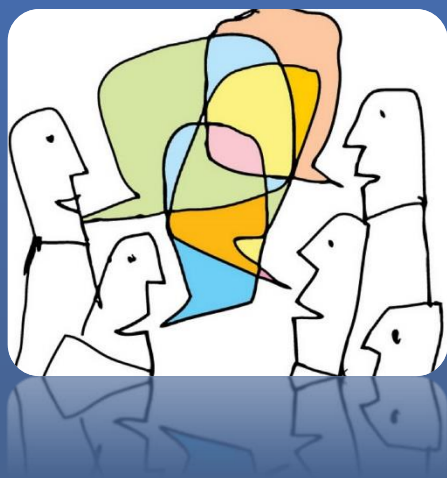


2017



# Comunicación Eficaz

EL ARTE DE TRANSMITIR LAS IDEAS  
LIC. MARCELO JUAREZ

2DO. CUATRIMESTRE 2017



## Contenido

Introducción .....	3
¿Qué es la comunicación?.....	3
Componentes de la comunicación .....	4
Tipos de comunicación.....	5
Modelo de comunicación 55-38-7 .....	5
La comunicación organizacional .....	6
Vías de comunicación.....	7
Comunicación vs. Información .....	7
Técnicas de comunicación Eficaz .....	8
Escucha Activa .....	8
Formas de escuchar .....	8
Técnicas para la escucha activa.....	9
Reglas para una comunicación efectiva .....	9
Barreras en la comunicación .....	10
Aspectos a tener en cuenta.....	12
Notas .....	13
Actividad 1.....	14
Actividad 2.....	15
Actividad 3.....	16
Apéndice: 10 mandamientos para comunicaciones efectivas.....	18
Bibliografía .....	21

## Introducción

Conseguir comunicar con efectividad es un aspecto clave para la buena marcha de las organizaciones y también para la satisfacción en cualquier ámbito personal y social; no importa tanto lo que dices sino cómo lo dices, es el momento de relacionarse entre sí.

**LA CAPACIDAD DEL SER HUMANO PARA COMUNICARSE CON SUS SEMEJANTES A UN NIVEL SUPERIOR ES UNA DE LAS DIFERENCIAS RADICALES CON EL RESTO DE LAS ESPECIES.**

## ¿Qué es la comunicación?

El concepto de comunicación deriva del latín *communicatĭo, -ōnis*, y se refiere a la acción de compartir algo, poner algo en común, provocando de esta forma una acción en aquellos que lo reciben.

En un sentido más amplio y de acuerdo a lo definido por la Real Academia Española (RAE) la comunicación es la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

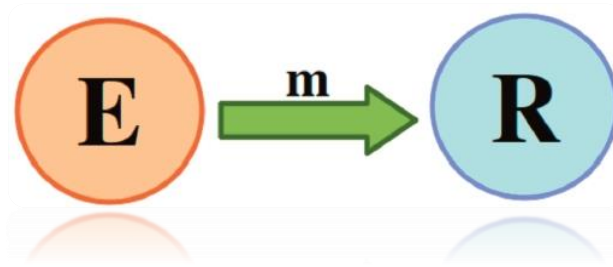
Es un proceso muy complejo que da lugar al involucramiento de los sentimientos, las emociones así como también de la propia subjetividad de todas las personas.

**LA COMUNICACIÓN ES, ANTE TODO, UN PROCESO DE INTERCAMBIO**

Fue Aristóteles (384-322 a.C.) quien plantea en su obra *La Retórica*<sup>1</sup>, el problema de entender la comunicación desde el punto de vista de la persuasión, quién sólo contempla tres elementos en el proceso de comunicación: emisor, mensaje y receptor.

