
Comunicación Organizacional

Autor: Ing. Iris Eunice Sánchez Figueroa
Instituto Tecnológico de Orizaba || Maestría en Ingeniería Administrativa

Introducción

En el mundo, existe un sin número de especies por las que, sobre todas, el hombre es considerado como un ser potencialmente desarrollado, con características físicas y mentales que lo convierten en individuo con racionamiento, capaz de desarrollar inmensas ideas posicionándolo como ser único entre los demás. Las relaciones interpersonales sobre las que se ha desarrollado crea un medio donde es capaz de transferir información, sentimientos y emociones estableciendo lazos entre su entorno y los otros seres vivos.

Dentro de este contexto, no se descarta las habilidades y características por los que otros seres, principalmente los animales, tengan para poder subsistir y reproducirse, sin embargo, se crea un valor especial sobre el humano ya que ha emergido desde su origen un cambio evolutivo sorprendente. Todo ser vivo interactúa de forma abierta con su medio por lo que no es aislado y los hace dependientes unos de otros. Se observa en la actualidad, en el desarrollo durante la infancia, el periodo escolar, el entorno familiar y empresarial.

Desde el nacimiento, el pensamiento es desarrollado de forma impresionante. Durante los primeros años el aprendizaje es incrementalmente adoptado en donde el primer paso es el lenguaje, otra razón más para diferenciar al hombre de otras especies. El lenguaje es el medio principal por el que las personas suelen comunicarse lo que hace una característica fundamental para poder hacer de su conocimiento a otro lo que desea o siente, siendo así una forma esencial en la vida de las personas.

Es importante la transferencia de información como parte básica durante el crecimiento. no obstante, tomando como un punto de referencia donde la comunicación es vital para la sostenibilidad de una persona es dentro de las organizaciones. En el mundo empresarial, para que una organización desempeñe su funcionalidad correctamente en el vínculo social

es necesario establecer un flujo de información bueno. Con base a lo descrito, se puntualiza como tema principal el hacer de su conocimiento al lector el impacto que crea la comunicación organizacional como medio fundamental para el hombre, puesto que a partir de cierto límite de edad debe ser partícipe de una sociedad donde pueda obtener beneficio económico que lo hace poder subsistir hoy en día.

Como lo indica el autor (Andrade, 2005), el tema de la comunicación toma diferentes perspectivas para muchos, lo que hace que se genere diferentes puntos de vista hacia esta temática. Se debe definir como primera instancia el enfoque al que será dirigido puesto que aún en el medio organizacional suele haber una variedad de tipos de comunicación “como proceso social, como una disciplina y como conjunto de técnicas y actividades”, que es lo que este autor menciona. Teniendo así para introducir al lector en este tema la descripción breve sobre los antecedentes de la comunicación y su definición para posteriormente compartir ampliamente el análisis profundo del mismo.

Antecedentes de la Comunicación

Desde la era primitiva es notoria la manera de sobrevivir y la transformación que tuvo el hombre ante la presencia de adversidades, pero fue esto lo que impulsó al mismo para poder subsistir y evolucionar. El hombre es considerado uno de los seres más dependientes que se valen por sí mismos en una edad menos temprana a comparación de los demás, siendo así una razón por la que dentro del medio que se desenvuelve cada individuo lo hace ser naturalmente social. Sin embargo ¿De qué forma se realiza esta actividad? ¿Cuál es el medio por el cual es ser humano genera ese desarrollo donde lo caracteriza el raciocinio e ingenio?

La transmisión de información es realizada por medio de la comunicación. En la era prehistórica, una característica principal por las que los humanos podían expresarse era por medio de mímicas, señas y pinturas donde intercambiaban ideas y realizaban actividades que los hiciera pensar la forma en que debían desempeñarse. El autor (Tomasello, 2013), hace mención acerca de cierta particularidad en los primitivos, los cuales eran los gestos

que realizaban así como la tendencia que ejercían hacia la imitación, algo que es característico de los niños en sus primeros años de vida.

