

## La comunicación empresarial.

### Caso práctico

Laura, decidió estudiar el ciclo de Grado Medio de Técnico en Gestión Administrativa de Formación Profesional, terminó sus estudios el curso pasado, vive en Valladolid, no quiere salir a buscar trabajo fuera de su ciudad, hizo una selección de empresas en las que le gustaría trabajar y envió su currículum.



La llamaron de varias de ellas, e hizo entrevistas en todas las que respondieron a su petición de búsqueda de empleo, y por fin en enero de este año la seleccionaron en la empresa ETC, S.L. que se dedica a la fabricación de electrodomésticos, su trabajo se encuentra en el departamento de recepción.

En los últimos años se han ido perdiendo muchas pequeñas empresas, lo que ha acentuado la característica de ser una ciudad dedicada al sector servicios, además hay que tener en cuenta que es una capital de provincia donde están concentrados todos los servicios administrativos de las diferentes administraciones comarcales, autonómicas y estatales.

Todavía hay alguna empresa importante como la que Laura ha empezado a trabajar, en realidad ha tenido mucha suerte.

A Laura le comunicaron que había sido seleccionada para ocupar el puesto de trabajo vacante y pasó el primer día visitando la empresa, conociendo como está organizada y cuales son las responsabilidades de cada departamento. Le han comentado que seguramente rotará por los distintos departamentos pues quieren a una persona que se sepa desenvolver en el ámbito de la empresa aunque para eso necesite varios años de formación.

Laura está contenta le gusta su trabajo, se ha integrado perfectamente, y hasta el momento considera que tiene una buena preparación pues está poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos en los estudios.

Un aspecto muy importante sobre el que le han insistido es el de saber transmitir fielmente la información y el buen uso que debe hacer de los medios de comunicación existentes en la empresa. Laura está con los cinco sentidos quiere hacer bien su trabajo y se está esforzando por

conseguirlo. En la empresa se valora mucho el que los trabajadores y trabajadoras se sientan parte de ella, por eso han establecido una serie de servicios sociales que hacen del trabajo una tarea que tienen que desempeñar, y de la que obtienen además de un salario, unas prestaciones que les ayudan a llevar una mayor calidad de vida.

Laura sabe que es una de las mejores empresas a las que podía acceder, ahora le toca a ella demostrar que es capaz de llevar a cabo las tareas que se le encomienden.



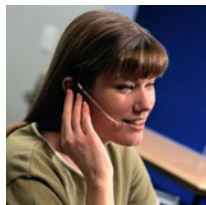
**Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.**

[Aviso Legal](#)

## 1.- La comunicación y la información.

### Caso práctico

Laura lleva unos días trabajando en el departamento de recepción, su trabajo es el de recibir a las personas que visitan la empresa gestionar el correo etc. Debe prestar especial atención en lo que desean los visitantes pues tiene que enviarles a la persona adecuada o resolver las cuestiones que le plantean, además ella es la primera imagen de la empresa debe ponerse en el lugar del cliente y resolver eficazmente los asuntos que van surgiendo a lo largo de la jornada.



Un problema con el que se ha encontrado es el del idioma, pues a la empresa llegan clientes de otros países sobre todo del Reino Unido y Laura no domina el inglés, sabe que es su asignatura pendiente.

¿Te imaginas que no hubiésemos evolucionado en la forma de comunicarnos? ¿Cómo ha ido evolucionando la comunicación hasta llegar a lo que hoy conocemos? Vamos a tratar de despejar con alguna breve pincelada estos interrogantes.



Nuestros antepasados sintieron la necesidad de comunicarse y establecieron que dentro de un contexto un sonido, un gesto quería expresar un sentimiento o un deseo, era una forma primitiva de comunicar algo que necesitaban transmitir a los seres de su misma especie. Los seres humanos se fueron agrupando llegando a constituir verdaderas sociedades y surgió la necesidad de una organización social para comunicarse lo que dio lugar a rituales y actividades ceremoniales, que implicó diferentes formas de comunicación, así fue surgiendo la importancia del lenguaje hablado.

Esta forma de comunicación fue evolucionando hasta que los antiguos egipcios plasmaron en las paredes mediante jeroglíficos sus vivencias, de ahí nació la escritura, el alfabeto y los números.

En la Edad Media la comunicación es fundamentalmente verbal la lectura y la escritura estaba reservada solo para los sacerdotes y algunos miembros de la realeza, y gran parte del conocimiento es transmitido por los árabes, quienes desarrollaron la escritura y llevaron a cabo muchos avances sobre todo en las matemáticas.

En la evolución de la comunicación podemos destacar el nacimiento de la imprenta y el telégrafo como medios de comunicación que supusieron un antes y un después en las comunicaciones, el primero porque la información quedaba plasmada en papel y llegaba a más personas y el segundo porque transmitía mensajes con un código codificado llamado Código Morse, lo que supuso el inicio de una nueva forma de transmisión de información utilizando canales nuevos de comunicación.

Estamos en la segunda década del siglo XXI, y atendiendo a los avances tecnológicos surgidos desde mediados del siglo pasado éste va a ser el siglo de la comunicación por excelencia. Desde que nos levantamos hasta que nos acostamos estamos sometidos a una continua cantidad de información que tenemos que ser capaces de procesar y conocer los medios a través de los cuales nos llega. Vivimos en una sociedad en la que la comunicación es muy importante, quien sabe comunicarse tiene el poder.

Seguro que te has encontrado en algún momento de tu vida en una situación en la que tenías que comunicar una información, y se te ha planteado dudas acerca de cómo solventarla, bien por el medio que tenías que utilizar, por el lenguaje, o por la persona a la que te tenías que dirigir.

En este tema aprenderás cómo deberás hacerlo y cuales son los canales más adecuados para cada situación, distinguirás comunicación de información y conocerás la empresa por dentro con todos sus departamentos, espero que te guste.

### Para saber más

En el siguiente enlace puedes ver un video en el que explican los conceptos de tecnología de la comunicación y de la información:



[Resumen textual alternativo](#)

## 1.1.- Concepto de comunicación.

¿Sabes la importancia que tiene el que los materiales del ciclo a distancia que estás estudiando estén bien elaborados y bien canalizados? La información que debes conocer se debe transmitir adecuadamente para que alcances los conocimientos necesarios y ser un buen profesional. También tus profesores y profesoras podrán valorar si has sido capaz de alcanzar el nivel adecuado de conocimientos y capacidades marcados en este ciclo. Ahora podrás encontrar la importancia que tiene tanto la comunicación como el canal a utilizar para transmitir la información.



El ser humano ha tenido la necesidad desde siempre de comunicarse con los demás, y de un buen entendimiento en lo que quiere transmitir depende el que obtenga los resultados deseados, la comunicación es muy importante y por eso hay que conocer los medios más adecuados a utilizar para transmitir la información. Hoy día en el mundo empresarial es tan importante el saber comunicar que de ello depende, en gran medida, el éxito de la empresa y su imagen hacia el exterior.

La comunicación se produce cuando existe un intercambio de información, entre personas mediante unos canales que ambas partes deben conocer. La comunicación nos permite transmitir información a través de canales como la televisión, la prensa escrita, el teléfono etcétera, cuando nos comunicamos intercambiamos ideas que son asumidas por las personas, lo que ha llevado al desarrollo integral de cada individuo y al progreso social a lo largo del tiempo.

Podemos definir la **comunicación** como el proceso en que dos o más personas intercambian mensajes utilizando unos canales y códigos comunes que ambos conocen y que actúan de soporte en el traspaso de la información.

### Finalidad de la comunicación.

Con la comunicación podemos...	
<b>Transmitir información</b>	El hombre ha necesitado desde sus orígenes comunicarse y transmitir información, así podemos conocer cómo se comportaban nuestros antepasados.
<b>Realizar intercambios</b>	Cuando nos comunicamos intercambiamos pensamientos ideas y sentimientos.
<b>Contribuir al desarrollo</b>	A través de los diferentes sistemas de comunicación transmitimos experiencias y conocimientos que pasan de unas

### Con la comunicación podemos...

generaciones a otras.  
El progreso, el desarrollo personal y social está basado en el proceso de transmisión de conocimientos y la asimilación de éstos por cada uno de nosotros.

## Autoevaluación

Señala las afirmaciones correctas. Con la comunicación podemos:

Contribuir al desarrollo personal y social basado en la transmisión de conocimientos y la asimilación de éstos por cada uno de nosotros.

Cambiar nuestra actitud frente a los demás individuos.

Conocer como vivían nuestros abuelos.

Mostrar retroalimentación

### Solución

1. Correcto
2. Incorrecto
3. Correcto

## 1.2.- Concepto de información.

Quando abrimos nuestro correo electrónico, comprobamos que recibimos una cantidad de mensajes de empresas comerciales, de amigos, etc., algunos de ellos son simplemente para hacer publicidad de su empresa, dar a conocer sus productos y con un efecto piramidal en esa página encontramos enlaces a otras muchas. ¿Qué harás tú cuando estés trabajando en la empresa y tengas que hacer una selección de esos correos? No puedes borrarlos todos sin saber el contenido, por eso tendrás que hacer una selección de ellos, algunos requerirán una respuesta mientras que otros podrás eliminarlos directamente. Sin tú saberlo has hecho una distinción entre comunicación e información ya que los mensajes que has eliminado simplemente te informaban, y aquellos a los que les has dado una respuesta has establecido una comunicación, esa es la diferencia principal entre comunicación e información.