---

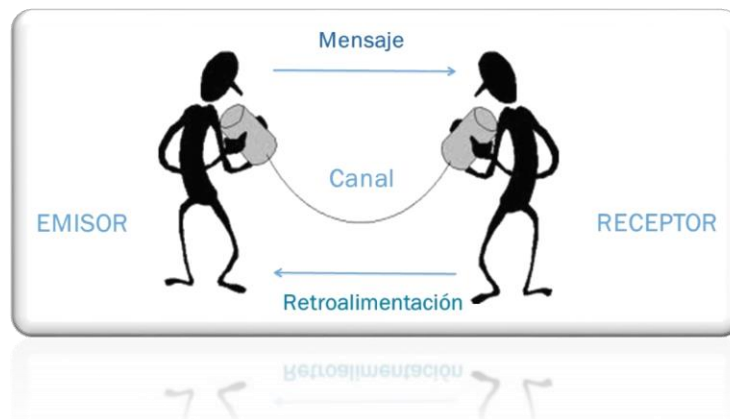
<sup>1</sup>La Retórica o Ars Rhetorica es un antiguo tratado griego sobre el arte de la persuasión, escrito en el siglo IV a. C. por Aristóteles.



Complementándose con el modelo de Aristóteles, derivarán todos los demás modelos que a lo largo del tiempo se han realizado.

## Componentes de la comunicación

El esquema básico es el siguiente



- *Emisor*: es el punto de partida de la información. Es quien transmite el mensaje, el que dice o hace algo con significado.
- *Receptor*: recibe el mensaje del emisor y lo traduce en información para generar una acción.
- *Mensaje*: es la forma física que adopta la información como oral, escrita, gestual, etc.
- *Canal*: es el método o la forma que se selecciona para transmitir el mensaje.
- *Retroalimentación*: es una relación de causa-efecto, dónde el emisor tiene la intención de que su mensaje cause un efecto en el receptor, provocando una reacción o respuesta, a la que se le denomina retroalimentación o feedback. ¿La información ha sido debidamente interpretada y aplicada?

## Tipos de comunicación

### ▪ Comunicación verbal

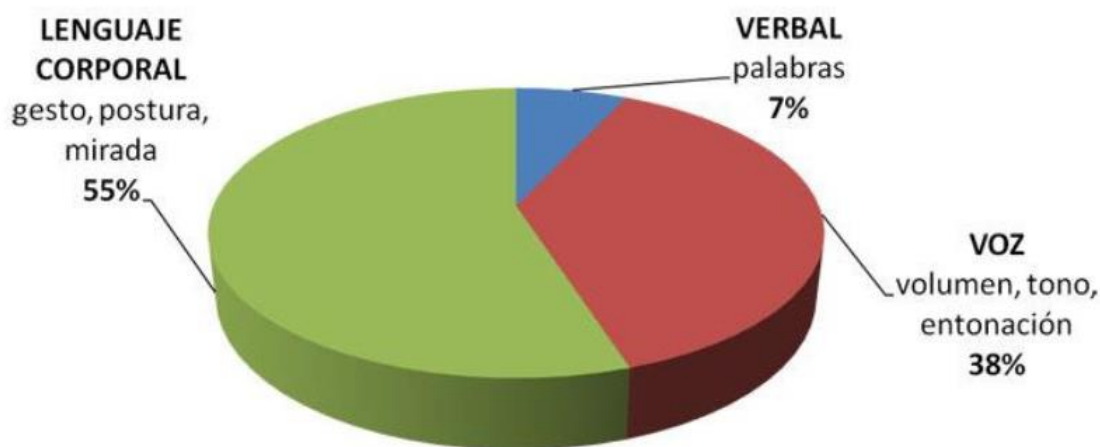
La comunicación verbal se sirve del lenguaje, se basa en la palabra y es sin duda la herramienta más importante del que disponen las personas para de esta forma comunicarse. Puede ser de dos formas: oral (proceso de transmisión e intercambio de ideas e información) y escrita (por medio de la representación de esos signos en mensajes escritos).

### ▪ Comunicación no verbal

Una parte de esta comunicación es innata de las personas, la otra parte se aprende por la imitación de las normas establecidas socialmente. En general escapan a menudo del control del emisor, debido que a la mayoría de estas señales son involuntarias e incluso inconscientes, como posturas, gestos, señas, etc.

## Modelo de comunicación 55-38-7

Albert Mehrabian<sup>2</sup>, planteó el modelo de comunicación 55-38-7 (sentimientos y actitudes).



Este modelo plantea que:

---

<sup>2</sup>El psicólogo Albert Mehrabian, actualmente es profesor emérito en UCLA, llevó a cabo experimentos sobre actitudes y sentimientos.

