



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

## PROPUESTA DE UN TALLER PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN UN GRUPO DE TRABAJADORES BASADO EN LA TEORÍA DE APRENDIZAJE DE JEROME BRUNER.

Tesis aceptada  
16/11/21

# T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**  
P R E S E N T A N:

FEDERICO MANCERA VILLAFÁN (085079658)  
EDGAR IVÁN PATIÑO PEÑA (404027236)

Director: Mtro. Abner Soto González  
Dictaminadores: Dra. Carolina Santillán Torres Torija  
Mtra. Maribel Sandoval Álvarez



Facultad de Estudios Superiores  
**IZTACALA**

Los Reyes Iztacala, Estado de México, 2021



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TEMAS	PÁGINA
INTRODUCCIÓN.....	1
1 CONSTRUCCIONISMO.....	3
1.1 El Construccinismo.....	3
1.2 Jean Piaget.....	7
1.3 Lev Vygotsky.....	8
1.4 Jerome Bruner.....	11
1.4.1 Biografía.....	11
1.4.2 Etapas de Estudio.....	13
1.4.2.1 Etapa Cognitiva.....	13
1.4.2.2 Etapa Cultural.....	16
2 APRENDIZAJE POR DESCUBRIMIENTO.....	18
2.1 Conceptos de Aprendizaje.....	18
2.1.1 Modo Enactivo.....	22
2.1.2 Modo Icónico.....	23
2.1.3 Modo Simbólico.....	23
2.2 Aprendizaje por descubrimiento de Jerome Bruner.....	24
2.2.1 Andamiaje.....	25
2.2.2 Currículo en espiral.....	27
2.2.3 Formación de conceptos.....	28
2.3 Evaluación.....	29
3 PSICOLOGIA DE GRUPOS.....	36
3.1 Comunicación.....	42
3.2 Resolución de Problemas.....	44
3.2.1 La Creatividad en la Resolución de Problemas.....	44
3.2.2 La Asertividad.....	48
3.2.3 La Restructuración.....	51
3.2.4 La Resolución Sistemática.....	52
3.2.5 La Discusión.....	53
4 DISEÑO DE TALLER.....	57
4.1 Propuesta de Intervención.....	60
4.1.1 Justificación.....	60
4.1.2 Objetivos.....	64
4.1.2.1 Objetivo General.....	64
4.1.2.1 Objetivos Particulares.....	64
4.1.3 Hipótesis.....	64
4.1.4 Método.....	65
4.1.4.1 Participantes.....	65
4.1.4.2 Instrumentos.....	65
4.1.4.3 Escenario.....	65
4.1.5 Perfil del Facilitador.....	66
4.1.6 Consideraciones.....	66
4.2 Contenido Temático de las Sesiones del Taller.....	68

4.3	Sesiones.....	70
4.3.1	Sesión Número 1. Introducción & Motivación.....	70
4.3.2	Sesión Número 2. Modos de Representación.....	72
4.3.3	Sesión Número 3. Comunicación Verbal.....	75
4.3.4	Sesión Número 4. Comunicación No Verbal.....	77
4.3.5	Sesión Número 5. Emociones y Sentimientos.....	79
4.3.6	Sesión Número 6. Resolución de Problemas 1: Asertividad.....	81
4.3.7	Sesión Número 7. Resolución de Problemas 2: Creatividad.....	83
4.3.8	Sesión Número 8. Toma de Decisiones.....	85
4.3.9	Sesión Número 9. Cierre.....	87
5	CONCLUSIONES.....	89
6	REFERENCIAS.....	93
7	ANEXOS.....	102

## INTRODUCCION

En el contexto actual, con la pandemia del COVID-19, se ha puesto a prueba la capacidad de las personas para adaptarse a situaciones nuevas, que para muchos pueden ser adversas y para otros una oportunidad. En las noticias se lee y escucha, que uno de los sectores más afectados es el educativo y se estima que el tema de la Educación a Distancia generará un retraso en las generaciones que están pasando por esta pandemia de al menos 2 años de acuerdo al Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2021), pues el pasar de una enseñanza en vivo donde el profesor es quien preside la clase y transmite sus conocimientos pre-hechos a quien se considera deben estar en la disposición de absorberlos, se pasó a una modalidad en distancia donde los profesores han tenido que ingeniárselas para captar la atención de los alumnos, que al carecer de la presencia del adulto, muchas veces haciendo uso de sus habilidades en el manejo de las herramientas tecnológicas de las que dispone, pues pierden el hilo de las clases o en definitiva no logra aprender nada.

Y es curioso, como en el contexto actual, al hablar de aprendizaje y educación, la atención gira en torno a las escuelas y los jóvenes que conforme a su edad, debieran estar preparándose para el día de mañana, sin embargo, poco se habla de cómo los empleados y profesionistas a su vez también han tenido que aprender en base a sus capacidades y de las herramientas que pudo brindarles su trabajo; el tema de aprender a trabajar a distancia, de auto-organizarse y destinar un espacio en sus domicilios para poder desarrollar su actividades laborales. Poco se comenta, sobre los retos que han tenido que superar y el esfuerzo que implica no tener a las personas frente a frente; poder resolver temas y tener que hacerlo todo mediante video llamadas o teleconferencias.

Y es que, pareciera que las personas únicamente aprenden hasta que obtienen un grado académico y se deja de lado qué, como seres humanos tenemos la capacidad innata de aprender constantemente y continuamos adquiriendo nuevos conocimientos que nos permitan desarrollarnos en nuestro día a día, desde habilidades motoras, como aprender a manejar o habilidades

específicas que se han desarrollado con base en la experiencia adquirida en la empresa donde trabajamos o en nuestra actividad profesional.

Dentro de los grandes representantes del Construccinismo en la Psicología Educativa nos parece destacable lo reportado por el psicólogo americano Jerome Bruner quien a lo largo de su vida, en un afán de aprender continuamente, pasó por diferentes facetas y terminó generando una teoría de aprendizaje que se conoce como Aprendizaje Significativo y cuyas bases giran en torno a dos grandes ideas: la primera propone que todos podemos aprender todo mientras se nos presente la información de acuerdo a nuestro nivel de conocimiento en el tema; la segunda sostiene que es gracias a nuestro desarrollo y la cultura donde crecemos o nos desenvolvemos, que lograremos ir incorporando conocimientos nuevos a lo largo de nuestras vidas que nos permitirán resolver problemas y mejorando nuestras capacidades y habilidades.

Uno de los espacios, donde las personas pasan más tiempo, es en sus empleos y de acuerdo con una variedad de estudios, el rendimiento de los trabajadores se ve mermado cuando dos elementos clave no se atienden correctamente dentro de las empresas: la comunicación y la capacidad para resolver problemas. Es por ello que durante la pandemia, casi todas las organizaciones laborales se vieron enfrentados a una pregunta y problema ¿De qué forma vamos a poder seguir operando para cumplir lo que dicta el Gobierno sin poner en riesgo a nuestro personal? La respuesta, se generó de diferentes formas y estrategias, sin embargo una cosa fue segura, se hizo necesario implementar nuevos canales de comunicación como las teleconferencias y enfrentar nuevas alternativas al momento de resolver problemas, desde tecnológicos hasta operativos. Y es en este punto, que después de hacer una revisión sobre lo que es el construccionismo, sus representantes en la Psicología Educativa y el tema de la Teoría del aprendizaje Significativo de Jerome Bruner, que surge uno de los objetivos de este trabajo de tesis, elaborar una propuesta de un Taller para personas que laboran en un organización, en el cual se enseñe lo que es la comunicación y les ayude a mejorar sus habilidades comunicativas, brindar diferentes herramientas para la resolución de problemas; todo esto haciendo uso de las herramientas y técnicas de las que dispuso Jerome Bruner.

# 1. Construccinismo

## 1.1 El Construccinismo

El término “Construccinismo” hoy en día hace alusión a una serie de postulados, teorías y conceptos provenientes de diversas áreas de conocimiento como lo son el educativo, el filosófico y el psicológico; su uso se ha popularizado en el contexto cultural mexicano y hasta cierto punto se ha prestado a malas interpretaciones al referirlo en el marco de la “Reforma Educativa”. Tratar de encuadrar el presente trabajo, implicó para quienes lo sustentan, un esfuerzo, para describir de forma práctica ¿qué es lo que se entiende cómo Construccinismo? En el presente apartado, se dará a conocer una breve descripción de lo que representa el término “Construccinismo”, algunos de sus principios en los que convergen la mayoría de las teorías en el ámbito psicológico y se abordarán los trabajos realizados por tres figuras destacadas dentro de la Psicología Educativa que son Jean Piaget, Lev Vygotsky y Jerome Bruner.

Por una parte, desde un marco teórico el Construccinismo se asocia a un conjunto de postulados filosóficos que intentan responder a dos preguntas básicas “¿Qué es la realidad?” y “¿Cómo se conoce la realidad?” (Cubero, 2005). Por otra parte, si se considera desde una perspectiva epistemológica, el Construccinismo intenta explicar y comprender la naturaleza del conocimiento, cómo se genera y cómo cambia. Dentro de sus orígenes se pueden identificar autores como: Vico Giambattista quién postuló que “Lo verdadero es lo hecho” y a Immanuel Kant con “El mundo que conocemos es construido por la mente humana”; Kant destacó que sentimos y percibimos de acuerdo con determinados esquemas y que construimos el conocimiento por medio de categorías (Mahoney, 2005).

De acuerdo con Cubero (2005) se puede hablar de cinco “Orientaciones Constructivistas”:

- Construccinismo Social. Defendido por Gergen (en Cubero, 2005) tiene como punto de partida el desarrollo del lenguaje y no la mente del individuo ni el mundo exterior sino un flujo continuo y contingente de interacción.

Sustenta que las descripciones y los relatos que dan las personas constituyen las versiones del mundo (Potter, 1996).

- **Construccionismo Cognitivo.** De acuerdo con Bartlett, mencionado por Hernández (2008): el conocimiento se representa tanto de forma explícita como implícita y la información de la que se dispone del sistema; sitúa la representación conectada con el sujeto como unidad y la cultura (Cubero, 2005).
- **Construccionismo Radical.** Este término fue acuñado por Ernst Von Glasserfield y Heinz Von Forester (Glasserfield, 1995) y está basado en la teoría de Piaget. Esta orientación indica que lo que se conoce se logra a través de la experiencia vital y cómo es experimentado por una persona, en particular las categorías se forman a partir de abstracciones empíricas. La diferencia radica en que la relación entre el conocimiento y la realidad es una adaptación funcional. Las personas son quienes construyen por sí mismas su conocimiento.
- **El Construccionismo Histórico-Cultural.** Tiene tres tesis fundamentales:
  - *La conducta como historia de la conducta.* La comprensión de la conducta reside en las relaciones entre el medio, las personas y la interacción entre ellas. El desarrollo no es univariante y unilateral, se logra mediante mediaciones y diferentes dominios genéticos: filogenético (historia evolutiva de la especie), socio-genético (evolución dentro de la sociedad), ontogenético (Desarrollo personal- línea natural y línea cultural) y microgenético (Cambio mental singular y las transformaciones que sufre el individuo).
  - *El origen social del funcionamiento mental del individuo.* Los procesos psicológicos superiores derivan de las interacciones con otras personas, la participación con otras culturas. Esto se logra mediante la interiorización (transformación): proceso donde ciertos aspectos de la estructura de la actividad que se ha realizado en un plano externo pasan a ejecutarse en un plano interno. Las personas se apropian de los productos de la cultura humana en el curso de sus contactos con sus semejantes.
  - *Los procesos de mediación semiótica:* La actividad humana es un fenómeno mediado por signos y herramientas. El uso de un sistema de signos, producido socialmente y que el individuo encuentra en su vida



social, transforma el habla, el pensamiento y en general, la acción humana. Las herramientas psicológicas incluyen sistemas de signos como: sistemas de numeraciones, símbolos algebraicos, esquemas, diagramas, mapas, dibujos y todo tipo de símbolos convencionales.

En el ámbito educativo Cubero (2005) menciona que se pueden identificar diferentes teorías constructivistas, donde aparecen: el *Construccionismo Piagetiano*, el *Construccionismo Cognitivo*, inspirado en la teoría de esquemas y el procesamiento humano de la información; el *Construccionismo Social* o sociocognitivo; a la *Teoría Histórico-Cultura del Desarrollo y del Aprendizaje* y la Teoría sobre la Construcción del Conocimiento en dominios específicos.

Dentro del Construccionismo se da por sentado que los seres humanos son individuos activos, creadores de significados, que se van entrelazando unos con otros hasta formar amplias redes enriquecidas con sus propias experiencias de (Mahoney, 2005), y es en estos procesos del cambio humano donde el organizar y ordenar es primordial para la construcción del significado y la reorganización que permita a la persona cambiar por medio de su experiencia.

Esta organización y ordenamiento de la realidad, permite considerar dentro de las diferentes perspectivas del Construccionismo, que el conocimiento es una entidad subjetiva, donde la realidad deja de ser absoluta, independiente y externa a las personas, dando origen a una perspectiva relativa, interna y única de la realidad. El conocimiento, representa la relación directa con el mundo que se experimenta y es el resultado de las formas exitosas de tratar con los objetos que se llaman físicos o los conceptos que se denominan “abstractos” (Glasserfield, 1995). Para el Construccionismo el conocimiento no es un objetivo finito, sino es un elemento activo, de construcción continua, situado en un contexto social.

Carretero (2009) señala que el conocimiento en el Construccionismo es la suma de las interacciones de los individuos con el ambiente, las disposiciones internas y la experiencia diaria del individuo tanto cognitivamente como socialmente. De esta idea, el conocimiento personal no es una copia literal de la realidad, sino una construcción de cada individuo, única e irrepetible.

En cuanto al aprendizaje, en el Construccinismo se considera que el Proceso de Aprendizaje involucra tres actividades simultáneas en la construcción del conocimiento: a) el proceso de *Adquisición*, por el que las personas se hacen de información nueva, b) el proceso de *Transformación*, que describe la forma en que lo aprendido se lleva a otros contextos y c) el proceso de *Evaluación*, por medio del cual se comprueba si la forma en que se adoptó la información es adecuada para la tarea (Bruner, 1987).

Los principios del construccionismo pueden permitir una mejor relación entre el conocimiento, la teoría y la puesta en práctica; así como apoyar el desarrollo; lo que plantea la necesidad de articular una evaluación de los distintos aspectos de los procesos que generan la identificación de significatividad, funcionalidad y las formas de organización de la actividad conjunta (Coll, en Barbera 2000).

Cada conjunto de significados y emociones representan elementos centrales a la hora de comprender y poner en orden las experiencias para poder transmitirlos a otros (Bruner, en Mahoney, 2005); pese a la diversidad de hechos, patrones biológicos y relaciones dinámicas es posible identificar similitudes que sugieren principios del desarrollo y que, al examinar la experiencia, muestran una dimensión relacional del significado (Mahoney, 2005).

Se tiene claro que un objetivo común de los distintos modelos de aprendizaje es que los participantes pueden adaptar el conocimiento adquirido haciéndolo compatible con técnicas propias y al aplicarlo en diferentes contextos de su vida (Díaz Barriga, 2002). Para lograrlo, es necesario tener claro si el proceso de aprendizaje tuvo lugar mediante la evaluación. La evaluación se podrá llevar a cabo cuando exista una adquisición del conocimiento representada de forma individual, lo cual tiene lugar después de examinar, experimentar creativamente e interactuar con otros la construcción de significados, lo que permitirá que las experiencias se organicen a través de realidades significativas (Neimeyer, 1996 y Mahoney, 2005).

En la siguiente sección se explorará de forma breve las aportaciones de las teorías constructivistas de Jean Piaget, de Lev Vygotsky y se profundiza sobre los trabajos de Jerome Bruner.

## 1.2 Jean Piaget

Jean Piaget define fases cualitativamente distintas dentro del desarrollo del conocimiento de las personas. Los orígenes de estas observaciones se remontan a Jean Jacob Rousseau quien concluyó que el desarrollo de las personas se separa en fases claramente distinguibles. Al considerar la existencia de diferentes fases supone la existencia de estructuras completamente distintas que siguen un proceso para ordenar la realidad de maneras distintas. Para que un niño pase de un *estadio* o *fase* a otro es necesario que aprenda nuevas estructuras y esquemas (algo cualitativo).

Piaget consideró la inteligencia o la mente desde una perspectiva genética y constructivista. Esto implica que la mente no es una cosa ya dada, sino que posee un génesis y un desarrollo; y que la biología no proporciona una mente ya preformada o terminada de forma innata sino que se va construyendo a medida que el individuo tiene contacto activo con su medio (Medina, 2007).

En los trabajos de Piaget se describe de forma detallada y sistemática la inteligencia a lo largo del desarrollo de las personas, sin embargo, los aspectos históricos, sociales y culturales, no son bien abordados por esta perspectiva ya que los considera con un papel irrelevante o prácticamente nulo (Medina, 2007). Para Piaget, el conocimiento se desarrolla en un contexto social pero no toma en cuenta la influencia de este sobre el mismo y en cuanto al lenguaje, lo consideró como un referente característico de la etapa pre-operatoria que no constituía parte del desarrollo cognitivo (Carretero, 2009).

Cubero explicó (2005) que las grandes aportaciones del Construccinismo Piagetiano son:

- Posibilita que la experiencia sea interpretable, es decir que las personas se apropien de determinados contenidos, que se establezcan relaciones entre la organización cognitiva del sujeto y las nuevas experiencias.
- Se considera que el conocimiento es resultado de una construcción y una condición para nuevos aprendizajes.
- El individuo no es un agente receptivo, sino una entidad que media en la selección, la evaluación y la interpretación de la información, dotando de significados a su experiencia.
- La relación entre conocimiento y realidad se entiende como la adaptación funcional de las personas en un mundo interpretado.
- El individuo es el constructor de su propio saber y es responsable de su aprendizaje.

Para Deval (en Barriga y Hernández, 2006), la idea de construcción no está reñida con la posibilidad de recibir conocimientos ya elaborados, sino que conecta dicha posibilidad con la necesidad de un proceso de reconstrucción interna por parte del sujeto.

Por último, para Piaget los procesos individuales son condiciones previas que hacen posible los procesos de interacción social; los procesos sociales son interpretados de acuerdo con una lógica individual según la cual los otros facilitan o potencian los conflictos capaces de generar desequilibrios y re-equilibraciones. Piaget enfatizó que el valor de lo social depende del desarrollo intelectual de las personas. Pero a pesar de esto, no es sino en contraparte que Lev Vygotsky decide dar al aspecto social, el rol principal dentro del desarrollo de las personas.

### **1.3 Lev Vygotsky**

A diferencia de la teoría de Jean Piaget, para Vygotsky el conocimiento es resultado de una triada donde se involucra: el individuo, la sociedad y la cultura. Concibe a las personas como seres inmersos en un mundo social y al conocimiento como producto de la sociedad. Dentro de su teoría se tienen postulados que han trascendido a lo largo del tiempo:

- Los procesos superiores como la comunicación, el lenguaje o el razonamiento son adquiridos en una primera etapa de desarrollo de los individuos en un contexto social y luego son internalizados.
- La internalización es un producto del uso de un determinado comportamiento cognitivo en un contexto social.
- La Zona de Desarrollo Próximo (ZDP) se define como la distancia entre el nivel de resolución de una tarea que una persona puede alcanzar actuando independientemente y el nivel que puede alcanzar con la ayuda de un compañero más competente o de un experto en la tarea (González, 2011). Para Vygotsky las personas juegan un carácter fundamental en la ZDP. Aunque los profesores definan una tarea, los alumnos pueden apropiarse de la situación dándole sentidos no previstos por el profesor, de este modo se entiende que la comprensión por parte de quien aprende desempeña un papel importante en el sistema funcional (Cubero, 2005).
- La Ley de Doble formación, señala que el aprendizaje se produce en primer lugar en una relación interpersonal. Es decir que el docente y el alumno en una primera fase interactúan de forma que el docente provee de las capacidades que aún no tiene el aprendiz mediante la guía o instrucciones, centrando su atención en los elementos más relevantes de la tarea, etc. Gracias a esta interacción, el alumno adquiere nuevas competencias hasta controlarlas de manera autónoma (González, 2011).

Para Vygotsky el lenguaje tiene gran importancia en el desarrollo del niño, porque es el primer paso para el desarrollo del lenguaje interiorizado, el cual resultará esencial en etapas posteriores (Carretero, 2009).

En esta orientación Histórico-Cultural, se destaca la participación de los individuos en actividades culturales, así como la relevancia de lo que se comparte con otros sujetos más capaces; los conocimientos e instrumentos desarrollados por su cultura les permite interiorizar los instrumentos necesarios para pensar y actuar. Esta interiorización ha de ser entendida no como una copia de los

procesos interpsicológicos externos, sino como una verdadera construcción del plano intrapsicológico.

Vygotsky consideraba que la naturaleza de los procesos psicológicos es esencialmente social y este carácter se conserva incluso en el funcionamiento mental en el plano intrapsicológico. El uso que dan las personas a las herramientas culturales y los sistemas de signos, como el lenguaje, transforma el pensamiento y las acciones así como la naturaleza social, son elementos claves que dan origen a las acciones individuales.

Finalmente, dentro de su trabajo se recupera la noción de una herramienta psicológica como el símbolo mediador fundamental de la mente humana. Para Vygotsky los procesos mentales se llevan a cabo mediante el empleo de herramientas o instrumentos de orden simbólico. El tránsito de un nivel práctico o instrumental a otro simbólico, de la acción al gesto, del gesto a la palabra; es un proceso que se manifiesta por la mediación con el otro, con los demás. Cuando un bebé aprende que al estirar su mano el adulto le alcanza el objeto que busca, se establece una relación de comunicación con el adulto donde éste le otorga un significado al movimiento del infante. Los gestos se transforman en símbolos mediante la modificación de los significados que solo valen para cada uno de los sujetos. Podría decirse que una de las formas primarias de la mente humana es el repertorio gestual, que después del año y medio se enriquecerá cuando el niño aprende el lenguaje (Medina, 2007).

Como se ha visto con estos dos representantes de la Psicología, en los trabajos de Piaget y Vygotsky, no se cuestiona la existencia de una realidad independiente del sujeto, se vislumbra una realidad que existe más allá de una persona, pero de la cual es imposible conocer su naturaleza tal cual es, ya que lo que se conoce proviene de la interacción del individuo con su realidad. En ambas posturas existe una interrelación distinta entre lo individual y lo social, que lleva a una explicación del desarrollo. Sin embargo, es con Jerome Bruner donde surge una nueva orientación constructiva que une ambas visiones e introduce de manera relevante el aspecto cultura dentro del desarrollo cognitivo de las personas.

## 1.4 Jerome Bruner

### 1.4.1 Biografía.

Jerome Bruner nació en el año de 1915 en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos y falleció el 5 de junio de 2016 a la edad de 100 años. Sus padres Herman y Rosa, emigraron de Polonia y su papá, quien era relojero, falleció cuando Bruner tenía 12 años de edad. Jerome Bruner fue ciego en sus primeros dos años de vida hasta que fue operado y se le removieron las cataratas; esta experiencia, el mismo Bruner la señaló como crucial para su forma de percibir la vida y tener gran interés en determinar cómo nuestras experiencias son organizadas e interpretadas de manera constante (Gardner y Haste, 2017).

Ingresó a la Universidad de Duke en Durham y después a la Universidad de Harvard donde se recibió como Doctor en Psicología en 1941 con un trabajo relacionado con las emisiones radiofónicas de propaganda de los países implicados en la Segunda Guerra Mundial (The Editors of Encyclopedia Britannica, 2016). Durante la Segunda Guerra Mundial Bruner trabajó como psicólogo de investigación de propaganda y actitudes populares en el cuartel general de Eisenhower en Francia. Su trabajo le llevó a conocer al físico Pierre Auger y en 1947 colaboró en un proyecto de Reforma Escolar en Francia, que, si bien no se llevó al pie de la letra, fue decisivo para despertar el interés en la educación a lo largo de su vida.

En 1945 de regreso a Estados Unidos ejerció como profesor de Psicología en la Universidad de Harvard donde trabajó en la percepción. En este período, junto con Cecile Goodman (1947), desarrolló una investigación donde estudió cómo la percepción de los niños variaba de acuerdo con su nivel socioeconómico. Estos estudios contribuyeron a desarrollar una nueva forma de entender la psicología. Bruner es considerado pionero en el desarrollo de la Psicología Cognitiva.

En 1965 escribió el libro de *Estudio del Pensamiento* con Jacqueline Goodnow y George Austin donde describieron cómo los humanos resolvían problemas

generando hipótesis y negociando soluciones. En 1960 junto con George Miller estableció el Centro de Estudios Cognitivos de Harvard, mismo que dirigió hasta 1972.

