lo que aumenta el potencial de distorsión entre el mensaje deseado y el mensaje recibido. Es deseable que se deje lugar para la retroalimentación dentro del proceso de comunicación. Los procesos de comunicación bidireccionales permiten esta importante retroalimentación entre el receptor y el comunicador.

6. **El ruido.** Dentro del marco de la comunicación humana, el ruido se puede entender como todos los factores que distorsionan el mensaje que se pretende transmitir. Estos son ejemplos de ruido dentro de la comunicación.

## Ejercicio

Leer en la diapositiva la siguiente historia:

- Mi tía María es muy anciana. Ella tiene casi 80 años y se olvida mucho todo el tiempo y a veces hace cosas estúpidas.
- La semana última se retiró sola de la casa. Ninguno sabía dónde ella había ido. Finalmente, el tío Juan, su marido, la encontró en el tianguis. Allí se estaba tratando de comprar cosas. Pero solamente recordaba los precios menores que tenían las mercaderías hace 20 años. Entonces ella fue discutiendo con todos los comerciantes, llamándoles embusteros y tramposos. Toda la gente tuvo muy mal humor con ella, ya que tía María es bien conocida, y la mayoría de la gente no la quiere. Ella no tenía dinero consigo para comprar cualquier cosa, pero finalmente alguna mujer del tianguis le dio algunas verduras como regalo.
- Mi madre dijo: "Yo creo que nosotros debemos enviar a tía María más seguido al tianguis. Ella es una comerciante muy buena."

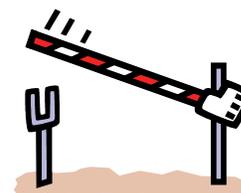
Esperar instrucciones del capacitador.

Ejercicio complementario:

Escribe los factores críticos donde puede fallar el proceso anterior:


## PRIMERA CLASIFICACIÓN DE BARRERAS DE COMUNICACIÓN

Las **distracciones**. Pensamos más rápido que hablamos. Podemos pensar entre 350 y 700 palabras por minuto. Frente a hablar y a escuchar entre 130 y 150 palabras por minuto.



El **desgaste de energía**. Los humanos tendemos a realizar el menor esfuerzo necesario. La escucha requiere un esfuerzo de atención personal y una predisposición mental para captar los mensajes.

La **volatilidad de la memoria**. Al escuchar un mensaje, al cabo de unos segundos parte de él se ha volatilizado. Transcurridas unas 48 horas sólo conservamos aproximadamente una cuarta parte del mensaje.

Los **prejuicios**. Prestamos atención a aquello que nos interesa según nuestros estereotipos. Nos dejamos influir por los juicios que tenemos de antemano del emisor o su mensaje.

Los **sentimientos** que tenemos antes de comenzar a escuchar: ansiedad, agresividad, temor. Durante la entrevista pueden aflorar sentimientos o emociones respecto a nuestro interlocutor o su mensaje que pueden actuar como barreras en la escucha.

La **alteración emocional**. Cuando en una comunicación nos sentimos atacados o manipulados, se produce una perturbación emocional y nos desconectamos de la escucha, pasando a contraatacar.

### Barreras básicas en la comunicación

■ **Barreras semánticas**: esto es, que las palabras tienen varios significados.

Tienen que ver con el significado de las palabras; cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

Ej.: Éste sí que es un pesado.

■ **Barreras físicas**: se refieren a las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión.

La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o en el teléfono. Es preciso tratar de eliminarlas lo más posible.

■ **Barreras fisiológicas**: estas se deben a que, ya sea el transmisor o receptor, independientemente del medio que se utilice para el mensaje, tengan defectos de pronunciación de quien habla, del oído de quien escucha, de la vista de quien lee o ve, etc.

Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial. Ej. Sordera - deficiencias fonológicas (sordomudos)

■ **Barreras psicológicas:** "todos los hombres son distintos". Tienen diferencias de la personalidad, en su carácter en sus percepciones, etc. Las principales son:

- a) El agrado o desagrado de la persona que nos da el informe o del tipo de mensaje que se nos da y en que forma se efectúa.
- b) Los valores emocionales: estos bloquean a los racionales
- c) La tendencia a valorar: aprobar o desaprobar los juicios del transmisor, según la propia escala de valores del receptor, obstaculiza una comunicación efectiva, porque provoca resistencia a aceptar información que contradice lo que se sabe.
- d) Los prejuicios: sobre determinadas palabras.

Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

- Alto estatus poder para emplear o despedir.
- Uso del sarcasmo
- Actitud despótica
- Críticas punzantes
- Uso de conocimientos precisos y detallados
- Facilidad en el uso del lenguaje
- Maneras demasiado formales
- Apariencia física imponente Interrumpir a los demás cuando hablan



■ **Barreras administrativas:** Son las que se originan en estructuras organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales.

Pueden salvarse mediante:

- a) Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
- b) Interés en la retroalimentación, para verificar si el mensaje se recibió bien o no, si la reacción del receptor es la deseada.
- c) Especificación de la verdadera finalidad de la información a comunicar.
- d) Conocimiento del significado preciso de los conceptos, para eliminar malos entendidos.
- e) Utilización del lenguaje sencillo y directo.
- f) Empleo de múltiples canales de comunicación, para llegue adonde nos hemos propuesto.
- g) Aprovechamiento oportuno de las situaciones para transmitir el mensaje.
- h) Refuerzo de las palabras con los hechos.

A continuación leerás algunos ejemplos. Escribe algunos otros tuyos:

Barrera	Ejemplos	Otros ejemplos
Físicas	Frío, autos, aire, cortinas en movimiento	
Fisiológicas	Sordera, tartamudo, ciego	
Psicológicas	Tabú, machismo, inmaduro	
Administrativas	Sin organigrama, urgencias, tecnicismo	

## Reglas y tipos de personas que generan barreras de comunicación

A continuación se reproducirá un video. Toma notas de las reglas presentadas así como el tipo de persona que provoca una barrera en casa situación. Posterior al video recuerda cuales tipos de personas se presentan en tu organización.

1. Identifica la barrera y ajuste su modo de acercarse
  - **El Zumbador.** Usa palabras técnicas en exceso.
2. No permitas que tu o el otro individuo terminen confundidos.
  - a. Ten confianza y se asertivo, que no te de vergüenza admitir lo que no has entendido. Pide que te expliquen, anima a la persona para que use un lenguaje más común.
  - b. Evita la tentación de usar palabras técnicas. Di lo que quieras decir de la manera más simple. No digas palabras mecánicas o rebuscadas
  - **El Avaro.** No comunica. Provee poca información, los demás no se sienten a gusto.
  - **El Reservado.** Información confidencial. No informar, la información es poder. Se quieren convertir indispensables. Están en una atmósfera de desconfianza.
  - **El no enterado.** Saben pero se quieren callados, no saben pero dan información equivocada.
  - **El Asumidor.** Asumen que el oyente sabe más de lo que están comunicando.
3. Prueba ... prueba ... prueba
  - a. Diga a los otros lo que necesita saber. Tome la iniciativa de hacer preguntas y sea persistente. No se conforme con respuestas superficiales
  - b. Enfatique la importancia de compartir información. Pocas preguntas producen pocas respuestas
  - c. Muestra agradecimiento cuando los otros toman la iniciativa de comunicar
  - **El no alerta.** No se da cuenta de la importancia de comunicarse.
  - **El Distraído.** Permiten ser distraídos cuando intentas comunicarte con ellas.
  - **El Impaciente.** Corta la comunicación por su prisa.
  - **El Anticipador.** Se anticipan a lo que dirás y completan frases o comentarios. Presenta conclusiones erróneas. Hay conflictos.
4. Haga que los otros se den cuenta del impacto que le causan a usted... pero también desee cuenta de su propio impacto
  - a. No acepte respuestas inapropiadas o groseras
  - b. Claramente afirme sus requerimientos de comunicación
  - c. Diga con firmeza lo que usted necesita
  - d. No se responde apropiadamente utilice retroalimentación. Dígales como se siente por su impacto; discutan sobre maneras más productivas para comunicarse
  - e. Sea claro y expresivo en su forma de comunicarse
  - **El Retador.** Nunca está de acuerdo, da muchas opiniones fuera de lugar y es irritante.
  - **El Hablador.** Una vez nunca es suficiente. Repite y repite...
  - **El Emocional.** Pone sus sentimientos en primer término.
  - **No Afectable.**
5. Tome la iniciativa para que siga la conversación
  - a. No se muestre pasivo o poco expresivo pero tampoco a la defensiva
  - b. Reconozca la posición de ellos, resumiendo los asuntos clave. Muestre interés y preocupación