Conforme el hombre fue evolucionando, los cambios acerca de la comunicación se fueron acrecentando, el lenguaje corporal utilizado por los primitivos progresó hasta convertirse en lenguaje oral. Como el autor (Iturrondo, 1999) indica, al establecer el habla, se transforma en una herramienta psicológica que a su vez se desarrolla en una actividad cotidiana, no obstante el lenguaje oral es enriquecido mediante el dominio de las competencias básicas de lectoescritura, haciendo de este una base para desarrollar gramáticamente el lenguaje oral.

Estas partes se establece en los primeros años de edad, donde a partir de dos años el aprendizaje oral se desarrolla para así adentrarse en el mundo escolar. La autora (Villalón, 2008) expone una serie de referencias sobre estudios que indican el aprendizaje oral en niños de 0 a 4 años, donde indica que el mayor número de palabras que adquieren los niños depende de las que son manejadas por sus padres o por ende el medio en el que se desenvuelven. Otro factor importante que menciona es sobre el nivel socioeconómico en el que se encuentran los padres, ya que un niño de escasos recursos suele adquirir menor número de palabras que un niño con nivel alto.

Se dice que una herramienta que ayuda a la adquisición y aprendizaje de nuevas palabras es la lectura pues expone variedad de vocabulario donde el niño lo asemeja con las ilustraciones que logra visualizar (esta parte es de igual forma mencionada por la misma autora). A partir de este contexto, las personas son preparadas para introducirse en el ámbito escolar, donde desarrollarán cada vez más competencias que logren el alcance de ciertas métricas para su éxito en la vida. Los autores (Rosselli & Villaseñor, 2005) señalan tres criterios de medición: “1) longitud de la producción escrita, considerada ésta por el número de palabras utilizadas, 2) dominio de la complejidad ortográfica y sintáctica, y 3) diferenciación entre la producción escrita y lenguaje oral”.

Con base a lo anterior, las personas forman los cimientos que las impulsan a crear fuertes vínculos sociales que crea con otros individuos, generan un lazo por el que de forma natural

es capaz de transmitir lo que desea expresar. “Saber comunicarte, expresar adecuadamente tus ideas, conocer las formas correctas de hablar, escribir y leer, son habilidades esenciales para la convivencia social y el desempeño escolar y profesional” son las palabras que fuertemente los autores (Monroy & UNID, 2014) indican y que expresan el significado real de lo que desempeña la comunicación en la vida del hombre.

Siendo esta frase lo transmitido como algo fundamental, se ha descrito las bases de la comunicación en los primeros años del ser humano, no obstante, es importante mencionar que, a nivel profesional, cuando las personas se adentran a ejercer sus actividades profesionales o bien actividades laborales para obtener un ingreso, es necesario adquirir un flujo de información continuo y correcto. Cuando se es pequeño, los bebés suelen representar y transmitir su hambre, dolor o mal estar con el llanto, sin embargo, los padres se encuentran en una incertidumbre total pues deben adivinar lo que está provocando este llanto en el bebé pues es su único medio de comunicación, pero cuando el niño va creciendo y el conocimiento es adquirido de manera rápida el flujo de información se clarifica.

Ahora bien, trasladándolo al punto de una organización, imaginando como punto de ejemplificación a un hospital, es de vital importancia que se mantengan informados todos los que intervienen en el ciclo de atención de un paciente, lo que incluye como los principales al doctor, enfermera, camillero, recepcionista, personal de suministro de medicamento, encargado de quirófano, radiólogo, familiares del paciente y el paciente mismo. De pronto se suele atribuir esta importancia puesto que una vida depende de otras personas para poder salvarla, sin embargo, a nivel industrial para que una empresa permanezca posicionada a flote es necesaria fundamentalmente la comunicación. Dentro de este argumento, es preciso el surgimiento de una nueva denominación: *comunicación organizacional*.

Fundamentos de la Comunicación Organizacional

La competitividad que se establece hoy en día gracias a la globalización que se presenta para todos los individuos emerge consigo diferentes estrategias y alternativas para

mantenerse sobre un posicionamiento que genere la permanencia en el mercado y a su vez dirija a la visión de las empresas hacia la mejora. Un punto importante que surgió como consecuencia de la crisis económica fue la comunicación organizacional, lo que muchos autores como (Álvarez, 2013) indican sobre esta estrategia. Parte de lo que este autor indica es que esta parte de comunicación organizacional viene emergiendo desde hace aproximadamente treinta años.