En los setenta se interesó por el estudio de los niños, el lenguaje temprano y se enfocó en la interacción madre-hijo y el rol de los textos; postuló que el crecimiento intelectual seguía una trayectoria que pasaba por tres modos: *Enactivo, Icónico y Simbólico*.

Con su obra *El proceso de la educación* (Bruner, 1987), propuso que los niños debían ser expuestos a ideas dentro de su límite de conocimiento en las diferentes disciplinas y después, ser motivados a preguntar y a ponderarlas. Una de sus frases más célebres señala “Cualquier materia puede ser enseñada a cualquier niño proveyendo atención a la etapa de desarrollo del niño”. Este concepto queda asentado en el concepto de “Desarrollo en Espiral” así como la idea del “Andamiaje”; Sobre estas ideas, Bruner propuso que los profesores deben ofrecer nuevos conocimientos a los niños de tal forma que les represente un reto, pero sin que los supere ni sature, pues planteó que las tareas son mejor asimiladas cuando se muestran de forma estructurada y con grados de dificultad creciente (Haste y Gardner, 2017).

Posterior a Harvard se desempeñó en la Universidad de Oxford de 1972 a 1980 como profesor de Psicología Experimental donde continuó con su trabajo en el lenguaje y expandió su atención a la cultura y el rol del lenguaje. Con el tiempo las ciencias cognitivas le parecieron mecánicas ignorando las complejidades de las dimensiones sociales y la diversidad de la mente y poco a poco se interesó en el rol de la cultura y la narrativa. Fue durante su estancia en Oxford que la “Intención” se convirtió en un elemento importante de investigación.

En 1980 regresó a Nueva York, siguió desarrollando sus ideas sobre el lenguaje, la cultura, la narrativa y el rol de las humanidades. Publicó dos libros de gran influencia “*Mentes Actuales, Posible mundos*” en 1986 y el “*Acto del significado*” en 1990. Posteriormente, en la tercera y última parte de su vida se matriculó en la Escuela de Leyes donde mostró interés en cómo las normas



sociales eran creadas y mantenidas. En 1990 participó en el sistema educativo de una comunidad italiana donde usó sus metodologías de Educación Centrada en los Niños y Problemas Dirigidos.

### **1.4.2 Etapas de Estudio**

A lo largo del mundo Jerome Bruner fue reconocido por diferentes instituciones educativas y psicológicas, se caracterizó por ser un entusiasta investigador con una curiosidad insaciable y los errores siempre fueron la puerta para nuevas preguntas; tenía una destacada capacidad para sintetizar la información que le llegaba de todas partes. Bruner desarrolló entre los años cincuenta y sesenta su trabajo bajo un rigor metodológico y una lógica racionalista; mientras que en los últimos años defendió una psicología más cercana a la hermenéutica, con toques narrativos y sociológicos, de ahí que se pueden distinguir dos fases en su investigación basados en los elementos principales de estudio: la etapa cognitiva y la etapa cultural. A continuación, se exploran ambos periodos.

#### **1.4.2.1 Etapa Cognitiva**

Dentro del análisis de los trabajos realizados por Jerome Bruner durante su práctica profesional, se identifica como “Etapa Cognitiva” a los estudios realizados y libros escritos entre 1955 y 1988 (Guilar, 2009). En el libro *Actos de Significado* Bruner comenta:

El objetivo de la revolución cognitiva era recuperar la mente en las ciencias humanas después de un prolongado y frío invierno de objetivismo. Su meta era describir formalmente los significados que los seres humanos creaban a partir de sus encuentros con el mundo, para luego proponer hipótesis acerca de los procesos de construcción de significado en que se basaban. (Bruner, 2009, pp. 19)

Junto con George Miles, Jerome Bruner definió que *la cognición*, era un concepto que no cumplía con ningún canon del positivismo, ya que no aludía a un fenómeno físico con dimensiones en el tiempo y espacio, no era medible y menos repetible, lo que los llevó en 1960 a abrir en Harvard el Centro de Estudios Cognitivos. Este centro se convirtió en un parteaguas dentro de la psicología ya que les dio dirección a muchos profesionales que descontentos con el conductismo, lograron encontrar un espacio institucional para trabajar en un campo entonces ambiguo (Medina, 2007).

En uno de los trabajos que Bruner desarrolla junto con Goodman y Austin (1978) concluye que las conductas no sólo dependen de los estímulos que perciba el sujeto, sino que dependen de necesidades, experiencias, expectativas y los valores de este; sus resultados y estudios posteriores culminan en la publicación del libro *El Proceso de la Educación* donde se plantea que: El alumno no debe hablar de física, historia, matemáticas... sino hacer física, historia o matemáticas (Bruner, 1995). El conocimiento verdaderamente adquirido es aquel que se redescubre, un currículo se basa en los pasos sucesivos por un dominio de conocimiento y tiene el objetivo de promover el aprendizaje de la estructura subyacente de forma cada vez más profunda y razonada.

En este período Bruner desarrolló un paradigma donde establece el funcionamiento cualitativo del cerebro mediante la construcción de modelos mentales. Dicha construcción se origina sobre la base de los datos de la experiencia, del proceso de almacenamiento de estos y de las inferencias extraídas por parte de quien aprende. Para Bruner el aprendizaje ocurre gracias a la categorización o procesos de simplificación de la realidad mediante la agrupación de objetos, sucesos o eventos.

Muchos de los trabajos de este período estuvieron inspirados en los trabajos de Jean Piaget y Vygotsky y derivado de ellos, Jerome Bruner propone que existen tres modalidades de representaciones que ocurren en el crecimiento mental y que dan lugar a los modos de representación (Vielma y Luz, 2000). El desarrollo de estos modos de representación permite la construcción de significados a partir de la selección de la información considerada como relevante.

El resultado de dicha selección concluye en un mundo subjetivo que es elaborado como una *construcción simbólica*, pasando así a formar una propiedad de la mente y del individuo. Basado en esta conceptualización, para Jerome Bruner el aprendizaje depende de la capacidad del sujeto para asimilar o incorporar como propios los acontecimientos de un sistema de almacenamiento que corresponden al medio; sistema que hace posible la creciente capacidad del sujeto para ir más allá de la información que encuentra en un momento determinado.

Así mismo, en 1987 en el libro de Proceso de la Educación, Bruner indica, que el desarrollo intelectual implica una creciente capacidad para explicarse y explicar a las demás situaciones complejas mediante palabras o símbolos. Para lograrlo, se requiere de la mediación del lenguaje, que acaba por ser no sólo el recurso de intercambio, sino el instrumento que luego puede utilizar el hombre para poner orden en su entorno. Estas concepciones llevaron a colocar sus posiciones como constructivistas simbólicas, es decir que los constructos son tan verdaderos para la mente como lo es el mundo real de donde proceden. El constructivismo simbólico refleja un proceso de aculturación en el cual el aprendizaje involucra un entrenamiento cultural y por lo tanto no puede ser separado del contexto de aprendizaje (Vielma y Luz, 2000).

De esta fase de Bruner destacan principalmente tres implicaciones en torno a la educación:

- El *Aprendizaje por descubrimiento*, el instructor debe motivar a los estudiantes para que sean ellos mismos los que descubran relaciones entre conceptos y construyan conocimientos;
- Los *modos de representación*, que son formas a través de las cuales las personas representan su realidad;
- El *currículo en espiral*, donde se indica que la información se debe presentar de forma continua con profundidad mayor.

#### 1.4.2.2 Etapa Cultural

En relación con la siguiente fase, que se identifica como “Etapa Cultural” se hace referencia a los últimos descubrimientos del trabajo de Bruner donde concluye que:

El aprendizaje tiene su más amplia expresión cuando se ve envuelto en el entorno real y cuando las actividades son realizadas en común, donde no sólo destaca el descubrimiento y la invención sino también la negociación y la cultura. (Bruner, 1984, pp. 80)

En esta fase Bruner considera que la educación debe responder a los retos de las necesidades sociales y por lo tanto debe ocuparse de todas las clases sociales y desarrolla la idea del *Andamiaje* propuesta inicialmente por Wood, Bruner y Ross en 1976. El concepto surge de diversas observaciones, donde se había identificado que cuando un adulto trata de interactuar con un niño con la intención de enseñarle algo, el adulto de forma inconsciente adecua la tarea al nivel de competencia que percibe en el niño; a menor competencia percibida se recibirá mayor ayuda y viceversa. En este sentido la cultura permite construir la mente humana a través de la educación; según Bruner (1997), el objetivo de la educación consiste en ayudar a las personas a encontrar el camino dentro de la cultura, a comprenderla en sus complejidades y contradicciones. Destacó que “La tarea educativa es crear un mundo que dé significado a nuestras vidas, a nuestros actos, a nuestras relaciones”. (Bruner, 1997, pp. 51).

En esta etapa Bruner se interesa por la Inteligencia Racional, el Pensamiento Paradigmático y aparece el uso del Pensamiento Narrativo como instrumento para comprender las sutilezas de la intención humana (Guilar, 2009). Una técnica desarrollada a partir del pensamiento narrativo fue desarrollada por Palincstar y Brown (1984) y se conoce como “*enseñanza recíproca*”. El objetivo de dicha técnica es construir conocimientos basados en la discusión en grupo y la ayuda mutua entre profesores y alumnos en donde el desarrollo de comunidades

implicadas favorece la resolución de problemas. Este tipo de técnicas permiten comprobar que en la educación no es suficiente concentrarse en los resultados, sino en favorecer la propia actividad del aprendizaje, la reflexión y el uso de las herramientas de las que dispone la cultura.

De esta etapa, se pueden destacar las siguientes aportaciones:

- El asesor tiene como función guiar a los individuos dentro de su aprendizaje al adecuar el grado de ayuda al nivel de la competencia percibida;
- El uso de relatos o historias como una forma de construir y compartir significados para entender el mundo y buscar un sitio en él;
- El desarrollo de prácticas cooperativas de trabajo en grupo, como la *enseñanza recíproca* de Anna Brown.

En esta primera sección se ha hecho una síntesis del Construccionismo y se ha definido que, en función de quien ha desarrollado el trabajo de investigación y el campo de aplicación, se pueden tener diferentes connotaciones y variantes; siendo la idea principal que el conocimiento es adquirido de forma individual mediante la interacción con su entorno y las herramientas disponibles. Dentro de la Psicología Educativa, se revisaron las ideas de Jean Piaget, Lev Vygotsky y Jerome Bruner, siendo Bruner quien mediante sus observaciones y trabajos logró dar una concepción constructiva distinta a sus contrapartes, incluyendo no solo la idea de la construcción de los conocimientos gracias a las herramientas de la cultura, el medio y la sociedad, sino la idea de los significados importantes al momento de incorporar nuevos conocimientos dentro de las estructuras internas de cada persona. A este desarrollo de habilidades Jerome Bruner le llamó aprendizaje (Pimienta, 2007).

En el siguiente capítulo, se exploran algunos conceptos sobre el Aprendizaje y se profundiza en el Modelo del Aprendizaje Significativo de Jerome Bruner, así como diferentes elementos teóricos que desarrolló.

## 2. Aprendizaje por Descubrimiento

### 2.1 Conceptos de Aprendizaje

De acuerdo con la Enciclopedia Real Española (2020): “El aprendizaje es el producto de los intentos realizados por el hombre para enfrentar y satisfacer sus necesidades. El aprendizaje es el conjunto de cambios que se efectúan en el sistema nervioso a consecuencia de hacer ciertas acciones con las que se obtienen resultados determinados”.

En el Diccionario de Problemas de Aprendizaje (2001), se menciona que “el aprendizaje es un proceso cuya finalidad es la adquisición de hábitos haciendo uso de la atención, la percepción, la imaginación y las asociaciones”.

En el campo de la Psicología Conductista, Schuk (2012) define el Aprendizaje como un cambio perdurable en la conducta o la capacidad de comportarse de cierta manera, resultado de la práctica o de otras formas de experiencia. Es mediante la experiencia que el aprendizaje tiene lugar, porque se van dando cambios a lo largo de la vida. Es así como para el conductismo el aprendizaje es la formación de asociaciones entre estímulo y respuesta.

A su vez, Thorndike postuló que el Aprendizaje implica la formación de asociaciones entre las experiencias sensoriales (percepción de estímulos y eventos) y de los impulsos nerviosos (respuestas) que se manifiestan en una conducta. Thorndike creía que el aprendizaje ocurre por ensayo y error. El desarrollo de habilidades en un bebé cómo rodear un objeto, levantar la tapa con una mano y agarrar un objeto con la otra, son acciones observables que emplean procesos de información que marca niveles más complejos de actividad (Gobbo, Marini, Morra y Sheese, 2008).

A diferencia de la Teoría Conductista, diferentes enfoques constructivistas consideran que si bien el aprendizaje se puede relacionar con la capacidad de tener respuestas condicionadas a diversos reflejos, también se considera

relevante destacar que los seres humanos tienen un papel activo dentro del mismo.

La idea de que el aprendizaje es un proceso activo, está presente en todas las posiciones constructivistas de tal forma que mientras algunas teorías interpretan este proceso como una construcción o reconstrucción interna de los significados, con carga individual o como resultado de un proceso de interacción social, otras huyen de cualquier alusión a procesos internos o representaciones (Cubero, 2005). Así mismo se destaca la importancia de un entorno rico, estimulante de la actividad y realizar el planteamiento de preguntas interesantes.

El instrumento básico para la construcción del conocimiento son los esquemas, un esquema es la representación de una experiencia concreta o concepto que permite su manipulación interna y a futuro. Estos esquemas pueden ser simples como el aprender a tomar algo con las manos e ir incrementando su complejidad para dar lugar a esquemas complejos, generales, especializados y multifuncionales como el manejar (Carretero, 2009).

Considerando que la sociedad demanda un aprendizaje continuo, Barbera (2000) indica que se debe considerar que el aprendizaje es el proceso de construcción de significados y atribución de sentido y que la enseñanza es la ayuda necesaria para que este proceso tenga lugar.

En la teoría de Jean Piaget, el aprendizaje es un proceso de adaptación de las estructuras mentales del sujeto a su entorno. Esa adaptación es la síntesis de los procesos de asimilación y acomodación. La asimilación se produce cuando los individuos incorporan nueva información a su conocimiento existente, la acomodación ocurre cuando los individuos ajustan la nueva información a los esquemas existentes (Medina, 2007).

En el campo de la Educación para influir en el aprendizaje y el desarrollo de los demás, se realiza una serie de procedimientos de regulación de la actividad, donde la negociación de los significados y el establecimiento de un contexto se hacen factibles mediante la comunicación y la comprensión (Curtis, Mazza y

Runnebohm, 1982). La interacción entre alumno y su cultura, reconocida como contexto social, donde se da la construcción de significados, pone en marcha mecanismos como la expresión y el reconocimiento de puntos de vista contrapuesto, así como la creación y resolución de conflictos, los cuales son relevantes para el aprendizaje.

De acuerdo con Bruner (1997) el aprendizaje es un proceso de interacciones donde las personas aprenden unas de otras y no se reduce únicamente a la repetición o enseñanza de contenidos ya procesados. En su libro *“La Educación, puerta de la cultura”* indica que las explicaciones causales sólo funcionan para justificar causas materiales, eficientes y formales. Si se desea que una persona aprenda es importante cambiar esta ideología y usar los propios recursos de la persona y los referentes culturales en los que la persona se encuentra inmersa. Es así como el desarrollo del conocimiento práctico que pueda tener una persona depende del contexto o la situación en la que se pone en práctica.

Para Bruner (Medina, 2005), se presentan dos tipos de aprendizaje:

- *Lógico*. Este aprendizaje está basado en procedimientos lógico-deductivos que se adoptaron del Positivismo y del cual el método de enseñanza por excelencia fue la memorización de conceptos e ideas previamente digeridos.
- *Intuitivo*. Este tipo de aprendizaje considera a la intuición como punto de arranque en lugar de llegada. Se considera que intuir implica generar una hipótesis o conjetura, es decir saltar pasos en la secuencia del razonamiento analítico, sea deductivo o inductivo. Este tipo de pensamiento lleva por caminos nuevos e inesperados, en este contexto Bruner se asocia con el “aprendizaje por descubrimiento”, ya que siempre brinda mucho peso a las cualidades intuitivas e imaginativas del estudiante.

En el libro *Realidad mental, mundos posibles* (1986), Bruner convencido de la relevancia que juega la narrativa a lo largo de la vida de las personas para poder recrear su realidad y por ende incorporar nuevos conocimientos en sus esquemas



internos, cambia el nombre de estos tipos de aprendizaje por Pensamiento paradigmático (racional, formal) y Pensamiento narrativo (intuitivo, franco):

- El *pensamiento o imaginación paradigmática*, es la capacidad de ver conexiones formales. En este pensamiento, los materiales de la operación mental son la deducción, la inducción y el rigor metodológico.
- El *pensamiento narrativo* se ocupa de las intenciones y acciones humanas, de las vicisitudes y consecuencias que marcan su transcurso. La narrativa, es la forma que adopta nuestra mente cuando queremos entender las acciones y los motivos de otros, sean personajes reales o de ficción. La intuición posee una íntima relación con el pensamiento narrativo ya que mediante éste damos cuenta de los acontecimientos de la intención humana y de uno mismo. En la mente narrativa se hace uso de personas, acciones, escenarios, recursos y metas (Medina, 2005).

Sumado al tipo de pensamiento que intervenga en cada momento, de acuerdo con Bruner el aprendizaje involucra tres procesos simultáneos: la adquisición de información nueva, la transformación (lo aprendido se lleva a otros contextos) y la evaluación (se comprueba si la forma en que se adoptó la información es adecuada para la tarea). Cabe destacar que particularmente Bruner (1987) consideraba que para el aprendizaje de cualquier materia se debe asignar tiempo para cada proceso y la estructura correspondiente, pues consideró que la estructura es más valiosa para el aprendiz menos capaz que para el que está bien dotado y propuso que la enseñanza se basará en nociones sobre la naturaleza de la mente del aprendiz.

Bruner propuso que el desarrollo está marcado por los cambios en los modos disponibles para representar información en un proceso secuencial continuo, acorde a un modo de representación que puede ser trasladado a otro modo de representación; guiando, ajustándose y construyendo nuevas situaciones más complejas con un conocimiento avanzado. Con el aumento de la dificultad en las tareas, las conductas se vuelven más flexibles y productivas, las conductas se pueden sustituir por otras y pueden combinarse con el fin de lograr un propósito nuevo y es en este punto donde identificó un elemento al que llamó “*modularización*” (Gobbo, Marini, Morra y Sheese, 2008). La “*Modularización*”

es un término utilizado por Bruner que describe como el tiempo de atención invertido va decreciendo en la automatización de subrutinas, liberando atención y haciendo posible incluir subrutinas en una secuencia de acciones cada vez más complejas.

Mediante el análisis de las teorías existentes y trabajos Bruner logró desarrollar lo que se conoce como *Modos de Representación*, los cuáles enmarcan las formas a través de las cuales las personas se hacen de información sobre su entorno, haciendo posible la interiorización de nuevos conocimientos y logrando un mayor aprendizaje. Estos modos son:

### **2.1.1 Modo Enactivo**

Se relaciona con la capacidad de representar un determinado objeto mediante la interacción inmediata con el mismo. Dentro de las observaciones de Bruner, este modo tiene gran prevalencia en las primeras etapas de la vida, donde los recién nacidos necesitan palpar, ver e incluso saborear los objetos para identificarlos. Si se compara con la Teoría Piagetiana, este modo correspondería al período Sensomotor.

En este modo predomina la acción (Medina, 2007). El conocimiento es almacenado en forma de hábitos para actuar en el futuro, por ejemplo, las acciones de nadar o andar en bicicleta. Dentro de la vida de las personas este modo entra en constante interacción con los otros durante el proceso de aprendizaje, ya que cuando se aprende a usar un nuevo equipo o se aprende una actividad nueva (como conducir), es la interacción con el objeto en cuestión lo que permite ir desarrollando el aprendizaje y su uso.

El modo Enactivo es crucial para guiar actividades, gracias a este modo se imponen estructuras, medios-fines o instrumentales al mundo. En su libro *La educación, puerta de la cultura* (Bruner, 1997) Bruner lo denomina también como “Modo Procedimental”.

### **2.1.2 Modo Icónico**

Se presenta cuando el individuo ha traspasado la experiencia inmediata con un objeto a un punto de su mente y donde ya no es necesario tener presente el objeto para identificarlo, sino que es capaz de representarlo con imágenes o esquemas. Representa la capacidad para considerar el mundo en términos de imágenes y similitudes dando a una estructura preconceptual a través de la cual, con el tiempo, el individuo comprende el mundo. Su equivalente en la Teoría Piagetiana es la Etapa Preoperatoria considerada presente entre los 3 a los 5 años.

De acuerdo con Jerome Bruner, cada vez que se hace uso de imágenes o esquemas en el diálogo interno de las personas, el modo icónico se encuentra presente, ya que no es necesario tener el objeto en frente (como lo es en el modo enactivo) para poder entender de lo que se habla o llevar alguna acción futura con el mismo. Este modo de representación es parte fundamental para el desarrollo de la imaginación.

Una de las técnicas más poderosas para despertar este modo es la ilustración y la práctica del dibujo, pues las imágenes no son solo prototipos de categorías, sino marcos de acción.

### **2.1.3 Modo Simbólico**

Cuando la acción humana consigue finalmente representarse en palabras, no se expresa en una fórmula universal y atemporal, sino en un relato de acciones llevadas a cabo, de procedimientos seguidos y estructurados. Esta forma de representar la realidad corresponde al modo simbólico y la realidad ya no es adquirida mediante imágenes o esquemas, sino mediante el uso de símbolos, por ejemplo: el lenguaje. La capacidad de poder hacer uso del lenguaje hablado y escrito es una prueba inequívoca de haber dominado este tercer modo.

De acuerdo con Bruner cuanto más madura es una persona, se favorece más el uso del modo simbólico que el enactivo (Bruner, J., 1997). Para Bruner

estas estructuras son intrínsecas y coherentes y están en íntima relación con el ambiente social.

Es importante señalar que, aunque en los trabajos de Jerome Bruner, se identifican los tres tipos de modos de representación por separado y que parece existir una linealidad en su desarrollo, conforme Jerome desarrolló su teoría concluyó que realmente no existe una linealidad y que los tres modos se pueden desarrollar al mismo tiempo y que pueden actuar de forma simultánea cuando las personas se representan su realidad. De esta forma, el mundo se traduce en rutinas de acción, imágenes y palabras.

La interacción de los modos de representación al momento de construir el conocimiento da origen a lo que Bruner (en Mahoney, 2005) llamó como *Actos de Significado*, los cuales se caracterizan por ser agentes que actúan en y sobre el mundo, destacando de sus contrapartes y haciendo un parteaguas en la forma en que se concibe el proceso de la Construcción del Conocimiento y el Aprendizaje. Dentro de este marco Bruner considera *la metodología del descubrimiento* como el modelo ideal para entender el proceso de aprendizaje (Pimienta, 2007). A continuación, se explicará el Aprendizaje por Descubrimiento de Jerome Bruner.

## **2.2 Aprendizaje por Descubrimiento de Jerome Bruner**

Dentro del campo de la educación, el Constructivismo mantiene una visión centrada en el estudiante y se considera que el estudiante es quien inspira el diseño instruccional y el docente un facilitador del aprendizaje (Arias 2002). El aprendizaje es producto del descubrimiento porque el descubrimiento es fuente de motivación por sí mismo, pero requiere también de entrenamiento heurístico, pensamiento crítico y la organización eficiente de lo aprendido (Baro, 2011).

En 1961 Bruner da a conocer su teoría del Aprendizaje por Descubrimiento, según la cual el aprendizaje significativo se contrapone al aprendizaje memorístico, la comprensión en lugar de la memorización (Bruner, 1961). Para ello es fundamental fortalecer la estructura cognitiva que no es otra cosa sino una red de conocimientos relacionados entre sí (Arias, 2008).

Para Bruner la organización del material se da en un esquema en espiral. Esta teoría se basa en la acción y el profesor juega un papel de facilitador. Se busca más la participación interactiva de los estudiantes, pues es a partir de la interacción con otros que se construyen los significados y una serie completa de interacciones con el profesor (conocidos como *andamiajes*), los contenidos aprendidos y la estructura cognitiva del estudiante (Baro, 2011). La medida en que interviene el profesor se encuentra mediada por la forma en que se asume el constructivismo, mientras más radical sea la visión del profesor, menos tenderá a intervenir y viceversa (Montres, y Arias, 2012).