Todos los seres necesitamos información para sobrevivir y evolucionar en nuestro medio; estamos rodeados de información, que aunque no seamos conscientes de ello procesamos y seleccionamos, para aprender, para evolucionar y para adaptarnos a nuevos entornos.

La información son datos que tratan de transmitir un mensaje, complementa la comunicación, permite que los individuos cambien su comportamiento, aumenta el conocimiento, comunica nuevas realidades etc.

Podemos definir la **información** como un conjunto de datos sobre un tema que constituye un mensaje.

La diferencia fundamental entre **comunicación e información** es que ésta, la información, no precisa retroalimentación, es decir que no necesita de una respuesta del interlocutor, en inglés "feedback".

### Finalidad de la información

Con la información podemos...	
<b>Aportar datos sobre un tema</b>	La información solo pretende aportar datos no necesita de <u>feedback</u> .
<b>Tomar decisiones</b>	El individuo cuando ha recibido la información, la valora y decide qué hacer, para que su decisión sea la más acertada, respecto a sus necesidades.

Con la información podemos...	
<b>Cambiar el comportamiento de las personas</b>	La actitud de las personas puede variar en función de la información que disponga.

## Autoevaluación

La información nos permite tomar decisiones y no precisa de retroalimentación.

- Verdadero.
- Falso.

Bien, efectivamente no se precisa de retroalimentación, vas entendiendo los conceptos.

Incorrecto, para tomar las decisiones se necesita de información pero no precisa retroalimentación.

### Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto

## 1.3.- Relación entre comunicación e información en la empresa.

La **comunicación** es una herramienta que facilita que la humanidad se entienda, permite que alguien pueda expresar un mensaje para que otro lo reciba, ayuda a las personas a expresar sus opiniones, a compartir, a debatir, a sentirse identificadas, a oponerse, al final a relacionarse. ¿Te has parado a pensar cómo influye en tus decisiones de compra la información que has recibido de un producto y el medio que han utilizado para darlo a conocer? Un producto cuando se da a conocer de forma eficiente, supone para la empresa unos buenos beneficios, pues habrá sabido transmitir al consumidor final un mensaje de confianza frente a otros productos de la competencia.

La comunicación en la empresa, es la necesidad que ésta tiene de informar de lo que hace y para quién lo hace, esta información que ofrece ayuda a que se le conozca utilizando los canales de comunicación que las tecnologías ponen a su alcance. Podemos concluir que la información y la comunicación están directamente relacionadas al ser complementaria una de la otra.

La **relación que se establece entre la comunicación y la información** en la empresa es que la información que se da a conocer utilizando los medios y canales de comunicación establecidos en ella, debe obtener una respuesta por parte del receptor del mensaje.

Cuando el interlocutor responde, la información se transforma en comunicación, al existir respuesta por parte del receptor de la información.



### Autoevaluación

En las afirmaciones que aparecen a continuación indica las respuestas correctas:

Información y comunicación significan lo mismo.

La comunicación requiere un canal de transmisión para enviar la información al receptor.

La información complementa la comunicación.

Mostrar retroalimentación

#### Solución

1. Incorrecto
2. Correcto
3. Correcto

## 1.4.- La empatía y la asertividad en la comunicación.

**La empatía** según el diccionario de la Real Academia Española dice es "Participación afectiva, y por lo común emotiva, de un sujeto en una realidad ajena", traducido a un lenguaje coloquial podemos decir que es sentir las penas, los temores, las alegrías y las emociones del interlocutor, poniéndose en su lugar y respondiendo a sus reacciones emocionales.

**La asertividad** se define como: "la habilidad de expresar nuestros deseos, partiendo del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, evitando el conflicto pero diciendo de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, con seguridad y confianza lo que queremos decir, y aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la nuestra.

El elemento básico de la asertividad consiste en atreverse a mostrar nuestros deseos de forma amable, franca, etc., pero el punto fundamental consiste en lanzarse y atreverse.

Un ejemplo de esta situación sería: cuando vamos a un bar a tomar unas copas y te das cuenta que la copa está sucia con pintura de labios de otra persona. Aplicando el principio de la Asertividad nos interesa llevarnos bien con el camarero, para que nos de un buen servicio mientras estemos en el local, pero al mismo tiempo debemos decirle al camarero sonriendo y mirándole a la cara que por favor nos cambie la copa.



### Características de la empatía y de la asertividad

Empatía	Asertividad
Permite ponerse en situación de escuchar lo que dice el interlocutor	Permite decir lo que uno piensa y actuar en consecuencia
Permite sentir lo que la otra persona pueda sentir, mirando más allá de las palabras o de los gestos	Permite hacer lo que se considera más adecuado para uno mismo
La empatía debe ir acompañada del juicio racional y del pensamiento	Permite defender los propios derechos, intereses o necesidades sin agredir u

Empatía	Asertividad
reflexivo	ofender a nadie
La empatía puede lograr éxitos importantes y mejoras en las relaciones humanas	No permite ser agredido u ofendido, evitando situaciones de ansiedad.

### Para saber más

En el siguiente vídeo puedes ampliar información sobre algunas reacciones que pueden adoptar los trabajadores y trabajadoras cuando aparece una nueva situación ante la modificación de las condiciones de trabajo.



[Resumen textual alternativo](#)

## 1.5.- La aplicación de la escucha activa.

¿Te has parado a pensar si todo lo que llega a tus oídos lo procesas y lo retienes en tu memoria?. Seguro que no sabrías decir cual es el primer sonido que has escuchado en el día de hoy. Gran parte de nuestro tiempo lo pasamos escuchando, aunque solo retenemos una cuarta parte de la información que recibimos, para solucionarlo debemos aplicar y mejorar las técnicas de escucha.

Para que se produzca una comunicación eficaz el receptor debe interpretar el mensaje en el mismo sentido que el emisor lo ha querido transmitir, si esto se produce conseguiremos que en la transmisión del mensaje se haya producido la escucha activa. El primer paso para lograr una buena comunicación es conocer la diferencia entre oír y escuchar.

**Oír es:** Percibir con el oído los sonidos, es la primera parte del acto de escuchar. Es un acto puramente fisiológico.



Esto es oír.

**Escuchar es:** Prestar atención a lo que se dice. Requiere un esfuerzo para procesar mentalmente e interpretar el mensaje que se ha oído.

La **escucha activa** la podemos definir como 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. Hace falta tener empatía, ponerse en el lugar del otro, entender los motivos, aunque nosotros no estemos de acuerdo. También tenemos que estar preparados psicológicamente para escuchar, y expresar al interlocutor que le escuchas con frases como (ya, sí, um, uh etc.) y con expresiones de comunicación no verbal como (gestos, contacto visual etc.)



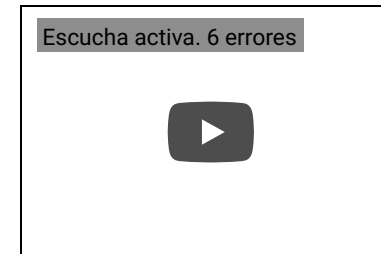
Esto es escuchar.

Por otro lado debemos evitar ciertas conductas como: interrumpir al que habla, juzgar lo que está diciendo; contar lo que a ti te pasa cuando es el otro el que intenta contarte lo que le sucede, distraernos con elementos como ruidos, personas que pasan cerca

de nosotros etc.

### Para saber más

En el siguiente vídeo puedes ampliar información sobre los errores más frecuentes que se cometen en general por las personas a la hora de escuchar.



[Resumen textual alternativo](#)




## 1.6.- Clasificación de la comunicación.

A lo largo del día, te habrás comunicado con muchas personas y habrás utilizado diferentes medios, con tanta naturalidad que no te habrás dado cuenta de ello pero, dependiendo del medio que hayas empleado para comunicarte podrás hacer una clasificación de la comunicación que podría ser la siguiente: según el lenguaje que utilizamos para comunicarnos, según el ámbito en que se desarrolla, según el número de personas a quien va dirigido y según el tiempo que emplea el mensaje en llegar.

Cada una de ellas tiene sus propias peculiaridades que la hacen más o menos efectiva en la transmisión de la información, y deberemos utilizarlas potenciándolas o no, en función del lugar en el que nos desenvolvamos y el mensaje que vayamos a transmitir.