Fruto de lo realizado sobre la comunicación organizacional surge a partir de los años ochenta, donde la revolución tecnológica sale a flote y se desarrollan diferentes herramientas que encausen el crecimiento de las empresas. Algunas de esas herramientas sobre comunicación como lo menciona este autor, fueron dirigidas potencialmente hacia el mercado y sus consumidores a través de publicidad, investigaciones de mercado, relaciones con la administración, programas de fidelización de consumidores, entre otros, a lo que lo llama “la comunicación como herramienta.

Una década después este mismo autor lo describe a la comunicación como “función estratégica”. Con base a lo que se había acuñado en los años anteriores como una forma de gestión para las empresas, la comunicación fue generando más valor y peso haciéndolo un órgano indispensable para las organizaciones, puesto que se fortalecía económicamente y el valor que generaba los hacía a tomar decisiones para futuras estrategias, pasando de ser una herramienta a una *función estratégica*. Es así, como años más tarde, para el 2000 se establece la comunicación como “un modelo digital de referencia”.

No obstante, no hay que descartar desde el inicio los fundamentos que originaron a la organización organizacional, y es que como lo indica la autora (Gastélum, 2000), “los primeros estudios sobre comunicación organizacional se ubican en 1920 con el auge de la Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, en la cual la participación del grupo informal era clave para entender los procesos organizacionales y por ende la comunicación”. Dentro de esta conceptualización, se parte desde tiempos remotos cuando se empieza a dar importancia a las personas considerándolas un activo intangible, esto

conlleva a lo que la misma autora remarca después sobre que es importante considerar la conducta humana en la aplicación de la comunicación.

Tal como lo indican los autores (Gastélum, Romo, & Tostado, 2006), la comunicación es vista como un punto importante para las empresas, puesto que se establecen mejores relaciones internas y externas que les permiten formar un balance entre ambas. Estos autores igual indican el adoptar diferentes herramientas de comunicación organizacional como estrategia capaz de abrir horizontes hacia nuevas perspectivas. Otro punto importante es que, desde hace ya más de diez años en muchos países, principalmente Estados Unidos están impartiendo como materia el tema de la comunicación lo cual la posiciona en un nivel de alta relevancia para las organizaciones.

Parte de esta temática va adquiriendo su nivel de estudio desde diferentes áreas según estos autores, algunas ejemplificaciones son la antropología, sociología y psicología industrial, donde remarca con bastante énfasis la conducta humana, pues de ella depende el flujo de información continuo para su correcto entendimiento. Esta comunicación organizacional, es a su vez prevista como disciplina, estrategia, conducta, y muchas otras denominaciones. Para clarificar más esta conceptualización en los siguientes apartados será bien descrito.

Concepto de Comunicación Organizacional

Para hacer de la comprensión del lector una clarificación de la conceptualización sobre comunicación organizacional, se fragmentará esta terminología en dos partes; por un lado, se expondrán algunas definiciones de diferentes autores sobre lo que realmente es la *comunicación*, posteriormente se planteará el significado de *organización*, infiriendo entre estos dos términos una exposición de los que significan las mismas en un mismo conjunto.

Dando inicio al término **comunicación** se muestran a continuación las definiciones:

El autor (Molestina, 1977), se refiere a la comunicación como primera instancia etimológicamente proveniente de latín “comunis”, “comunicare”. Partiendo así a concretar la siguiente definición:

“La comunicación es un atributo del ser humano (entendiendo por esto la comunicación de: ideas, conceptos, actitudes, valores, etc.) y que el hombre, de una forma u otra, se encuentra siempre envuelto en una o varias formas del proceso de comunicarse con sus semejantes y el medio que lo rodea”.

La (Universidad de Oviedo, 1991) enmarcan la definición realizada por Klopfer & Hatch (1968) los cuales hacen referencia a la comunicación establecida entre dos individuos como:

“Un proceso por el cual la información es intercambiada con ventaja adoptiva para ambos”.

Según (Freijeiro', 2010), se refiere a la comunicación como:

“Un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos”.

Para la Real Academia Española (RAE, 2014), el término *comunicación* lo define como:

“Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”.