En el libro *“El proceso de la educación”* Bruner (1987) se destaca tres ideas sobre el aprendizaje por descubrimiento:

- La educación no consiste en enseñar contenidos mediante un procedimiento analítico sino enseñar a pensar de acuerdo con las formas de las diferentes disciplinas.
- Los procedimientos analíticos formales son indispensables para la justificación del conocimiento, pero son limitados, en ocasiones, podrían hasta convertirse en un obstáculo, cuando la tarea es descubrir, inventar o adivinar.
- Enseñar una temática no es solamente hablar sobre ella sino hacerla, es decir practicarla, ya que de su ejecución posteriormente se producirá la reflexión o el pensar la temática.

Para comprender el Aprendizaje por Descubrimiento de Jerome Bruner es importante comprender tres elementos que forman parte del mismo:

### **2.2.1 Andamiaje**

Según Vygotsky (Bruner, 1984) la enseñanza eficaz es aquella que parte de la Zona de Desarrollo efectivo del alumno y le hace progresar incidiendo en su Zona de Desarrollo próximo a partir de interactuar y de hacer cosas con otros. Dentro de este proceso, uno de los elementos relevantes es el concepto de “andamiaje” el cual es retomado por Jerome Bruner quien lo considera parte

esencial, ya que da estructura a tareas específicas como: la identificación del problema, la simplificación del problema con la reducción de actos necesarios para alcanzar la solución, el mantener al aprendiz en la consecución del objetivo, señalar las características importantes de la realización de la tarea y el control de la frustración ante la dificultad de la obtención de la tarea u objetivo.

A medida que las personas van siendo más competentes en la actividad por aprender, se restan los andamios o ayudas para que la persona pueda realizar la tarea de forma independiente. Los andamios o sistemas de ayuda permiten moverse con seguridad hacia el próximo nivel, el cuál siempre será el aprender una determinada herramienta cultural: la lectura, la estructura, la narración matemática, el uso de internet, la comunicación, la resolución de problemas y otros.

En 1976, Wood, Bruner y Ross recurren a la metáfora del andamiaje, para referirse a esta guía que los familiares o expertos realizan al encauzar y enriquecer los esfuerzos que despliega un aprendiz. Este concepto ha tenido enormes aplicaciones en el campo de la enseñanza y se asocia frecuentemente con la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP). En ambos casos, se habla de adultos o alguien más capaz que pudiera orientar las actividades de un aprendiz de tal modo, que posteriormente, el estudiante sea capaz de reproducir y/o superar lo aprendido sin ayuda alguna (Medina, 2005). En otras palabras, el concepto de *andamiaje* refiere esta serie de apoyos para ayudar al estudiante a mejorar su nivel de aprendizaje (González, 2011).

En la teoría se describen los siguientes “modelos de solución” que hacen uso del andamiaje:

- Reclutamiento. En este modelo se capta el interés del aprendiz para alcanzar el objetivo de la actividad, que destaca la importancia de asimilar el conocimiento presente para que se reproduzca en su vida cotidiana.
- Demostración de Soluciones. Donde se presenta una solución más apropiada a un problema y se destaca el análisis de las soluciones y cómo poder llegar a la misma en un corto tiempo.

- Simplificación de la Tarea. Se divide la tarea en una serie de subrutinas que se pueden efectuar exitosamente lo que da como resultado el desarrollo de la habilidad motriz y social.
- Mantenimiento de la participación. Se estimula al aprendiz para mantenerle orientado hacia la meta de la actividad, centrando su atención en el desarrollo de la actividad y responsabilizándolo.
- Suministro de Retroalimentación. Se destaca la relevancia de proporcionar retroalimentación identificando las discrepancias entre lo que el estudiante está haciendo y lo que se necesita para terminar bien la tarea.
- Control de la Frustración. En este modelo se asiste al aprendiz para controlar la frustración y se identifica la posibilidad del riesgo en la obtención de la solución del problema lo que le ayudará en su madurez personal conforme avance en la edad.

### **2.2.2 Currículo en espiral**

La interacción de los modos de representación permite profundizar cada vez más en una determinada área de conocimiento en función del desarrollo actual de la persona a la que se le enseña (Bruner, 1997). La estrategia para ayudar y animar a que una persona aprenda Jerome Bruner le denominó *Currículo en Espiral* que consideró es individual y única para cada persona.

Dentro de la aplicación de esta técnica se hace uso de apoyos, dibujos, textos, películas y demostraciones. El proceso incluye la conversación y el uso de todas las herramientas o capacidades con las que cada persona cuenta. Esta noción surge de la idea que dice que el dominio de conocimiento se hace, no se encuentra: se puede construir de forma simple, compleja, abstracta y concreta. Bruner (1997) consideraba que el eje central de cualquier buen currículo en espiral descansa en sacar lo más posible de lo menos posible. Por ejemplo, al enseñar una materia se ha de empezar con una explicación intuitiva, que esté claramente en el marco de alcance del aprendiz y luego se vuelva a una explicación más formal o mejor estructurada, hasta que el aprendiz haya dominado el tema o la materia.

### 2.2.3 Formación de Conceptos

Otro elemento de la teoría de Bruner lo constituye la formación de conceptos. La cual es la habilidad para organizar una variedad de objetos o sucesos diferentes, convirtiéndolos en conceptos. Para lograrlo se agrupan elementos que se tienen en común; esta habilidad favorece ordenar el mundo lleno de objetos y sucesos aislados y permite generalizar experiencias previas y formular reglas generales de pensamiento y acciones. De acuerdo con Papalia y Wendkos (2011) los conceptos pueden estar:

- Bien definidos. Son aquellos conceptos que pertenecen a un conjunto de características claras y concretas, como el color, el tamaño, la forma o la función unidas por una regla o relación entre ellos. Así una pelota es un objeto esférico de una cierta composición, tamaño, peso y textura, utilizado con el propósito de jugar a un juego determinado. Dentro del concepto de pelota se incluyen la pelota de plástico del niño o una pelota de tenis o una pelota de basquetbol o voleibol. Con este tipo de conceptos no existe ninguna confusión posible, las distinciones son claras.
- Mal definidos. Son aquellos conceptos donde las características de una categoría se superponen a menudo con las de otra, haciendo difícil distinguir las entre ellas. Por ejemplo, el concepto de ropa incluye un gran grupo de objetos destinados a vestir el cuerpo, sin embargo, dependiendo de la experiencia y el contexto social este grupo se puede subdividir en ropa de invierno, ropa de vestir, ropa casual, ropa de fiesta, ropa para la playa, etc. De tal forma que cuando uno pregunta “¿Qué vas a comprar en la tienda?”, se busca más información para ubicar el grupo correcto al que se hace mención.

Algunos elementos que explican el por qué los conceptos pueden llegar a estar mal definidos son:

- La tipicidad: es una característica que resulta más típica en una categoría a otra.
- La semejanza de familia: es el solapamiento de características de los grupos.



La formación de conceptos es la base de nuestra capacidad comunicativa y por ende abre la posibilidad para la resolución de los problemas de la vida diaria. Dentro de sus estudios, Bruner concluyó que las personas no emplean un método lógico en su razonamiento cotidiano ni en la resolución de problemas. Más bien las personas seleccionan y emplean una de entre varias estrategias o reglas posibles. Sus investigaciones arrojaron que las personas casi siempre usan un concepto acerca de cómo proceder, estos conceptos están subordinados a reglas y las reglas a una estrategia y aunque el uso de estrategias podría generar diferentes resultados, lo que se mantenía invariable era el empleo de alguna de ellas para determinar una acción en curso (Medina, 2007).

Hasta este momento se ha visto que, el Aprendizaje por Descubrimiento se hace presente cuando el aprendiz descubre su propio conocimiento, mediante el apoyo y guía de quien le enseña, al hacer uso del andamiaje, un currículo en espiral y la formación de conceptos. Sin embargo, para decir que hubo aprendizaje aún es necesario corroborar que exista y por lo tanto se requiere de una evaluación de las nuevas habilidades adquiridas.

### **2.3 Evaluación**

A continuación, se presentan algunos de los métodos recurrentes identificados dentro de la evaluación del proceso constructivo:

- *Flujo de Conciencia*. Es una técnica de las menos directivas y sensible a cambios de conciencia lo que la hace muy útil para conseguir una gran autoconciencia sobre el diálogo interno de la persona: No se recomienda para participantes que presentan cuestiones de desconfianza pues durante su aplicación se incita a dejarse ir de las normas convencionales lo que hace desarrollar una apreciación más directa de las complejidades, conflictos y preocupaciones. Para que esta técnica resulte favorable es necesario un alto grado de confianza en la alianza terapéutica; la técnica es muy útil en individuos altamente cognitivos que conceptualmente son muy rígidos.

- *Análisis de Contenido.* El análisis de contenido de la narrativa escrita o hablada, es el método más natural y no reactivo; se inicia con la invitación a hablar de cómo van las cosas, las buenas y las malas. La técnica se aplica a las transcripciones de la intervención donde el terapeuta ha jugado ya una parte significativa, dicha intervención pudo haberse desarrollado con un estilo de entrevista directiva y, comparada con el Flujo de Conciencia su aplicación requiere una mínima intrusión en las reflexiones compartidas por el participante.
- *Análisis del Discurso.* Se trata de un método flexible en su aplicación pues se emplean guías no directivas lo que lo hace aplicable a un amplio rango de problemas; se adapta mejor a contextos que requieren evaluación de grupos enteros si los grupos son de trabajo, de tareas, o similares; requiere un grado bajo de actividad por parte del asesor y funciona bien en grupos que comparten un nivel de auto revelación. Se deben tener reservas en contextos donde los grupos incluyen problemas significativos en dinámicas de grupo, así como la posibilidad de una habilidad limitada del asesor para el análisis del discurso al momento de considerar las preocupaciones privadas de los miembros del grupo.
- *Diarios.* El diario personal es una técnica que anima al cliente a mantener una conversación consigo mismo, tratando de provocar un proceso de reflexión y reconstrucción. Normalmente el diario está mínimamente estructurado por el terapeuta e invita a prestar atención a los estados de ánimo, acontecimientos vitales y encontrar sentido en situaciones conflictivas o de confusión. El diario personal permite describir el cambio de conciencia promoviendo la consolidación del punto de vista y funciona como técnica de evaluación tanto para el asesor, cómo para el participante cuando se promueve la lectura selectiva en voz alta como preludeo de una discusión terapéutica. El diario se orienta principalmente a la supervisión del proceso de construcción o reconstrucción y puede resultar inapropiado cuando las personas la usen para informar de manera limitada u objetiva

sin intención de compartir porque limita el autoconocimiento y la coherencia.

- *Caracterizaciones.* La autocaracterización se ofrece como método eficaz para la evaluación, es de gran utilidad para entender al cliente en sus propios términos. Es más directiva que las técnicas anteriores, pero se limita intencionalmente con el fin de dar al escritor la libertad a la hora de decidir el contenido y la manera de tratarlo pues la atención se centra más en la historia del autor y los constructos del participante, que en la estructura del conocimiento. Es especialmente útil en personas que tienen problemas en construir una autodefinición o que experimentan problemas con los demás debido a su personalidad.
- *Reconstrucción Metafórica.* Este método requiere poca directividad pues las expresiones metafóricas se extraen en el curso de una conversación identificando palabras con carga emocional, usadas con mucha frecuencia o que expresan rasgos de la persona que construyen las construcciones metafóricas; se puede identificar en el proceso de describir con claridad y se trabaja en la construcción de un mapa del terreno emocional que facilita entender las estructuras existentes y en ocasiones sirve para iniciar un proceso de aplicación para cambiar, evolucionar o disminuir alguna estructura. En algunos aspectos el contenido preciso de la metáfora, pese a que permite entender estructuras existentes, es menos importante que el proceso de construcción en sí mismo; en situaciones donde se necesita ayuda para articular conflictos emocionales o facilitar la expresión en clientes bloqueados emocionalmente.

Este método requiere para su mejor desarrollo una buena alianza de trabajo pues es importante que el cliente rechace las extensiones metafóricas inoportunas o no deseadas debido a la alta maleabilidad de las metáforas.

- *Nudos Sistémicos.* Esta técnica implica un mayor grado de directividad y requiere se indague sobre las construcciones y acciones de cada miembro

del sistema problema; la forma de esta entrevista revela el proceso de escalada o estancamiento experimentado por los miembros, lo que ofrece al asesor las posiciones por cada uno de los individuos y aunque puede aplicarse en un contexto individual y hace comprensibles las acciones recíprocas no es recomendable cuando se perciban acciones peligrosas o destructivas o en general aquellas que se identifiquen con un alto grado de directividad sobre conductas problema.

- *Escalamiento*. Esta técnica es de gran fuerza en la evaluación estructural de sistema de creencias personales al establecer un constructo bipolar inicial mediante la comparación de un grupo de personas, cosas o acontecimientos y separar las preferencias y bases lógicas de orden; el escalamiento elicitaba aspectos jerárquicos del sistema de constructos con que cuenta las personas oscilando de los más concretos hasta los más abstractos. Es especialmente útil en la clasificación de valores, también es relevante cuando el cliente requiere explorar en implicaciones, en situaciones de toma de decisiones por ambivalencia de las elecciones. En la mayoría de los clientes adolescentes y adultos representa una ayuda no amenazante en la autoexploración y es una buena estrategia de exploración informativa para el asesor.
- *Flecha Descendente*. Esencialmente es una serie de preguntas recursivas cuya meta es separar cuestiones fundamentales que surgen para una persona; este método está más orientado al proceso en sí porque implica la búsqueda de una serie de inferencias o implementaciones exteriorizadas ya a nivel emocional por el cliente. La búsqueda se centra en explorar “sobrerreacciones emocionales” ante los acontecimientos que pudieran estar provocando depresión, enfado, ansiedad u otros estados emocionales complejos.
- *Métodos de Entrevista*. En general los métodos de entrevista implican niveles altos de directividad y están más interesados en evaluar estructuras que en los procesos de construcción en sí mismos. Sin embargo, el método de cuestionamiento circular (que se aplica precisamente en una entrevista)

está menos dirigido y más orientado al proceso; el asesor no intenta determinar la posición de los clientes en relación con ningún esquema preestablecido, ni en el contenido de las respuestas; las preguntas son derivadas del asesor hacia áreas específicas intentando evaluar aspectos del proceso, así como de la estructura. La entrevista evolutiva intenta generar un proceso en la naturaleza del construir más orientada hacia el proceso en sí. Las respuestas se toman como indicadores de fase, nivel u orientación hacia las relaciones interpersonales del individuo. Tales indicadores describen los procesos de construcción de un individuo y el interés se centra en el movimiento esperado, el cambio y los procesos de construcción personal.

Los métodos de entrevista evolutiva y cuestionamiento circular pueden usarse de manera complementaria pues las preguntas circulares son una manera de evaluar qué hace sacar cosas y estimula la reconstrucción; la entrevista evolutiva permite contextualizar la naturaleza del problema presentado incluso en momentos de estancamiento en donde se carece de un sentido o es difícil entender pues al proporcionar un contexto de lo que limita o restringe los niveles de cambio esperados en el cliente permite entender las limitaciones y direcciones del cambio anticipado.

- *Técnica de Rejilla.* El contenido y forma de la técnicas de rejillas varían de acuerdo a los intereses del asesor, se pueden dirigir hacia la evaluación de las construcciones en campos intrapersonales e interpersonales y su formato es adaptable al contexto en que se administre; en el contexto de autoconstrucciones de las personas y hace énfasis en descubrir características estructurales de la visión idiosincrásica del mundo del individuo cuya estructura aspira a articular aspectos de la visión única del mundo de la persona.

La rejilla implica la elicitación de un grupo de constructos personales que toman la forma de dimensiones bipolares de significado y cada dimensión forma una base para ordenar acontecimientos percibidos en su dominio; el grupo de constructos personales que se elicitó en cualquier rejilla refleja

una muestra representativa del conjunto de constructos usados por un individuo para dar sentido a su experiencia proporcionando una visión del mundo único que cada cliente utiliza para construir los conocimientos.

La relación entre los constructos se puede evaluar y con ello proporcionar medidas de la estructuración del sistema de constructos; por ejemplo, el constructo “conservador” versus “liberal” proporciona una dimensión útil, para ordenar creencias políticas relacionadas. La información sobre el uso de puntuaciones estructurales y sus propiedades psicométricas son el resultado de la evaluación de la relación entre esos constructos (Neimeyer, 1996).

La mayoría de las formas de aplicación de las técnicas de rejillas implican que el asesor proporcione un grupo de instrucciones y guíe al cliente para completar el instrumento, por supuesto que existen algunas formas de la rejilla que son autoinstruccionales y pueden ser manejadas por el cliente para completarlas. Los métodos de rejilla tienden a preocuparse principalmente por la estructura del conocimiento personal y un uso recurrente es determinar el lenguaje único y la estructura de la experiencia.

Woolum y otros (1987, en Neimeyer 1996) establecieron que a menudo asumimos el significado de palabras socialmente compartidas y que esas presunciones ocasionalmente son un error; con la técnica de rejillas se subraya el significado de los constructos personales en su contexto relacional proporcionando acceso inmediato a visiones idiosincráticas. Una ventaja indirecta de esta técnica es su organización y estructura, lo que proporciona cierta utilidad a los clientes que experimentan dificultad con la ambigüedad al canalizar el proceso de exploración personal. Aunque la rejilla pretende descubrir características estructuradas, revela poco del proceso de construcción, que pueden ser mejor apreciados con los métodos de flujo de consciencia, análisis de contenido y análisis del discurso.

Es así, que cuando se comprueba que el aprendizaje existe, gracias a la evaluación de este, se puede concluir que el proceso de la construcción del conocimiento se desarrolló y por ende se cumplen las premisas del Aprendizaje

por Descubrimiento y del Construccinismo: adquisición, transformación y evaluación.

Muchos de los estudios revisados en torno a la teoría de Jerome Bruner tienen su aplicación en espacios educativos de niños y jóvenes, sin embargo, al considerar la premisa de Jerome Bruner que dice “que todas las personas pueden aprender cualquier cosa”, se establece como parte del objetivo de este trabajo el poder llevar esta teoría a otro entorno cultural diferente del educativo. El espacio nuevo donde se propone extrapolar las enseñanzas es en el contexto laboral, a continuación, se revisa como es que el espacio laboral representa una micro cultura y como esta micro cultura se ve afectada por dos elementos de la interacción humana: la comunicación y la capacidad para resolver problemas, los cuales, en diversos estudios demuestran su impacto sobre el rendimiento y la utilidad de las compañías.

### 3. PSICOLOGIA DE GRUPOS

La cultura se puede concebir como sistemas de intercambio elaborados, con medios tan variados como el respeto, los bienes, la lealtad y los servicios. A lo largo de la vida, una persona promedio se asocia en grupos familiares, sociales y fraternales, de servicio, de terapia, de entrenamiento, religiosos, de trabajo y de tareas. Por lo que dentro de una misma sociedad se pueden encontrar diferentes micro culturas tanto a nivel familiar como en organizaciones públicas o privadas y dentro de cada una de ellas se legitima un complejo aparato simbólico de pensamiento, mitos, reglamentos, procedimientos, formas de hablar e incluso uniformes que terminan por crear una forma de pensar, de hacer y de crear la realidad lo que permite identificar dentro de una sociedad los diferentes grupos que la integran (Bruner, 1997).

Una de estas micro culturas en la cual las personas se involucran a lo largo de sus vidas son los espacios de trabajo, donde al ofrecer su conocimiento y habilidades al servicio de la empresa o institución con la que al firmar un contrato, las personas reciben una recompensa económica que a su vez les permite desarrollarse y seguir evolucionando en el resto de micro culturas a las que pertenezcan. Dentro de las organizaciones y empresas, la interacción que se establece entre las personas que en ella laboran tiene lugar gracias a una serie de ideas, de herramientas y formas de percibir el trabajo, el cual se conoce como cultura organizacional.

A la cultura organizacional algunos expertos la definen de la siguiente manera:

Para Leavitt (1986) la cultura de una empresa es el conjunto de creencias, tradiciones, valores, reglas, expectativas y hábitos, con frecuencia inconscientes y ampliamente compartidas que caracteriza un grupo específico de personas de una organización, por lo que dentro de las empresas no sólo se encuentra una cultura generalizada, sino microculturas.

A su vez, Edgar Schein (1991) indica que la cultura de una organización es un patrón de suposiciones básicas que han funcionado a lo largo del tiempo para



considerarse como válidas y ser enseñadas a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con las actividades de la empresa y la manera en que se han de atender y resolver los problemas.

De acuerdo con O'Reilly (1996) una organización, es una entidad con procesos y sistemas creados para un propósito, estableciendo metas y formulando estrategias para alcanzarlas. En sus investigaciones se concluye que las organizaciones que desarrollan una cultura fuerte permiten a los individuos trabajar por las metas en común y alcanzan niveles de desempeño más altos comparados con empresas que no la tienen.

Denison (2000) consideraba que la cultura empresarial es un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas internas y externas. La integración a la cultura de una empresa requiere de la participación de todos los elementos de la organización, es decir de los empleados; quienes se adaptarán a el *modus operandi* de la empresa para trabajar por los mismos objetivos.

Para Soria (2008) la importancia de la cultura de una organización radica en el hecho que permite impulsar la competitividad y productividad de esta, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas de los individuos y entre grupos. Este intercambio, facilita la realización de actividades de la empresa, lo que favorece el compañerismo y un nivel favorable de producción.

La relevancia que tiene la cultura organizacional de las empresas radica en el impacto que tiene sobre los colaboradores y la forma en que se moldean sus conductas, su actuar, su forma de pensar y de atender los problemas. El estudio de la relación de la cultura laboral y la productividad de una empresa es un tema ampliamente abordado que ha generado más de 4600 artículos (Chatman, y otros, 2014). Detert, en el 2000, argumentó que la cultura organizacional afecta las actitudes y el comportamiento al proveer de esquemas cognitivos y reglas de decisión que los miembros de una organización usan dentro de la misma y determina su comportamiento.

Son varios los estudios que confirman esta relación entre la cultura organizacional y cómo influye en el rendimiento, el compromiso y la pertenencia

de los empleados. Rampersad (2007) concluyó que existe una relación directa entre la cultura organizacional y el rendimiento individual.

En el 2014, Chatman y sus colaboradores, establecieron que la cultura organizacional y el rendimiento sugieren la presencia de una fuerte cultura, caracterizadas por una serie de valores, normas y consideraciones que compartidas entre los miembros de una organización impactando de forma positiva su rendimiento.

En un estudio realizado por Hoogan y Coote (2014) se observa que la consistencia del comportamiento de los colaboradores es más fuerte, cuando se desarrolla una cultura interna que se encuentre alineada a los objetivos de la empresa junto con las actitudes de los empleados, lo que da como resultado un rendimiento general de la organización.

En 2016 Barrow, Kalar & Prowle, indicaban que la cultura organizacional se ve influenciada por la época en que se fundó la empresa, el impacto de las historias individuales, aspectos políticos y sociales. En su estudio se revisaron seis dimensiones relacionadas con la cultura organizacional:

1. El Liderazgo.
2. La Apertura y la Innovación. Que permite la empresa que los empleados piensen y sugieran sin temor al castigo o la burla.
3. El Enfoque exterior. Que busca la retroalimentación de los clientes e inversionistas y su inclusión en la toma de decisiones.
4. La Facilidad al Cambio.
5. El Involucramiento del personal en todos los niveles. El cuál se ve claramente impactado por la Comunicación y la forma en que tiene lugar.
6. La Infraestructura.

En sus resultados, concluyen que la cultura organizacional es esencial para el cumplimiento de los objetivos internos de las empresas, así como para lograr un buen rendimiento de los colaboradores.

Hasta aquí, se ha establecido como la cultura de una institución se encuentra directamente relacionada con el rendimiento de esta al permitir que

todos sus colaboradores participen en el cumplimiento de los objetivos. Retomando las ideas de Bruner, la cultura y las herramientas de las que dispone una empresa, podemos considerar como se genera una forma de ser y de hacer de sus miembros, por lo que en el campo de la mejora continua, la capacitación del personal, la construcción de formas acertadas de comunicarse y de entender, así como comprender que sus percepciones al igual que las de sus compañeros son válidas, genera como resultado del proceso que se aprende a relacionarse mejor con los demás (Quick, 1991).

Existen, dos herramientas de uso común dentro de la cultura organizacional, las cuales tienen un fuerte impacto sobre los colaboradores de una empresa y sobre si misma:

Por un lado, desde 1999 Hatch indicaba que cuando la comunicación de los empleados con sus superiores, subordinados y colegas se desarrollaba de forma correcta y oportuna, se percibía mayor valor y sentimiento de pertenencia a sus lugares de trabajo. Cabe considerar que Muchingsky (1977), revela que ciertos aspectos de la comunicación están relacionados con el clima laboral y la satisfacción del trabajo.