- c. Haga preguntas hacia puntos más positivos. Mueva la discusión de puntos débiles a puntos fuertes, de problemas a soluciones, de fracasos pasados a oportunidades futuras
  - d. Que sepan que usted aprecia sus puntos. Mueva la conversación a áreas más productivas
6. Haga preguntas que involucren a los demás
- a. No siga hablando y hablando
  - b. Después de establecer firmemente cada punto clave pregunte a sus oyentes como se sienten, trate de averiguar lo que realmente están pensando, no asuma, muestre interés en sus opiniones
  - c. Toma la iniciativa para que entren en la discusión
- **El Intensivo.** Expresa con medios no verbales.
  - **El Viajero.** Sus mentes divagan en poco tiempo. Estamos preocupados o no nos concentramos. Tienen dominadas respuestas: afirman con su cabeza.
  - **El Cavador.** Busca motivadores escondidos aunque no existan. Entienden a su conveniencia.
  - **El Sobreinteresado.** Reacciona con gestos de entusiasmo o tristeza.
  - **El Inconsistente.** Comportamiento no revela su verdadero sentimiento. No dice lo que piensa.
  - **El Péndulo.** Cambia de opinión sin fijar un compromiso firme, se fija en los demás.
7. Haga preguntas que exploren los sentimientos escondidos de los demás
- a. No acepte sus reacciones iniciales. Analice sus opiniones y afirmaciones. Trate de resumir lo que están diciendo. Pida que expliquen porque se siente así de esa forma
  - b. Anímelos para que sean abiertos al decir sus opiniones y preocupaciones. No critique de inmediato
  - c. Ponga interés y aprecio cuando demuestren sus verdaderos sentimientos
- **El Rezagado.** Siempre está atrás de la comunicación. Cuando el orador va en 3, él va en 1
  - **El balbuceador.** Habla en voz baja sin dirigirse directamente a la gente.
  - **El Filtro.** Oyen lo que quieren oír e ignoran lo demás.
8. Resuma
- a. Tome la iniciativa para revisar los puntos clave de la discusión. Pregunte si su resumen está correcto. Pida que sintetizen los puntos clave
  - b. Un resumen preciso: asegurará entendimiento mutuo, cristalizará los puntos importantes, organizará productivamente las discusiones
- **El Egocéntrico.** Centra la atención a su persona.
  - **El incesante.** Se la pasa hablando, sin escuchar a los demás. No se cansa de la lengua.
9. Responda selectivamente
- a. Muestran poco interés, cuando hablan mucho, están ensimismados
  - b. Muestran interés, cuando representan preocupación por las ideas y los pensamientos de los demás
- **El Temeroso.** No pregunta por miedo al que dirá.
10. De apoyo
- a. Promueva la participación: Preguntando por sus ideas y opiniones, mostrando interés preocupación y aprecio por su participación
  - b. Ayúdelos a sentirse cómodos para participar

## Conclusión

La importancia de conocer qué es la comunicación, la manera que se estructura y sus elementos que identificamos llevara a cabo una comunicación efectiva en beneficio nuestro así como de nuestro interlocutor.

Sí podemos reaccionar ante las diferentes barreras de comunicación podremos hacer el intercambio de información y obtener una retroalimentación a nuestro mensaje potencializando la comunicación. Hemos analizado la manera de poder evitar estas barreras en la organización, familia o vida diaria.

El énfasis ha sido en los aspectos críticos.

La forma de evaluación será los ejemplos identificados de las barreras en cada caso así como la definición propia de comunicación.

## Subtema 2: Proceso de escucha activa y seguir instrucciones

### Objetivo específico

Al terminar el tema los participantes practicarán la escucha activa por medio de ejercicios grupales para poder realizar las actividades completas en la organización.

*“Lo más importante en la comunicación es escuchar aquello que no fue dicho”*

Peter Drucker

### Introducción

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

En esta parte analizaremos los pasos para seguir instrucciones de manera sencilla y posteriormente se revisará la forma de escucha activa; esto ayudará a tener un proceso completo en la comunicación. Es importante identificar las barreras ya estudiadas pues el tema ofrece la oportunidad de practicar una forma apropiada de escuchar al transmisor con sus palabras y expresión no verbal. Esto brinda la posibilidad de hacer las actividades completas.

Los participantes experimentaran ejercicios grupales para practicar la escucha activa por lo que es importante participar sin temor a equivocarse en los mensajes.

### Dinámica del subtema:

En los equipos formados anteriormente leer el material de este subtema.