Todas estas definiciones claramente especifican una transmisión de información que se genera desde una persona hacia un destino en específico (individuo). De estas principales características se suele visualizar la interacción a partir de dos personas hasta más, haciendo de esta acción algo propio del ser humano. Por otro lado, se tiene el concepto de **organización**, la cual se describirá con las primeras definiciones realizadas por personajes históricos que realizaron importantes aportaciones.

El autor (Peña, 2007), señala los conceptos realizados por dos personajes importantes en la historia de la administración:

-
- **Frederick Taylor (1911):** Esta figura histórica asume a la organización como una “ciencia” entre las relaciones que se dirijan hacia la variedad de factores sobre la producción, específicamente entre las herramientas y el hombre.
 - **Henri Fayol (1916):** Quien expone en su libro “Administration industrielle et generale” a la comunicación como “una estructura para el cuerpo social basado en una unidad de mando, estableciendo responsabilidades, con procedimientos de decisión establecidos, basados en una rigurosa selección de dirigentes”.

Así mismo, los autores (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997) hacen referencia a otros personajes que de igual forma acuñen el término organización:

- **Max Weber (1922):** El cual se refiere a una organización como un “grupo corporativo” donde se establecen relaciones sociales cerradas hacia el exterior y con limitaciones mediante reglas provenientes de personas ajenas.
- **Herbert Simon (1952):** El lo maneja más que con una edificación estructural como un cuerpo de funciones que van apareciendo en conjunto colaborando hacia una misma finalidad.
- **Porter, Lawler & Hackman (1975):** Estos autores se refieren a la organización como “la composición de individuos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciales procurando que estén racionalmente coordinadas y dirigidas con cierta continuidad a través del tiempo”.

Con base a las definiciones anteriores se establecen los principales elementos:

- Conjunto de personas.
- Funciones establecidas.
- Objetivo y finalidad conjuntos.

Siendo así que las organizaciones la forman las mismas personas las cuales establecen la finalidad, la visión de hacia dónde quieren llegar y con base a ciertas funciones para cada individuo sale a flote dicha organización. Es así como finalmente se describirá lo que es la comunicación organizacional. A través de diferentes consultas hechas de varios autores, la

comunicación organizacional toma perspectivas diferentes de acuerdo al punto de vista de cada uno. Primeramente, se mostrarán algunas definiciones sobre comunicación organizacional:

El autor (Lita, 2004) menciona la siguiente definición:

“Proceso de creación, intercambio, procesamiento, y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados”.

Los autores (Rubio, Pellicer, & Pellicer, 2016) indican:

La comunicación organizacional es toda información comprensible y con un significado concreto que el emisor transmite al receptor con un fin determinado”.

Partiendo de estas definiciones y las anteriores se llega a la conclusión de que la comunicación organizacional es el flujo de información transmitido dentro y fuera de una institución que hace que obtenga el funcionamiento mediante las relaciones establecidas dentro de todo el personal. Existen elementos esenciales que componen a este término, los cuales los autores ((coord.), Delgado, & Pérez, 2014), describen como lo siguiente:

- Uno de los elementos que enfatizan los autores es que la comunicación organizacional es estructurada por mensajes: estos mensajes son establecidos por dos o más personas donde emiten la información que desean expresar,
- El siguiente punto son los elementos verbales y no verbales: los factores verbales se refieren a la comunicación oral por medio del lenguaje emitido por el habla de las personas; los factores no verbales es la transmisión generada mediante textos algunas tecnologías de información y gesticulaciones.

Tipos de Comunicación Organizacional

Como el autor (Andrade, 2005), la comunicación organizacional es “integral” puesto que contiene diferentes modalidades las cuales siempre están presentes dentro de la organización. El autor (Robbins, 2010) señala dos tipos de comunicación que existen dentro de la empresa:

-
- Comunicación Formal: La cual se desempeña en la organización con niveles de jerarquización, por ejemplo, el supervisor da una orden al operario, donde se establece información meramente de actividades que tienen que ver con la labor de cada uno.
 - Comunicación Informal: Llamada así puesto que son las relaciones que existen entre los trabajadores al comunicarse acerca de un tema que no es del trabajo, como por ejemplo a la hora de la comida cuando establecen una relación ajena a lo laboral o cuando se saludan por los pasillos.