- El 55% del significado del mensaje proviene del lenguaje corporal visual: gestos, postura y expresión facial.
- El 38% deriva del elemento no verbal del discurso; esto es, el modo en que se dicen las palabras: tono, velocidad, inflexión.
- Tan sólo el 7% proviene de las palabras; es decir, el contenido del mensaje.

De este planteo se desprende que es mucha la información que podemos transmitir e interpretar a través del lenguaje del cuerpo, es “imposible la no comunicación”.

Si Identificamos e interpretamos leyendo de manera adecuada la comunicación no verbal, nos permitirá no sólo conocernos mejor, sino también lograr un comportamiento más adecuado en determinadas situaciones, ayudándonos a identificar y comprender las emociones de los demás, por lo que puede resultar muy valioso para mejorar las relaciones personales y profesionales.

***Sabías que “Un gesto vale más que mil palabras”...***

## La comunicación organizacional

La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas.

El estudio de las comunicaciones en las organizaciones adquiere una gran importancia, tal como parece demostrar la conclusión a la que llegan distintos autores:

Aproximadamente el 80% del tiempo de los gestores de las organizaciones se dedica a solventar cuestiones en las que la comunicación tiene una incidencia decisiva.

La comunicación influye en:

- Los procesos internos de la organización.
- La percepción que el entorno tiene de la organización.
- La calidad de nuestros servicios.
- Nuestro desarrollo personal.

## Vías de comunicación

En las organizaciones encontramos distintas vías de comunicación a saber:

- La *comunicación descendente* es la vía de comunicación más asociada al concepto de información, y que pretende transmitir desde los niveles jerárquicos superiores hasta los niveles inferiores de la organización, tareas, órdenes, instrucciones y sugerencias de diversa índole que afecten a la labor que realizan los subordinados.
- La *comunicación ascendente* circula de subordinados a superiores y continúa ascendiendo por la cadena jerárquica; flujo muchas veces obstaculizado en las cadenas de comunicación por sus administradores, filtrando mensajes y procurando de esta forma no transmitir noticias que resulten ser desfavorables.
- La *comunicación horizontal* se produce entre personas del mismo nivel, relacionando departamentos y a las personas entre sí, influyendo decisivamente sobre el clima de comunicación existente en la organización.

## Comunicación vs. Información

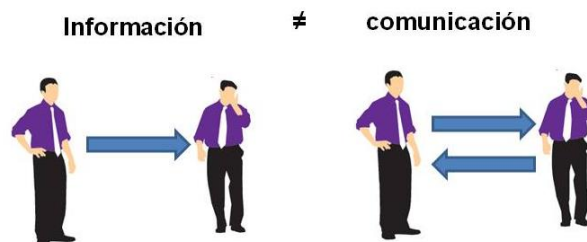
La información es un conjunto de datos organizados que pretende que uno o varios destinatarios estén en conocimiento de su existencia.

Se dice que la información es unidireccional, ya que el emisor la transmite al receptor y al recibirla éste, ya cumple su función.

En cambio, la comunicación es un

conjunto de datos organizados que pretende obtener una respuesta al ser recibida por uno o varios destinatarios.

Se dice que la comunicación es bidireccional, ya que el emisor la transmite al receptor y espera una respuesta de éste. Cuando el receptor otorga una respuesta al emisor, se cumple la función de la comunicación.



## Técnicas de comunicación Eficaz

Lograr sintonía comunicativa ya que todos adicionalmente nos comunicamos “no verbalmente”, por eso resulta de importancia controlar el lenguaje corporal:

- ✓ La postura.
- ✓ La voz: tono y volumen.
- ✓ Los gestos.
- ✓ Contacto visual.
- ✓ Modo en que ocupamos nuestro espacio.

Se dice que cuando escuchamos de verdad, resulta el principal modo con que transmitimos aceptación y respeto. Escuchar sin criticar, aconsejando, discutiendo, convenciendo. Si escuchamos con atención, no sólo percibiremos las palabras que el interlocutor utiliza, sino también toda gama de señales que este transmita.