### **Seguir instrucciones**

Pasos para seguir instrucciones:

- 1) Poner atención a las instrucciones
- 2) Asegurarse de entender las instrucciones
- 3) Si las instrucciones tienen pasos se deberán seguir los pasos en orden.

#### 1) Poner atención

Cuando recibimos instrucciones:

- Debemos de ver a las personas a los ojos
- No hacer dos cosas al mismo tiempo. No hacer otra cosa mientras escuchamos
- No pensar en otra cosa
- Escuchar todas las instrucciones antes de seguirlas
- Cuando se recibió instrucciones por escrito hay que leerla por completo

El poner atención antes de seguir las instrucciones nos ayuda a evitar los errores y de repetirlo todo. Pero eso no es lo peor que puede pasar el poner atención solo en parte nos podría traer muchas dificultades.

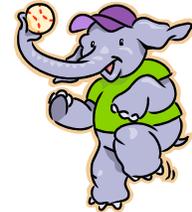
## 2) Entender instrucciones

Lo primero para seguir una instrucción es buscar las palabras importantes, palabra que nos dicen quien, que, quien, donde, para que, cuanto.

“Darle a los elefantes 20 galones de agua, afuera en el pasto a las 3:00 p.m. porque tendrán sed”.

Según la nota:

- ¿Quien debe seguir las instrucciones?
- ¿Que debes hacer?
- ¿Cuántos galones?
- ¿Dónde?
- ¿A que hora?
- ¿Por qué?



Si encuentras las palabras importantes seguro que entenderás las instrucciones, si tienes alguna pregunta deberás revisar las palabras importantes volviendo a leer o preguntar.

Para evitar las confusiones.

Una buena forma es hacer un retrato mental. El hacernos retratos mentales nos pueden decir si las instrucciones están claras o no y después podemos hacer preguntas para aclararlas y poderlas entender.

Ejemplo:

Supón que yo soy tu genio y tú me dieras una instrucción: ¿Que me pedirías?

Te pediría que prepararas un emparedado,

Yo primero podría tratar de entender tu instrucción haciéndome retrato mental, en este caso podría elaborar una parte del retrato pero no todo, primero estaría claro que tu querías dos rebanadas de pan pero que abría entre ellos crema queso pepinillo, la respuesta no esta en tu instrucción así que debería hacerte una pregunta

¿Qué clase de emparedado?

De pavo con lechuga, ahora el retrato quedara completo y tendrás tu emparedado.

## 3) Seguir los pasos - el orden

Para seguir las instrucciones por escrito:

- 1) leer las instrucciones por completo
- 2) poner mucha atención a las instrucciones
- 3) tratar de entender el contenido
- 4) seguir pasos en orden

### **Para escuchar activamente**

El término de “Escucha Activa” se usa para definir una forma de participar en una conversación en la que la persona selecciona, define, y responde en forma precisa a los sentimientos expresados por la otra persona.

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. El escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Tres pasos para escuchar activamente:

1. Tratar de entender los sentimientos y el significado que hay detrás de las palabras.
2. Poner el mensaje entendido en sus propias palabras.
3. Retroalimentar al que habla para verificar comprensión.

No emitir o retroalimentar opiniones o consejos propios, únicamente lo que el mensaje del que habla significa para el que escucha.

Elementos a evitar en la escucha activa:

- No distraernos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje.
- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- No contra argumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
- Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

#### Ejemplo - **Habilidades para la escucha activa**

*Mostrar empatía.* Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. Se trata de mostrar que somos capaces de ponernos en su lugar. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".

*Parafrasear.* Este concepto significa decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?".

*Emitir palabras de refuerzo o cumplidos.* Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "Esto es muy divertido"; "Me encanta hablar contigo" o "Debes ser muy bueno jugando al tenis".

*Resumir.* Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían:

- "Si te he entendido mal..."
- "O sea, que lo que me estás diciendo es..."
- "A ver si te he entendido bien...."

### Ejercicio:

Una vez leído el material, pasaran dos personas por equipo para hacer una representación de cómo deben seguir las instrucciones que dé el capacitador. Poner mucha atención de acuerdo a lo que se leyó. Puedes hacer una guía para que lo hagan completo.

### Conclusión

El hombre siempre envía mensajes, aunque no tenga conciencia de ello, o aunque voluntariamente no quiera comunicarse ya que el cuerpo habla otro lenguaje además de las palabras.