### Clasificación de la comunicación

Según el lenguaje que utilizamos para comunicarnos	
Comunicación Verbal	Comunicación no Verbal
<p>La <b>comunicación verbal</b> representa <b>aquella en la que usamos las palabras</b>, los signos sonoros o los auditivos. Con nuestras palabras y el tono de nuestra voz expresamos emociones y sentimientos, de forma que la otra persona entienda de lo que se está hablando o comunicando. En la comunicación verbal existen: el mensaje, el código y el canal, que incluye el contexto, ruidos y redundancia.</p> <p><b>Ejemplo:</b> cuando recibimos un regalo por parte de una amiga o un amigo y le decimos "has dado en el clavo, es justo lo que necesitaba" pero con el gesto expresamos una emoción de desagrado, estamos produciendo en nuestro</p>	<p>La <b>comunicación no verbal</b> es el proceso de comunicación en el que existe un envío y recepción de mensajes sin palabras, es decir, mediante indicios, gestos y signos.</p> <p><b>Ejemplos:</b> gestos, lenguaje corporal, movimientos de brazos y manos, postura, expresión facial, contacto visual, distancia corporal etc.</p> <p>La <b>kinésica</b> o lenguaje corporal estudia el significado expresivo, apelativo o comunicativo de los movimientos corporales, posiciones resultantes o alternantes de base psicomuscular conscientes o inconscientes, los gestos, etc. La Kinesia está introducida o "establecida" en nuestras vidas de forma natural, así los <b>gestos serán los movimientos corporales que hagamos con la manos, brazos, y cabeza</b> y que también aportan información sobre la actitud o la respuesta que damos al momento en el que nos encontramos. En cuanto a <b>la expresión facial</b>, que incluye <b>la mirada</b>, será el modo a través del cuál podemos <b>expresar nuestras emociones, sentimientos, y estados de ánimo</b>, añadiendo sin tener que hablar, un modo más eficaz de comprender lo se desea transmitir. A veces eso sí, esta información se produce sin que seamos conscientes o sin que lo hagamos a propósito. Por ejemplo <b>cuando tenemos las pupilas dilatadas, que demuestran interés</b> o el <b>parpadeo constante</b> que indica nerviosismo. La <b>Sonrisa</b> es también un elemento principal para</p>

Según el lenguaje que utilizamos para comunicarnos	
<p>interlocutor o interlocutora una situación de desconcierto, pues se está dando cuenta que no se corresponde lo que se dice con la palabra con lo que se expresa con el gesto. <i>(Para lograr una adecuada comunicación verbal es importante que los mensajes verbales y no verbales sean coincidentes).</i></p>	<p>comprender la Kinesia. Un sencillo gesto que puede indicar no solo un estado de ánimo, sino que además nos permite aportar información sobre algo que nos afecta o nos involucra. Como, por ejemplo, cuando sonreímos al ver a la persona que nos gusta, o <b>cuando emitimos una sonrisa de complicidad con alguien</b>.</p> <p>La <b>Proxémica</b> estudia las relaciones de proximidad y alejamiento entre las personas y los objetos durante las posturas adoptadas, la interacción y la ausencia o existencia de contacto físico. La distancia entre dos personas nos puede revelar la afinidad que tienen entre sí. Por otra parte, el conocer los "límites" a los que podemos llegar al acercarnos, nos permitirá ser más asertivos a la hora de comunicarnos. En algunas situaciones, es aconsejable no invadir el espacio de una persona alterada, o acercarnos un poco más a alguien que necesite nuestro apoyo.</p>
Según el ámbito en que se desarrollan	
Comunicación de Entrada	Comunicación de Salida
<p>La <b>comunicación de entrada</b> se refiere a todos los mensajes que reciben las empresas del exterior, a través de cualquier medio de comunicación ya sea físico o electrónico.</p> <p><b>Ejemplo:</b> correo ordinario, carta comercial de un cliente comunicando una incidencia en la recepción de un pedido enviado por nuestra empresa.</p>	<p>La <b>comunicación de salida</b> se refiere a todos los mensajes que envían las empresas hacia el exterior, a través de cualquier medio de comunicación ya sea físico o electrónico.</p> <p><b>Ejemplo:</b> los mensajes de correo electrónico que se envían a los clientes o a los proveedores, en definitiva los que salen de la empresa hacia el exterior.</p>
Según el número de personas a quien va dirigido	
Comunicación Personal	Comunicación de Grupo
<p>En la <b>comunicación personal</b> es aquella donde existen relaciones</p>	<p>En la <b>comunicación de grupo</b> intervienen <b>varias personas</b>, es una</p> 



Según el lenguaje que utilizamos para comunicarnos	
<p>de tipo individual, en la cual el cliente o potencial cliente recibe una información personalizada que le hace sentir protagonista. Intervienen normalmente dos personas, es una relación <b>directa</b>, se encuentran físicamente cerca.</p> <p><b>Ejemplo:</b> un comercial visita a un cliente ofreciéndole un nuevo producto que se lanzará al mercado en la próxima campaña de Navidad.</p>	<p>comunicación <b>impersonal</b>, la misma información es recibida por varios colectivos de personas.</p> <p>En la comunicación de grupo se incluyen las relaciones públicas y la publicidad, por lo que la comunicación es impersonal, va dirigida al público en general, y cada individuo recoge la información que se ofrece en función de las necesidades de ese momento.</p> <p><b>Ejemplo:</b> cuando se publicita un producto mediante los medios de comunicación (prensa, radio, televisión etc.) Todos los lectores, oyentes y televidentes de esos medios reciben ese mensaje y cada uno de ellos se marca la necesidad de adquirir o no ese producto, por lo que ya no se es protagonista de la información, ya que al mismo tiempo la están recibiendo muchas personas.</p>

**Según el tiempo que emplea el mensaje en llegar**

Comunicación Inmediata	Comunicación Diferida	Comunicación Urgente
<p>La <b>comunicación inmediata</b> se produce entre personas que están comunicándose en un momento determinado, de forma directa y rápida.</p> <p><b>Ejemplo:</b> la conversación.</p> <p>En internet esta comunicación inmediata se denomina <b>comunicación sincrónica o en línea</b> que es la que se produce entre personas que están conectadas en el mismo momento. <b>Ejemplo:</b> chat, videoconferencia, whatsapp, redes sociales, etc.</p>	<p>La <b>comunicación diferida</b> se aplica a aquellos elementos que son transmitidos o publicados a aquellos que los reciben con demora o dilatación.</p> <p><b>Ejemplos:</b> correo postal, ciertos programas o eventos televisivos. Cuando hay una transmisión diferida, estamos hablando de una transmisión que no está ocurriendo en vivo (es decir, en el mismo momento en el que ocurre) si no que está siendo transmitida con algunos minutos, segundos o incluso horas de demora.</p> <p>En internet esta comunicación diferida se denomina <b>comunicación asincrónica</b> que se produce entre personas de manera diferida en el tiempo, es</p>	<p>La <b>comunicación urgente</b> es aquella que tiene como finalidad transmitir órdenes, noticias o avisos que interesan que lleguen al destinatario en el menor tiempo posible.</p> <p><b>Ejemplos:</b> teléfono, fax, chat, correo urgente, etc</p>

Según el lenguaje que utilizamos para comunicarnos	
	<p>decir, cuando no existe coincidencia temporal, cuyo ejemplo más claro es el correo electrónico.</p>

## Debes conocer

La Agencia Tributaria está actualmente introduciendo la comunicación inmediata para interactuar con los contribuyentes. No te pierdas este interesante enlace donde muestra la Agencia Tributaria esta forma de comunicación:

[Redes sociales - Otros sistemas de comunicación inmediata.](#)

## Autoevaluación

**El lenguaje que empleamos para comunicarnos, ¿puede ser de entrada y de salida?**

- Verdadero.
- Falso.

Incorrecto. El lenguaje no puede ser de entrada o de salida, puede ser Verbal o no Verbal.

Efectivamente, vas por buen camino.

### Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 1.7.- Elementos y proceso de la comunicación.

Para que haya comunicación y ésta sea eficaz es imprescindible que se respeten los elementos que detallamos a continuación ya que son los artífices de este proceso, vamos a analizarlos:

Toda transmisión de información necesita de unos elementos que son los vistos en el apartado anterior y de un proceso de comunicación del mensaje. El proceso sigue una secuencia lógica desde su elaboración hasta la recepción.



### Casos prácticos

**Ejemplo 1.** Entra la profesora al salón de clases, saluda a los estudiantes y les dice:

-Hoy habrá una evaluación sobre la comunicación, así que saquen una hoja para anotar las preguntas, ¡espero que hayan estudiado!

Los estudiantes se asombran.

*Emisor: la profesora; Receptor: los estudiantes; Mensaje: habrá evaluación sobre la comunicación; Código: palabras, lenguaje verbal; Canal: el aire; Contexto: un salón de clases.*

**Ejemplo 2.** Tres amigas se encuentran perdidas en el campo a orillas de un lago y de pronto observan en el cielo que se acerca un helicóptero a rescatarlas, comienzan a saltar, hacer gestos con las manos para que las vean y atraer su atención.

*Emisor: las tres amigas; Receptor: los rescatistas; Mensaje: ¡Auxilio! aquí estamos; Código: gestos, lenguaje no verbal; Canal: la luz; Contexto: el campo.*

**Ejemplo 3.** En un juego de fútbol a orillas del mar, se realiza una jugada y cae un jugador, el árbitro pita y señala a la cancha contraria.

*Emisor: el árbitro; Receptor: los jugadores; Mensaje: falta, tiro libre hacia la otra cancha; Código: pito, gestos, lenguaje no verbal; Canal: el aire, la luz; Contexto: el campo de fútbol.*

## Ejercicio resuelto

Un anuncio en la clase de Juan informa que se va a celebrar una charla coloquio sobre Prevención de Riesgos Laborales, por el profesor de la asignatura de FOL, el día 20 de octubre a las 12,30 horas en el salón de actos del Instituto. Juan asiste a la mencionada charla y tiene oportunidad de preguntar al final de la misma acerca de las medidas de prevención de incendios que existen en el Instituto, se le informa de cuáles son esas medidas y además se acuerda realizar un simulacro dentro de una semana.