## Escucha Activa

La finalidad de la escucha activa, consiste en comunicar que sean cuales sean la calidad de las ideas, acontecimientos, actitudes y valores de la persona que habla, el que escucha no evalúa a esa persona por sus ideas o sentimientos, tratando de comprender lo que es importante para esa persona, sin emitir juicios morales, de bien y de mal.

## Formas de escuchar

Cuándo escuchamos se activan dos tipos de mecanismos de relación:

- Estar de acuerdo con el otro o no, es decir, ¿opino lo mismo que el otro?
- Ponerse en el lugar del otro: ¿Entiendo cuál es la posición del otro?



	Estar de acuerdo con el otro	No estar de acuerdo con el otro
Ponerse en el lugar del otro	a. Simpatía	c. Empatía
No ser capaz de ponerse en el lugar del otro	b. Egopatía	d. Antipatía

## Técnicas para la escucha activa

- **Técnica 1: Parafrasear los contenidos:** reformular con otras palabras lo que la otra persona acaba de decir, utilizando frases de arranque como:  
“A mi entender, lo que dices es...”
- **Técnica 2: Proyectar o reflejar las consecuencias:** ir un poco más allá del contenido de lo que el otro está diciendo, pudiendo tomar la forma de una explicación de las ideas de la persona que está habla, utilizando frases como:  
“Supongo que si haces esto podrás...”
- **Técnica 3: Reflejar los sentimientos subyacentes:** técnica que saca a la luz algunos sentimientos, creencias o valores que estén influyendo en la persona que habla para hablar de la forma en que lo hace.
- **Técnica 4: Invitar a nuevas aportaciones:** cuando no se haya oído o entendido lo suficiente para hacer indicaciones de comprensión, o aceptación, pudiendo comunicar al menos un interés, por seguirlos escuchando, utilizando frases como:  
“Dime algo más sobre eso”.
- **Técnica 5: Respuestas no verbales de escucha:** la escucha activa, con frecuencia, se comunica por el lenguaje no verbal (tanto por las posturas y los movimientos no verbales) como por lo que se dice.

## Reglas para una comunicación efectiva

Todos nos diferenciamos tanto por nuestra gran capacidad de comunicación, como así también por los resultados a los que este proceso de comunicación nos ha llevado, expresando ideas de forma clara y convincente.

A continuación las 10 reglas para una comunicación efectiva<sup>3</sup>:

- 1) *Simplicidad*: cuán más sencilla la presentación de la idea mejor se entenderá.
- 2) *Brevedad*: sé lo más breve posible.
- 3) *Credibilidad*: dígame a la gente quien es usted y que es lo que hace.
- 4) *Consistencia*: encontrar un buen mensaje y mantenerlo requiere disciplina y este esfuerzo de sus frutos.
- 5) *Novedad*: algo realmente nuevo y sorprendente atraerá nuestra atención e interés y motivará nuestra participación.
- 6) *Sonoridad*: una cadena de palabras que tienen la misma primera letra, el mismo sonido o la misma cadencia silábica es siempre fácil de recordar.
- 7) *Ambición*: hay que decir lo que la gente quiere oír.
- 8) *Visualizar*: cree una imagen con vida, la que cada persona lleva en su corazón y en su mente.
- 9) *Formulación de preguntas*: una afirmación en forma de pregunta retórica provoca una reacción personal y personaliza la comunicación.
- 10) *Contexto*: hay que señalar a la personas el porqué y el contexto de lo que se dice para dar valor al mensaje y aumentar su relevancia.

## Barreras en la comunicación

Las barreras en la comunicación se pueden distinguir entre las siguientes:

- **Barreras semánticas**

Es un aspecto lingüístico que entorpece la comunicación.

Si el valor de la palabra lo mide su significado, y teniendo en cuenta que el significado que se le da a una palabra a su vez tiene varios significados, el emisor habrá de utilizar palabras con ciertas precauciones debido a la interpretación errónea que haga el receptor de los símbolos con los cuales se comunican.

---

<sup>3</sup>Lunts, F. (2011). Las 10 reglas para una comunicación efectiva, Curso de Dirección Pública Local. Madrid.