Hemos podido estudiar la manera de seguir instrucciones para realizar nuestro trabajo completo y adecuadamente sin equivocarnos o dejar pasar pasos importantes que pueden ser cruciales en la ejecución de labores diarias. También hemos practicado la escucha activa reflexionando sobre su importancia para recibir completamente el mensaje de la comunicación.

Este tema será evaluado de acuerdo a la representación de las instrucciones a seguir por equipo.

### Conclusión del tema

En este tema hemos de hablenos claro, hablenos de comunicación hemos aprendido los aspectos básicos para una comunicación efectiva, identificando el concepto y proceso de comunicación en forma general para iniciar en el estudio del tema; posteriormente se profundizó por medio de casos en las diferentes barreras que limitan la comunicación efectiva considerando los tipos de personas que generan estas barreras en el emisor como en el receptor.

También hemos practicado la manera de seguir instrucciones y la escucha activa para poder realizar las acciones encomendadas y decodificar al emisor teniendo una respuesta correcta.

Este primer tema será evaluado con el cuestionario final por lo que es importante revisar el material para mostrar su avance.

## **Tema 2: Comunicación organizacional y su desarrollo apropiado**

### Objetivo particular

Al terminar el tema los participantes reconocerán medios de comunicación en las organizaciones con el estudio de los medios apropiados para su aplicación interna en la organización.

*“El primer público que tiene una organización es el interno”*

*Alan Rey*

### Introducción

La comunicación organizacional se da como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización. Los mensajes de la organización deben ser verosímiles (creíbles), comprensibles (su contenido esta al alcance del razonamiento de los miembros de la organización) y connotativos.

Es por lo cual necesario reconocer los sistemas de comunicación interna de una organización, incluyendo el rumor y posteriormente conocer los elementos necesarios en la comunicación escrita en las mismas organizaciones. Para los participantes será importante conocer los medios de comunicación en las organizaciones para mejorar las relaciones y resultados entre el personal de cualquier nivel.

Consideramos que el participante estudie los elementos del tema para aportar una situación particular de la organización donde trabaje para hacer una aplicación en la misma.

### **Sistema de comunicación interna**

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

#### Tipos de Comunicación Interna

##### Formal

Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memorando, etc.) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.



La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente, por esta razón es que se establecen los organigramas, los cuales son diagramas de la estructura de una organización en el que se muestran las funciones, los departamentos o posiciones dentro de la organización y cómo se relacionan.

Las líneas que conectan cada cuadro representan las cadenas de mando, o "quién reporta a quién".

##### Informal

Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

## Horizontal

La Comunicación horizontal fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía.

Es importante distinguir entre la comunicación dentro de las sub-unidades y aquella comunicación entre las sub-unidades. Los factores organizacionales, interpersonales e individuales son parte de la forma en la cual las personas se comportan en las organizaciones.

Debido a que la comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo y debido a que unas comunicaciones continuadas forman la solidaridad del grupo, los grupos de trabajo dan una respuesta colectiva a los problemas.

Asimismo, las comunicaciones entre estas sub-unidades (programas) contienen elementos de conflicto, que de una u otra forma contribuye a la distorsión de la comunicación.

## Vertical Administrativa

La comunicación vertical administrativa fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores de la organización. Esta clase de comunicación cumple con las siguientes funciones:

- Proporcionar la información relacionada con el trabajo y un análisis de desempeño del mismo a los miembros de la organización.
- Enseñar a los miembros de la organización a reconocer e internalizar las metas de la organización.

Este tipo de comunicación tiene que ver con la administración interna de la organización, una vez tomadas las decisiones estratégicas, deben administrarse, y el nivel administrativo tiene la responsabilidad de definir las formas y los medios por los cuales se ejecutarán dichas decisiones.

Relacionado con lo anterior, el diseño de la organización debería propiciar las comunicaciones en cuatro direcciones distintas: hacia abajo, hacia arriba y en los sentidos horizontales y transversal. Estas cuatro direcciones establecen el marco dentro del cual las comunicaciones efectúan en la organización.

La comunicación **descendente** fluye de los individuos de los niveles más altos de la Jérica hacia aquellos de los niveles inferiores. Las formas mas comunes de comunicaciones descendientes son las instrucciones de trabajo, los memorando oficiales, las declaraciones de políticas, los procedimientos, los manuales y las publicaciones de la empresa.

Una organización eficaz necesita de la comunicación **ascendente** tanto como la comunicación descendente, no obstante, lograr la comunicación eficaz ascendente, o sea, propiciar los mensajes abiertos y veraces de los empleados hacia la gerencia, es una tarea especialmente difícil. Algunos de los mecanismos más comunes de comunicación ascendentes son los buzones de sugerencias, las reuniones de grupo y los procedimientos de apelación o de reclamaciones.