- Distingue en el supuesto anterior la comunicación y la información.
- Identifica en el supuesto anterior los distintos elementos de la comunicación.

a. Respuesta:

- ✓ Comunicación: el planteamiento de las dudas al final de la exposición por parte de Juan y la charla utilizando como canal la palabra que imparte el profesor de FOL.
- ✓ Información: el anuncio en la clase de Juan y la exposición de los contenidos por parte del profesor.

b. Respuesta:

- ✓ Emisor: profesor de FOL.
- ✓ Receptor: alumnos
- ✓ Mensaje: charla coloquio sobre Prevención de Riesgos Laborales.
- ✓ Código: lenguaje escrito y oral.
- ✓ Canal: papel en el tablón de anuncios y la palabra.
- ✓ Contexto: en el aula y en el salón de actos.
- ✓ Feedback: preguntas y respuestas del coloquio final.

## 1.8.- Barreras en el proceso de la comunicación.

Alguna vez no habrás podido comunicarte con alguna persona a la que tenías que transmitirle un mensaje, por alguna causa ajena a ti y que no habrás podido controlar por no estar a tu alcance la solución al problema, o bien por no saber utilizar el lenguaje apropiado o por defectos orgánicos en la vista o en la audición en alguno de los interlocutores, estas interferencias se denominan barreras de la comunicación.

Las **barreras de la comunicación** son factores externos que dificultan la correcta comunicación entre el emisor y el receptor.



## Autoevaluación

Relaciona la situación que se plantea con la barrera de comunicación que consideres que se está produciendo, escribiendo el número de la barrera en el cuadro correspondiente.

### Ejercicio de relacionar

Situación	Relación	Barrera de comunicación
Un empresario que solo habla español se tiene que comunicar con un empresario que solo habla chino.	<input type="checkbox"/>	1. Barreras psicológicas.
Delante de las oficinas de la empresa se están realizando unas obras ruidosas.	<input type="checkbox"/>	2. Barrera en el emisor y receptor.
Falta de concentración en el trabajo por problemas personales.	<input type="checkbox"/>	3. Barreras físicas.

Situación	Relación	Barrera de comunicación
Un comercial tiene que aprenderse el proyecto diseñado por un arquitecto de un edificio con todos los detalles técnicos.	○	4. Barreras en el mensaje.

Enviar

Debes conocer muy bien las barreras de la comunicación para llegar a identificarlas correctamente en cada situación planteada

## 2.- Tipos de comunicación empresarial.

### Caso práctico

En la empresa ETC, S.L donde trabaja Laura sus dirigentes tienen especial cuidado con la comunicación porque saben que influye directamente sobre el resultado de la actividad empresarial. Conocen la importancia de establecer los mejores sistemas de transmisión y recepción de los mensajes que se emiten entre la empresa y sus clientes, consumidores, proveedores y demás integrantes de la empresa con su entorno.



¿Cuál es el sistema de información y comunicación externo e interno para que todo el mundo tenga claro cómo funcionan las cosas?

A Laura le gustaría relacionarse con sus compañeros de manera cordial y poder realizar su trabajo en un buen ambiente laboral, ¿qué normas de convivencia laboral debe tener en cuenta?

En este apartado verás que la comunicación es un instrumento importante para la empresa, que debe cuidar todos los aspectos esenciales para lograr una buena comunicación y la mejor forma de conseguirlo es a través de la elaboración de un plan de comunicación empresarial.

El **plan de comunicación empresarial** recogerá la forma correcta y coordinada de integrar el proceso de comunicación a todas las personas de la empresa y en todos los ámbitos:

- 1.- **Interna**, hacia el interior de la empresa.
  - 1.1.- Ascendente.
  - 1.2.- Descendente.
  - 1.3.- Horizontal.
- 2.- **Externa**, hacia el exterior de la empresa.
  - 2.1.- Hacia el mercado: comunicación al público, con los colaboradores y profesionales.
  - 2.2.- Hacia el entorno social, comunicación financiera, política, con la opinión pública y con los medios de comunicación.

La comunicación en la empresa es una necesidad diaria que debe realizarse de forma regular y controlada.

## Para saber más

El siguiente enlace de [CN crece negocios.com](#) puede ayudarte a entender los tipos de comunicación interna, que vas a estudiar en los siguientes apartados.

[Tipos de comunicación en una empresa.](#)

## Autoevaluación

**Cuando una empresa realiza una consulta a la Seguridad Social sobre el grupo de cotización que le corresponde a un trabajador se considera que es una comunicación:**

- De salida y personal.
- De salida y grupal.

Correcto, ya que se produce con un organismo oficial de fuera de la empresa y va dirigida a una persona.

No es correcta pues no va dirigida a un colectivo de personas.

### Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto

**Se recibe en la empresa una llamada de un cliente solicitando urgentemente un pedido que posteriormente confirmará por correo ¿Qué tipo de comunicación es la que se acaba de recibir?**

- De entrada y diferida.
- De entrada e inmediata.
- Urgente y de salida.

Incorrecta, es de entrada pero no es diferida ya que se recibe en el mismo momento en que se genera.

Correcto, nace en el exterior de la empresa y al mismo tiempo que se genera se está recibiendo por el interlocutor.

No es correcta, en ningún momento se habla de urgencia aunque podamos suponer que al hacer la llamada de teléfono la urgencia pueda ser un motivo, pero no es de salida puesto que la llamada se recibe del exterior.

### Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto

## 2.1.- La comunicación interna en la empresa.

Si analizas cómo se está desarrollando la sociedad empresarial del nuevo siglo te darás cuenta de lo importante que es una adecuada política de comunicación interna que contribuya a que la empresa consiga los objetivos marcados.



Muchas empresas desconocen que han de saber motivar al capital humano haciéndoles partícipes de la propia empresa consiguiendo una lealtad que permita a la organización ser competitiva. La comunicación interna se convierte en la herramienta más importante con la que potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados y empleadas a la compañía.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la comunicación interna son entablar una comunicación eficaz entre los integrantes que forman la dirección y los departamentos de la empresa esto se consigue a través del canal, que es el medio por el cual fluye el mensaje con el fin de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona adecuada.

Cada organización debe gestionar su comunicación interna con un proyecto que contemple las necesidades de la organización y de su personal determinando los canales más apropiados en cada caso.

A continuación reflejamos las herramientas más utilizadas, que cada empresa deberá elegir una vez analizadas:

1. **Buzón de sugerencias**, donde los empleados y empleadas pueden expresar sus inquietudes y propuestas de cambio, hablar y ser escuchados.
2. **Intranet**, red privada de la empresa con acceso restringido a los empleados y empleadas para realizar consultas, compartir información y noticias, inscribirse a un curso de formación, etcétera.
3. **Reuniones, desayunos y almuerzos**, son una forma de motivación y fomentan la participación.
4. **Revista interna impresa o revista digital**, analizan los temas más importantes de la organización y los dan a conocer a todo el personal impulsando la participación.
5. **Tablón de anuncios**, se informa de noticias, novedades, y cambios.
6. **Correo electrónico de comunicación**, se envía y reenvía información a todo el personal de la empresa.
7. **Además reuniones, teléfono de información, jornadas de puertas abiertas, manual de bienvenida y otras.**

Es necesario resaltar la importancia de las relaciones humanas en el mundo del trabajo, ya que si no se desarrollan de forma cordial, afectan a la productividad y eficiencia de las empresas. Por eso, la dirección debe conseguir equipos de trabajo donde existan buenas relaciones humanas, sin ambientes conflictivos y minimizando las discordias.

### Para saber más

En el siguiente enlace a Microsoft.com puedes comprender lo importante que es la comunicación en la empresa del siglo XXI.

[Herramientas de comunicación interna.](#)

## 2.2.- La comunicación externa en la empresa.

La comunicación externa es la que nace de la transmisión de información desde órganos de la propia empresa hacia el exterior considerando organismos oficiales, clientes, proveedores y público en general con la finalidad de dar una buena imagen de la empresa ofertando un buen producto o prestando un buen servicio y utilizando las herramientas necesarias para conseguir este fin.



En la comunicación externa diferenciamos la comunicación **personal** y de **masas**.

La **comunicación personal** se produce cuando existe un contacto directo: son los servicios que ofrece la empresa como atención al cliente, ventas y marketing.....

La **comunicación de masas** va dirigida a los consumidores y consumidoras dando a conocer el producto a través de los medios de comunicación como la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de ventas.

Para conseguir el éxito en el proceso de comunicación existe una técnica conocida que es la regla AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción) que se debe seguir para conseguir una buena comunicación externa.

Todas estas acciones se consiguen utilizando herramientas como la publicidad y las relaciones públicas cada vez más consideradas por las empresas, donde se invierten muchos recursos, al ser conocedores del impacto que tiene en los consumidores y en las consumidoras la información transmitida por los medios de comunicación.

- La publicidad solamente debe informar del producto, la comunicación del patrocinio es irrelevante y supone un coste añadido para la empresa.
- El patrocinio de la ONG es una imagen negativa para la empresa.

Efectivamente es correcto porque es una forma de llegar al público.

No es correcta porque el patrocinio es una inversión que puede ser muy rentable.

Incorrecta porque el patrocinio es una forma de mejorar la imagen de la empresa.

### Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto

## Autoevaluación

La empresa **FLANDI S.A** de productos lácteos decide hacer una campaña publicitaria que incluye un anuncio en prensa informando del patrocinio de la empresa a una ONG. Va a destinar cinco céntimos de euro de cada unidad vendida, además informa sobre el producto.

Señala la afirmación correcta:

- El patrocinio de la ONG son relaciones públicas para la empresa.



## 2.3.- Flujos y canales de comunicación.

Dentro de la empresa se producen diferentes tipos de comunicación que son imprescindibles para su buen funcionamiento y que están directamente relacionadas con el resultado empresarial.