Para evaluar la comunicación, en 1993 Camplitt y Downs, desarrollaron una escala que evaluaba 8 dimensiones: Integración Organizacional (que tanto el empleado se siente integrado a la empresa), Comunicación Supervisada (comunicación de supervisores a subalternos), Retroalimentación Personal (Información que reciben los empleados sobre su progreso, áreas de mejora y planes de carrera), Información Corporativa (comunicación de políticas, estrategias y contexto de la empresa), Clima comunicativo (incluye la confianza, transparencia y sensación de honestidad percibida), Comunicación Horizontal e Informal y calidad Media (calidad de la información compartida con los empleados) y Comunicación del subordinado. Con su cuestionario y el análisis que desarrollaron, encontraron que la relación de la comunicación y la productividad existen y que es más compleja de lo que se esperaba.

En 2006 Saks concluye que las organizaciones que busquen mejorar los niveles de pertenencia y compromiso de los empleados deberían de apuntar a

capturar la percepción de los empleados hacia el apoyo y ánimo, organizando canales adecuados de comunicación junto con prácticas culturales deseables.

Avolio, Dimotakis, Hannah, Kozlowski, Lord, Treviño, Peng y Schaubroeck, (2012), enfatizaron como los líderes de una empresa son importantes al permitir el modelamiento de la cultura a través de la enseñanza y acompañamiento. Esto lo logran a través de una comunicación multi-lateral que promueve el comportamiento deseado y creando entendimiento compartido entre los miembros de una organización. Así mismo McClellan y Sanders (2014) enfatizaron la importancia que tiene la comunicación y el lenguaje al apoyar a los miembros de una organización a reconciliar los objetivos de una cultura organizacional que pueda estar en transición. Informan que, para lograrlo, la clave está en tratar de suprimir el conflicto que pueda existir en las ideas entre colaboradores al reconocer el objetivo utilizando un lenguaje profesional orientado hacia las metas de la empresa.

Así mismo Cohen y Levinthal (1990), consideraron que la comunicación de conocimiento apropiado y habilidades son necesarios para crear asociaciones creativas que favorezcan la resolución de problemas. Aunque tener información no siempre es suficiente, ya que además debe tener personal que sea capaz de reconocer información útil e integrarla en el momento actual (Baer, 2010; Illies & Rieter-Palmon, 2004). La información que se comparta debe de estar bien respaldada por una estructura y cultura organizacional (Sewry and Sunassee, 2002).

Por otro lado, además de la comunicación diversos estudios indican que la capacidad de las organizaciones para resolver problemas tiene un efecto directo sobre su futuro y rendimiento.

Las Empresas que sean capaces de aprender a través de la Resolución de Problemas y transformar sus ideas en nuevas más rápido que la competencia, muestran gran éxito. El conocimiento creado al resolver problemas dentro de las organizaciones puede volver a ser usado en nuevos problemas, generando una suerte de espiral de aprendizaje de tal forma que las organizaciones sean

capaces de extender su capacidad creativa en la resolución de problemas en el futuro (Senge, 1990).

En el 2010 Dawson indicaba que la aplicación exitosa de estrategias de Resolución de Problemas depende de la cultura organizacional. Esto fue ratificado por Badurdeena, Fadnavisa y Najarzadeha en el 2020, en sus estudios sobre el efecto de la Transformación Lean de Toyota y la cultura organizacional, donde concluyeron que la Cultura Organizacional contribuye significativamente en la Resolución de Problemas, los cuales resultan esenciales para la mejora continua. Este estudio se enfocó en revisar la existencia de una relación entre la cultura organizacional y la capacidad de los empleados por comprometerse a llevar a cabo procesos de resolución de problemas. Los resultados indican que hay una correlación positiva entre la cultura organizacional y la capacidad de resolver problemas para la mejora continua.

Con estas definiciones, se puede deducir que la importancia de la Cultura Organizacional para las empresas y organizaciones radica en una mejora de la competitividad y la productividad de la empresa, al tiempo que se establece la comunicación entre sus miembros y la forma en que se han de resolver los problemas representan dos elementos que favorecerán una cultura organizacional fuerte que permita potencializar el rendimiento de sus colaboradores.

En las siguientes secciones se abordan los temas de la Comunicación y Resolución de Problemas, temas que favorecerán el diseño y aplicación de este trabajo.

### 3.1 Comunicación

En el presente trabajo nos centramos en la comunicación como elemento constitutivo del desarrollo cognitivo, y más importante, su impacto en el contexto organizacional como partícipe en la creación de la cultura interna (Bruner, 1986).

La palabra “Comunicar” proviene de la etimología latina *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”; comunicar es un proceso usado para la transmisión de información entre personas, para expresar o explicar sentimientos, emociones, acciones, etc. con el cuál se puede obtener una respuesta en base a la información que fue recibida en el proceso.

El estudio de la Comunicación se remonta a Aristóteles quien indicó que la comunicación constaba de tres elementos: la persona que habla, el mensaje que se transmite y la persona que lo recibe. Desde entonces son varios los expertos que se han centrado en el estudio de la Comunicación, sin embargo, es Abraham Moles (1973) el primero en relacionar la cultura y comunicación dentro de su Modelo de la Comunicación. En el estudio de la estructura de la comunicación la estructura: *emisor - mensaje - receptor* es ampliamente abordada por diferentes expertos y de manera general es aceptada (Galimberti, 2009).

En el ámbito organizacional, la Comunicación se puede concebir como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y los diferentes públicos con los que interactúa” (Rodríguez, 2002 pp 8). Esta comunicación se transmite de manera interna por niveles jerárquicos: vertical, descendente o de manera horizontal entre las diferentes áreas que la componen; también se presenta externamente ya sea con otras organizaciones, con el público o al recibir información de estos (Rodríguez, 2002).

La importancia que tiene la comunicación dentro de las empresas ha sido revisada y se tienen estudios como el de Rashmi (2006) quien ha demostrado que las empresas con comunicación efectiva tienen menos pérdidas que otras organizaciones y sugieren como la motivación de los empleados depende directamente de una buena comunicación. A su vez, Yates (2008) indica que las empresas con alta eficacia son aquellas que han trabajado y reforzado sus habilidades comunicativas en los gerentes y supervisores

Al tener una comunicación adecuada se cuenta con la identificación de las metas y objetivos a seguir, con lo cual los logros individuales se suman a los logros empresariales. La comunicación interna permite un manejo de los flujos comunicativos dentro de cualquier organización y logra un avance en la ejecución de los procesos internos de la misma. Así mismo se analizan las características y actitudes de cada individuo al tener diferentes formas de relacionarse con los integrantes dentro de la empresa. Si existe una fluidez en la toma de decisiones entonces, se facilita una mejora en la realización de las tareas, en innovación y creatividad de los productos o servicios y la actitud de servicio entre otros. Todo esto trae como consecuencia un incremento en la productividad de los miembros de la organización (Bartoli, 1992).

La comunicación organizacional requiere de planeación, ya que, en caso de manejarse de forma informal, podría ser motivo de ineficiencia, frustraciones y desorden. Cuando la comunicación interna es manejada de forma improvisada e informal, se torna ineficaz y desordenada; por el contrario, una comunicación organizacional adecuada revela una importancia significativa, que radica en permitir crear y dirigir un clima adecuado para la colaboración y cooperación entre las personas mediante la transmisión de los mensajes adecuados (Bartoli, 1992).

En la siguiente sección, se revisa lo correspondiente a la Resolución de Problemas como herramienta para mejorar la cultura organizacional y las diferentes situaciones a las que se pueden enfrentar una empresa en su día a día.

## 3.2 Resolución de Problemas

La capacidad para encontrar una respuesta a una pregunta o a una dificultad, es decir la resolución de un problema, es una actividad cognitiva enfocada hacia un objetivo. Puede darse mediante una rutina (un procedimiento ya existente) o mediante algo creativo (desarrollando nuevos procedimientos). Desde una perspectiva cognitiva la resolución de problemas consiste en el análisis de la información y transformación, que busca alcanzar ciertos objetivos independientemente de la dificultad de la decisión a tomar (Anderson, 1980; Lovett, 2003).

Dentro de la bibliografía entorno a la resolución de problemas, se identifican diferentes enfoques y estrategias:

### 3.2.1 *Creatividad en la Resolución de Problemas*

De acuerdo con Sternberg (1994) para poder resolver un problema es necesario contar con personal creativo que, dada las circunstancias, pueda generar soluciones que resuelvan el problema de forma favorable. La creatividad es considerada como la habilidad para generar un producto que sea novedoso y apropiado a la vez. Un producto nuevo es uno que es original y no estaba previamente; provoca sorpresa porque supera el siguiente paso lógico.

La fuente de la creatividad ha sido descrita con tres orígenes:

- *Origen místico*. Relacionado con la intervención divina, la interacción con las masas y esta capacidad de los artistas.
- *Origen psicodinámico*. Se considera que la creatividad proviene de la tensión entre la realidad consciente y direcciones inconscientes. Kris (1952) desarrolló los conceptos de regresión y elaboración. El primero es el primer paso representado por la introducción de pensamientos sin sentido dentro de la conciencia. La elaboración, se relaciona con el trabajo y la transformación de la información de la regresión. Para Guilford (1977), la



creatividad implica el uso del pensamiento divergente, el cuál refiere la capacidad de generar diferentes ideas en respuesta a un problema.

- *Origen psico-social.* Dentro de esta orientación se consideran importantes el juicio independiente, la confianza en uno mismo, la atracción por lo complejo, la orientación estética y la capacidad de tomar riesgos y la motivación.

En relación con los componentes de la creatividad deben de estar presentes seis componentes que son: habilidades intelectuales, conocimiento, estilos de pensamiento, personalidad, motivación y ambiente. A continuación, se profundiza cada uno de estos:

- *Habilidades intelectuales.* Se consideran el elemento más importante de la creatividad. Se han hecho estudios teóricos y experimentales que han apuntado a su relevancia junto con habilidades creativas elevadas. La búsqueda de soluciones a problemas abre la posibilidad a la creatividad si un problema no existe, entonces no es posible una solución creativa. John Dewey decía: “Un problema bien planteado está a la mitad de ser resuelto”. (De Bono, 1970)

Otros estudios indican que el uso de representaciones mentales y la combinación de partes, así como un pensamiento visual son elementos importantes para el desarrollo de la creatividad, dado que pueden apreciar múltiples aspectos del mismo problema, los pueden manipular y evitar las limitantes de las palabras.

Algunos teóricos como Baer, Mumford, Mobley, Uhlman, Rieter-Palmon & Doares (1991), indican que el uso estratégico del pensamiento divergente o convergente es importante. Un pensamiento divergente, generará diferentes opciones. Un pensamiento convergente, buscará la mejor opción y los pasos a seguir para resolver un problema. La alternancia entre estos dos pensamientos forma un potenciador de la creatividad. Por su parte Sternberg & Davidson (1982), proponen que la introspección sobre la

naturaleza de los problemas favorece a encontrar su solución y la adquisición de nuevos conocimientos.

- *Conocimiento.* Es importante hacer contribuciones creativas bien planteadas y sustentadas. El conocimiento puede ser formal como el que se encuentra en libros e informal como heurístico y proveniente de la vida. Hayes (1989) encontró que eran necesarios varios años de adquisición de conocimiento antes de que las grandes obras de la humanidad fueran producidas. De 500 obras acústicas de los 76 grandes compositores, solo tres de ellas fueron producidas por compositores con menos de 10 años de carrera.

El conocimiento es importante porque gracias a él es posible organizar la información del problema y entender la naturaleza de este. La información sobre un tema permite no dar vueltas sobre algo ya previamente descubierto, ayuda a la persona a reconocer a partir de donde se puede continuar la búsqueda de la solución. Permite producir un trabajo de alta calidad, detectar fuentes de ideas y a concentrar sus recursos cognitivos en el proceso de generar nuevas ideas.

- *Estilos de pensamiento.* Un estilo de pensamiento es una serie de estrategias de los que se valen las personas para poder resolver problemas día a día. Jung (1923) citado en Silver (2000), distingue entre estilo sensitivo e intuitivo. Las personas sensitivas se aproximan a un problema mediante sus sentidos y trabajan con lo que perciben. Las personas intuitivas, por el contrario, se guían por sus corazonadas, por su intuición y las fuentes internas de conocimiento. Por su parte Kirton (1980), propuso los estilos adaptativos e innovadores: Los estilos adaptativos buscan soluciones con pequeños cambios o sin tener que meter cambios importantes. Los estilos innovadores, prefieren reestructurar el problema y acercarse desde un nuevo ángulo. Sternberg y Lubart (1982), refieren un estilo local en el cual tiene el trabajo de forma angosta y cerrada y los detalles de un problema y de un estilo global, quienes prefieren ver la totalidad del problema.

- *Personalidad.* Las características de la personalidad que favorecen la creatividad son:
  - La tolerancia a la ambigüedad. Permite que la persona pueda tolerar los tiempos que puedan transcurrir en lo que se encuentra una solución al problema.
  - La perseverancia. Estar abiertos a nuevas experiencias. Esta es importante ya que indicará que tanto una persona está dispuesta a aprender nuevas ideas, a explorar cosas diferentes o ser curioso respecto a cosas que desconoce o que usualmente hace.
  - El deseo de tomar riesgos. La creatividad involucra desprenderse de las masas y tomar su propio camino
  - La autoestima.
  - La motivación.
  - El ambiente. Provee del contexto físico o social que permitirán la formación de nuevas ideas, que potenciará cierto tipo de ideas o la creatividad. En el trabajo, la libertad para hacer el trabajo propio, el tiempo para pensar, la colaboración entre departamentos son elementos que favorecen la creatividad.
  - La confluencia. Hace referencia a que todos estos elementos además de presentarse en la persona, el contexto también debe coincidir en el momento. Muy difícilmente la creatividad se desarrollará si no coinciden estos elementos.

Al hablar de Resolución de Problemas la creatividad, es considerada una habilidad en parte innata y en parte aprendida, que depende no solo de capacidades cognitivas, sino que envuelve factores ambientales, culturales, personales e históricos. Algunas técnicas que facilitan la creatividad al momento de abordar los problemas son (Labarthe y Herrera, 2016):

- Desarrollar historias. El desarrollar una historia sobre el problema en cuestión favorece el uso del pensamiento analógico, con lo cual se puede llegar a conclusiones no antes vislumbradas al evadir las barreras racionales;

- Desarrollar metáforas. El uso de metáforas y llevarlas al contexto del problema que existe, puede promover encontrar conexiones no antes vistas y una alternativa de solución no considerada previamente;
- Ingeniería de reversa. Consiste básicamente en partir del objetivo o lo que se desea y empezar a enlistar las etapas necesarias que se debieron de llevar a cabo hasta las tareas o actividades inmediatas que se requieren ejecutar a la de forma inmediata;
- Listas combinadas. Consiste en crear relaciones con conceptos y objetos que normalmente no tendrían relación. Se deben de tomar tres columnas con números; en la primera columna se alimentan palabras que vengan a la cabeza como objetos y temas relacionados a lo que se desea resolver, en la segunda columna se registran oficios o alguna categoría de palabras relacionada con el tema a resolver y en la tercera se agrega una nueva columna con números del 0 al 9 de forma aleatoria. Esta técnica consiste en tratar de encontrar soluciones que resulten de relacionar con las palabras asociadas y dejar fluir las ideas. Puede haber relaciones que no tengan ninguna alternativa.
- Lluvia de ideas: implica compartir tantas ideas como sea posible sobre el tema en cuestión mediante la participación de diferentes personas y lograr afinar las mejores de ellas para encontrar una idea con la que todos estén de acuerdo.

### **3.2.2 La Asertividad**

Dentro de la Psicología un recurso esencial para la Resolución de Problemas gira en torno a la Asertividad. Que puede considerarse como la capacidad para expresar de forma directa las emociones y sentimientos propios, los derechos, las necesidades y las opiniones sin perjudicar o agredir a los demás. Una comunicación asertiva incluye: un contacto visual directo, una postura recta, mensajes en primera personas y respuestas directas (Caballo, 1998).

Las respuestas dentro de una conversación pueden ser de tres tipos:

- *Respuesta Asertiva.* Considera las emociones, los sentimientos y los pensamientos propios y también los del otro. Este tipo de respuesta se da en el momento adecuado y contiene la información suficiente considerando el estado actual de la otra persona. En una respuesta asertiva se busca usar palabras como “pienso”, “siento”, “quiero” y se busca incluir a la otra parte haciendo uso de la primera persona del singular “busquemos”, “hagamos”. En la comunicación no verbal, la mirada es directa pero suave, el nivel de voz es acorde, el habla es fluida y flexible, los gestos son firmes y la postura es erecta. Este tipo de respuesta promueven la resolución de problemas y se mantiene un sentimiento de bienestar con el grupo, se está más relajada y una auto-percepción de agrado y de los demás.
- *Respuesta agresiva.* Tiene en cuenta solo las emociones, sentimientos propios y los pensamientos e ignora los del otro. La expresión se da demasiado pronto y de forma muy directa. En la comunicación verbal se busca descalificar a la contraparte y/o amedrentar, se suelen usar frases como “ten cuidado”, “tú no sabes”, “yo sé que eso no es verdad”, etc. En una respuesta agresiva la mirada se mantiene fija, la voz es alta, el habla es fluida y rígida, se busca el enfrentamiento a través de gestos de amenaza y postura intimidante. Los efectos de este tipo de respuestas no son los ideales, ya que genera en la contra parte culpa, frustración, se busca hacer daños a los demás, se genera tensión, se desarrolla el enojo y aumentan los problemas interpersonales.
- *Respuesta pasiva o no asertiva.* Tiene en cuenta las emociones, los sentimientos y los pensamientos del otro e ignora los propios. La persona comunica demasiado tarde sus sentimientos y pensamientos o nunca los comunica. Dentro de su comunicación verbal se encuentra el uso de palabras que reflejan duda o nulifican su sentir como: “supongo”, “realmente, no es importante”, “solamente”, etc. En su comunicación no verbal la mirada constantemente está hacia abajo, vacila, los gestos son

desvalidos, se tiene una postura de retirada y las manos tienen muchos movimientos. Las respuestas pasivas pueden generar conflictos interpersonales, tensión y sentimientos de desamparo y soledad.

Para desarrollar el uso de respuestas asertivas, en psicología se tienen diferentes técnicas que favorecen su desarrollo, tales como (Morse, en Caballo, 1998):

- *Disco rayado*: consiste en decir que no de forma clara, firme y sin excusas. Se debe repetir el argumento las veces que sea necesario, sin enfados ni gritos, acabando las frases siempre con el propio objetivo.
- *Responder a la crítica*: lo ideal es reconocer los aspectos reales de la crítica sin ser defensivos ni atacar al otro, sin aceptar por ello los aspectos exagerados o deformados que están mezclados con la crítica ajustada.
- *Reconocer un error*: ocultar un error puede ser, en ocasiones, una muestra de debilidad más que una preocupación. Desde luego, puede hacerse de una forma digna y natural, expresando el justo desagrado por haberse equivocado, pero sin dar permiso con ello a críticas exageradas o indebidas.
- *Admitir ignorancia*: se trata de hacer evidente en lugar de disimular, que se desconoce o se ha olvidado algo, con sinceridad, naturalidad y sin mostrar sumisión ni agresión.
- *Banco de niebla*: esta técnica se utiliza para el manejo de las críticas manipuladoras. A veces, cuando se manifiesta una negativa se puede ser objeto de presiones o chantaje emocional. Se soluciona dando la razón al interlocutor y continuando con el disco rayado.

### 3.2.3 Reestructuración

Por su parte Fisch, Watzlawick y Weakland (2007) dentro de sus trabajos de investigación orientados en la resolución de problemas, concluyen que la base de lograrlo es la *Reestructuración* de los conceptos y símbolos y que el modo más pragmático de atender un cambio es preguntando: ¿Qué? en lugar de ¿Por qué?, es decir “¿Qué es lo que aquí y ahora sirve para perpetuar el problema y qué se puede hacer aquí y ahora para efectuar el cambio?”

*Reestructurar* significa cambiar el propio marco conceptual o emocional, en el cual se experimenta una situación y situarlo dentro de otra estructura, que aborde los hechos correspondientes a la misma situación concreta igualmente bien o incluso mejor, cambiado así por completo el sentido de estos. Ej. Durante la II Guerra Mundial, un pueblo en Francia iba a ser inminentemente invadido por las tropas enemigas. Ante tal situación inicialmente los hombres propusieron defenderse hasta morir, hasta que las mujeres sugirieron a los hombres que se fueran y que las dejaran solas. Los hombres aceptaron y dejaron el pueblo y las mujeres se quedaron a su merced, el ejército enemigo llegó y al encontrarse con un pueblo lleno de mujeres, más allá de, en definitiva, haber existido los abusos correspondientes, no mataron a nadie, se quedaron unos días y se despidieron apenados de tener que continuar su camino. Al cambiar los hombres su idea de pelear y mejor abandonar el pueblo, las mujeres lograron reestructurar la situación y lograr una solución menos dolorosa.

Para lograr “reestructurar” es importante plantear preguntas desde “¿Qué? y se logra, ya que:

- La experiencia del mundo y el conocimiento, como lo indica Bruner se basa en la categorización de los objetos de nuestra percepción de clase. Estas categorizaciones son constructos mentales y por tanto de un aspecto de la realidad totalmente diferente de los objetos mismos. Las clases se forman, no solamente en base a las propiedades físicas de los objetos, sino en especial a su grado de significación y valor para nosotros.

- Una vez que un objeto ha sido conceptualizado como miembro de una clase determinada, resulta extremadamente difícil considerarlo también como perteneciente a otra clase. En ese momento, se designa como la realidad del objeto.
- La reestructuración es eficaz para el cambio, ya que una vez que se percibe la posible pertenencia a un grupo diferente, la experiencia nueva se incluye.

Otro ejemplo histórico donde la reestructuración de un líder fue la clave para evitar una matanza, fue durante la segunda guerra mundial cuando en Dinamarca el Rey Cristian, en relación con el dictamen de los judíos, en lugar de acceder y someterse y exigir a los judíos que se identificaran con una estrella de David, lo que contestó el rey Cristian fue: “No tenemos un problema judío; no nos sentimos inferiores”. Él uso la banda y todos en Dinamarca la usaron, forzando a los nazis a dejar a Dinamarca y su gente judía separada del tema.

Con el desarrollo de la asertividad y la reestructuración de conceptos y situaciones, se puede lograr encontrar alternativas de solución a los problemas que se encuentren en la actividad de una organización. Otra forma de encontrar soluciones a un problema es mediante la Resolución Sistemática.

#### **3.2.4 Resolución Sistemática**

Dentro de los trabajos realizados en torno al discurso, los grupos y la resolución de problemas, se tiene a Curtis, Mazza, y Runnebohm (1982), quienes propusieron que, al momento de resolver un problema, la riqueza que ofrece el trabajo en equipo resulta de la acumulación de opiniones, ideas y puntos de vista de cada uno de sus miembros. Una técnica para atender los problemas es la *Resolución Sistemática*. Para ello es necesario contar con un pensamiento reflexivo, es decir que al abordar un problema se examinen mentalmente todos los ángulos posibles del mismo. Esta técnica se divide en dos etapas:



- *Fase de descripción del problema.* se define el problema y se limita el mismo. Cuando se describe un problema se puede: separar cada parte de este y plantearse preguntas como: ¿Cuál es la historia del problema?, ¿Cuáles son los hechos que condujeron a esta situación?, ¿Cuáles son las causas del problema? ¿Cuáles son los efectos del problema? ¿Qué eventos producen dichos factores? Una vez se cuenta con la descripción detallada se procede al análisis.
- *Fase de solución del problema.* Esta fase se divide en 4 etapas:
  - Generación de soluciones posibles. Para generar ideas, se recomienda usar la estrategia de “tormenta de ideas”, en esta lo que se busca es generar la mayor cantidad, sin importar la calidad o lo razonables que puedan resultar. Si un grupo no cuenta con tiempo, al menos se tendría que buscar que respondan: ¿Cuáles son las posibles soluciones para el problema? ¿Cuál es la naturaleza de cada solución propuesta?
  - Valorización de las soluciones. En esta fase se evalúan cada solución propuesta. Para ello se recomienda responder las preguntas: ¿Cómo se relaciona cada solución con los criterios establecidos?, ¿Cuáles serán las consecuencias de adoptar cada solución?, ¿Hasta qué punto responde cada solución a la pregunta o resuelve el problema?, ¿Cuáles son los méritos o contras de cada solución?, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada solución?
  - Selección de la mejor solución
  - Implementación.