A menudo se pasa por alto, en el diseño de las organizaciones, hacer lugar para la comunicación **horizontal**. En una facultad de administración de empresas, cuando el director del departamento de contabilidad se comunica con el director del departamento de mercadotecnia sobre los cursos que se ofrecen, el flujo de comunicación es horizontal.

Y los mecanismos para asegurar una comunicación horizontal no existen normalmente dentro del diseño de la organización, su fomento queda en manos de cada gerente.

La comunicación **transversal**, aunque probablemente sea el canal de comunicación menos aprovechado dentro de las organizaciones, es importante en situaciones que los miembros no se puedan comunicar eficazmente mediante los otros canales. Por ejemplo, el interventor de una organización grande tal vez desee llevar a cabo un análisis de los costos de distribución y una parte del proyecto podría requerir que la fuerza de ventas enviara un informe especial directamente al interventor, en lugar de que pasara por los canales tradicionales dentro del departamento de mercadotecnia.

## Rumores

Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz.

La cadena de rumor es un medio poderoso de la comunicación que atraviesa los canales formales de comunicación. Muchos de los empleados de una organización hacen caso de la cadena de rumores y de la variedad de hechos, opiniones, sospechas y murmuraciones que proporcionan.

Según las investigaciones, las organizaciones cuentan con varios sistemas de cadenas de rumores y la información que se disemina por ellas no sigue ningún camino ordenado y tiene por lo menos 75% de verdad.

Un rumor es una creencia no verificada que circula en forma generalizada dentro de la organización (rumor interno) o en el entorno de la organización (rumor externo). El rumor esta formado por:

- 1) el blanco es el objeto del rumor, por ejemplo, a finales de los años setenta, Mc Donald's fue objeto de un rumor que alegaba que la empresa agregaba nada menos que lombrices rojas a la carne molida de sus hamburguesas para incrementar el contenido de proteínas.
- 2) El alegato es el punto del rumor que quiere establecer acerca del blanco (la adición de lombrices a la carne molida). El rumor surge de alguna fuente el comunicador original del rumor. A menudo, los individuos atribuyen el rumor a una fuente de prestigio o con autoridad par darle mayor credibilidad.

Algunos rumores son verosímiles, otros no; sin que importe tanto su validez, los rumores tienden a prosperar si su contenido es entretenido, importante o ambiguo, o todo a la vez. Los rumores entretenidos duran más porque la gente los encuentra interesantes, por ejemplo, el rumor difundido a fines de los años setenta acerca de que la goma de mascar era mala.

¿Sirven de algo los rumores? Argumento a favor

Los rumores proporcionan varios beneficios a las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas.

En primer lugar, los rumores pueden servir como un sistema de avisos pervivios para los empleados al difundir las malas noticias mucho antes de que se de un aviso formal. De esta manera, los rumores dan tiempo a los empleados para meditar la situación y pensar como respondan de ser ciertos los rumores.

En segundo lugar, dado que la gente le gusta hablar de los demás y generalmente en grupos de solo dos o tres, semejantes conversaciones para soltarse el pelo pueden propiciar cierta intimidad entre los empleados. Los rumores también proporcionan un escape a aquellos que poseen poco poder en las organizaciones para que expresen su enojo y sus frustraciones hacia los más poderosos.

Quizá la mejor manera de minimizar los rumores sea mejorar las otras formas de comunicación de la organización e informar a los empleados sobre lo que realmente sucede.

### Argumento en contra

La cadena de chismes tiene una carga costosa: su potente impacto negativo sobre la productividad. Los rumores frenan la productividad porque quitan tiempo y a menudo, desmotivan a los empleados. Así mismo, muchos gerentes dedican una cantidad exagerada de tiempo a manejar situaciones ocasionadas por los rumores, no por la realidad.

### Ejercicio:

Por equipo hacer un cuestionamiento de los medios apropiados y escribir los puntos de vista de cada integrante. Toma en cuenta los aspectos expuestos anteriormente.