- **Barreras personales o psicológicas**

Parten de las características del individuo, de su percepción, emociones, valores, creencias, actitudes, etc. y son las más difíciles de superar ya que pueden ser debidas a múltiples causas, donde la comunicación no puede separarse de la personalidad ya que cada persona es un mundo, un ser distinto, único y diferente.

- **Barreras fisiológicas**

Se producen cuando las personas que intervienen en el proceso de comunicación cuentan con problemas fisiológicos que afecten la percepción sobre cualquiera de los sentidos, impidiendo de esta forma tanto la emisión o recepción con claridad de dichos mensajes.

- **Barreras administrativas**

Se originan en estructuras organizacionales con procesos administrativos inadecuados, lo que provoca problemas en la comunicación.



## Aspectos a tener en cuenta

<i>Jugar con la lapicera o anillo</i>	Está aburrido o impaciente
<i>Mirar el reloj</i>	Desea terminar luego
<i>Mirar fijo a la otra persona</i>	Sugiere agresión
<i>Mover los pié</i>	Nervioso o impaciente
<i>Brazos y/o pies cruzados</i>	Actitud defensiva
<i>Sentarse encorvado</i>	Falta de confianza.

<i>Separar ligeramente su silla de la otra persona</i>	Falta de interés
<i>Leer al mismo tiempo que la otra persona habla</i>	Falta de interés, o poca valoración del otro
<i>Tocarse la cara mientras el otra habla</i>	Timidez, sobre todo con la mano frente a la boca
<i>Frotarse la nariz, y mirar a otro lado</i>	Sugiere que miente

<i>Hablar lento, mientras el otro habla rápido</i>	Falta de autopercepción
<i>Sentarse echado hacia atrás</i>	Suficiencia o falta de implicación
<i>Fruncir el ceño</i>	Enojo o desaprobación
<i>Evitar el contacto visual</i>	Falta de interés o confianza

## Notas

[illegible]

## Actividad 1

Partiendo de su experiencia, analice en forma individual y conteste las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son mis mejores cualidades para escuchar?
- b) ¿Cuáles son mis defectos para escuchar?

Luego en pequeños grupos de cuatro personas, comparta y comenten sus respuestas. En forma consensuada realicen un listado con las cinco cualidades y los cinco defectos más comunes de escuchar.

¿Les costó lograr un acuerdo? ¿Encontraron similitudes en sus listados armados previamente?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## “El ruido de la comunicación”

Se pedirán al menos la cantidad de seis participantes. Se les proporcionará un mensaje escrito que se irá transmitiendo a través de todos ellos por medio del lenguaje verbal. El resto de los participantes serán los testigos del proceso de distorsión, que brindará la comunicación del mensaje. Los demás participantes irán anotando el proceso de cómo va variando el mensaje original.

[illegible]

### Actividad 3.

#### Procesos de comunicación en la empresa

La empresa En Lata2, se dedica al enlatado de todo tipo de alimentos.

Cuenta con dos líneas de producción. Por un lado, están los productos que se comercializan con su propio nombre, Lata2. Por otro lado, hay una segunda línea que es una «marca blanca», y es la más importante, puesto que abastece a supermercados e hipermercados de productos con la marca del cliente.

Ningún empleado posee correo electrónico y la comunicación, básicamente, se transmite de forma telefónica o mediante algún comunicado, lo que hace que mucha información se pierda en el camino o termine tergiversándose.

Aunque no está contemplado en ningún organigrama oficial, la empresa está dividida en tres departamentos:

- el Departamento de Administración, que se encarga de facturación y de las operaciones contables; y
- los Departamentos de Producción y de Dirección General.

En los últimos meses, ocurrieron varios errores en todos los departamentos: se enviaron varios pedidos de forma errónea; por otro lado, las nóminas contienen errores.

Por este motivo, desde la Dirección General se ha convocado a todos los jefes de departamento, pero no se fija agenda. La reunión es muy tensa y termina con una discusión entre los responsables de departamento, y sin ningún acuerdo final.