### **3.2.5 La Discusión.**

Por último, retomando las ideas de Bruner (2009, pp. 98) en relación al discurso y la cultura, donde consideró que: “Nuestra forma de vida adaptada culturalmente, depende de significados y conceptos compartidos y depende también de formas de discurso compartidas que sirven para negociar las diferencias”. Una de las técnicas propuestas para resolver los problemas es la discusión o el debate.

La *discusión* se define como un proceso de comunicación que incluye un grupo de personas, por lo general bajo la dirección de un líder o jefe, que trabajan juntos para solucionar un problema. Se intercambia información para poder resolver un problema específico. Los participantes mediante estímulos verbales y no verbales buscan establecer significados y entendimientos en común. Para que la comunicación sea efectiva, la interacción implica que cada persona proceda a influenciar y sea influenciada por otra persona.

Un punto vital del proceso es *la retroalimentación*, se trata de un ciclo que implica una declaración, estímulo inicial hecha por una persona, seguida por la respuesta de una segunda persona lo que a su vez conduce a otra respuesta de la primera. Este proceso suministra una influencia o interacción reguladora. Las respuestas no verbales de aceptación o rechazo (sonrisas, asentimientos, afirmaciones, arrugar la frente, etc.) señalan las modificaciones que necesitan hacer las personas en interacciones subsecuentes. Las interacciones se dividen en:

- *Positivas*: contienen elementos como estímulos, importancia, reflexión y brevedad. Facilitan el proceso del debate y favorece el desarrollo de este.
- *Negativas*: contienen ataques personales, nimiedades, falta de estructura y longitud excesiva. Retrasan el proceso del debate del grupo. Los ataques inspiran un sentimiento de defensa entre los miembros, mismos que provocan que las personas se retiren o guarden silencio o agredan a otros. Las respuestas largas, confunden e irritan.

El Debate o Discusión incluye compartir, participar e interactuar en el contexto del grupo. Es necesario establecer una meta común encaminada al conocimiento, la experiencia, la intuición y el trabajo de todos los miembros. Las discusiones grupales no garantizan soluciones, pero reúnen a las personas de manera que puedan tratar de lograr una. Al actuar sola una persona, ésta resuelve el problema únicamente mediante su conocimiento y experiencia, acepta el trabajo y la responsabilidad requerida y luego lleva a cabo la tarea tomada. En un grupo, actúa sobre el conocimiento y la experiencia de todos sus miembros. En la discusión las ideas personales son desafiadas, reforzadas y mejoradas antes de

que se tome la decisión final. El trabajo y la responsabilidad se comparten y distribuyen entre los miembros del grupo.

Los grupos de discusiones se clasifican en públicos y privados. En los grupos privados se tratan temas y negocios en privado y se busca la resolución de problemas. En los grupos de discusión públicos se presenta información ya sea para preparar una decisión o explicar una decisión tomada. No buscan resolver problemas, pero se desempeñan como proveedores de información, estimuladores de la opinión pública o consolidadores del apoyo público.

Para que un debate tenga un buen desarrollo es importante examinar ciertos aspectos como: tamaño del grupo, facilidad y distribución de la reunión. A la unión de estos elementos se le conoce como “Ecología de Grupo”. La ecología ayudará a determinar la estructura del grupo, la interacción y los resultados. Enseguida se exploran estos elementos:

- *Tamaño.* El tamaño es determinado por el propósito. Si el propósito es animar a una persona, el grupo podrá ser pequeño. Si el propósito es revisar varios puntos en una empresa, el tamaño será grande. Para un grupo de trabajo es conveniente reunir 5 o 6 participantes.
- *Instalaciones.* Se refiere al medio donde se desempeñará el grupo. El tamaño, la decoración, el alumbrado y la limpieza afectan las actitudes y sentimientos de los miembros. Para favorecer el debate se recomiendan espacios decorados, con suficiente iluminación, limpios, ordenados y cuyo tamaño sea el adecuado para albergar al número de participantes.
- *La comunicación verbal* influye en la ecología del grupo mediante:
  - La expresión facial. Con frecuencia las personas determinan los estados emocionales, las actitudes y las reacciones a los comentarios de otros a partir de las reacciones faciales.
  - La territorialidad, que es el sentimiento de derecho de controlar cierta área física. Si se viola el espacio de una persona, se pueden presentar actitudes y sentimientos hostiles, lo que se podría causar que se rompa el proceso. El cuidado del territorio favorece el proceso.
  - El espacio personal, el cual se refiere a la distancia que una persona guarda entre ella y las demás. Cuando se transgrede la persona se hace

defensiva u hostil o puede retirarse. Se recomienda orientar las sillas de forma circular u ovalada y dejar a los participantes de forma lateral y no frente a frente para evitar la confrontación.

Es de esta manera que se logra apreciar que la resolución de problemas tiene diferentes enfoques para abordarla y diferentes técnicas para encontrar soluciones. La comunicación es un elemento común en todas ellas y podemos considerar que resulta esencial para encontrar soluciones satisfactorias. El conocimiento de la comunicación y técnicas de resolución de problemas tienen un efecto directo sobre la cultura de las empresas, la cual como se ha visto, tiene una injerencia directa en el quehacer diario de los miembros de una empresa y en el rendimiento de esta.

A continuación, se presenta la estructura del taller objetivo de este trabajo amparado con la base teórica revisada hasta el momento.

## 4. DISEÑO DE TALLER

La cultura se puede concebir como sistemas de intercambio elaborados, con medios tan variados como el respeto, los bienes, la lealtad y los servicios. Para lograr una transferencia de adiestramientos, es necesario comprender los principios e ideas fundamentales. Por ello es importante establecer un entendimiento intuitivo de los materiales antes de exponer métodos más tradicionales y formales de deducción y prueba. Es importante recordar que el entender algo es haber aprendido no solo “algo” específico, sino tener también un modelo para entender otras cosas, como es que se puedan encontrar y reconocer los límites del proceso y es en esta labor dónde el psicólogo tiene su participación fundamental.

Dentro de los elementos que se consideraron en la elaboración de este taller, con base en la Teoría de Jerome Bruner son:

- La Apreciación. Dado que la dirección de la causa nunca es clara en los asuntos humanos, si nos sentimos preferidos por alguien le corresponderemos prefiriéndolos, ya sea que nuestro sentimiento sea correcto o no. Es una tendencia humana: sentirse apreciado por alguien engendra la retribución de ese sentimiento.
- La Emoción. Se consideran las emociones como aquellas que son visibles por otros, se caracterizan por ser de corta duración y son resultado de una experiencia vivenciada y percibida por los sentidos de la persona. Se consideran cinco emociones básicas: la felicidad, el miedo, la preocupación, la tristeza y el bienestar Muñoz (2012).
- La Identidad y la Autoestima. Lo que caracteriza al humano es la construcción de un sistema conceptual que organiza, el pasado, pero que también esta extrapolado hacia el futuro, un yo con historia y con posibilidad. Este yo construido es interno y también se desborda hacia las cosas y actividades y lugares, dando origen al Yo entendido. La autoestima

es la mezcla entre la idea de lo que creemos ser capaces (esperamos ser) y lo que no tenemos y está más allá de nuestro alcance (Polaino, 2004). El manejo de la autoestima nunca es sencillo y nunca está establecido, y su estado es poderosamente afectado por la disponibilidad de apoyos ofrecidos desde afuera. Estos recursos pueden ser segundas oportunidades u honrar un intento bueno, aunque fallido, pero sobre todo la ocasión para el discurso que permite describir por qué o como las cosas no funcionaron como se planearon.

- **La Interacción.** Se tiene una habilidad para entender las mentes del otro, ya sea a través de la comunicación verbal, no verbal u otros medios. El lenguaje sí bien es importante al considerar el contexto en el que las palabras, los actos y los gestos ocurren. Cuando se trata de seres humanos, el aprendizaje es un proceso interactivo en el que las personas aprenden unas de otras, y no sencillamente se trata de mostrar por ejemplo lo que es contar.
- **Los Límites.** Se desea capacitar a las personas para que vayan más allá de sus predisposiciones innatas, debe transmitirse la caja de herramientas que ha desarrollado la cultura para hacerlo. No todo mundo se beneficia igualmente de la instrucción que se ofrece, pero eso no implica que solo se deba de instruir a los que tienen el talento más notable. La hipótesis de Sapir y Whorf, dice que el pensamiento toma su forma del lenguaje en el que se formula y/o expresa; se tiene la capacidad para examinar el propio lenguaje y trascender sus límites. Lo que apoya la Teoría de Vygotsky en relación con el carácter social del aprendizaje (Carretero, 2009).
- **La Perspectiva.** Entender algo de una manera no evita entenderlo de otras maneras. Las interpretaciones del mundo son constantemente sometidas a juicio frente a lo que se toma como las creencias de la cultura, los cuales pueden estar gobernados por criterios, razones, compromisos, gustos, intereses y expresiones de adhesión a los valores de la cultura como la buena vida, la decencia, la legitimación o el poder.

- La Reflexión. Dar sentido, establecer metas, fijar la atención a lo que se ha aprendido a través de la exposición, pensar en el propio pensamiento.
- La Sorpresa. Permite investigar lo que la gente da por supuesto. Es la transgresión de un supuesto. El supuesto es lo que se espera que sucederá. El sistema nervioso almacena modelos del mundo que giran a una velocidad mayor que la del mundo real. Si lo que impresiona nuestros sentidos se ajusta a la expectativa, al estado previsto del modelo, se puede dejar que la atención se debilite un poco y se fije en cualquier otro elemento. Si la información adquirida transgrede la expectativa, el sistema se pondrá en alerta.

Así mismo, se trabajará considerando los Modos de Aprendizaje desarrollados por Jerome Bruner, el Currículo en Espiral y se plantea una evaluación de lo aprendido en cada sesión de forma que se pueda apreciar la construcción del conocimiento en cada participante. A continuación, se describen las partes del Taller, así como las diferentes sesiones y materiales que lo compondrían.

## **4.1 Propuesta de Intervención**

### **4.1.1 Justificación.**

Dos máximas del Construccinismo en torno a la Educación y el Aprendizaje son que las personas se apropian de la cultura de la sociedad donde se desenvuelven mediante las herramientas sociales de las que se dispone (Cubero, 2005) y que la construcción del conocimiento tiene lugar mediante procesos de intercambio entre las personas, donde se organizan y ordenan los significados de las experiencias que se tienen día con día (Mahoney, 2005). Lo que significa que el conocimiento de las personas es una representación de la relación directa que cada individuo tiene con el mundo que experimenta (Glasserfield, 1995; Carretero, 2005). Sobre esto, Jean Piaget concluyó que los procesos individuales son condiciones previas que hacen posible los procesos de interacción social y Lev Vygotsky enfatizó que dichos procesos individuales tienen lugar gracias a los conocimientos e instrumentos que desarrolló la cultura (Carretero, 2009). Esto lo corroboró Jerome Bruner en sus estudios con Cecile Goodman, donde demostró como la percepción de los niños cambiaba en función al nivel socio económico al que pertenecían (1947).

Los trabajos de investigación de Jerome Bruner lo llevaron a terminar por escribir en 1987 que “cualquier materia puede ser enseñada a cualquier niño proveyendo atención a la etapa de desarrollo de éste y presentando las tareas de forma estructurada con grados de dificultad creciente” (Haste y Gardner 2017) y que “el lenguaje es el instrumento que utiliza el humano para poner orden en su medio” (Brunner, 1987). A su vez, en el libro “El Proceso de la educación” planteó que “El alumno no debe de hablar de física, historia o matemáticas, sino hacer física, historia o matemáticas” (Bruner, 1995).

Tal como se ha revisado, para Jerome Bruner la mente como tal no podría existir sin la cultura. Consideró que la cultura aporta las herramientas para el intercambio cultural; ya que nadie puede asignar significados sin la ayuda de los sistemas simbólicos de la cultura; que el pensamiento, se construye en un contexto determinado y que depende del uso que el individuo hace de las



herramientas culturales. La Cultura no es una entidad estática tiene un carácter dinámico a la vez que es singular y se sitúa en un contexto específico, la cultura se crea constantemente al ser interpretada y renegociada por sus integrantes (Bruner, 1986).

Para Bruner, la cultura permite la construcción de la mente humana a través de la educación, la cual proporciona significado a la vida, a las acciones y a las relaciones humanas (Bruner, 1997). En cuanto a la forma en que las personas se hacen de las herramientas que provee su cultura, desarrolló la idea de los “modos de presentación” los cuales permiten la construcción de significados a partir de la selección de información considerada como relevante (Velma y Luz, 2000). El interés de Jerome Bruner lo llevo a concluir en 1997 que existen diversas microculturas a las que pertenecen las personas, que van desde la familia hasta organizaciones públicas o privadas como el trabajo donde una serie de reglas, procedimientos y formas de pensar y hablar, terminan por crear una forma de pensar y hacer de la gente que la componen.

Al respecto sobre las organizaciones y la cultura interna que se establece dentro de ellas, en el 2000 Detert argumentó que la cultura organizacional afecta las actitudes y el comportamiento al proveer de esquemas comunicativos y reglas de decisión. O'Relly (1996) indicaba que una cultura fuerte permite niveles de desempeño del personal y que las empresas con mejores resultados son aquellas que favorecen una cultura organizacional más fuerte al compararse contra las que no la tienen. En el 2000, Denison indicó que la integración de la cultura requiere de la participación de todos los colaboradores que la componen, desde el obrero hasta la alta dirección.

Sobre el impacto de la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa, existen varios estudios que concluyen que existe una relación directa entre la fuerza de la cultura de una empresa y el rendimiento que tiene (Rampersad, 2007; Chatman et al, 2014, Hoogan y Coote, 2014, McClellan y Sanders, 2014). Así mismo, estudios indican que la comunicación no solo favorece el rendimiento de la empresa, sino mejora los niveles de pertenecía y compromiso de sus colaboradores (Saks, 2006). Al respecto, Rashmi (2006)

señaló que las empresas con una comunicación efectiva tienen menos pérdidas que otras organizaciones al favorecerse la motivación de los empleados.

Es relevante considerar que Cohen y Levinthal (1990) comentaban que además de una comunicación organizacional apropiada para garantizar un buen rendimiento de las organizaciones, también es relevante que el personal sea capaz de reconocer información útil al momento de presentarse y que sean capaces de integrarla en el momento actual (Baer, 2010), con lo cual se puedan tomar decisiones apropiadas que permitan fijar el rumbo de la empresa y la solución de sus problemas. La rapidez con la que una empresa aprende de sus errores y éxitos, y es capaz de permear este conocimiento entre su personal genera una espiral de aprendizaje, de tal forma que las organizaciones que son capaces de extender su capacidad creativa en la resolución de problemas más rápido que otras, son las empresas que tienen mayores probabilidades de permanecer en el mercado (Senge, 1990).

Diferentes estrategias que favorecen la resolución de problemas son: el desarrollo de la creatividad; donde un pensamiento divergente, el conocimiento y la personalidad, serán elementos claves para dar soluciones creativas a los problemas que se tengan (Baer et al, 1991). La creatividad es un elemento que permitirá dar con ideas novedosas que favorezcan la resolución del problema y la discusión, será un método que facilitará la integración de la experiencia de diferentes colaboradores lo que permitirá crear una solución ideal al problema en cuestión mediante la retroalimentación de las ideas transmitidas. El desarrollo del asertividad, dentro de los colabores es también un facilitador que permite atender de forma oportuna los problemas sin dejar de lado las necesidades internas de la empresa y las personales. El mismo Jerome Bruner indicó que una forma de encontrar soluciones es mediante la discusión, con lo que es posible exponer ideas de los participantes que poseen diferentes experiencias y mediante la coordinación, lograr una idea que sea mejor y más completa.

Como se ha visto hasta el momento, Jerome Bruner fue un visionario que no solo terminó por crear una rama nueva de la Psicología al abrir camino al mundo de lo cognitivo y separarse de las limitantes de la escuela conductista; sino

que, mediante su experiencia, conocimiento y capacidad de síntesis, logró crear toda una teoría sobre el aprendizaje y diferentes elementos que la constituyen. La mayoría de sus estudios giraron en torno a la educación de personas ya sea en su niñez o juventud, y llama la atención que a pesar que el mismo Bruner consideró que mientras se presenten las herramientas necesarias las personas pueden aprender lo que sea, considerando a su nivel actual de conocimiento y que la cultura está formada por microculturas formadas por los diferentes grupos sociales a los que pertenece, no se encontró en la bibliografía información de la aplicación de su Teoría en un medio diferente al escolar.

Como se ha revisado, dentro de este trabajo, las organizaciones desarrollan su propia cultura, dotando de herramientas e ideas a su personal, con lo que se crea una forma de ver y entender la actividad laboral y el quehacer de la empresa. Se ha visto con estudios, que las empresas con una cultura organizacional fuerte tienen un buen rendimiento al permitir garantizar el compromiso de todos sus colaboradores y que dos herramientas esenciales que coadyuvan a la formación de una cultura fuerte son la comunicación y la resolución de problemas. Tanto la comunicación como la capacidad de resolver los problemas a los que se enfrenta una empresa, son elementos claves que garantizan una cultura interna, un rendimiento en la misma y por ende la permanencia de la empresa dentro de su mercado.

Es por esto, que dentro del presente trabajo de tesis, se propone llevar a cabo el diseño de un taller dirigido a personas que laboren en una empresa, buscando favorecer que los participantes desarrollen su propio conocimiento sobre la comunicación y diferentes técnicas de resolución de problemas al hacer uso de la Teoría de Aprendizaje por Descubrimiento de Jerome Bruner y de diferentes elementos teóricos como los modos de representación, los andamios, el currículo en espiral, la motivación y las premisas sobre el aprendizaje que el mismo Bruner resume en la frase “todas las personas son capaces de aprender, mientras a las personas se les presente el conocimiento partiendo de lo que ya conocen y organizándolo hacia donde se desea que lleguen”.

## **4.1.2 Objetivos**

### **4.1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un Taller para trabajadores basado en la Teoría de Aprendizaje por Descubrimiento de Jerome Bruner, que permita a los participantes adquirir conocimientos en torno a la comunicación asertiva y la resolución de problemas, dos habilidades que de acuerdo a la investigación realizada, se asocian con la mejora del clima laboral y la productividad de las empresas.

### **4.1.2.1 Objetivos particulares**

- Emplear la teoría de Aprendizaje por Descubrimiento para catapultar el aprendizaje de un trabajo de trabajadores.
- Mejorar la comunicación interna de los participantes en sus ambientes laborales.
- Proveer de herramientas para la resolución de problemas.

## **4.1.3 Hipótesis**

- Al trasladar las bases y las herramientas de la Teoría de Aprendizaje por Descubrimiento de Jerome Bruner de las aulas a un ambiente laboral, donde existe una cultura interna, será posible promover el aprendizaje de los participantes mediante la adquisición, transformación y evaluación.
- El comprender el proceso de la comunicación y los elementos que la componen se favorecerá un mejor clima laboral y la resolución de problemas.
- Al aprender técnicas para la resolución de problemas, la persona podrá alcanzar nuevos niveles de desarrollo.
- Mejorar la Comunicación y la resolución de problemas tendrá un efecto positivo en el rendimiento de los trabajadores y de la empresa.

#### **4.1.4 Método**

##### *4.1.4.1 Participantes*

Se trabajará con personas de edades entre 28 y 50 años, de sexo indistinto y que actualmente laboran. Se contará con la participación de 8 personas mínimo necesario para validar el taller. (Baptista, Fernández, y Hernández, 2006).

##### *4.1.4.2 Instrumentos*

- Evaluación: cualitativa
- Técnicas: Rejilla, Participación, Desempeño, uso de formatos de Respuesta por sesión, trabajo final, Mapa conceptual general, registros.

##### *4.1.4.3 Escenario*

Para las sesiones se deberá disponer de una oficina del Centro de trabajo donde se aplicará el Taller y se debe indicar la dirección de la misma en la Carta Informativa (Ver Anexo 1). Cada sesión será de 55 minutos; la sala deberá contar con mesa, sillas con respaldo y enchufes de luz. Cada sesión comienza con una breve introducción y una serie de actividades planeadas conforme a la Teoría de Aprendizaje Significativo de Jerome Bruner donde se propone un Currículo en Espiral y el uso de Andamiajes y los Modos de Representación de tal forma que se parte en la primera sesión con temas como comunicación y motivación y se termina en la última sesión con Casos Prácticos para la aplicación de alguna estrategia de Resolución de Problemas. A lo largo de cada sesión y actividad se consideran conceptos como: Andamiaje, Motivación, Esquemas, Técnicas de Evaluación, estrategias de Resolución de Problemas y otros. Así mismo, cada sesión terminará con una evaluación individual de tal forma que los participantes puedan explicar en sus propias palabras lo aprendido.

#### **4.1.5 Perfil del facilitador**

Los facilitadores se prepararán previamente con la información a trabajar en el taller, la forma así como el contenido del mismo y se plantearán los objetivos establecidos con el fin de dar cabal cobertura conforme al marco teórico desarrollado en el presente escrito. Es importante que el facilitador domine los temas que se explicaran, así como la secuencia de la sesión con lo cual pueda esclarecer y amplificar los conceptos, procedimientos y actitudes de los participantes.

#### **4.1.6 Consideraciones**

- Para el diseño de este Taller se considera, de acuerdo con la propuesta Teórica de Jerome Bruner, que las personas representan su realidad y forman parte activa en la creación de su propio conocimiento, lo que tiene lugar gracias al uso de los diferentes modos de representación y distintas herramientas psicológicas que poseen como el lenguaje.
- El taller deberá desarrollarse en un entorno real, con actividades que los participantes desarrollen en común, favoreciendo el aprendizaje por descubrimiento, la creatividad, la negociación y la cultura de las organizaciones (Bruner, 1984).
- En el diseño de este, se considera que las actividades deben ser motivantes y se busca que los participantes descubran y desarrollen por si mismos los conceptos que se buscan enseñar al organizar las sesiones y actividades en cada sesión en un currículo en espiral, empezando con el dominio de conceptos básicos como la comunicación y la motivación, hasta llegar al manejo de diversas técnicas de solución de problemas (Baro, 2011).
- Los facilitadores buscarán guiar las actividades y lograr que sean los participantes quienes vayan construyendo su propio conocimiento mediante andamios en forma de instrucciones y diferentes actividades.
- Para guiar la estructura del esquema del conocimiento, sesión tras sesión se irá armando un diagrama de árbol o mapa mental, que vaya

relacionando cada concepto revisado y como la suma de los mismos son importantes para lograr comprender las sutilezas que subyacen al desarrollo de una comunicación efectiva dentro del trabajo, así como la resolución de problemas.

- Para favorecer el aprendizaje se hace uso de los propios recursos de la persona y los referentes culturales dentro de la organización.
- Para el desarrollo de las actividades planteadas se considera la existencia de los Modos de representación y el uso que dan los participantes al mismo, de tal forma que: el modo enactivo se usará durante la guía de las actividades, el modo icónico durante el empleo de videos e imágenes y el uso de ejercicios de dibujo y el modo simbólico durante las sesiones en general y las evaluaciones escritas. De la primera sesión se clasificará a los participantes en función de su desarrollo y los modos de representación que favorecen, de tal forma que se puedan crear equipos entre colaboradores con diferentes capacidades que al interactuar entre pares se favorezca el aprendizaje del resto, al fungir como un andamiaje. Los elementos que se usan en la aplicación del andamiaje son: demostración de soluciones, el mantenimiento de la participación y la retroalimentación (González, 2011).
- Para comprobar el aprendizaje de cada sesión, se proponen algunos sistemas de evaluación como: análisis de discurso, diarios y la técnica de rejilla.
- Un punto central del Taller será lograr la motivación de los participantes, por lo cual, previo al comienzo de la primera sesión, se tendrá que haber evaluado con el Departamento de Recursos Humanos o la Gerencia correspondiente, el premio al que podrán hacerse acreedores los participantes en caso de asistir a todas las sesiones, así como lograr comprometerse en el desarrollo del mismo.

## 4.2 Contenido temático de las sesiones del Taller

Se presenta en la siguiente tabla, los contenidos temáticos que serán abordados en cada sesión por el facilitador para guiar a los participantes con el fin de cumplir los objetivos.