## Elementos básicos para una comunicación escrita eficaz

### Comunicación escrita

- No utilice el correo electrónico para evitar una comunicación cara a cara.
- Un mensaje escrito proporciona un documento permanente.
- Se puede consultar en cualquier momento y enviar a cuantas personas desee.
- Le brinda la oportunidad de transmitir ideas e información complejas en un formato que permite al receptor asimilarlas del modo y al ritmo que le desee.
- Es preferible utilizar el nombre de la persona a la que va dirigido el mensaje que recurrir al uso de fórmulas de cortesía
- Antes de enviar su mensaje púlo para asegurarse de que el lector pueda entender exactamente lo que desea decir

Antes de la redacción debe considerar lo siguiente:

¿Qué, a quién, como, cuando, donde y porqué?

Disponga de tiempo suficiente para estructurar y adaptar su mensaje de manera que facilite la comprensión del receptor.

- 1) Qué deseo decir (solicitar/responder) Qué deseo obtener. Establezca con claridad su objetivo
- 2) ¿Quién o quienes son los destinatarios: Superior, miembro de mi equipo, colega, subordinado, alguien a quien no conozco?
- 3) ¿Cómo? ¿A través de qué medio lo voy a transmitir? ¿Necesito registro?
- 4) ¿Cuándo debo o deseo enviarlo?
- 5) ¿Adonde lo voy a enviar?
- 6) ¿Por qué es importante para mí y para el receptor el contenido del mensaje?

Unos minutos suplementarios en la redacción del mensaje puede representar un ahorro importante de tiempo para usted y para el destinatario del mensaje. Si el mensaje es sencillo y está dirigido a alguien a quien conoce apenas tiene problema. Elija el medio que considere más eficaz para sus fines.

### Redacción

El mensaje debe ser sencillo, claro, concreto y directo.

Adecuar el mensaje al receptor:

- 1) Adecue el uso de palabras técnicas a las características de su audiencia
- 2) Vigile el nivel de información, el estilo y el tono del mensaje No dé por sentado que el receptor entenderá su mensaje
- 3) Cuando prepare su mensaje intente tener en cuenta los posibles diferentes modos de interpretación que podría tener según las personas que lo reciban.

Añada comentarios sobre sus percepciones si están pueden ser distintas a las del receptor

Después de la redacción, antes de enviar el mensaje:

- 1) Asegúrese que está completo.
- 2) Asegúrese que expresa realmente lo que pretende.
- 3) Vigile la sintaxis y la ortografía: No confié en los correctores de los procesadores de texto.
- 4) Asegúrese que el mensaje contiene toda la información necesaria y que refleja con precisión sus necesidades o intenciones.
- 5) Especifique los plazos requeridos para una respuesta, sobre todo si se trata de un tema que necesita una respuesta urgente.
- 6) Asegúrese que el mensaje se envía por el medio adecuado (pregúntese si le gustaría que le envíen el mensaje tal como usted lo ha hecho).
- 7) Asegúrese que el modo de envío asegurará la recepción del mensaje en tiempo y forma.

Tabla comparativa entre textos escritos y orales

Ventajas textos escritos	Ventajas textos orales
Transmisión rápida	Requiere más tiempo de preparación.
Flexibilidad/ Agilidad	Requiere mayor dominio de las herramientas del lenguaje
El emisor controla el momento y lugar de transmisión	No se obtiene una respuesta inmediata
Permite obtener respuestas rápidas, es más directa.	Observaciones/Recomendaciones
Permite aclarar dudas en el mismo momento	En caso de que se estime necesario guardar un registro de lo tratado en una reunión es conveniente levantar una minuta escrita. Otra posibilidad es hacer una grabación de la reunión.
Más adecuada para comunicaciones informales, Cara a cara Las mismas que en el caso anterior más:	Los cambios operativos en las rutinas de trabajo conviene hacerlos por escrito (mail, memo, circular, etc.)
Modo más personal. Aumenta la motivación	Para notificación de promociones del personal, cambio de funciones, relevos o incorporaciones utilice medios escritos.
Se cuenta con la ayuda de la comunicación no oral (mirada, sonrisa, actitud corporal, etc.)	Tenga en cuenta que existen temas que es mejor tratar personalmente
Enfatiza los ambientes o situaciones en las cuales ocurre la comunicación.	Un mensaje verbal puede ser seguido de una nota escrita lo que favorece la percepción de importancia.
Queda registro. Un mensaje escrito se puede guardar y archivar.	Las señales no verbales suponen un mensaje
Se puede consultar en cualquier momento y enviar a cuantas personas se desee	Medios orales: Conversación cara a cara, teléfono, reuniones, presentaciones Medios escritos: Email, informes, cartas, comunicados escritos, gacetillas, notas, memos, etc.
Brinda la oportunidad de transmitir información compleja en un formato que permite al receptor asimilarla del modo y al ritmo que quiera.	Requiere más tiempo de preparación.
Permite que el receptor, si lo estima necesario, repita la lectura del mensaje hasta su total comprensión.	Requiere mayor dominio de las herramientas del lenguaje
Se adecua a mensajes largos.	No se obtiene una respuesta inmediata
Más apropiada para comunicaciones formales	Observaciones/Recomendaciones
Inconvenientes <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> No queda registro	En caso de que se estime necesario guardar un registro de lo tratado en una reunión es conveniente levantar una minuta escrita. Otra posibilidad es hacer una grabación de la reunión.