Este mismo autor, menciona las direcciones que optan los flujos de información:

- Comunicación hacia abajo: Es considerada como toda la comunicación que se dirige de un nivel jerárquico alto hacia sus subordinados, realizando delegaciones, coordinando, dirigiendo y evaluando. Un ejemplo son las juntas de aproximadamente tres minutos realizadas en cambios de turno o bien en las mañanas, donde el gerente o coordinador realiza un *speech* sobre las actividades que realizarán, temas de seguridad y consejos sobre la labor de cada uno.
- Comunicación hacia arriba: La comunicación hacia arriba es la inversa a la descrita anterior. Los gerentes necesitan hacer de su conocimiento la situación que existe dentro del proceso de producción o servicio, lo cual no puede estar en todos lados al mismo tiempo y es por eso que los empleados realizan reportes diarios, semanales o mensuales en los que se da a conocer la situación de la empresa. No obstante, no queda sólo en reportes administrativos u operativos, las relaciones interpersonales también son tomadas en cuenta puesto que un ambiente sano dentro de la organización es parte del éxito de la misma.
- Comunicación horizontal: Esta comunicación es toda aquella establecida entre los empleados, durante el proceso la dependencia de unos con otros lo que es necesario mantenerse en comunicación constante para poder realizar bien su labor y poder entregar un reporte correcto hacia y para la gerencia.
- Comunicación diagonal: Es toda aquella que se establece con saltos de niveles jerárquicos. Por ejemplo, cuando un departamento de ventas se comunica con el

gerente de proceso para comunicarle algo en específico, no tienen mucho que ver, pero es importante transmitir información hacia cualquier departamento con el fin de llevar correctamente el proceso de la organización.

Es así como se establecen las diferentes formas en las que la comunicación influye en cada actividad de la organización, no necesariamente de forma verbal y no necesariamente formal. Forma parte de cada individuo y es así como se puede expresar las funciones que desempeñarán cada uno de los empleados.

La Comunicación Organizacional en México

La situación que se vive ante la crisis económica actual en México no es alentadora para todos los ciudadanos y recae en la fuente de empleo de los mismos. El autor (Duarte, 2006), expone su trabajo acerca del panorama en el que se encuentra el país con el tema de la comunicación organizacional. Es interesante que esta temática impacte de forma relevante en México. Este autor hace mención sobre la problemática a la que los ciudadanos muestran la inconformidad que tienen sobre las organizaciones del país, ya que se genera una visión sobre el desarrollo personal y profesional escaso por parte de las mismas.

No obstante, los esfuerzos por las organizaciones en el país se encuentran luchando para su mejoramiento, haciéndole ver a las personas que logran entender las inquietudes de las mismas y que hacen lo posible por brindarles el significado de vida en el trabajo. Algo importante sobre lo que este autor menciona “hacer del proceso de comunicación organizacional una herramienta más productiva e importante a manejar para vivir el próximo siglo; donde durante los últimos años existe la búsqueda del «nuevo paradigma» y de los elementos claves (elevar productividad; elevar la calidad en la flexibilidad estructural; la orientación a la resolución de problemas; el fomento a la creatividad, la innovación y el uso de la intuición) con el objeto de lograr el éxito organizacional y el conocimiento humano”.

Por otro lado, el autor menciona que en México han existido tres tipos de comunicación dentro de las organizaciones: interna, externa y comercial. Cada una reportándola a diferentes áreas y en la realidad son dirigidas hacia una misma, lo cual genera desperdicios

de recursos presentando inconsistencias relativamente altas. La solución: “establecer una gerencia o área de comunicación organizacional integral que reúna todos los recursos económicos y humanos para estar a cargo de la comunicación interna, como de la publicidad y la comunicación externa”, la cual ya es una puesta en marcha por diferentes empresas.

Existe variedad de áreas de oportunidad que pueden mejorar dentro de las organizaciones en el país. Los mexicanos son capaces de afrontar las adversidades que se presentan ante crisis económicas como las que hoy en día se viven. Simplemente se debe generar el apoyo y solidaridad entre los mismos, hacer el cambio está en cada uno y se es proyectado.