SESION	TEMA	SUBTEMA	CONTENIDO	
			CONCEPTUAL	PROCEDIMIENTO
1	Introducción & Motivación.	Bienvenida	-	Presentación de los facilitadores y participantes
		Definiendo la Motivación	Definición de la Motivación.	Ubicar el Nivel de Conocimiento de cada participante con lo cual se pueda desarrollar un currículo en espiral Uso de la Técnica de Rejilla
		Firmando acuerdos	Lograr el compromiso por parte de los participantes y garantizar su adherencia al Taller	
		Evaluación		
2	Modos de Representación	Bienvenida	Esquema	Formación de Mapa Mental o Diagrama de árbol con lo aprendido en la Sesión Anterior
		Suena familiar... pero no sé.	Modos de Representación	Clasificar los participantes en función de los Modos de Representación que dominan.
		El Enigma	Modos de Representación	Identificar que existen tres diferentes formas de hacer de información: acción manipulando, imágenes y el lenguaje.
		Evaluación		
3	Comunicación Verbal	Bienvenida	Esquema	Formación de Mapa Mental o Diagrama de árbol con lo aprendido en la Sesión Anterior
		Mapamundi	Comunicación Verbal	
		Periódico Mural	Rejilla	
		Mímica	Comunicación Verbal	
		Evaluación		
4	Comunicación No Verbal	Bienvenida	Esquema	Formación de Mapa Mental o Diagrama de árbol con lo aprendido en la Sesión Anterior
		Colores que no saben igual	Sentidos	
		Aprendiendo verbal al otro	Comunicación No Verbal	
		Viaje Musical	Emociones	
		Evaluación		



5	Emociones y sentimientos	Bienvenida	Esquema	Formación de Mapa Mental o Diagrama de árbol con lo aprendido en la Sesión Anterior
		La Isla		
		Inventario de emociones		
		Representando mis emociones		
		Evaluación		
6	Resolución de Problemas: Asertividad	Bienvenida	Esquema	Formación de Mapa Mental o Diagrama de árbol con lo aprendido en la Sesión Anterior
		Presentación Audiovisual	Video "El Salto"	
		Disco Rayado	Que no y que no	
		Banco de Niebla	Comprando	
		Evaluación		
7	Resolución de Problemas: La creatividad	Bienvenida	Esquema	Formación de Mapa Mental o Diagrama de árbol con lo aprendido en la Sesión Anterior
		Sorpresa	¿Sabía usted?	
		Resolución de Problemas.	Inventando datos	
		Resolución de Problemas.	Comunicación.	
		Evaluación		
8	Resolución de Problemas: Toma de decisiones	Bienvenida	Esquema	Formación de Mapa Mental o Diagrama de árbol con lo aprendido en la Sesión Anterior
		Toma de decisiones	¿Qué quieres tomar?	
		El prejuicio de Confirmación	Caso Laboral	
		La Perseverancia de la opinión	Caso Laboral 2	
		Evaluación		
9	Cierre	Bienvenida	Esquema	Formación de Mapa Mental o Diagrama de árbol con lo aprendido en la Sesión Anterior
		Aclarar dudas	Rejilla Grupal	
		Resolución de Problemas.	Caso practico	
		Evaluación		

### 4.3 Sesiones

A continuación, se presenta el contenido de las sesiones. Los materiales de registro y de evaluación podrán encontrarse en los Anexos.

<b>SESIÓN NÚMERO 1 - Introducción &amp; Motivación.</b>	
<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivo Específico</b>
Que el participante conozca lo que es la motivación, mediante el juego y su relevancia en su actividad diaria.	Que el participante pueda explicar lo que es la motivación. Que el participante pueda describir qué elementos los motivan
<b>Contenidos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de los facilitadores y participantes dentro del taller.</li> <li>- Definición de la Motivación.</li> <li>- Tomar conciencia de las razones que motivan a cada participante venir a trabajar y extrapolarlas en su compromiso con el taller.</li> </ul>	
<b>Duración aproximada:</b>	<b>Grupo</b>
55 minutos.	8 trabajadores que laboren dentro de la organización en cuestión.
<b>Materiales a utilizar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bocina,</li> <li>- Carta de Participación Consentida,</li> <li>- Etiqueta,</li> <li>- Formato de Evaluación,</li> <li>- Hojas de respuesta por equipo,</li> <li>- Laptop.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formato de Evaluación S-E1 (Anexo 2)</li> <li>- Pantalla inteligente,</li> <li>- Pelota mediana,</li> <li>- Plumaz,</li> <li>- Plumones,</li> <li>- Rotafolio.</li> </ul>
<b>Actividad de Apertura (tiempo 10 min)</b>	
<p>El facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparte etiquetas y preguntará ¿Qué sugieren que se haga para presentarnos?</li> <li>- En función de las respuestas, en caso de no haber consenso, se sugerirá hacer un juego de papa caliente y que se responda las preguntas: ¿Qué te gusta cenar?, ¿Hace cuantos años trabajas en la empresa?, ¿Qué lugar te gustaría visitar? ¿Dónde pasaste la última Navidad? ¿Qué te gusta hacer los fines de semana?</li> </ul>	<p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anota su nombre en la etiqueta.</li> <li>- Comparte alguna idea para presentarse.</li> <li>- Se presentará en cuanto sea su turno.</li> </ul>
<b>Actividades de desarrollo - Definiendo la Motivación ( 15 min)</b>	
<p>El facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenta el video "México y sus Maravillas". Pregunta a los participantes si alguna vez han estado en alguno de esos lugares o si les gustaría visitarlos.</li> <li>- Coloca un Rotafolio, donde se anoten las respuestas que den a las preguntas: ¿Qué necesitan hacer para lograr visitar ese lugar que les gusta? ¿Qué han tenido que hacer para poder ir a ese lugar que ya visitaron?</li> <li>- Cuestiona los participantes con la siguiente pregunta: ¿Como le llaman a esto que sienten que los impulsa a llevar todas estas acciones para lograr este fin que es "visitar un lugar"?</li> <li>- Define la motivación como "el conjunto de emociones y sentimientos así como elementos externos que motivan a las personas a actuar".</li> </ul>	<p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observa el video que se presenta.</li> <li>- Comparte sus opiniones y puntos de vista.</li> </ul>

---

**Actividades de desarrollo - Firmando Acuerdos ( 20 min)**


---

El facilitador:

- Solicita la creación de dos grupos de 3 personas y uno de 2 para que contesten: ¿Qué los motiva a venir a trabajo?
- Pide que presenten los motivos al grupo y que los anoten en un Rotafolio.
- Comenta las motivaciones expuestas y plantear la pregunta: ¿Qué les gustaría que se pudiera fijar como objetivo de este Taller que fuera lo suficientemente relevante para sentirse comprometidos con su asistencia?
- Previa autorización de la empresa, se presentará el objetivo a obtener al cumplir con la participación en el Taller (e. medio día libre)

El participante:

- Forma los equipos solicitados.
- Anota en el Rotafolio las motivaciones del grupo para venir a trabajar.
- Comparte sus opiniones y puntos de vista

---

**Actividad de Cierre**


---

El facilitador:

- Entrega a los participantes el formato de Evaluación E-S1.
- Solicita que de forma individual anoten lo que han comprendido por motivación.
- Agradece la participación de los asistentes e invitar a la siguiente sesión recordando día y hora.

El participante:

- Escribe su definición de Motivación.

---

**Evidencia de la autoevaluación del aprendizaje**


---

- Definición propia de lo que es la motivación.
-

## SESIÓN NÚMERO 2 - Modos de Representación

### Objetivo General

Que el participante aprenda los mecanismos mediante los cuales conoce información de su entorno por medio de ejercicios prácticos que le permitan comprender los tres mecanismos conforme a la Teoría de Bruner.

### Objetivo Específico

Que el participante comprenda los modos de representación: Tacto, imágenes y lenguaje.  
Que el participante colabore y se comunique para poder resolver las tareas que se asignan.

### Contenidos

- Bienvenida a la sesión del día.
- Breve revisión de lo que se vio la sesión pasada y elaboración de Mapa Mental
- Modos de Representación e Influencia del Contexto en nuestro conocimiento
- Tomar conciencia de la forma que tiene cada uno para hacerse de información en su área de trabajo.

### Duración aproximada:

55 minutos

### Grupo

8 trabajadores que laboren dentro de la organización en cuestión.

### Materiales a utilizar

- 1 bocina
- 3 cartas con 3 pistas cada una (Dentro de las cartas, se darán dos imágenes en blanco y negro donde se describan la fuente de los ingredientes que se usan en la fabricación del pan. Los dibujos serán los siguientes:
  - o CARTA 1: Árbol de cacao y levadura
  - o CARTA 2: Trigo y huevo
  - o CARTA 3: Mantequilla y par de manos).
- 8 lápices con punta
- 8 pañoletas
- 8 plumas
- Caja de regalo (La caja contendrá una placa para incrementar su peso y despistar a los participantes en caso de cargarla. Contendrá flores de gardenia para darle un aroma y despistar a los participantes. La caja será rellena con papel o bolsas para evitar que se mueva su contenido en caso de ser cargado por algún participante. La caja estará cerrada con cinta adhesiva para evitar que se abra por accidente.)

- Formato de Evaluación S1 (Anexo 4)
- Formato de Respuesta S1-E2 (Anexo 3): Sonidos
- Formato Registro S1E2: Modos de Representación.
- Formato Registro S1E3: Modos, Motivación, Liderazgo, Participación.
- Grabación de audios.
- Laptop
- Pantalla inteligente
- Pizarrón de plumón y cartulinas
- Plumones
- Rotafolio
- Tarjetas para nombrar equipos

### Actividad de Apertura (tiempo 5 min)

El facilitador:

- Da la bienvenida a la segunda sesión.
- Agradece la asistencia y les pregunta: "¿Qué recuerdan de la sesión anterior?"

El participante:

- Comparte lo que recuerde sobre el tema de la motivación y en conjunto con el facilitador armarán un Mapa Mental en un Rotafolio que complementará en cada sesión.

### Actividades de desarrollo - Suena familiar ... pero no lo sé ( 20 min)

El facilitador:

- Distribuye pañoletas y el formato A1-S2 a cada participante para que se tapen los ojos. Les entrega una hoja donde previamente habrá anotado su nombre y un lápiz. Una vez todos tengan tapados los ojos, se les informa que se presentarán 3 sonidos los cuales deberán de intentar identificar o asociar ¿Qué son o de qué se trata en sí cada uno?

- Entre cada sonido, dará un tiempo para que anoten en sus hojas (aún con los ojos tapados), alguna palabra o pista que les permita, después ya sin los ojos tapados, identificar qué es lo que eran esos sonidos

[ Los sonidos que se presentarán son: Sonido de un planeta, sonido de una hiena que parece risa de personas o zorro o rana y sonido de una olla exprés ]

- Terminando de escuchar, dará 3 minutos para que puedan anotar más ideas relacionadas con los sonidos que acaban de escuchar.

- Durante los siguientes 8 minutos, se hará una lluvia de ideas con lo que cada participante pensó que era cada uno de los sonidos. Los facilitadores informarán que para participar, solo es necesario alzar la mano y que se espera que todos aporten sus ideas, que todas las ideas son válidas y todo se respetará.

Mientras uno de los guías, da la palabra y

anota las palabras en un pizarrón (o cartulinas) con plumones, el otro anotará en función del nivel de participación y las palabras/expresiones usadas, el nivel de dominio de cada modo por participante en relación a la Teoría de Bruner. (¿El participante ocupa muchas imágenes para expresarse? ¿El participante le hubiera gustado poder volver a escuchar los sonidos? ¿El participante le cuesta trabajo ubicar una palabra para expresar su idea? ¿El participante usa un lenguaje pobre?) Mientras se hace esta actividad, se clasificará a los participantes en: Simbólico – Icónico y enactivo y se crearán 3 Grupos para el resto de actividades de las sesiones. .

- Al finalizar el período de tiempo asignado y que se informen los sonidos que se encontraron, se les preguntará "Al escuchar la participación de cada uno de ustedes y la de los demás compañeros y el mapa que hemos elaborado, ¿De qué se dan cuenta?" En función de la poca o mucha participación, se podrá tomar ejemplos anotados y preguntar "Por ejemplo ¿Quién dijo que el sonido X era tal cosa?" ¿Por qué crees que pensaste en eso y los demás no?".

El participante:

- Participa en la actividad que se describe.

- Pone atención a las instrucciones.

- Escucha los sonidos.

- Comparte sus opiniones y puntos de vista

### Actividades de desarrollo - El Enigma ( 25 min)

El facilitador:

- Forma 3 grupos con base en los registros de los participantes procurando incluir participantes que dominen cada uno de los modos en todos los grupos. Les presenta una caja de cartón como regalo y comunicará " En esta actividad jugaremos a adivinar lo que contiene la caja. Quienes lo adivinen se podrán quedar con lo que contiene. Tres reglas para este juego:

o Una persona por equipo podrá acercarse a la caja y hacer una manipulación única por turno.

o Una persona por equipo tomará una de estas cartas, que contendrán una serie de pistas individuales en formas de dibujos.

o Una persona podrá hacer una pregunta por escrito y entregarla para ser respondida por los facilitadores."

- Les pide que anoten el nombre de su equipo en unas tarjetas pequeñas y uno de los guías sacará de una bolsa las mismas para que se establezca el orden.

- Distribuye formatos A2-S2 para poder anotar los miembros del equipo, quién lo lideró, el nombre y las observaciones del equipo o notas generales.

- Una vez que cada equipo haya tomado sus pistas, manipulado la caja y termine de realizar sus preguntas, les

El participante:

- Forma los equipos solicitados.

- Anota en el Rotafolio las motivaciones del grupo para venir a trabajar.

- Comparte sus opiniones y puntos de vista

indica que cuentan con 8 minutos para que puedan resolver el enigma. Les avisa que cuentan con dos minutos previos a terminar el tiempo indicado para el ejercicio. Si un equipo termina antes o tuviera la conclusión antes se le invitará a responder la pregunta ¿Qué han tenido que estar haciendo durante toda la sesión y en este ejercicio para poder resolver el enigma? En caso de que ningún equipo adivine que el contenido de la caja es pan, se sacará el premio y se le preguntará al grupo que quiere hacer. ¿Sortearlos? ¿Cortarlos? etc.

Se tratará de responder:

- o ¿Cómo le hicieron para dar con la respuesta?
- o ¿Por qué decidieron mandar a cierta persona a revisar la caja o hacer tal pregunta?
- o ¿Por qué nadie preguntó o hizo algo fuera de las reglas descritas?
- o ¿Cómo hicieron para dar con sus respuesta o ideas del contenido?
- o ¿Qué piensan sobre las pistas “engañosas” que les pusimos alrededor de la caja?

- Les informa a los participantes que existen tres formas mediante las cuales las personas se hacen de información "mediante la acción: es decir manipulando los objetos y nuestro entorno"; "mediante imágenes: con la experiencia a lo largo de la vida hemos aprendido sobre la realidad y entonces ya no se necesita del objeto físico para poder entender y muchas veces se recurre a representaciones visuales las cuales pueden ser reales o mentales" y "mediante el lenguaje, las imágenes se reemplazan por palabras"

#### Actividad de Cierre

El facilitador:

- Terminado el tiempo, se desintegrarán los equipos, se entregará el formato E-S2 y se planteará la siguiente pregunta ¿En sus actividades laborales qué medios usan para hacerse de la información que necesitan para poder desarrollar sus actividades? Por favor, en las hojas que les pasamos en este momento, indíquenos de la forma en que ustedes quieran, como se hacen de la información"
- Adicionalmente les invita a contestar las preguntas: ¿Qué has aprendido hoy?, ¿Qué te gustaría que se mejorara para la siguiente sesión?, ¿Qué te agradó de la sesión del día de hoy?

El participante:

- Describe cómo se hace de información en su trabajo.
- Comparte que han aprendido, que le sorprendió y que le gustaría que se mejorara.

#### Evidencia de la autoevaluación del aprendizaje

- Descripción de la forma en que se hacen de información.

## SESIÓN NÚMERO 3 - Comunicación Verbal

### Objetivo General

Que el participante comprenda el proceso de la comunicación verbal mediante la discusión en grupo y del uso constante que se le da para el desarrollo de sus actividades laborales y de la vida diaria.

### Objetivo Específico

Que el participante pueda describir el proceso de la comunicación verbal.  
Que el participante comprenda el uso constante y la relevancia de la comunicación.  
Que el participante prevea que existe una forma de comunicarse no verbal.

### Contenidos

- Bienvenida a la sesión del día.
- Breve revisión de lo que se vio la sesión pasada y elaboración de Mapa Mental
- Despertar la curiosidad al cuestionar algo que se puede considerar como establecido.
- Desarrollar el concepto de la Comunicación Verbal

### Duración aproximada:

55 minutos

### Grupo

8 trabajadores que laboren dentro de la organización en cuestión.

### Materiales a utilizar

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 mapamundis</li> <li>- Caja</li> <li>- Cartulina / Pizarrón de plumón</li> <li>- Colores</li> <li>- Formato de Evaluación E-S3 (Anexo 6)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formato de Respuesta S2E2 (Anexo 5)</li> <li>- Plumas</li> <li>- Plumones</li> <li>- Tiras de cartón para anotar las palabras o frases.</li> <li>- Video: El Mapamundi miente.</li> </ul> |
|---|--|

### Actividad de Apertura (tiempo 5 min)

El facilitador:

- Da la bienvenida a la tercera sesión.
- Agradece la asistencia y pregunta: "¿Qué recuerdan de la sesión anterior?"

El participante:

- Comparte lo que recuerde sobre el tema de la forma en que las personas se hacen de la información y se complementa el Mapa Mental de la sesión anterior.

### Actividades de desarrollo - Mapamundi ( 15 min )

El facilitador:

- Entrega mapamundis a los participantes y colores para que todos colorean países como: México, Rusia, Groenlandia y Francia.
- Una vez que hayan terminado les pregunta ¿En su opinión qué país es el más grande y cuál consideran es el más chico?
- Anota en el pizarrón las ideas que vayan surgiendo.
- Les pregunta ¿Sabes cómo es que se ha creado este mapa? ¿Alguna vez han pensado que México al ser un país chico por ende no tiene oportunidad ante países como USA o Rusia?
- Les presenta el Video: El Mapamundi miente.
- Pregunta ¿Que opinan sobre lo que acaban de ver? Se hará una pequeña discusión y se concluirá que la información que se nos ha presentado como verdadera, no necesariamente lo es y las implicaciones que este ha tenido en nuestras vidas.

El participante:

- Dibuja los países que se les pidan.
- Responde las preguntas que se plantean.
- Visualiza el video de "El Mapamundi"

### Actividades de desarrollo - Periódico Mural ( 15 min )

El facilitador:

- Escribe en el rotafolio la palabra "Comunicación" y pedirá la participación para que los participantes comenten lo que piensan sobre la Comunicación. Se entrega el Formato A2-S3
- Anota las ideas de los participantes en el rotafolio.
- Les pregunta ¿Cómo hacen uso de la comunicación en su vida diaria? ¿Qué tanto se identifican con las palabras anotadas?
- Describe el Modelo Clásico y su efecto sobre la Resolución de problemas.

El participante:

- Comparte sus opiniones y puntos de vista.

---

**Actividades de desarrollo - Mímica ( 15 min )**


---

El facilitador:

- Forma dos equipos y les informa que se jugará el Juego de Mímica con algunas reglas novedosas:
  - Cada equipo escogerá 5 frases acorde al tema y estos deberán ser adivinados por el equipo contrario.
  - Cada uno de los facilitadores guiará la actividad de cada equipo de forma que los dos equipos estén jugando al mismo tiempo.
  - La regla más importante es que los equipos no podrán hablar o hacer sonidos. Equipo que haga sonido perderá el turno y deberá pasar a la siguiente.
  - Gana el equipo que adivine más frases en el tiempo establecido o que adivine todas.
- Determinado el equipo ganador se le plantea la siguiente pregunta. ¿Cómo se sintieron con la dinámica? ¿Que tuvieron que hacer para poder dar con los nombres y ganar?
- Les comparte a todos los participantes las partes del Proceso de Comunicación y preguntará ¿Qué medios de comunicación son los que usan frecuentemente en su actividad laboral?

El participante:

- Forma equipos.
- Busca adivinar las palabras especiales.
- Contesta las preguntas.
- Comparte sus comentarios.

---

**Actividad de Cierre**


---

El facilitador:

- Terminado el tiempo, se desintegrarán los equipos y se plantea la siguiente pregunta ¿Alguna vez han pensado que harían si no pudieran hablar?. Se entrega el formato E-S3
- Les pedirá que en los formatos de evaluación describan el proceso de comunicación de la manera en que lo desean explicar: dibujos, palabras, texto o incluso explicado oralmente.

El participante:

- Describe lo que aprendió como proceso de la comunicación
- Comparte que ha aprendido, que le sorprendió y que le gustaría que se mejorara.

---

**Evidencia de la autoevaluación del aprendizaje**


---

- Descripción del Proceso de la Comunicación Verbal.
-



## SESIÓN NÚMERO 4 - Comunicación No Verbal

### Objetivo General

Que los participantes identifiquen lo que es la Comunicación No Verbal mediante dinámicas grupales para que comprendan el impacto que tiene en sus actividades laborales.

### Objetivo Específico

Que los participantes reconsidere el papel que juegan sus sentidos al momento de obtener información del medio.  
Que los participantes comprendan lo que es la Comunicación No verbal.  
Que los participantes puedan hacer uso de la Comunicación No Verbal en un caso práctico.

### Contenidos

- Bienvenida a la sesión del día.
- Breve revisión de lo que se vio la sesión pasada y la elaboración de Mapa Mental
- Despertar la atención en las emociones y lo que se dice sin usar palabras mediante actuación de los facilitadores y con música.
- Desarrollar el concepto de la Comunicación No Verbal

### Duración aproximada:

55 minutos

### Grupo

8 trabajadores que laboren dentro de la organización en cuestión.

### Materiales a utilizar

- 4 o 5 bebidas gaseosas a las que previamente se les ha cambiado el color mediante colorantes comestibles: Fanta + Color Negro + Etiqueta Fanta, Jarrito de Naranjada + Color Rojo + Etiqueta de Ponche de Frutas, Coca-Cola, Sprite en Envase de Jarrito de Piña + Colorante Amarillo.
- Hielos
- 8 vasos reciclables
- Canciones que no sean en español, ni en inglés pero que evoquen cada una las cinco emociones.
- Cartulina / Pizarrón de plumón
- Equipo de sonido
- Formato de Evaluación E-S4 (Anexo 8)
- Formato de Registro A3-S4 (Anexo 7)
- Plumaz
- Plumones
- Rotafolio

### Actividad de Apertura (tiempo 5 min)

El facilitador:

- Dará la bienvenida a la cuarta sesión.
- Agradecerá la asistencia y se les preguntará: "¿Qué recuerdan de la sesión anterior?"

El participante:

- Compartirá lo que recuerde sobre la Comunicación Verbal y se complementará el Mapa Mental de la sesión anterior.

### Actividades de desarrollo - Colores que no saben igual ( 15 min )

El facilitador:

- NOTA: Durante esta actividad sin avisar a los participantes, uno de los facilitadores tomará una actitud poco amigable, distante, molesto. No deberá ser grosero.
- '- Se ofrecerá a los participantes un poco de refresco para que alivien su sed. Se pedirá a que todos esperen a que todos tengan su bebida para poder tomarla.
- Una vez que la prueben y los coordinadores vean sus reacciones se les preguntará ¿Qué pasa?
  - Promoverá la discusión para que los participantes compartan su experiencia, informen que esperaban probar y a que les supo la bebida que les tocó.
  - Les recordará lo que se vio en la primera sesión y la forma en que nos hacemos de información y se les pregunta ¿Esperaban esto?

El participante:

- Espera a que todos tengan su bebida antes de tomar su refresco.
- Comparte su experiencia.
- Contará lo que recuerda de la comunicación verbal.

NOTA: Se busca que los participantes concluyan que las actitudes de los participantes fueron indicadores para ellos de que algo estaba extraño en aquellas bebidas.

### Actividades de desarrollo - Aprendiendo a ver al otro ( 15 min )

El facilitador:

- Para empezar esta actividad, el coordinador que ha mantenido una actitud natural comienza a explicar lo que se hará, pero en eso se interrumpirá y voltará a ver al otro coordinador y le pregunta " ¿Perdona, pero que te pasa?". El coordinador A comentará que nada, pero el coordinador B insistirá. En ese momento, el Coordinador A contará que tuvo un problema esa mañana en su trabajo. Entonces el Coordinador B le pedirá que se calme y que se ponga las pilas y justo antes de continuar/hablar, el Coordinador A le pregunta " ¿Cómo te diste cuenta?"
- Se invita a los participantes a hablar de los gestos, la mirada, la posición corporal, el tono, el entrecejo, la actitud, que mantuvo el Coordinador A todo ese lapso y cómo eso les proporcionó información a los participantes y cómo consciente o inconscientemente uno se hace de información del otro a pesar de no usar la Comunicación Verbal.
- Se les informará brevemente lo que es la Comunicación Verbal y se les pregunta ¿Saben qué porcentaje de información se comparte entre la Comunicación Verbal y la No Verbal?

El participante:

- Comparte sus opiniones y puntos de vista.
- Observa el comportamiento de los facilitadores y se hace de información no verbal.