Si tenemos en cuenta la dirección en que circula la información hasta llegar a sus destinatarios podemos hablar de flujos de información que pueden ser internos y externos.

- 1.- **Externos**, que relaciona a la empresa con el exterior en aspectos como el marketing, servicio de atención al cliente y las relaciones públicas.
- 2.- **Internos**, que se producen entre el personal de la empresa, en aspectos como la toma de decisiones acertadas, el buen clima laboral en el trabajo y la información que debe llegar a los trabajadores para que se sientan integrados en los distintos proyectos.

A su vez la comunicación interna circula en sentido horizontal y vertical.

2.1.- **Horizontal.** (También llamada lateral) La comunicación que se da entre dos o más miembros de un mismo nivel jerárquico y cumple funciones de intercambio de información, coordinación y apoyo entre el personal. Un claro ejemplo serían las comunicaciones entre jefes de departamento para integrar y coordinar los distintos trabajos.

2.2.- **Vertical.** Cuando se transmite de arriba hacia abajo o viceversa que a su vez puede ser descendente y ascendente, según la dirección:

2.2.1.- **Vertical descendente:** es la comunicación que circula desde puestos superiores a inferiores. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado cumplen funciones de informar, motivar, controlar, asignar tareas, proporcionar instrucciones y transmitir órdenes.

2.2.2.- **Vertical ascendente:** es la comunicación que circula desde puestos inferiores a superiores y cumple funciones de evaluación de los procesos en los que participan los trabajadores y las trabajadoras, informar, sugerir, informes de desempeños preparados por supervisores, buzón de sugerencias, encuesta de actitud de los empleados y empleadas, procedimientos para expresar quejas o sugerencias.

En el esquema de la derecha podemos observar algunos ejemplos de procedimientos de comunicación adecuados en cada momento.



La falta de comunicación genera conflictos en el ámbito empresarial y es responsabilidad de la dirección el iniciar y mantener una buena comunicación en la empresa y que la información fluya en ambas direcciones algo importante e imprescindible para lograr alcanzar las metas propuestas con el mínimo de problemas.

Un **ejemplo** práctico sería el caso de una persona encargada de la supervisión de un departamento que recurre a un memorándum o carta para transmitir un mensaje a un empleado o empleada, cuando una llamada sería más rápida y apropiada ya que conseguiría evitar el proceso burocrático, la organización debe corregir este problema y podría hacerlo mediante cursos instructivos, seminarios y actividades de grupo que aclaren la red adecuada en cada caso.

### Autoevaluación

Un auxiliar administrativo dirige un informe a la dirección del departamento de contabilidad. ¿El flujo de comunicación que utiliza es ascendente?

- Verdadero.
- Falso.

Esta era sencilla, ¿verdad?.

Incorrecto, creo que te falta poner más atención.

#### Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto

El gerente entrega a los empleados un escrito con la tarea que deben realizar. ¿El flujo de comunicación que utiliza es horizontal?

- Verdadero.
- Falso.

Incorrecto. ¿Has pensado bien tu respuesta?

Efectivamente vas por buen camino.

#### Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 2.4.- Las relaciones laborales en la empresa.

Las personas somos seres sociales por naturaleza y tanto dentro de la empresa como fuera de ella, vivimos las relaciones humanas, nos relacionamos unos con otros, todos los días y a todas horas.

Dentro de este conjunto natural nos encontramos con dos tipos bien diferenciados de relaciones, unas son cuando tratamos con una amistad o con la familia, son las humanas o primarias y otra cuando tratamos con una persona a nivel profesional es una relación laboral o secundaria.

### Clasificación de las Relaciones Humanas

- 1.- Relaciones **Primarias**: se establecen cuando las personas se relacionan entre sí, por compromisos sociales con familiares y de amistades.
- 2.- Relaciones **Secundarias**: se originan en el trabajo por la necesidad de un servicio o función que puede prestar una persona.

A su vez las relaciones secundarias pueden ser formales e informales:

- 2.1.- Relaciones laborales **formales**: son las que se establecen entre los trabajadores y trabajadoras en función del puesto de trabajo que ocupan en la empresa y vienen determinadas por la organización formal.
- 2.2.- Relaciones laborales **informales**: son las que se crean entre los trabajadores y trabajadoras por sus características personales, amistad y aficiones, entre ellos se establecen unos vínculos que los relacionan a nivel informal y que pueden influir en las relaciones laborales.

Un elemento que interfiere en este tipo de comunicación y que puede presentarse de forma positiva o negativa es el "rumor" el cual corre de persona a persona.

El rumor puede ser negativo o beneficioso para la empresa. Cuando crea un ambiente de tensión, de expectativa y desasosiego entre el personal se considera negativo.

Por ejemplo, cuando se hace un ERE en la empresa, y surge el rumor que podría haber despidos, hace que todos se sientan preocupados por su futuro, creándose un clima de tensión.

La forma de evitar el rumor de un posible despido, hubiese sido comunicando oportunamente las razones o motivos del ERE a todos los trabajadores y trabajadoras.



Podemos definir las **relaciones laborales** como un conjunto de normas (derechos y deberes) que regulan las relaciones de empresa con los trabajadores y trabajadoras en el marco del proceso productivo.

Todos los aspectos que repercuten en el desarrollo del trabajo, normas legales, supervisión, contenido del puesto, seguridad en el empleo, oportunidades de progreso, satisfacción laboral, etc. son características a tener en cuenta para que las relaciones laborales sean óptimas para todos los integrantes de la empresa.

## Para saber más

En el siguiente enlace encontrarás una página web con artículos publicados y temas afines a la relación laboral, como el clima laboral, liderazgo y comunicación.

[Blog relaciones humanas en la empresa.](#)

## 2.5.- La motivación en el trabajo.

Todas las personas dependen en mayor o menor grado de otras para sobrevivir, pero más aún tienen dependencia del trabajo, como medio para conseguir un salario y como manera de desarrollarse como persona o profesional. Podemos afirmar que los elementos que influyen en los individuos para trabajar no están reducidos a una motivación puramente económica, abarcan recompensas sociales, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad.



En la motivación laboral podemos distinguir **factores propios y externos**:

1. **Factores propios.** Son los elementos relacionados directamente con el puesto de trabajo como el salario, la flexibilidad laboral, el horario, el tiempo de descanso, el ambiente laboral que repercuten directamente en la satisfacción de trabajador y en su motivación.
2. **Factores externos.** Son las variables del entorno del trabajador donde podemos destacar la vida familiar (relaciones con padres, hermanos y hermanas, descendientes y sus diferentes problemáticas), el contexto social económico y académico son algunos factores que se producen fuera del entorno laboral de las personas pero que tienen efectos importantes en su motivación.

La **motivación laboral** es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés en ver de qué manera se puede incentivar correctamente a cada uno de los integrantes del equipo humano.

La personalidad de los empleados y empleadas, el interés y entusiasmo por el trabajo y la responsabilidad para tomar decisiones son variables que se pueden aprovechar como factores motivacionales para trabajar más y mejor.

Las necesidades del ser humano se pueden clasificar en **básicas y personales**. Podemos enumerar como básicas, el alimento, casa, agua, vestido, salud y educación. Las necesidades personales son el resto que podríamos definir como deseos que dependen de cada persona, como un coche, un ordenador y un viaje. La motivación obtenida es directamente proporcional a los objetivos y metas que alcance el trabajador con el desarrollo de su actividad laboral.

Una forma permanente de motivación es lograr un clima laboral sano y sin conflictos, que las relaciones transcurran satisfactoriamente y sin tensiones, lo que se denomina un buen **salario emocional**, por ello debes tener en cuenta las siguientes estrategias para favorecer una mejor convivencia con los compañeros de trabajo.



Actualmente son muchos los mecanismos que se utilizan para lograr un clima laboral sano y satisfactorio y unas relaciones sin tensiones y conflictos. Para conseguir una mejor convivencia con los compañeros de trabajo debemos tener en cuenta las siguientes estrategias:

1. Observar los aspectos favorables en cada persona con la que nos relacionamos.
2. Estar predispuesto y abierto a ideas nuevas para solucionar problemas.
3. Cultivar las habilidades de comunicación para mejorar el ambiente laboral.
4. Utilizar una sonrisa franca y natural, que se contagia y derrite el hielo laboral.
5. Dedicar tiempo para relacionarnos con los demás compañeros y compañeras.
6. Evitar las actitudes negativas siguientes: el aislamiento, no cumplir lo prometido, hablar de forma agresiva o con soberbia, hacer bromas pesadas a costa de otros y hablar mal de las personas que no están presentes.

Está demostrado que en las empresas con éxito y prósperas trabajan un importante número de personas que encuentran facilidades, oportunidades y medios que les ayudan a satisfacer sus necesidades básicas, sociales y económicas. Si la persona que trabaja se siente realizada y feliz, trabajará con comodidad y esmero; ello se traducirá en ventas de productos y servicios de alta calidad, lo que a su vez atraerá clientes y eso se traducirá en ganancias y liderazgo para la empresa.