Conclusiones

A través de toda la información que se plasmó en el presente artículo, se puede analizar la verdadera importancia que toma la comunicación dentro y fuera de una organización. Si bien en algunas empresas no se aplica, es porque suelen descuidar la principal base de esta comunicación: el ser humano. Es indispensable tomar en cuenta que las personas son las que desarrollan esa comunicación y que sin un flujo constante del mismo suele haber terribles consecuencias hasta la quiebra de una organización.

Como para esencial del hombre, establecer los diferentes tipos de comunicación deben conjuntarse con la gestión dirigida por los altos mandos, formando un balance entre todos los departamentos y procesos. Si bien es verdad que algunas fuentes de información son totalmente acaparadas por otros departamentos por la creencia de obtener un beneficio, la dirección debe tomar medidas severas que hagan que esta fluidez no se estanque. Si en una organización carecen de una efectiva comunicación, las tendencias de sobrevivir y obtener competitividad serán nulas.

Agradecimientos

Al Doctor Fernando Aguirre y Hernández catedrático de la materia Fundamentos de Ingeniería Administrativa quien impulsa al desarrollo de este artículo brindando conocimientos técnicos y soporte a la elaboración del mismo. Al Instituto Tecnológico de

Orizaba quien forma alumnos de excelencia y da oportunidades de superación profesional en distintas áreas ingenieriles. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), quien brida el apoyo económico para la realización de estudios de posgrado promoviendo el desarrollo científico.

Propuesta de Tesis: Generación de estrategias de comunicación dentro de una organización Pyme, impulsándola al crecimiento y desarrollo de México.

Objetivo: Establecer estrategias de comunicación a nivel Pyme para potenciar su desarrollo económico a nivel Nacional.

Referencias

- Álvarez, J. T. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- (coord.), J. A. A., Delgado, M. R., & Pérez, X. R. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Editorial UOC.
- Duarte, G. A. L. (2006). La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (34), 287–304.
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Freijeiro', 'Sara Díez. (2010). *Técnicas de Comunicación*. Ideaspropias Editorial S.L.
- Gastélum, R. G. (2000). *Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Gastélum, R. G., Romo, R. S., & Tostado, C. L. P. (2006). *Organizaciones y políticas públicas: una mirada desde el noroeste*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Iturrondo, A. M. (1999). *Leer y escribir con Adriana: la evolución temprana de la lectoescritura en una niña desde la infancia hasta los seis años*. La Editorial, UPR.
- Lita, R. L. (2004). *La publicidad local*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Molestina, C. J. (1977). *Elementos de Comunicacion Interinstitucional*. San José, Costa Rica: IICA.
- Recuperado a partir de https://books.google.com.mx/books?id=IeFkAAAAIAAJ&pg=PP3&dq=comunicacion+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj6uN_h2bvSAhUEzWMKHGXG_DccQ6AEIMzAF#v=onepage&q=comunicacion%20definicion&f=false
- Monroy, V. del C. Q., & UNID, E. D. (2014). *Comprensión lectora*. Editorial Digital UNID.

-
- Peña, D. N. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI: ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio*. Especial Directivos.
- RAE, A. (2014). comunicación. Recuperado el 4 de marzo de 2017, a partir de <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>
- Robbins, S. P. (2010). *Administración* (Décima edición). México: Pearson Educación.
- Rosselli, M., & Villaseñor, E. M. (2005). *Neuropsicología de los trastornos del aprendizaje*. UNAM.
- Rubio, J. L. L., Pellicer, L. L., & Pellicer, M. L. (2016). *Manual de ergonomía aplicada a la prevención de riesgos laborales*. Ediciones Pirámide.
- Tomasello, M. (2013). *Los orígenes de la comunicación humana*. Katz Editores.
- Universidad de Oviedo, S. de P. (1991). *Psicología ambiental, etología*. Universidad de Oviedo. Recuperado a partir de https://books.google.com.mx/books?id=DWjMdmT_D14C&pg=PA167&dq=comunicacion+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiRpamg17vSAhVJ8WMKHd97C6A4ChDoAQhDMAg#v=onepage&q=comunicacion%20definicion&f=false
- Villalón, M. (2008). *Alfabetización inicial: Claves de acceso a la lectura y escritura desde los primeros meses de vida*. Ediciones UC.