### Actividades de desarrollo - Viaje musical ( 15 min )

El facilitador:

- Pide a los participantes que se pongan cómodos y que cierren sus ojos.
  - Les presenta 5 canciones que evoquen 5 emociones: ira, felicidad, preocupación, tristeza y bienestar.
  - Les pide que con cada canción hagan alguna anotación en su registro para que al final de escuchar las canciones, se pueda abrir el tema y compartir de qué manera las canciones les evocaron emociones y de qué manera la misma música puede comunicar además de la letra algo no verbal. Se les entrega en Registro A3-S4
- Las canciones a usar serán:
- Miedo: Sonido de película de Terror
  - Tristeza: ZAZ - La Pluie
  - Alegría: A Violín
  - Ira: Lord of The Rings - Castle of Mans
  - Bienestar: Sonido de olas.

El participante:

- Se sienta cómodamente.
- Se dispone a escuchar la música y relajarse.
- Anota sus impresiones sobre cada canción.
- Participará con sus comentarios y observaciones.

### Actividad de Cierre

El facilitador:

- Entrega el Formato de Cierre (E-S4) y pide que anote lo que es la Comunicación Verbal y el proceso; describe brevemente un ejemplo de su actividad laboral donde la comunicación verbal propia o de la otra persona les permitió "conocer algo que no se le estaba comunicando no verbalmente".
- Como segunda evaluación pedirá a cada participante que pase al frente del grupo y nos dejen saber cómo se sienten sin hacer uso de la comunicación verbal o escrita.

El participante:

- Describe lo que aprendieron como proceso de la no comunicación;
- Comparte que ha aprendido, que le sorprendió y que le gustaría que se mejorara.

### Evidencia de la autoevaluación del aprendizaje

- Descripción del Proceso de la Comunicación No Verbal.

## SESIÓN NÚMERO 5 - Emociones y Sentimientos

### Objetivo General

Que el participante sepa lo que son las emociones y sentimientos mediante juegos para que logre evaluar el impacto que tiene en sus vidas.

### Objetivo Específico

- Que el participante pueda definir lo que es una emoción y sus características.
- Que el participante pueda definir lo que es un sentimiento y sus características.
- Que el participante pueda compartir como sus emociones y sentimientos impactan su vida laboral.

### Contenidos

- Completar el Mapa Mental.
- Sensibilización de los participantes con apoyo audiovisual.
- Comprender lo que es una emoción, un sentimiento y sus diferencias.
- Tomar conciencia de las emociones personales y su impacto en las actividades laborales.

### Duración aproximada:

55 minutos

### Grupo

8 trabajadores que laboren dentro de la organización en cuestión.

### Materiales a utilizar

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 piedras</li> <li>- 8 plumas, colores, plumones</li> <li>- Cartulinas</li> <li>- Equipo de sonido</li> <li>- Formato de Evaluación E-S5.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop</li> <li>- Plumones</li> <li>- Rotafolio</li> <li>- Tarjetas con emociones</li> <li>- Video "The Ridge".</li> </ul> |
|---|---|

### Actividad de Apertura (tiempo 5 min)

El facilitador:

- Da la bienvenida a la quinta sesión.
- Agradece la asistencia y pregunta: "¿Qué recuerdan de la sesión anterior?"

El participante:

- Comparte lo que recuerde sobre la Comunicación No Verbal y se complementará el Mapa Mental.

### Actividades de desarrollo - Video la Isla ( 15 min )

El facilitador:

- Distribuye en el grupo diferentes accesorios para que usen como: casco para bicicleta, guantes, gafas de protección, pañoleta para la boca o el cabello, morralito, termo con agua para que cada participante tome uno y lo use o lo tenga consigo mientras se presenta el siguiente video.
- Presenta un video mediante una pantalla, se conectará un sistema de sonido y se dejará correr el video.
- Terminando el video preguntará "¿Cómo se sienten?"

El participante:

- Toma alguno de los accesorios que estarán disponibles.
- Comparte como se sintieron tras ver el video.

### Actividades de desarrollo - Inventario de Emociones ( 10 min )

El facilitador:

- Con las respuestas de los participantes, procede a elaborar un inventario de Emociones y Sentimientos. A medida que informan los participantes, se anotarán en dos Rotafolios: las Emociones se escriben en un Rotafolio y los sentimientos se escriben por separado en otro.
- Terminando el inventario, les preguntará ¿Por qué creen que hemos separado estas palabras que nos compartieron?
- Dará una breve explicación de las emociones y sentimientos y sus diferencias.

El participante:

- Comparte sus opiniones y puntos de vista.

---

**Actividades de desarrollo - Representando mis emociones ( 15 min )**


---

El facilitador:

- Llevará las emociones anotadas en tarjetas dobladas y tres de ellas se repetirán.
  - Informa que se llevará a cabo una sesión de juego de mímica donde cada uno debe representar la palabra que le toca.
  - En el centro se colocarán 8 piedras de diferentes tamaños y aquel que adivine la palabra que está representando su compañero entonces, podrá tomar una piedra. Se informará que quien acumule más piedras será acreedor a un premio.
- Nota: Al ganador se le regalará una bolsa de Snacks saludables (alegrías, barras energéticas)

El participante:

- Toma una tarjeta
- Representa la emoción que le tocó.
- Intenta acumular más piedras que el resto de los participantes.

---

**Actividad de Cierre - Preparando mi mochila**


---

El facilitador:

- Ofrece a cada participante una piedra de río y preguntará "¿Cuál es la diferencia entre estas piedras o cualquier otro objeto que les rodea o posean, de ustedes y los demás seres vivos?"
- Solicita que en los formatos que se les intenten definir lo que es una emoción y lo que es un sentimiento, qué informen qué emociones viven más y de qué maneras consideran que pueden impactar en los resultados que tengan en su trabajo.

El participante:

- Describe lo que aprendió en cuanto a lo que es/significa una emoción y lo que es /significa un sentimiento.
- Comparte la forma en que las emociones y sentimientos pueden intervenir en sus actividades laborales.

---

**Evidencia de la autoevaluación del aprendizaje**


---

- Definición de una Emoción y un Sentimiento.
-

## SESIÓN NÚMERO 6 - Resolución de Problemas 1: Asertividad

### Objetivo General

Que el participante entienda lo que es la Asertividad mediante experiencias vivenciales para que pueda emplearla en su vida diaria.

### Objetivo Específico

Que el participante pueda dar respuestas asertivas.  
Que el participante conozca la técnica del Disco Rayado  
Que el participante conozca la técnica del Banco de Niebla

### Contenidos

- Completar el Mapa Mental.
- Sensibilización de los participantes con apoyo audiovisual.
- Comprender lo que es la asertividad.
- Comprender las técnicas de banco de niebla y disco rayado

### Duración aproximada:

55 minutos

### Grupo

8 trabajadores que laboren dentro de la organización en cuestión.

### Materiales a utilizar

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 pluma verde</li> <li>- 8 plumas, colores, plumones</li> <li>- 9 plumas azules</li> <li>- Canción Enya: Now we are free</li> <li>- Cartulina</li> <li>- Computadora</li> <li>- Proyector de Diapositivas (Plan Vacacional)</li> <li>- Equipo de sonido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formato de Evaluación E-S6</li> <li>- - Formato de Respuesta A2-S6</li> <li>- Laptop</li> <li>- Pantalla inteligente</li> <li>- Rotafolio</li> <li>- Video "Buzo saltando dentro de una abismo oceánico"</li> </ul> |
|--|--|

### Actividad de Apertura (tiempo 5 min)

El facilitador:

- Dar la bienvenida a la sexta sesión.
- Agradece la asistencia y pregunta:  
"¿Qué recuerdan de la sesión anterior?"

El participante:

- Comparte lo que recuerde sobre la sesión anterior sobre Emociones y Sentimientos y se complementará el Mapa Mental.

### Actividades de desarrollo - Video el salto ( 10 min )

El facilitador:

- Distribuye en el grupo, diferentes accesorios para que usen o tomen como: googles, aletas, caracoles y los tengan consigo mientras ven el video del día.
- Se presenta un video a los participantes mediante una pantalla/proyector, se conectará un sistema de sonido y se deja correr el video.
- Una vez que termine el video y se enciendan las luces se pregunta "¿Te aventarías?"

El participante:

- Observa el vídeo que se le proyecta sobre un experto en buceo sin tanque de oxígeno que da un salto en lo que parece ser un abismo en el océano.
- Comparte como se sintió tras ver el video.

**Actividades de desarrollo - "Que no, que no" ( 15 min )**

El facilitador:

- Divide el Grupo en 4 equipos de 2 personas cada uno.
- Informa por separado a los primeros tres equipos que su tarea es cazar firmas y va a ganar el que tenga más firmas.
- Les proporciona una pluma azul y formato A2-S6 para que pongan su nombre y recolecte las firmas.
- Al cuarto equipo se le informará a cada participante que "Pase lo que pase, no debe anotar su nombre, por mucho que insistan." y a uno de ellos se le indica "tu si puedes firmar pero con cualquier palabra excepto tu nombre, piedra, lápiz, etc.".
- Una vez que se terminen de proporcionar las instrucciones, dará 5 minutos para que se lleve a cabo la recolecta de firmas.
- Terminado el ejercicio revisa las experiencias individuales, escribe en el Rotafolio las ideas que se compartan conforme a cada experiencia. Revisa por qué no fueron un poco más allá y que hizo aquel que recolectó más firmas.
- Concluye que en general todos buscamos algo siempre a lo largo de la vida y que en ocasiones las personas accederán a darnos o comparten y en otras ocasiones no lo hacen y que entender esto forma parte de comprender las reglas detrás de la solución de problemas y el ser congruentes.

El participante:

- Conformar equipo con las personas que se le asigne
- Participa en el juego, ya sea que recolecta firmas o se niega a anotar su nombre.
- Comparte la experiencia de la función en el juego.
- Aprende que el mundo no siempre gira a nuestra voluntad pues en ocasiones es necesario participar siguiendo instrucciones.

**Actividades de desarrollo - Comprando ( 15 min )**

El facilitador:

- Uno de los coordinadores ofrece un Plan Vacacional, presentando un cartel.
  - Formará dos equipos y cada uno de ellos deberá encontrar razones por las cuales sí es buena idea adquirir el plan y razones por las que no es buena idea. Les da un tiempo para que encuentren razones y una vez que ambos equipos estén listos, se procede de la siguiente manera:
    - En una primera fase el equipo A, dice las razones por las que sí debe comprarse y describe cada motivo; el equipo B contestará de la forma en que desee porque No es buena idea, siempre intentando debatir la idea original.
    - En una segunda fase el equipo B, dice las razones por las que SI debe comprar y a cada motivo, el equipo A dará una razón para justificar porque NO, pero antes de dar su razón reconocerán la idea del equipo B y seguido de la palabra Sin Embargo, agregarán su razón.
  - Pregunta ¿Cómo se sintieron con ambas dinámicas?
- NOTA: Les informa que muchas veces al momento de las discusiones, las personas tratan de imponer su opinión negando otras opiniones y que este tipo de situaciones pueden llegar a generar malestar y afectar emocionalmente a otras personas y esto exacerba el momento o las situaciones. Por lo que se sugiere reconocer la idea y enseguida proponer una nueva. También, que la discusión es una forma de resolver problemas cuando se llevan a cabo correctamente y se explicará las bases de la asertividad.

El participante:

- Forma parte de un equipo.
- Junto con su equipo elabora un listado de pros y de contras para la compra del Plan Vacacional.
- Participa en la discusión de por qué sí y por qué no deben de adquirir ese plan.
- Comparte ideas relacionadas con las preguntas elaboradas por todos los participantes.

**Actividad de Cierre - Respuesta asertiva**

El facilitador:

- Expone una situación ficticia donde informa que un cliente está sumamente molesto porque no recibió su producto en tiempo y tendrán que redactar una respuesta asertiva que describa las dos técnicas de respuestas asertivas que se han visto el día de hoy.
- Se entrega formato E-S6

El participante:

- Escribirá su respuesta asertiva.

**Evidencia de la autoevaluación del aprendizaje**

- Respuesta al problema contextualizado donde se haga uso de alguna de las técnicas asertivas o ambas.

## SESIÓN NÚMERO 7 - Creatividad

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivo Especifico</b>
Que el participante aprenda que la creatividad es una forma de resolver problemas en la vida diaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que el participante pueda dar sus ideas sin sentir que será criticado.</li> <li>- Que el grupo pueda crear una lluvia de ideas.</li> <li>- Que el grupo pueda optar por la mejor solución.</li> </ul>
<b>Contenidos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Completar el Mapa Mental.</li> <li>- Conocer el origen de productos de uso común y como resolvieron diferentes problemas.</li> <li>- Comprender lo que es la creatividad.</li> <li>- Desarrollar una idea creativa.</li> </ul>	
<b>Duración aproximada:</b>	<b>Grupo</b>
55 minutos	8 trabajadores que laboren dentro de la organización en cuestión.
<b>Materiales a utilizar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 batas</li> <li>- 2 Cinta métricas</li> <li>- 8 plumas, colores, plumones</li> <li>- Colores</li> <li>- Computadora</li> <li>- Formato de Evaluación E-S7</li> <li>- Formato de respuesta A2-S7</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas blancas</li> <li>- Imágenes de: teléfono, semáforo, color de ropa.</li> <li>- Pantalla inteligente</li> <li>- Plumones</li> <li>- Rotafolio</li> </ul>
<b>Actividad de Apertura (tiempo 5 min)</b>	
<p>El facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Da la bienvenida a la séptima sesión.</li> <li>- Agradece la asistencia y pregunta: "¿Qué recuerdan de la sesión anterior?"</li> </ul>	<p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparte lo que recuerde sobre la Asertividad y se complementará el Mapa Mental.</li> </ul>
<b>Actividades de desarrollo - ¿Sabía usted? ( 10 min )</b>	
<p>El facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informa que muchas de las cosas que hoy día tenemos y usamos de manera cotidiana y casi automática, en su momento fueron invenciones que facilitaron o resolvieron algún problema.</li> <li>- Se les preguntará ¿Por qué creen que en su momento se inventaron: teléfono, semáforo, color de ropa?</li> <li>- Una vez que se discutan algunas ideas y de no ser que alguno de los participantes (o todos) no encuentre la respuesta correcta, se le informará los orígenes de cada solución y se les informará que así como en estos ejemplos, muy seguramente herramientas y/o productos que manejan en la empresa en su momento fueron invenciones de otras personas para poder resolver algún problema.</li> </ul>	<p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartirá sus ideas sobre porque se crearon los productos en cuestión.</li> <li>- Aprenderán que los productos que nos rodean en su mayoría resuelven algún problema que se tenía.</li> </ul> <p>NOTA: Se resaltarán que los nuevos elementos/aparatos que se van generando en nuestro entorno atienden las necesidades del día a día, pero que en algunos casos algunas personas además responden a estas necesidades con un elemento adicional. La Creatividad.</p>
<b>Actividades de desarrollo - Inventando datos ( 15 min )</b>	
<p>El facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divide el grupo en 4 equipos de dos personas. A un equipo se le darán batas; a otro reglas; a otro colores y hojas; y a otro no se le dará ningún material. Una vez que se distribuyan los materiales y se separen los equipos, les informará que la empresa tiene un problema con un producto y es necesario mejorarlo. Se presentará la muestra del objeto y les indicará " Lo que se tiene que mejorar es esto". Se presentará un producto de la empresa.</li> </ul> <p>NOTA: Hacer hincapié en que " No existen ideas locas o irracionales, todas son válidas y se serán respetadas". Cada equipo debe aportar al menos una propuesta y presentarla. Se entrega forma A2-S7 para hacer sus anotaciones</p>	<p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe formar parte de un equipo.</li> <li>- Revisará la forma en que pudiera mejorar el producto que se les indicó.</li> </ul>

---

**Actividades de desarrollo - Comunicación ( 15 min )**


---

El facilitador:

Una vez que cada equipo haya presentado sus propuestas, les dará la siguiente instrucción: "Ahora, ya que cada equipo ha hecho sus propuestas, es necesario informar al Corporativo una propuesta única. ¿Qué opinan?"

- Uno de los coordinadores debe incentivar que se arme la propuesta única y cuidar que nadie considere que alguna de las propuestas no tiene importancia, todas deben de ser incluidas o consideradas.

- Anotará en el Rotafolio las palabras centrales/principales de las ideas de las ideas que se van aportando y procederá a ir sumariéndolas.

- Para finalizar la actividad, les informa que los elementos del entorno están a nuestra disposición y cada persona de manera individual decide si usará los elementos o no, porque nadie en el ejercicio informó que tenían que algo estaba restringido para usarlo al elaborar su propuesta. Y que, así como en esta actividad, funciona similar en la vida real. Les informará sobre esta técnica para resolución de Problemas y los pasos: reunirse, generar ideas locas, discutir las, unificarlas y crear una sola propuesta.

El participante:

- Se pondrá de acuerdo con todos los demás participantes y presentará el producto que hicieron.

- En conjunto, tomará las mejores ideas de cada equipo y se formará una propuesta del objeto con las ideas de todas las propuestas con consideraciones en general.

- Aprenderá lo que es la creatividad y una de las técnicas para resolver los problemas.

---

**Actividad de Cierre - Preparando mi mochila**


---

El facilitador:

- Pedirá a cada participante que anote en el Formato correspondiente una propuesta para el corporativo considerando la conclusión a la que se llegó de manera grupal al responder las siguientes preguntas

- ¿Qué has aprendido hoy?

- ¿Consideras que lo visto hoy se relaciona de alguna manera con tus actividades laborales?

- ¿Qué te gustaría que se mejorara para la siguiente sesión?

- ¿Qué te agradó de la sesión del día de hoy?

El participante:

- Describe lo que aprendió en relación a la creatividad y las formas en que ellos son creativos en sus vidas.

- Comparte una propuesta creativa.

---

**Evidencia de la autoevaluación del aprendizaje**


---

- Propuesta creativa para resolver un problema de la empresa.

---



## SESIÓN NÚMERO 8 - Toma de decisiones

### Objetivo General

Que el participante aprenda una forma de resolver problemas que se genera con la toma de decisiones, que conozca dos de las limitantes que se pueden llegar a tener al momento de entablar una discusión.

### Objetivo Específico

- Que el participante desarrolle ideas sin dejar de atender la opinión de los demás.
- Que al interactuar con un grupo pueda crear una visión completa de una alternativa de solución.
- Que el grupo pueda optar por la mejor solución y cada uno se permita identificar ideas que aporten elementos relevantes a su idea inicial.

### Contenidos

- Resumir lo visto hasta ahora en las sesiones,
- Comprender la toma de decisiones como una forma de resolver problemas.
- Conocer el Prejuicio de la Información.
- Conocer la Perseverancia de la Opinión.

### Duración aproximada:

55 minutos

### Grupo

8 trabajadores que laboren dentro de la organización en cuestión.

### Materiales a utilizar

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 vasos de unícel</li> <li>- 5 tazas</li> <li>- 8 cucharas chicas</li> <li>- 8 plumas, colores, plumones</li> <li>- Azúcar</li> <li>- Café soluble</li> <li>- Cafetera eléctrica</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartulina</li> <li>- Formato de Evaluación E-S8</li> <li>- Laptop</li> <li>- Pantalla inteligente</li> <li>- Plumones</li> <li>- Video "Caso Laboral 1"</li> <li>- Video "Caso Laboral 2"</li> </ul> |
|--|---|

### Actividad de Apertura (tiempo 5 min)

El facilitador:

- Da la bienvenida a la octava y penúltima sesión.
- Agradece la asistencia y les pregunta:  
"¿Qué recuerdan de la sesión anterior?"

El participante:

- Comparte lo que recuerde sobre la Creatividad y se complementará el Mapa Mental.

### Actividades de desarrollo - Caso Laboral no 1( 15 min )

El facilitador:

- Presenta un video donde las personas grabadas se encuentran en un contexto laboral y se presenta una problemática. La jefa y la asistente están platicando sobre temas de trabajo y entonces abordan el tema de la familia y empiezan a discutir sobre las mejores formas de educar a los hijos. En la conversación la jefa sacará al tema artículos, libros y demás referencias que apoyen su punto de vista; muy a pesar de que quizás su noción crianza no sea la ideal hoy día. La asistente estará escuchando guardando silencio y cuando pueda tomar la palabra, tomará uno de los artículos que le mostró y dirá, mira aquí en este mismo artículo primero dice que "Antes esta era la forma que se creía correcta" pero ahora... La jefa hará como que no escucha y antes de aceptar que no tenía razón, volverá al tema laboral y dará por concluida la discusión del tema.
- Terminado el video se pregunta a los participantes ¿Alguna vez han estado en una situación como la Asistente o como la Jefa? ¿Dónde dejan de ver todo lo que se les presenta y solo toman aquello que permite confirmar lo que ustedes creen?
- Se empezará una breve discusión, donde se vaya rolando la palabra. Dando preferencia a que todos participen y no se centre en una o dos personas.

El participante:

- Ve el video que se presenta.
- Comparte sus respuestas a las preguntas planteadas.
- Formará parte de la discusión que se establezca.

---

**Actividades de desarrollo - Caso laboral no 2 ( 20 min )**


---

El facilitador:

- Presenta un video donde las personas grabadas se encuentran en un contexto laboral y se presenta un problema.

La Jefa llama a su asistente para revisar un correo con un problema que le ha llegado y le exige que le informe por qué se les envió X respuesta a sus accionistas. La asistente se retira de cámara y regresa con cara angustiada con hojas impresas con la información solicitada. La Jefa enojada la revisa y entonces a pesar de demostrar que la información que se le proporcionó oportunamente y era la correcta, omitirá las evidencias y se dirige a la asistente, diciendo que "Por eso, si eso fue lo que recibí en su momento por qué entonces se le escribió a los proveedores otra cosa". En el video se demostrará que a pesar de que la asistente había justificado que su jefa se equivocó esta se mantiene en su opinión.

- Terminado el video se pregunta a los participantes ¿Alguna vez han estado en una situación como la Asistente o en su defecto como la Jefa? Es decir, ¿Una situación donde se les ofrece información o alternativas y a pesar de ello, que ustedes lo saben, aun así se mantienen en la opinión inicial?

- Empezará una breve discusión, donde va rolando la palabra y trate de incentivar que todos aporten y que no se centre en una o dos personas la discusión.

El participante:

- Ve el video que se presenta.

- Comparte sus respuestas a las preguntas planteadas.

- Forma parte de la discusión que se establezca.

---

**Actividad de Cierre - Haciendo mi Reporte**


---

El facilitador:

- Da un breviarío sobre la Toma de Decisiones y dos de los grandes problemas a los que las personas se pueden enfrentar como son: el Prejuicio a la Confirmación y la Perseverancia a la Opinión y se darán los pasos básicos en la Toma de Decisiones.

- Para evaluar la sesión solicita a cada participante que bauticé cada una de las técnicas vistas de tal forma que le resulte familiar y que escriba sobre alguna situación laboral en la que haya vivido algo relacionado con esos escenarios/situaciones.

Se entrega el formato E-S8

El participante:

- Describe las técnicas revisadas

---

**Evidencia de la autoevaluación del aprendizaje**


---

- Anotar los nombres a las actividades y describir lo que entendieron

---

## SESIÓN NÚMERO 9 - Cierre

### Objetivo General

Que los participantes puedan resolver un problema presentado como caso/situación de su trabajo.

### Objetivo Especifico

- Que los participantes den una autoevaluación de cómo consideran que iniciaron el Taller y cómo consideran que terminan.
- Que los participantes puedan resolver el caso que se les presente.
- Que los participantes compartan dudas o comentarios para afianzar los conocimientos adquiridos.

### Contenidos

- Hacer uso de las herramientas y conocimientos adquiridos durante el Taller.
- Resolver el caso que se presenta.
- Cerrar el Taller

### Duración aproximada:

55 minutos.

### Grupo

8 trabajadores que laboren dentro de la organización en cuestión.

### Materiales a utilizar

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 plumas, colores, plumones</li> <li>- Cartulina</li> <li>- Formato de Evaluación E-S9</li> <li>- Formatos de Respuesta A2-S9</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas</li> <li>- Plumones</li> <li>- Rotafolio</li> </ul> |
|---|--|

### Actividad de Apertura (tiempo 5 min)

El facilitador:

- Da la bienvenida a la última sesión.
- Agradece la asistencia y les pregunta: "¿Qué recuerdan de la sesión anterior?".

El participante:

- Comparte lo que recuerde sobre la Toma de Decisiones y se complementará el Mapa Mental.
- NOTA: Se elaborará un mapa conceptual que se guardará y traerá cada sesión y se enriquecerá con lo que se avance en cada sesión.