## Debes conocer

A continuación, encontrarás una serie de **ejemplos de técnicas de motivación laboral** que podrás poner en práctica en tu empresa:

1. **Dotar de mayor autonomía** a los empleados: es decir, darles mayor flexibilidad o poder de decisión para realizar sus tareas. Para aplicar esta técnica puedes, por ejemplo, puedes otorgarla al trabajador la capacidad de decisión en cuanto a presupuesto y tiempo de realización de un trabajo concreto.
2. **Dar reconocimiento**: esta técnica consiste en reconocer el buen desempeño de los trabajadores, así como los resultados y logros obtenidos.
3. **Ofrecer incentivos**: una de las **técnicas de motivación laboral** más frecuentes es la de ofrecer incentivos a los trabajadores (recompensas salariales, premios, bonos, etc.) cada cierto tiempo.
4. **Mostrar interés**: para aplicar esta técnica, pregúntale al trabajador acerca de sus tareas, apóyalo en sus decisiones y escucha sus propuestas.
5. **Dar oportunidades de ascender**: permite escalar posiciones a tus empleados dentro del organigrama de la empresa. Esta técnica ayudará al trabajador a sentirse valorado y comprender que su trabajo y esfuerzo tienen un sentido.

## Para saber más

En el siguiente enlace a la página web de la [OIT](#), Organización Internacional del Trabajo, puedes ampliar información sobre el trabajo en el mundo.

[Institución mundial que elabora las normas internacionales del trabajo.](#)

## Reflexiona

A la hora de la aplicación práctica, ¿sabes cómo motivan a los empleados la empresa Google o Inditex?



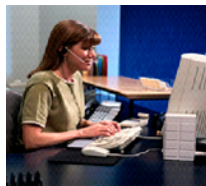
Para descubrirlo mira los siguientes enlaces.

- [El secreto de Google en la motivación laboral.](#)
- [Permanente fomento de la motivación de equipos en Inditex.](#)

### 3.- La organización empresarial.

#### Caso práctico

Laura ya conoce la empresa, como está organizada, los departamentos y las responsabilidades de cada uno de ellos. Ahora tendrá que analizar el modelo de organización elegido por su jefe Antonio y compararlo con los tipos de organigramas existentes para realizar las mejoras correspondientes. Esta elección nace de la filosofía de la empresa ¿Será una organización en la que el jefe es el que manda y los demás deban obedecer? ¿Tendrá Laura la posibilidad de especializarse en las tareas propias de cada departamento, colaborando en la toma de decisiones y mostrando su propia creatividad para alcanzar los fines perseguidos por la empresa?



Laura también deberá conocer unos principios que son básicos en la organización de toda empresa y como rotará por todos los departamentos, comprobará la importancia que tiene la coordinación de todos ellos para conseguir los mejores resultados en cada una de las operaciones realizadas.

Todos hemos comprobado en nuestro quehacer diario, la importancia que tiene el tener nuestras cosas ordenadas para luego localizarlas rápidamente. Si esta idea la llevamos al ámbito empresarial, comprobaremos cómo una empresa mal estructurada es sinónimo de caos y falta de eficiencia. Precisamente esto es lo que tenemos que evitar en nuestro negocio.

Vamos a observar la **organización de una empresa**. En primer lugar nos fijaremos en si el **organigrama** plasma fielmente la organización real de la empresa y, en segundo lugar, comprobaremos si es efectiva la gestión documental.

#### Para saber más

En este vídeo encontrarás un símil entre la empresa y un árbol centenario, el cual te ayudará a entender la organización de una empresa.

UEM Personal. Economía de la Empresa



[Resumen textual alternativo](#)

### 3.1.- La empresa como organización. Organigramas.

Acabas de ver la importancia que tiene la organización en todos los niveles, pero nos vamos a centrar en la empresa, así pues, organizar significa ordenar todos los recursos productivos de la empresa (personas, tareas, objetivos, procedimientos de control, etc).



Un **organigrama** es la representación gráfica de la organización de una empresa. Indica los grados de **jerarquía**, autoridad, relaciones, funciones y responsabilidades entre todas las personas que integran la organización, siendo también un medio de análisis de la misma.

Un organigrama representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones **jerárquicas** y **competenciales** de vigor.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización:

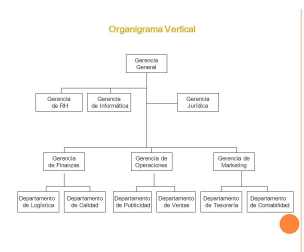
- Desempeña un papel informativo.
- Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

Tipos de organigrama:

1. Horizontal: muestra las jerarquías de izquierda a derecha.
2. Vertical: muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba abajo.
3. Circular: la autoridad máxima está en el centro, y alrededor de ella se forman círculos concéntricos donde figuran las autoridades en niveles decrecientes.



4. Mixto: es una combinación entre el horizontal y el vertical.
5. Escalar: se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.
6. Tabular: es prácticamente escalar, solo que el tabular no lleva líneas que unen los mandos de autoridad.

#### Ventajas e inconvenientes de los organigramas.

Ventajas	Inconvenientes
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permiten identificar las relaciones de jerarquía y tareas entre los distintos departamentos.</li> <li>2. Los trabajadores ven claramente la organización de la empresa, permitiéndoles comprobar donde se encuentran ellos en la misma.</li> <li>3. El trabajador identifica el reparto de tareas dentro de la organización, (aunque no vienen plasmadas en él).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deja ver la estructura de la organización en un momento dado, por lo que si se modifica ésta, debe cambiarse también el organigrama.</li> <li>2. No vemos la organización informal de la empresa.</li> <li>3. Aunque plasma de forma sencilla la organización, vemos que es más compleja que lo que aparece en el organigrama.</li> </ol>

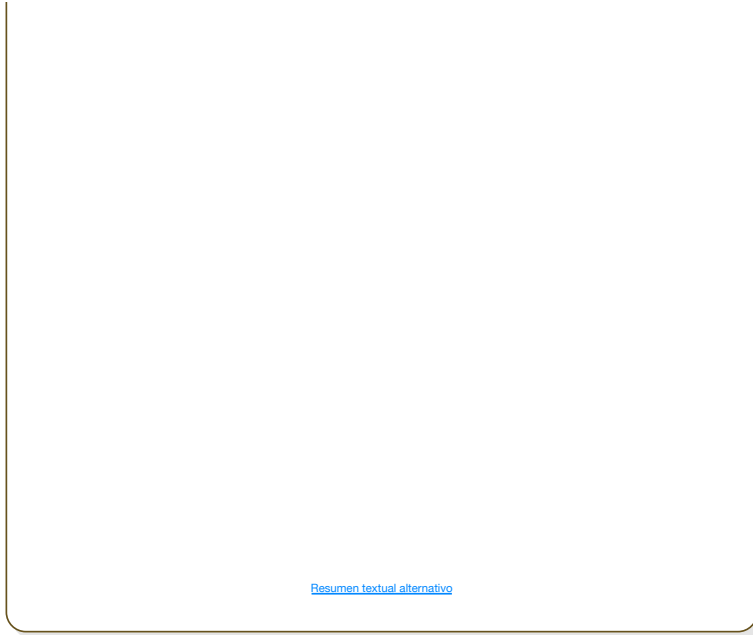
### Para saber más

En este vídeo encontrarás un tutorial, el cual te ayudará a realizar los organigramas. No lo dudes, haz clic y podrás comprobar su sencillez.



[Resumen textual alternativo](#)

En esta presentación verás un resumen de los elementos fundamentales que has estudiado en la organización empresarial.



## 3.2.- Principios de la organización (I).



Para alcanzar sus objetivos y conseguir que la estructura de la organización sea eficaz, es necesario que se combinen en la empresa todos sus elementos (personas, trabajo, capital), para ello es necesario seguir una serie de reglas o principios:



### Principios de la organización (I)

<p><b>Principio de unidad de jerarquía y unidad de mando</b></p>	<p>Indica la línea de autoridad, de esta forma sabe el trabajador quién es su superior y quiénes son sus subordinados.</p>
<p>Ejemplo: el responsable del departamento de RRHH, está supeditado a las directrices marcadas por la Gerencia de la empresa. A su vez éste tiene a su cargo a los responsables de las secciones de Formación, Nóminas y Seguros Sociales, ya que son subordinados suyos.</p>	
<p><b>Principio de fijación de los objetivos</b></p>	<p>Con claridad y precisión se deben señalar los objetivos que pretende alcanzar cada departamento, siempre supeditados al interés general de la empresa.</p>
<p>Ejemplo: el departamento de contabilidad tiene como objetivo controlar y conocer los beneficios o pérdidas; el departamento de compras adquirir las mercancías o materias primas a los proveedores en las mejores condiciones; el departamento comercial favorecer las relaciones con la clientela para conseguir satisfacer sus necesidades y vender. Todos ellos tienen que coordinarse para alcanzar el objetivo final de la empresa.</p>	
<p><b>Principio de delegación de autoridad y responsabilidad</b></p>	<p>Este principio permite al superior jerárquico delegar determinadas funciones en sus subordinados, siendo éstos los responsables de realizar y responder de los resultados obtenidos.</p>
<p>Ejemplo: si el responsable del departamento de RRHH delega a un trabajador o trabajadora la realización de un contrato con unas características determinadas, éste debe responder con su cumplimiento.</p>	

## Autoevaluación

¿Qué principio de la organización trata de conseguir que cada trabajador realice las tareas relacionadas con los conocimientos adquiridos?

- Principio de unidad de jerarquía.
- Principio de especialización.
- Principio de delegación de autoridad.
- Principio de fijación de objetivos.

Incorrecta, este principio te informa de quien es tu superior jerárquico.

¡Muy bien!, sigue así.

No es correcto, trata este principio de la delegación de tareas y responsabilidades.

No es cierto, este principio trata del establecimiento de los objetivos específicos de cada departamento.

### Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto
4. Incorrecto

## Para saber más

En este enlace puedes encontrar información relacionada con este apartado: organigramas, tipos de organigramas, estructura organizacional y elementos de la organización.

[Tipos de organigramas, estructura organizacional y elementos de la](#)

[organización.](#)

## 3.2.1.- Principios de la organización (II).

Analiza la importancia que tiene para la buena organización de la empresa, el seguir estos principios.

### Principios de la organización (II)

<p><b>Principio de especialización</b></p>	<p>Cada trabajador debe realizar las tareas relacionadas con sus conocimientos, sabiendo en todo momento el trabajo concreto que ha de realizar.</p>
<p>Ejemplo: si tengo que contratar a una persona para ocupar un puesto de trabajo, tendré en cuenta aquella que tenga el perfil más idóneo en relación a las tareas que tenga que realizar.</p>	
<p><b>Principio de departamentalización</b></p>	<p>Todas las actividades de la misma naturaleza son asignadas a unidades de trabajo específicas. Los departamentos.</p>
<p>Ejemplo: en una empresa aunque sea pequeña siempre tiene que existir un reparto de tareas, englobando aquellas que tienen la misma naturaleza, consiguiendo así la especialización.</p>	
<p><b>Principio de coordinación</b></p>	<p>Todas las tareas deben ser coordinadas por el superior jerárquico, el cual hará posible el buen final de las mismas gracias a esa coordinación.</p>
<p>Ejemplo: cada departamento en la empresa no funciona de forma separada, ya que siempre tiene que existir enlaces entre departamentos o secciones para llegar a buen fin cada operación.</p>	
<p><b>Principio de motivación</b></p>	<p>Los responsables de la empresa tienen que cuidar el clima laboral, haciendo que los trabajadores se impliquen directamente en las actividades, participando activamente en las mismas,</p>



siendo este el mejor camino para conseguir los objetivos.

Ejemplo: todos podemos entender cómo el personal de la empresa bien motivado, tendrá un rendimiento superior, ya que esa satisfacción en el trabajo se transmite dentro y fuera de la empresa.

## Autoevaluación

**La participación del trabajador en las actividades de la empresa, ¿en qué principio de la organización viene recogido?**

- Principio de coordinación.
- Principio de delegación de autoridad y responsabilidad.
- Principio de fijación de objetivos.
- Principio de motivación.

No es cierto, este principio trata de la implicación de todos los departamentos en las tareas correspondientes.

No es correcto, este principio trata de delegar tareas al inferior jerárquico.

Incorrecta, te recomiendo que profundices un poco más, ya que este principio pretende marcar unos objetivos, los cuáles serán controlados para comprobar su cumplimiento.

Perfecto, esta respuesta es la correcta. Una de las formas de motivar al personal de la empresa es implicarlos en grupos de trabajo, hacer que se sientan reconocidos por la empresa.

### Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

## Reflexiona

¿Te has parado a pensar cómo sería una empresa que no tuviera en cuenta estos principios que acabas de estudiar?

Los trabajadores y trabajadoras no sabrían a quién obedecer, ni sabrían qué tareas y responsabilidades serían de su competencia, ni los departamentos conocerían sus cometidos, ni estarían coordinados, por lo tanto cada uno funcionaría independientemente, duplicándose tareas y todo ello llevaría a la empresa a un mal clima laboral a una desmotivación de todo el personal y como consecuencia a la finalización de la actividad empresarial.

### 3.3.- La organización Jerárquica.

Estos principios que acabas de estudiar, no son aplicados por todas las empresas de la misma forma, dependen de cómo se quiera organizar, del tamaño de la empresa y de los estilos de liderazgo (autoritario, democrático, laissez-faire).

Debes entender por organización jerárquica, ordenar los recursos humanos de la empresa, estableciendo grados de autoridad y responsabilidad. Fíjate como los departamentos ubicados en la misma línea jerárquica, tienen el mismo grado de autoridad y los departamentos inferiores dependen de ellos. Debes observar la línea que une los departamentos, para saber si existe dependencia de uno u otro. El Departamento staff no tiene autoridad, simplemente asesora a la dirección.

Los modelos de organización interna más utilizados por las empresas son: Organización Jerárquica, Organización Funcional y Organización Mixta.

#### Modelo de organización jerárquica.

Características de la organización jerárquica	
<p>Este modelo organizativo se basa fundamentalmente en los principios de unidad de objetivo, jerarquía, unidad de mando y delegación de autoridad y responsabilidad. Todos los trabajadores y trabajadoras de la empresa conocen quiénes son sus superiores e inferiores jerárquicos.</p> <p>Encontramos este modelo organizativo en aquellas pequeñas y medianas empresas, donde la autoridad está claramente determinada y centralizada en una sola persona. Imagínate una empresa donde tu jefe superior te dice exactamente lo que tienes que hacer, tus puntos de vista y tu creatividad aquí no existen, es decir orden y mando, como si se tratara de una academia militar.</p>	
Ventajas	Inconvenientes
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los trabajadores saben de quién dependen jerárquicamente.</li> <li>2. Se puede mantener una disciplina efectiva.</li> <li>3. Se pueden tomar decisiones rápidas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limita la iniciativa de los trabajadores.</li> <li>2. La coordinación es escasa, ya que el personal tiene muy definida su tarea.</li> <li>3. Poca flexibilidad.</li> </ol>



## Para saber más

En esta web encontrarás la evolución de la organización de una empresa, desde que nace siendo una pequeña empresa hasta que se va ampliando el tamaño de la misma. Puedes comprobar como va necesitando la empresa diferentes tipos de organigramas, comenzando por el jerárquico que es el modelo que estás estudiando.

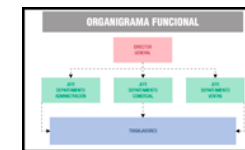
[Evolución de la organización de una empresa empezando con el modelo jerárquico.](#)

## 3.4.- La organización Funcional.

Piensa dónde te gustaría trabajar si en una empresa que tiene una estructura jerárquica (la que acabas de estudiar) en la que el responsable jerárquico dijera exactamente lo que hay que hacer, cómo, dónde y cuándo hay que hacerlo o en otra en la que los trabajadores estén especializados en diferentes tareas y reciban órdenes de varios jefes o jefas (la estructura funcional que vas a estudiar ahora).

### Modelo de organización funcional.

Características de la organización funcional	
Las organizaciones funcionales se basan fundamentalmente en los principios de especialización y departamentalización. Los trabajadores y trabajadoras se especializan en determinados ámbitos y pueden recibir órdenes de varios superiores jerárquicos. Esta estructura no es tan estricta como la anterior y si te fijas en el organigrama en las líneas jerárquicas, todos los trabajadores reciben órdenes de todos los jefes de los departamentos.	
Ventajas	Inconvenientes
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada trabajador y trabajadora es especialista en las áreas que desempeña.</li> <li>2. Flexibilidad a la hora de tomar decisiones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La línea de autoridad no está definida claramente y puede haber problemas de disciplina, ya que los trabajadores pueden recibir órdenes contradictorias de los distintos superiores jerárquicos.</li> <li>2. Falta de coordinación.</li> </ol>



## Para saber más

Acceso a un blog donde aparecen representados diferentes modelos de organigramas donde encontrarás el modelo que estás estudiando ahora, modelo de organización funcional.

[Organigrama modelo funcional.](#)

### 3.5.- La organización Mixta.

Ahora vas a estudiar otro tipo de organización que es una mezcla de los dos anteriores. Digamos que coge lo bueno de uno y de otro. Del modelo jerárquico lo puedes encontrar en la parte superior del organigrama (la gerencia crea y coordina los diferentes departamentos de la empresa) y cada departamento crea las secciones que considere convenientes, dependiendo de las necesidades de la empresa, responsabilizándose de la coordinación de las secciones que dependan de su departamento (modelo funcional).

#### Modelo de organización mixto.

Características de la organización mixta	
Este tipo de organización es una mezcla de los dos modelos estudiados anteriormente, se basa pues, en la autoridad, la especialización y la responsabilidad. Este modelo es el más adecuado, solamente recibes instrucciones de tu superior jerárquico, existe una especialización y se trabaja en lo que se llama grupos de trabajo, en los cuáles pueden colaborar y aportar ideas, por lo tanto la trabajadora se siente más integrado en la empresa y trabaja mejor y tienes que saber que una trabajadora o trabajador satisfecho puede satisfacer a muchos clientes o clientas.	
Ventajas	Inconvenientes
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomenta la especialización, la responsabilidad, la coordinación y la iniciativa de los trabajadores.</li> <li>2. Cada jefe o jefa debe ser responsable de las tareas realizadas por el personal que está bajo sus órdenes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultades de comunicación en los trabajadores que ocupen puestos en jerarquías inferiores para que la información llegue a los superiores jerárquicos.</li> </ol>



## Para saber más

En esta web encontrarás el organigrama de la empresa Control y Confort Sareso, S.A., dedicada al servicio de venta, instalación y mantenimiento de equipo de aire acondicionado, ventilación, refrigeración y proyectos de ingeniería y consultoría.

[Organigrama de una empresa de servicios.](#)

## 3.6.- Funciones de los departamentos (I).

Ahora tienes que pensar en una empresa mediana o grande, en la cual se tienen que agrupar tareas semejantes que desarrollan las personas asignadas, bajo la responsabilidad del representante de la misma, que será el jefe o jefa del departamento correspondiente. A esto se le llama departamentalización. Esto no ocurre en una empresa pequeña, en la cual si hay un solo administrativo, tendrá que realizar todo tipo de funciones.