Se pide en grupo analicen:

- Elaboren dos organigramas. El primero con la estructura actual de la empresa. En el segundo, realizando un esquema de cómo creerían debiera ser la organización de Lata2 y qué funciones deberían asumir cada departamento.
- ¿Cómo mejorarían la comunicación en esta empresa? ¿Cuáles serían los elementos y procesos que están fallando en ella?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que existen en los procesos de comunicación en Lata2?
- Elaboren un esquema con el flujo de comunicación que debe de tener la empresa.
- ¿Cuál ha sido el error de comunicación que ha ocurrido en la reunión? ¿Ha sido la mejor forma de tratar el asunto?
- ¿Qué se deberían hacer con los clientes que llaman para presentar reclamos?

---

---

---

---



[illegible]

## Apéndice: 10 mandamientos para comunicaciones efectivas

Hay coincidencia entre los especialistas en afirmar que, *de todas las habilidades que debe tener un directivo, probablemente la más importante sea la de las comunicaciones interpersonales.*

El trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información. En sus comunicaciones “hacia afuera” de la organización, el directivo establece un puente entre su entidad y el entorno, establece relaciones, facilita procesos, recibe retroalimentación sobre la percepción que existe del trabajo de su entidad, identifica oportunidades que puede aprovechar, así como amenazas para las que deberá prepararse. En fin, recibe un conjunto de informaciones que le permiten establecer estrategias, modificar decisiones, identificar nuevos cursos de acción.

En sus comunicaciones “hacia adentro”, actualiza a sus integrantes sobre nuevas situaciones y enfoques, imparte instrucciones, identifica preocupaciones de la gente, motiva y ejerce influencia, verifica la interpretación y ejecución de sus decisiones, educa al personal en los valores y cultura que dan coherencia al colectivo, entre otras cosas.

Los principales medios que utiliza el directivo para comunicarse son: reuniones, despachos, intercambios personales informales, el teléfono, documentos escritos (circulares, instrucciones, cartas personales) y, en años más recientes, el correo electrónico. Cada medio de comunicación tiene sus ventajas y limitaciones.

A pesar de los avances producidos en los últimos años en las comunicaciones electrónicas, la vía más utilizada por los directivos, inclusive incrementada según investigaciones recientes, es la comunicación oral. La comunicación cara-cara, como instrumento de intercambio de información y de influencia sobre las personas tiene ventajas que no pueden sustituirse por otras vías, ni medios técnicos, como son: la retroalimentación inmediata, que permite verificar la comprensión y el efecto del mensaje transmitido; obtener la información que transmite el lenguaje gestual, corporal o no hablado; la riqueza de matices que se introducen con la entonación, el ritmo, el énfasis; la posibilidad de transmitir, captar y generar sentimientos.

Pero también, puede ser generadora de incomprensiones, actitudes defensivas, rechazo, conflictos, más que cualquier otra vía de comunicación. Cuando se escribe, se puede volver atrás, suavizar expresiones. Después que se dice algo es más difícil la rectificación. Por eso, según Edward de bono, la principal fuente de conflictos son las malas comunicaciones interpersonales.

En su investigación sobre “El Trabajo del Directivo”, H. Mintzberg le llama “folklore” (refiriéndose a lo que dicen los libros) al paradigma de que *“el alto directivo necesita que la información esté resumida, lo que se consigue mediante un sistema formal de información para la dirección”.*

Según sus investigaciones y las de otros especialistas los directivos prefieren los medios orales, es decir, las conversaciones directas, llamadas telefónicas y reuniones. Los directivos que estudió dedicaban, como promedio, el 78% de su tiempo en comunicaciones orales, en otras investigaciones esto se movía entre 66-80%.

Algo que Mintzberg consideró un “descubrimiento importante” es que *“...los directivos parece que aprecian mucho la información “blanda”, especialmente murmuraciones, rumores y especulaciones, ¿Por qué? la razón es su oportunidad, los rumores de hoy pueden ser los hechos de mañana..”*.

La buena comunicación se caracteriza por ser de dos sentidos, es decir, bidireccional. El proceso incluye: al emisor, el mensaje, el canal, y el receptor, entre otros.