### Actividades de desarrollo - Aclarar dudas ( 15 min )

El facilitador:

- Con base en los temas revisados, les explica y preguntará:

"Al frente tienen los recuadros con la síntesis de cada sesión que hemos elaborado y hoy es nuestra última sesión. Nos gustaría saber si tienen alguna duda respecto o ¿tal vez deseen profundizar en algún tema en particular"?

- En función de lo que se indique, se iniciará una serie de anotaciones en las hojas del Rotafolio, conforme a lo que los mismos participantes indiquen que han aprendido, se logre resolver las dudas de los compañeros plantearon.

El participante:

- Planteará sus dudas, realiza comentarios de lo aprendido a lo largo de las sesiones.

---

**Actividades de desarrollo - Caso práctico ( 30 min )**


---

El facilitador:

- Informa a los participantes: " Para finalizar este taller, necesitamos de su ayuda para encontrar una solución a un problema que se nos ha presentado en relación a este taller y nos gustaría contar con su apoyo. ¿Están de acuerdo?"
- El problema en cuestión es:

" Se tiene una empresa bastante sólida y con bastantes años de reputación. Las personas que se encuentran al mando son personas que están en los "ochentas" y la empresa descubre que no está al día y tanto la tecnología como la competencia no solo ya les empezaron a quitar clientes sino que han empezado a colocarse por encima de ellos con productos estrella que poco a poco les ha robado su mercado. La empresa ha decidido contratar a un Equipo de Expertos en Rescate de Empresas y les piden una posible estrategia para poder superar esta situación.

¿Qué proponen? "

- El producto a vender y eficientar será el que mejor se adapte a su modelo de venta y esté relacionado con la compañía donde laboran.
- Se entrega el Formato A2-S9 para hacer anotaciones

El participante:

- Ayudará a resolver el problema que se plantea.
- Planteará estrategias/ soluciones.

---

**Actividad de Cierre - Haciendo mi Reporte**


---

El facilitador:

- Para evaluar la sesión, pedirá a cada participante que elabore en el Formato E-S9 correspondiente una propuesta para el Corporativo, considerando la conclusión a la que se llegó de manera grupal.
- Que compartan qué es lo que aprendieron a lo largo de estas sesiones y el impacto que tiene en su trabajo.

El participante:

- Comparte lo que ha aprendido en el día y en las sesiones.

---

**Evidencia de la autoevaluación del aprendizaje**


---

- Resolver el problema planteado.
-

## CONCLUSIONES

Si consideramos que el conocimiento personal es resultado de la interacción con el medio donde nos desarrollamos y el uso de herramientas que la sociedad dispuso, podemos considerar a la Psicología como una rama de conocimiento desarrollada a lo largo de los siglos por diferentes culturas, diferentes tiempos y diferentes representantes; y que posee también una amplia gama de herramientas que buscan ofrecer soluciones a los problemas de la vida cotidiana del quehacer humano y sus vicisitudes. Algunas de estas herramientas, que fueron estudiadas por destacadas personalidades como Jerome Bruner y Lev Vygotsky, son el Construccionismo y la Psicología Constructiva las cuales brindan una base al aprendizaje y a la construcción del conocimiento potencializando, los aspectos cognitivos y sociales de las personas así como los aspectos afectivos (Carretero, 2009).

La premisa que subyace del Construccionismo y que el mismo Jerome Bruner profundizó dentro de su teoría del Aprendizaje por Descubrimiento y la cual forma parte de la columna vertebral del trabajo que se presentó es que: “el conocimiento es una construcción del ser humano y es resultado del proceso de su interacción con el medio que les rodea y las herramientas de las que dispone su cultura”. Para Jerome Bruner, la cultura, es la base de todo conocimiento al disponer de las herramientas y reglas con las que sus integrantes deberán aprender a desenvolverse.

Hoy día, la cultura de una sociedad además de disponer de herramientas como el lenguaje, la estructura social y reglas que fraguan una forma de pensar y actuar; a estas se suma el arribo creciente y revolucionario de la tecnología, lo que ha encaminado a las sociedades y sus integrantes hacia nuevos procesos de aprendizaje, donde la tecnología, el internet y las computadoras están ofreciendo formas nuevas de reaprender lo ya conocido e invitan a una constante actualización de lo que se daba por asentado, al ofrecer desde la palma de nuestras manos la posibilidad de conocer e interactuar con el mundo.

Es por esto, que la teoría de Jerome Bruner y las bases constructivistas son adecuadas para comprender como las personas aprendemos y en el caso de este trabajo de tesis, como lograr desarrollar por medio de un Taller, habilidades necesarias dentro del quehacer de una empresa y que no siempre son aprendidas en el transcurso de los procesos educativos actuales a los que las personas tenemos acceso.

Dos herramientas que la bibliografía deja de manifiesto el impacto sobre la productividad de una empresa son: la comunicación asertiva y la resolución de problemas. La dimensión de la posesión o ausencia de estas herramientas en el quehacer del trabajo dentro de una empresa, son elementos que quienes presentan este trabajo han podido constatar dentro de su experiencia propia, al descubrir como una mala comunicación en los espacios de trabajo puede mermar el desempeño de los compañeros o como la poca capacidad para resolver problemas puede tener consecuencias significativas dentro de la misma, ya que desde el eslabón base de la empresa hasta los directivos de la misma, siempre y en todo momento tienen que estar comunicando y tratando de resolver de la mejor manera los diferentes problemas que sus actividades implican.

El desarrollo del presente trabajo y el taller que se plantea, busca flexibilizar la forma en que se debe entender el aprendizaje e invita a llevar un registro individual de cada participante, considerando que aunque se trate de empleados que forman parte de una misma organización y que ya se encuentran envueltos en una cultura que permea su forma de pensar y hacer las cosas, se considera relevante retomar que cada participante es único y que para llegar a dominar lo que es un buen nivel de comunicación asertiva, así como las técnicas de resolución de problemas; es necesario partir de lo que cada persona tiene y de su propio repertorio o bagaje personal lo que llevará a un aprendizaje por Descubrimiento.

Esta propuesta es el reflejo de múltiples factores académicos que tratamos de llevar al ambiente laboral con la puesta en práctica del Taller y aunque la elaboración de dicho taller ha consumido muchas horas en la investigación, la estrategia para recoger información y la correspondiente integración en el Taller,

será hasta la obtención de los resultados después de su aplicación lo que generará las pautas para continuar con la construcción del conocimiento en el ambiente laboral desde la propuesta Teórica de Bruner.

Por lo anterior, consideramos que este trabajo es innovador en el sentido de que las investigaciones de Jerome Bruner siempre giraron en torno a etapas tempranas del aprendizaje de las personas y no se encontraron trabajos donde se extrapolara su trabajo a otras áreas de conocimiento o etapas de desarrollo de las personas. Parafraseando a Jerome Bruner “cualquier persona puede aprender lo que sea, siempre y cuando se le presenten las actividades de forma gradual y partiendo de su nivel de conocimiento actual”. Considerando esto, el taller se desarrolló con base a un currículum en espiral, de manera que sesión con sesión se va profundizando desde temas como la estructura de la comunicación asertiva, hasta el planteamiento de casos ficticios para aplicar lo aprendido en torno a la resolución de problemas en el ambiente laboral. Reflejo de este mismo aprendizaje será el Diagrama de Flujo o de Árbol, que se propone construir al inicio de cada sesión con lo aprendido en la anterior, de tal forma que sesión tras sesión se van uniendo ideas y conceptos se logre visualizar la forma en que unos temas se relacionan con otros.

Al tratarse de una tesis teórica y estructurar este plan de trabajo a manera de propuesta, es importante que se vaya confirmando la efectividad en el momento de la intervención y confirmar si el aprendizaje de la comunicación asertiva y las técnicas para la resolución de problemas son dominadas por los participantes al usarse el Aprendizaje por Descubrimiento de Jerome Bruner. Así mismo, se considera que la aplicación de un taller como el que aquí se ha planteado brinda a las empresas la posibilidad de mejorar la productividad de sus colaboradores, al ofrecerles nuevas herramientas para su quehacer profesional e incrementar los niveles de productividad en los empleados.

Por último, siguiendo las bases del constructivismo, se considera que este mismo taller debiera estar en constante revisión y construcción con base a la experiencia adquirida con su aplicación, de tal forma, que con el tiempo, el taller se vaya adaptando cada vez más a las necesidades de las organizaciones que lo

impartan, de sus colaboradores y de la experiencia de los facilitadores y la etapa de desarrollo de sus colaboradores.

Este trabajo hace posible visibilizar algunas de las opciones que la UNAM pone a disposición de los alumnos para la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en la Carrera de Psicología, la formación integral del Psicólogo y su compromiso con el ser humano en los ámbitos socioculturales del entorno de la Ciudad de México en este siglo XXI.



## REFERENCIAS

Anderson, J.R. (1980), *Cognitive psychology and its implications*. Freeman, San Francisco.

Arias, W. (2002). La psicologización de la educación. *Paradigma Educativo*, A (6), 3-9.

Arias, W. (2008). *Fundamentos del aprendizaje*. Arequipa: Vicarte.

Arias, W. y Oblitas, H. (2014). Aprendizaje por descubrimiento Vs Aprendizaje Significativo: un experimento en el curso de historia de la psicología. *Boletín Academia Paulista de Psicología*, 34, 455-474. Sao Paulo: Academia Paulista de Psicología.

Ausubel, D., Hanesian, H. y Novak, J. (2010). *Psicología educativa un punto de vista cognoscitivo*. México: Pearson Educación de México.

Avolio, B., Dimotakis, N., Hannah, S., Kozlowski, S., Lord, R., Treviño, L., Peng, A. & Schaubroeck, J. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55 (5), 1053–1078.

Badurdeena, F., Fadnavisa, S. & Najarzadeha, A. (2020). An Assessment of Organizational Culture Traits Impacting Problem Solving for Lean Transformation. Institute for Sustainable Manufacturing, University of Kentucky Lexington, KY, 40506, USA.

Baer, M. (2010). “The strength-of-weak-ties perspective on creativity: a comprehensive examination and extension”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No. 3, pp. 592–601.

Barrón, A. (1993). Aprendizaje por descubrimiento; principios inadecuados y aplicaciones inadecuadas. En *Investigación y Experiencias didácticas*,

Vol. 11.

Barriga, F. y Hernández, G. (2006). Estrategias docentes para un Aprendizaje Significativo. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Barbera, E., Coll, C. et al. (2000). El constructivismo en la práctica. Barcelona: Editorial GRAÓ.

Baro, A. (2011). Metodologías activas y aprendizaje por descubrimiento. Revista Digital Innovación y Experiencias Educativas, 40, 1-11.

Bartolin, A. (1992). Comunicación organizacional. La organización comunicante y la comunicación organizada. Argentina: Ediciones Paidós.

Barrow, L., Kalar, M. & Prowle, M. (2016). New development: Value for money /VFM) in public services – the importance of organizational culture. Public Money and Management, 36(7), 547- 552.

Bontis, N., Ciambotti, M. y Giampaoli, D. (2017). "Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms ", Journal of Knowledge Management, Vol. 21 Is 2 pp. -<http://dx.doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0113>.

Bruner, J. y Goodman, C. (1947). Value as need as organizing factors in perception, Journal of Abnormal and Social Psychology, 43, 33 – 44.

Bruner, J. (1961). The act of discovery. Harvard Educational Review, 4, 21-32.

Bruner, J. (1984). El desarrollo de los procesos de representación. En acción pensamiento y lenguaje. Madrid: Alianza.

Bruner, J. (1987). El proceso de la educación. Barcelona: Paidós Ibérica.

Bruner, J. (1995). Desarrollo cognitivo y educación. España: Morata.

- Bruner, J. (1997). *La educación, puerta de la cultura*. Madrid: Machado Grupo de Distribución.
- Bruner, J. (2009). *Actos de significado. Más allá de la Revolución Cognitiva*. Madrid: Alianza.
- Brunning, R., Schraw, G., Norby, M. y Ronning, R. (2004). *Psicología cognitiva y de la instrucción*. España: Pearson Prentice Hall.
- Caballo, V. (1998). *Manual para el Tratamiento Cognitivo-Conductual de los Trastornos Psicológicos*. España: Siglo XXI.
- Caldwell, D., Chatman, J., Doerr, B. y O'Reilly, C. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms *Journal of Organizational Behavior, J. Organize. Behav.* 35, 785–808 (2014) DOI: 10.1002/job.1928.
- Calero, M. (2009). *Aprendizajes sin límites. Constructivismo*. México: Alfaomega.
- Carretero, M. (2009). *Constructivismo y educación*. Buenos Aires: Paidós.
- Clampitt, P. y Downs, CW. (1993). Employee perception of the relationship between communication and productivity". *Journal of Business Communication*, Vol. 30. No 1. 5 - 28.
- Coote, L. y Hoogan, S. (2014) Organizational culture and individual sense making: A schema based perspective. *Organization Science* 5 (3), 309-321.
- Cubero, R. (2005). *Perspectivas Constructivistas, la intersección entre el Significado, la interacción y el discurso*. Barcelona: GRAÓ.
- Curtis, D., Mazza, J. y Runnebohm, S. (1982). *La comunicación base del éxito*.

México: Limusa.

Dawson, T. (2010). Survey correlating problem solving process to organizational culture, MS in Mechanical Engineering, Final Project, University of Kentucky.

De Bono, E. (1970). *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. New York: Harper & Row

Denison, D. (2000). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?. Lausanne: International Institute for Management Development.

Detert, J., Mauriel, J. & Schroeder, R. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850–863.

Díaz Barriga, F. y Hernández, G. (2002) *Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo*. México: Mc Graw Hill.

Díaz Barriga, F. (2006). *Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida*. México: McGraw Hill.

Expansión Política (2021), La Pandemia de COVID-19 provoca retraso educativo de 2 años advierte el IMCO. <https://politica.expansion.mx/mexico/2021/06/03/la-pandemia-de-covid-19-provoca-retraso-educativo-de-2-anos-advierte-el-imco>.

Consultado el Junio del 2021

Fiol, C. (1991). Managing culture as a competitive resource: and identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 191-211.

Fisch, R., Watzlawick, P. y Weakland, J., (2007). *Cambio. Formación y solución de los problemas humanos*. Barcelona: Gedisa.

- Francke, M., González, H y Santrock, J. (2010). *Introducción a la Psicología*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Galimberti, U. (2009). *Diccionario de Psicología*. España: Siglo XXI.
- Gardner, H. y Haste, H. (2017). In memoriam Jerome S. Bruner (1915-2016). *American Psychologist*, 72 (7), 707 -708. doi.org/10.1037/amp0000183.
- Gobbo C., Marini Z., Morra S y Sheese R. (2008). *Cognitive Development Neo-Piagetian Perspectives*. Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates.
- González, A. (2011). Evaluación de los aprendizajes de los participantes de un diplomado con Enfoque Constructivista. Facultad de Psicología: UNAM.
- Guilar, M. (2009). Las ideas de Bruner: « de la revolución cognitiva” a la “revolución cultural”. *Educere*, 13, 44, 235-241.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35614571028> Visitado 08 de Febrero del 2018.
- Glasserfield, (1995). *Constructivismo radical. Un camino para aprender y conocer*. Londres: The Falmer Press.
- Hatch, S. (1964), “improving Boss-Mann and Man-Boss Relationship”. *Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks*. On: Sarangi, S. · (2012).
- Hernández, G. (2008). Los constructivismos y sus implicaciones para le educación, *Perfiles Educativos*, Vol. XXX, Núm. 122. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación: México.
- Illies, J. & Reiter-Palmon, R. (2004), “Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective”, *Leadership*

Quarterly, Vol. 15 No. 1, pp. 55-77.

Kirton, M. (1980), *Adaptors and Innovators in organizations*.

Klenowski, V. (2002). *Desarrollo de portafolio para el aprendizaje y la evaluación*. España: Narcea.

Labarthe, J.T., Herrera, L. (2016). *Potenciando la creatividad humana: Taller de escritura creativa*, Papeles de Trabajo No. 31, Centro de Estudios Interdisciplinarios en Etnolingüística y Antropología Socio-Cultural. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/paptra/n31/n31a02.pdf>

Leavitt, H. (1986). *Senderos corporativos. Cómo integrar visión y valores en las organizaciones*. México: Continental

Lovett, M.C. (2003), "Problem solving", in Nadel, L. (Ed.), *Encyclopedia of cognitive science*. Nature Publishing Group, New York, pp. 728–733.

Mahoney, M. (2005). *Psicoterapia Constructiva*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Marchesi, A. y Martin, E. (1998). *La práctica educativa en el aula. Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio* (pp 295 – 428). Madrid: Alianza.

Maier, N. (1970). *Problem solving and creativity*. California: Brooks / Cole Publishing.

Medina, L. (2007). *Pensamiento y Lenguaje enfoques constructivistas*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

McClellan, J. & Sanders, M. (2014). *Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing*. *Organization*, 21(1), 68–89.

- Moles, A. (1973). *La Communication*. Paris: Marabout.
- Muchingsky, P. (1977). Organization Communication relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. Vo. 20, NO4, 592-607.
- Mumford, M., Mobley, M., Uhlman, C, Reiter-Palmon, y Rony, L. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 4, 91-122.
- Muñoz, M. (2012). *Una hipótesis humanista sobre la emoción*. México: Instituto Nacional de Investigación en Desarrollo Humano.
- Neimeyer, G. (1996). *Evaluación constructivista*. España: Paidós Ibérica
- O'Hanlon, B. (2010). *Atrévete a cambiar*. Madrid: Espasa Libros.
- O'Reilly, C., Chatman, J. y Caldwell, D. (1991). People and organizational cultural: A profile comparisons approach to assessing persons-organizational fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Palincsar, A. y Brown, A. (1984). Reciprocal teaching of comprehension-fostering and comprehension-monitoring activities. *Cognition and Instruction*, 1 (2), 117-175. <https://doi.org/10.1174/021037096763000781>.
- Papalia, D. y Wendkos, S. (2011). *Psicología*. México: Mc Graw Hill.
- Pimienta, J. (2007). *Metodología constructivista*. México: Proceso.
- Polaino, A. (2004). ¿Qué se entiende por autoestima? .En *Familia y autoestima*. España: Ariel. 19 - 45
- Potter, J. y Wetherell, N. (1996). *Discurso y psicología social*. Londres: SAGE.

- Quick, T. (1991). *El pensamiento innovador en la empresa*. México: Paidós Mexicana.
- Rampersad, H. (2008). The way of high performance culture with the total performance scorecard". *Journal of Strategic Change*, Vol 17, 43-55.
- Rashmi, N. (2006). Relationship between communication satisfaction and organization identification: an empirical study. *Vision. The journal of business perspective*. Col 10. NO 21, 41-51.
- Rodríguez, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En *La comunicación en la Organizaciones*. México: Trillas.
- Saks, M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 21, No. 7, 600-619
- Schein, E. (1991). *Psicología organizacional*. México: Prentice Hall.
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Sewry, D. & Sunassee, N. (2002), "A theoretical framework for knowledge management implementation, in *Proceedings of the 2002 annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on Enablement through technology*, South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists, Republic of South Africa, pp. 235-245.
- Silver, H., Stron, R., y Perini, M. (2000). *So each May learn. Integrating Learning Styles and Multiple Intelligences*. Alexandria, VA: ASCD.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Red Académica Iberoamericana Local – Global.



Sternberg, R. (1994). Creativity. Thinking and Problem Solving. San Diego: Academic Press.

Sternberg, R y Davidson, J (1982). The mind of the puzzler. Psychology Today. 16, 37-44.

The Editors of Encyclopedia Britannica (2016). Jerome Bruner. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/biography/Jerome-Bruner>. Visitado 01 de febrero de 2018.

Yates, K. (2008). Becoming and Roi Builder: delivering Effective employee communication. Employment Relations Today, Spring, 19-23.

Watzlawick, P. (1976). Cambio formación y solución de Problemas humanos. España: Herder.

Watzlawick, P., (2003) ¿es real la realidad? España: Herder.

# ANEXOS

## Anexo 1 – Carta Informativa



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



**EMPRESA:** *Nombre de la empresa*  
**DIRECCIÓN:** *Alimentar dirección empresa*

### TALLER: APRENDIENDO A APRENDER

*Fecha*

*Nombre Director(a) General*

**DIRECCION GENERAL**

***Nombre Empresa***

Por medio de la presente, agradecemos su autorización para llevar a cabo el Taller: Aprendiendo a Aprender, cuyo objetivo es: Desarrollar en los participantes la capacidad para descubrirse aprendices constantes y fomentar la mejora de la comunicación interna y resolución de problemas. El presente taller, se llevará a cabo en las siguientes fechas y horario:

<i>Fecha 1</i>	Sesión No 1.	Introducción y motivación
<i>Fecha 2</i>	Sesión No 2.	Modos de representación
<i>Fecha 3</i>	Sesión No 3.	Comunicación Verbal
<i>Fecha 4</i>	Sesión No 4.	Comunicación No Verbal
<i>Fecha 5</i>	Sesión No 5.	Emociones y Sentimientos
<i>Fecha 6</i>	Sesión No 6.	Resolución de Problemas 1
<i>Fecha 7</i>	Sesión No 7.	Resolución de Problemas 2
<i>Fecha 8</i>	Sesión No 8.	Casos Practicos y Cierre

En caso de existir algún cambio en las fechas previamente, agradeceremos nos informe para poder re programar las sesiones. Así mismo nos gustaría informar que el presente trabajo se desarrolla bajo la asesoría y guía del Mtro. Abner González Soto.

Sin más por el momento, agradecemos la oportunidad que se nos ofrece para realizar el presente trabajo y confiamos que el mismo tenga repercusiones favorables para la cultura organizacional y el rendimiento de los colaboradores dentro de la empresa.

Atentamente

**Equipo de Investigación.**

## ANEXO 2: Formato de Evaluación S1



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



E-S1

## SESION 1

NOMBRE PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

## ANEXO 3: Formato de Actividad 1 de la Sesión 2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



A1-S2

## SESION 2

NOMBRE PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

## ANEXO 4: Formato de Evaluación de la Sesión 3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



A2-S2

## SESION 2

NOMBRE PARTICIPANTES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EQUIPO: \_\_\_\_\_

## ANEXO 5: Formato de Evaluación de la Sesión 2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



E-S2

## SESION 2

NOMBRE PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

## ANEXO 6: Formato de Actividad 2 de la Sesión 3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



A2-S3

## SESION 3

NOMBRE DEL EQUIPO: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Usa este espacio junto con tu equipo para adivinar las frases de tu compañero.

## ANEXO 7: Formato de Evaluación de la Sesión 3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



E-S3

## SESION 3

NOMBRE PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

## ANEXO 8: Formato de la Actividad 3 de la Sesión 4



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



A3 - S4

## SESION 4

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

## ANEXO 9: Formato de Evaluación de la Sesión 4



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



## SESION 4

NOMBRE PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

## ANEXO 10: Formato de Evaluación de la Sesión 5



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



REF:

## SESION 5

NOMBRE PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

## ANEXO 11: Formato de la Actividad 2 de la Sesión 6



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



A2-S6

## SESION 6

NOMBRE DEL PARTICIPANTE 1: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PARTICIPANTE 2: \_\_\_\_\_

## ANEXO 12: Formato de Evaluación de la Sesión 6



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



E-S6

## SESION 6

NOMBRE PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

Eres el/la Coordinador(a) de Servicio a Clientes de la empresa SAMSUNG y ha llegado el Jefe de Compras de una de las filiales más importantes en México, a reclamarte que la entrega del Nuevo Modelo de Celulares Samsun XV no llegó en la fecha estipulada y que a raíz de eso, todo el trabajo de publicidad y de distribución que se había planeado con meses de antelación, se había perdido, ya que sin el producto no tuvieron nada que enviar ni colocar en los puntos de venta. A la fecha, dos semanas después de la fecha prometida, el cliente aun no recibe los equipos y el Jefe de Logística te ha informado que el buque llegará a la CDMX el día de mañana. ¿Qué les podría responder?

## ANEXO 13: Formato de la Actividad 2 de la Sesión 7



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



A2 - S7

## SESION 7

NOMBRE DEL PARTICIPANTE 1: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PARTICIPANTE 2: \_\_\_\_\_

## ANEXO 14: Formato de Evaluación de la Sesión 7



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



E-S7

## SESION 7

NOMBRE PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

Anota una respuesta personal para Kansas, utilizando la síntesis del grupo de trabajo.

## ANEXO 15: Formato de Evaluación de la Sesión 8



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



E-S8

## SESION 8

NOMBRE PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

## ANEXO 16: Formato de la Actividad 2 de la Sesión 9



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



A2-S9

SESION 9

## ANEXO 17: Formato de Evaluación de la Sesión 9



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



E-S9

SESION 9

NOMBRE PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_