Se puede olvidar.	Los cambios operativos en las rutinas de trabajo conviene hacerlos por escrito (mail, memo, circular)
Si el mensaje es complejo o largo se puede perder parte de la información	Para notificación de promociones del personal, cambio de funciones, relevos o incorporaciones utilice medios escritos.
Puede generar confusión / entenderse mal	Tenga en cuenta que existen temas que es mejor tratar personalmente
El mensaje puede tomarse como de menor importancia del que realmente tiene.	Un mensaje verbal puede ser seguido de una nota escrita lo que favorece la percepción de importancia.

Indicaciones básicas para hacer un uso productivo del email en la empresa

1. Utilice el apartado "ASUNTO" para indicar el tipo de mensaje, de acuerdo a su objetivo e importancia.
2. Cree una carpeta para las solicitudes y demandas pendientes de respuesta y otra para los asuntos solucionados. Esto le permitirá realizar un seguimiento más sencillo de su propia tarea y le facilitará la resolución de posibles reclamos y/o malos entendidos que pudieran producirse. El trabajo ordenado y el registro son indispensables en el desarrollo de procesos y tareas que requieren la integración de varios interlocutores y áreas de la compañía.

Recomendación: Establezca la rutina de chequear sus emails al menos dos veces al día (al llegar al trabajo y media hora antes de completar la jornada laboral). Resulta práctico como método de control para evitar la acumulación de mensajes y la demora en los plazos de respuesta. Este hábito puede también ayudarle a organizar mejor su tarea y a distinguir las prioridades con mayor facilidad.

Ejercicio:

Por equipo, identifica un caso problemático que se presente en tu organización y sugiere como puede solucionarse aplicando los elementos escritos para una mejor comunicación:

## Conclusión

En este tema hemos podido reconocer los diferentes sistemas de comunicación interna en las organizaciones como son la formal, informal, horizontal y vertical; estas las relacionados con cuatro direcciones en la comunicación organizacional. Ha sido considerado el tema de rumor por su importancia en la comunicación que debe dársele un valor.

Posterior a lo anterior se ha estudiado los elementos necesarios para la comunicación escrita como aspecto muy importante y crítico en la comunicación organizacional, haciendo un comparativo con los textos escritos y orales.

Este tema será evaluado con el caso presentado de su organización.

## **Conclusiones del curso**

La comunicación es un ejercicio diario que requiere un proceso complejo para lograr su propósito, pero existen una serie de barreras que pueden impedir se logre completamente por lo que se debe tomar medidas para evitarlas y generar una respuesta a nuestro mensaje.

Otro factor importante es entender apropiadamente lo que nos comunican puesto que parece sencillo escuchar pero requiere mayor concentración y esfuerzo que el hablar. Hemos estudiado tres sencillos pasos para seguir instrucciones y la forma de lograr una escucha activa. Con esto podremos concluir efectivamente las indicaciones así como podremos solicitar lo mismo.

En las organizaciones se presentan problemas de comunicación de manera regular por lo que debemos identificar los diferentes sistemas internos que se estén aplicando así como hacer uso apropiado de los elementos escritos para una mejor comunicación efectiva.

**BIBLIOGRAFIA**

- Gibson L. James. **LAS ORGANIZACIONES**. 1994. Addison-Wesley Iberoamericana. México.
- Fremont E. Ksdt. **ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**. 1989. Mc Graw Hill. México.
- Vaamonde, L.M. **TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN HOY**. 1994. Mc Graw-Hill, México
- Fast, Julios. **EL LENGUAJE DEL CUERPO**. 1995. América Ibérica. España.
- POZO LITE, Marisa del. **CULTURA EMPRESARIAL Y COMUNICACIÓN INTERNA**. Su influencia en la gestión estratégica". 1997. México