El emisor es el portador del mensaje, de la intención que inicia la comunicación. Lo primero que hace es precisar su objetivo, lo que quiere lograr con la comunicación, que puede ser: informar, indagar, influir, intercambiar, o simplemente relacionarse. Después, considerando las particularidades del destinatario, codifica el mensaje seleccionando las expresiones, y la forma que pueda resultar más efectiva para su propósito con ese destinatario en específico, que no será la misma, necesariamente, con otros.

El mensaje, para ser efectivo, además de considerar las particularidades del receptor, debe presentar la información de manera ordenada, para evitar la dispersión; ser breve, para facilitar su asimilación; en forma clara, para su comprensión adecuada; y resultar atractiva, para captar la atención del destinatario.

El canal, es el medio a través del cual viaja el mensaje. Le corresponde al emisor seleccionar el que considere más efectivo para sus objetivos. Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas con el trabajo de los miembros. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales de la organización.

Entre las leyes que los especialistas han identificado para lograr comunicaciones efectivas, las dos principales son: “Lo importante no es lo que dice el emisor sino lo que entiende el receptor” y, “Tan importante como lo que se dice es como se dice”. En ambas, se destaca la responsabilidad que tiene el emisor en el logro de una comunicación efectiva.

En los talleres y consultorías gerenciales que he impartido en los últimos años sobre las comunicaciones interpersonales los asistentes concluyen planteando lo que consideran que son los “10 mandamientos para comunicaciones efectivas”.

Si Ud. desea ser más efectivo en sus comunicaciones interpersonales tenga en cuenta lo que han dicho muchos grupos de directivos.

1. Piense con la cabeza, antes de hablar con la boca.
2. Precise los objetivos que quiere lograr y las mejores estrategias para lograrlo.
3. Adapte lo que quiere decir al receptor y a la situación.
4. Seleccione el momento, el lugar, y el canal oportunos y adecuados.
5. Recuerde que la forma en que diga algo es tan importante como lo que se dice.
6. Evite expresiones que puedan dificultar el razonamiento y generar posiciones defensivas.
7. Obtenga cierta “retroalimentación” del receptor, para cerciorarse de que el mensaje ha sido entendido correctamente.
8. Mantenga una actitud de “Escucha Activa”, centre la atención en lo fundamental de lo que se dice, sea empático, trate de identificar sentimientos.
9. Muéstrole al otro que tiene interés en lo que diga.

10. Sea flexible, adapte su expresión y estilos a la situación que se genere en el diálogo.

Fuente: Codina, A. (2004) 10 mandamientos para comunicaciones efectivas. Disponible en:  
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=615>

## Bibliografía

Ballenato Prieto, G. (2006). Comunicación eficaz. Teoría y práctica de la comunicación humana. Madrid

Codina, A. (2004) 10 mandamientos para comunicaciones efectivas. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=615>

Espinosa Martinez, R. (2011). Comunicación y Negociación Efectiva. Manual del Participante. Fundación Friedrich Ebert. Centro de Colaboración Cívica. México.

Guía para una comunicación eficaz. Comisión Europea Dirección General de Empresa. Responsabilidad Social de las Empresas. Disponible en: [http://rscat.gencat.cat/web/.content/05 -  
\\_actualitat/06-documents/noticias/arxiu/guia\\_para\\_una\\_comunicacion\\_eficaz.pdf](http://rscat.gencat.cat/web/.content/05_-_actualitat/06-documents/noticias/arxiu/guia_para_una_comunicacion_eficaz.pdf)

Lunts, F. (2011). Las 10 reglas para una comunicación efectiva, Curso de Dirección Pública Local. Madrid

Moreno Espinosa, L. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. Culcyt Comunicación. Año 6 No. 32.

Ongallo, C. (2007). Manual de Comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid. Editorial Dickinson.

Real Academia Española. <http://www.rae.es/>

Wolgeschaffen, G. (2012). El proceso de comunicación. UBA. Facultad de Ciencias Económicas. Administración General.

GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN PROYECTOS DE TI  
18/10/17

LIC. MARCELO ADRIÁN JUÁREZ  
[mjuarez@unlam.edu.ar](mailto:mjuarez@unlam.edu.ar)  
[marcelo\\_juarez@yahoo.com.ar](mailto:marcelo_juarez@yahoo.com.ar)

Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0  
Internacional](#)