En las siguientes tablas, vamos a analizar las diferentes áreas funcionales y los departamentos tipo, junto con las principales tareas que se van a desarrollar en cada una de ellas. Es muy importante que cada trabajador sepa exactamente en qué departamento tiene que desarrollar las tareas, para las que ha sido contratado.

### Funciones de los departamentos (I)

Departamentos	Áreas funcionales
<b>Gerencia</b>	Función directiva: órgano superior jerárquico de la empresa. Establece las líneas de actuación de la misma.
<b>Tareas realizadas por la función directiva</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar las estrategias encaminadas a conseguir los objetivos marcados por la empresa.</li> <li>2. Diseñar la organización interna de la empresa, (tareas y responsabilidades en cada departamento).</li> <li>3. Mantener una comunicación fluida y constante con el resto de los miembros de la empresa.</li> <li>4. Control de resultados.</li> </ol>	
<b>Administración</b>	Función administrativa: control y realización de todos los trabajos administrativos relacionados con la actividad de la empresa.
<b>Tareas realizadas por el departamento de administración</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar los saldos de las cuentas bancarias.</li> <li>2. Revisar solicitudes de materiales y servicios para desarrollar sus actividades.</li> </ol>	



Departamentos	Áreas funcionales
	3. Gestión de los servicios comunes de la empresa (limpieza, conserjería, etc.) 4. Programar los pagos a proveedores y los cobros a clientes. 5. Revisar el pago de nóminas. 6. Coordinar y supervisar el funcionamiento de los sistemas de información y comunicación.
<b>Departamento de recursos humanos</b>	Función de los recursos humanos: gestión y administración de todas las cuestiones relacionadas con el personal de la empresa.
<b>Tareas realizadas por el departamento de recursos humanos.</b>	
1. Reclutar el personal más idóneo para cada puesto de trabajo. 2. Tramitar incidencias del personal. 3. Contratación y formación. 4. Control de remuneraciones al personal. 5. Control de asistencia. 6. Servicios al personal para conseguir su seguridad y bienestar como becas, cursos, etc.	

## Autoevaluación

En las afirmaciones que aparecen a continuación indica la ó las respuestas correctas:

- La gerencia realiza las actividades de aprovisionamiento en la empresa.
- El Departamento de Administración controla la documentación generada en la compra-venta.
- El absentismo laboral es controlado por el responsable del Departamento de Recursos Humanos.

[Mostrar retroalimentación](#)

## Solución

1. Incorrecto
2. Correcto
3. Correcto

## 3.6.1.- Funciones de los departamentos (II).

Vamos ahora a analizar los departamentos de Producción, Comercial o de Marketing, Económico-financiero y las principales tareas realizadas en cada uno de ellos.



### Funciones de los departamentos (II)

Departamentos	Áreas funcionales
<b>Departamento de producción</b>	Función productiva: proceso de fabricación. Empresas del sector secundario.
<b>Tareas realizadas por el departamento de producción</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer las necesidades de materias primas, necesarias para producir.</li> <li>2. Planificar y controlar el proceso productivo.</li> <li>3. Utilización de las nuevas tecnologías.</li> <li>4. Realización de los controles de calidad.</li> </ol>	
<b>Departamento comercial o de marketing</b>	Función comercial: realización de actividades de estudios de mercado, creación del Plan de Marketing, aprovisionamiento, almacenamiento, distribución y comercialización de los productos o servicios.
<b>Tareas realizadas por el departamento de marketing</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquisición de bienes y servicios necesarios en el proceso de compraventa de la empresa.</li> <li>2. Relación con clientes o clientas, proveedores, resolviendo las incidencias que pudieran suscitarse.</li> <li>3. Control de entradas y salidas de existencias en el almacén.</li> <li>4. Realización de investigación de mercados, para conocer las necesidades de los clientes y clientas.</li> <li>5. Creación del Plan de Marketing.</li> <li>6. Aplicar y desarrollar las técnicas de marketing-mix (producto, precio, comunicación y distribución).</li> </ol>	
<b>Departamento económico-financiero</b>	Función financiera: búsqueda de capital necesario para el funcionamiento de la empresa: (financiación de los beneficios obtenidos) o fondos ajenos

**Autoevaluación**

Relaciona los departamentos de una empresa, escribiendo el número asociado a la tarea realizada en el cuadro correspondiente.

### Ejercicio de relacionar

Departamento	Relación	Tarea
Departamento Financiero.	<input type="checkbox"/>	1. Tramitar incidencias del personal.
Departamento Marketing.	<input type="checkbox"/>	2. Gestión de costes.
Departamento de RRHH.	<input type="checkbox"/>	3. Relación con clientes.
Departamento de Administración.	<input type="checkbox"/>	4. Gestión de los servicios comunes de la empresa.

Enviar

Los departamentos Financiero, Marketing, Administración y de Recursos Humanos son fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa.

## 3.7.- Funciones del personal en la empresa.

Has estudiado en la tabla anterior las funciones o tareas realizadas en cada uno de los departamentos de la empresa, ahora nos vamos a centrar en las funciones de la dirección general, los responsables de los diferentes departamentos y los trabajadores, que podemos decir son los pilares básicos de una empresa.



### Funciones del personal de la empresa.

#### Funciones de la dirección general

1. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
2. Organizar la empresa para obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles, para obtener los mejores resultados.
3. Buscar un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un buen ambiente, para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa.
4. Cuantificar la labor realizada por el personal en cuanto a los objetivos marcados.
5. Analizar los problemas de la empresa en todos los aspectos.

#### Funciones de los responsables de los departamentos

1. Es el máximo responsable de su departamento.
2. Fija metas y objetivos claros.
3. Da órdenes a sus subordinados y subordinadas y recibe órdenes de su inmediato superior que es la dirección general o gerencia.
4. Fomenta nuevas iniciativas, buen ambiente de trabajo y en suma ser buen líder, buen comunicador y motivador.
5. Forma parte de las reuniones organizadas por la dirección de la empresa, siendo un eslabón de coordinación en la estructura organizativa de la compañía.

### Funciones de los trabajadores y trabajadoras

1. Cumplir con las tareas propias de su puesto de trabajo.
2. Lealtad a la empresa, no divulgando información de la misma.
3. Seguir las medidas de Seguridad e Higiene.
4. Colaborar con sus compañeros de trabajo.

## Autoevaluación

Las funciones de los responsables de los departamentos son:

- Organizan la empresa.  
\_\_\_\_\_
- Fomentan iniciativas y crean buen ambiente.  
\_\_\_\_\_
- Planifican los objetivos generales.  
\_\_\_\_\_
- Dan órdenes a sus subordinados y subordinadas y reciben órdenes de su inmediato superior.  
\_\_\_\_\_

Mostrar retroalimentación

### Solución

1. Incorrecto
2. Correcto
3. Incorrecto
4. Correcto

## 3.8.- Relación interdepartamental.

Tienes que tener en cuenta que los departamentos no pueden actuar de forma autónoma e independiente, sino que deben interactuar adecuadamente para lograr los objetivos generales de la organización. Los departamentos tienen sus propios objetivos, por lo que es necesario establecer mecanismos de relación y coordinación, para obtener así los mejores resultados.



La **coordinación consiste** en integrar las actividades de los distintos departamentos que forman el organigrama con el fin de lograr las metas de la empresa.

### Ejemplo de relación interdepartamental.

Analiza este ejemplo de la **relación existente entre departamentos de una empresa en una operación de compra venta:**

En él se detalla el proceso de comunicación que debe existir entre los distintos departamentos de la empresa a la hora de efectuar un pedido, para ofrecer un buen producto a sus clientes y clientas comparando las distintas ofertas de los proveedores, solicitando posteriormente el pedido al proveedor seleccionado, registrando la mercancía cuando se recibe y generando los documentos necesarios para el cobro y la posterior contabilización. Todo este proceso necesita de una buena interrelación departamental mediante un sistema de comunicación, donde intervienen todos los elementos de la comunicación.



## Autoevaluación

La empresa **CRATOR ZARAGOZA S.A** se dedica a la fabricación de tornillería, el gerente tiene la responsabilidad de coordinar los departamentos.

Para llevar a cabo la función de coordinación, ¿qué funciones deberá realizar el gerente? Señala las respuestas correctas:

- Proporcionar al personal las instrucciones necesarias para que todos los empleados y empleadas trabajen juntos.

Realizar las anotaciones de los registros contables.

Cooperar con los responsables de los departamentos para mejorar las relaciones entre los trabajadores y trabajadoras.

Mostrar retroalimentación

**Solución**

1. Correcto
2. Incorrecto
3. Correcto

## Anexo.- Licencias de recursos.

### Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

Recurso (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	Autoría: Cambraterrassa. Licencia: Dominio público. Procedencia: <a href="http://it.wikipedia.org/wiki/File:Edifici_8set08-2.JPG">http://it.wikipedia.org/wiki/File:Edifici_8set08-2.JPG</a>		Autoría: TURISMO MADRID, S.A. Licencia: CC BY-NC-SA 2.0. Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/turismomadrid/5169168268/">http://www.flickr.com/photos/turismomadrid/5169168268/</a>
	Autoría: Galería de Estrategia Maule. Licencia: CC BY-NC-ND 2.0. Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/estrategiamaule/2959886132/">http://www.flickr.com/photos/estrategiamaule/2959886132/</a>		