



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**“PROPUESTA DE DOS TALLERES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN  
UNA ORGANIZACIÓN”**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA:**

**FRANCISCO JAVIER QUINTERO SÁNCHEZ**

**ASESORA:**

**DRA. GEORGINA BARRAZA CARBAJAL**

**Ciudad Universitaria, CD. MX., 2022**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **DEDICATORIA**

A mi abuelo, Francisco, porque el recuerdo de sus pasos, palabras, sentimientos y silencios significan una guía para nutrir mis decisiones.

A mi padre, Susteno, porque su legado está presente en sus consejos y acciones.

A la señora Concepción y los señores Alejandro y Mariano, que me brindaron un voto de confianza para ser parte de su familia.

Ustedes sabían que la vida es lo más efímero de la muerte. Mi desarrollo personal y profesional honrará su memoria.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi madre, María Teresa, que a pesar de mi constante rebeldía e irreverencia me ha enseñado con inconmensurable amor la importancia de la disciplina, resistencia y rectitud para trabajar y alcanzar mis objetivos. Este trabajo es un producto de lo que has invertido en mi vida, te amo mamá.

A mi abuela Rosalina, que todos los días se encarga de enseñarme la belleza y trascendencia de educar con amor, compromiso, humildad, inteligencia y experiencia. Agradezco seguir aprendiendo de sus palabras, historias y gestos. Este trabajo es para usted.

A Manuel, porque tus esfuerzos y acciones me permitieron aprovechar el tiempo para concluir este trabajo. Esta tesina también es para vosotros, siuuuuuuu.

A Humberto y Antonio, porque con sus diversas formas de ser y estar en el mundo me permiten vivir constantes, desafiantes y revitalizantes aprendizajes.

A mis tíos Yolanda y Daniel, por el cariño que me han dado desde niño.

A Lizbeth, por ser colega y cómplice de vida por más de diez años. Por enseñarme que las imperfecciones, diferencias y extravagantes locuras nos complementan y perfeccionan. Sin ti, este trabajo no lo hubiese escrito, concluido y presentado. Confío que seguiremos desafiando al mundo para vivir lecciones y éxitos. ¡Sigamos construyendo nuestro para siempre juntos!

Al señor Narciso y la señora Carmen, por dejarme ser parte de su familia y ofrecerme su incondicional afecto, respeto y apoyo. Este año fue el bueno.

A Omar, Emily y Melissa, por permitirme estar en muchos de los instantes trascendentales de sus vidas.

A mis amigos Perla, Luis Eduardo, Adriana, Michel y Nidya, por su veterana amistad cecechera. ¡Arriba las Chivas!

A mis colegas y amigos Carolina, Diana y Julio, por las incontables risas y experiencias compartidas dentro y fuera de la Facultad de Filosofía y Letras.

A la Dra. Georgina, por aceptar el reto de ser mi guía en este larguísimo proceso. Su inagotable comprensión, apoyo y exigencia me han enseñado a ser un profesional de la educación más disciplinado. Mi admiración la tendrá por siempre.

A las profesoras Patricia, Claudia, Miriam y Pilar, por su tiempo, apoyo y valiosa retroalimentación.

A mis estudiantes del CAED CECATI 99, por permitirme vivir la pasión por la docencia en escenarios diversos, complejos y divertidos.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por transformarme como individuo y formarme como un profesional de la educación, dentro y fuera de sus aulas. Es un orgullo ser de la UNAM.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1 IMPORTANCIA DEL LENGUAJE EN LA COMUNICACIÓN.....</b>	<b>9</b>
1.1. Definición de comunicación .....	9
1.2. El lenguaje en el proceso de comunicación .....	10
1.3. Funciones del lenguaje .....	11
1.4. Los elementos que conforman el proceso de comunicación.....	13
<b>CAPÍTULO 2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA EDUCACIÓN ...</b>	<b>19</b>
2.1. Comunicación educativa .....	19
2.2. Definición de adulto.....	22
2.3. Educación del adulto.....	23
2.4. Modelo Andragógico .....	24
<b>CAPÍTULO 3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL....</b>	<b>28</b>
3.1. Definición de organización .....	28
3.2. Definición de comunicación organizacional .....	29
3.3. Funciones de la comunicación organizacional .....	31
3.4. Formas de comunicación en la organización .....	32
3.5. Redes de comunicación en la organización .....	34
3.6. Redes formales .....	35
3.7. Redes informales .....	37
3.8. Comunicación en equipos.....	39
3.9. Barreras para la comunicación organizacional.....	40
3.10. Recomendaciones para mejorar la comunicación organizacional.....	42

<b>CAPÍTULO 4 PROPUESTAS DE TALLERES PEDAGÓGICOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>45</b>
4.1. Definición de taller pedagógico .....	45
4.2. Propuesta pedagógica: Los dos talleres de comunicación efectiva .....	50
4.3. Consideraciones generales sobre los talleres propuestos .....	51
4.4. Descripción del “Taller de comunicación efectiva para personal directivo” .	55
4.5. Descripción del “Taller de comunicación efectiva para personal operativo” .....	115
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>177</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>180</b>
<b>ANEXOS PARA PERSONAL DIRECTIVO.....</b>	<b>184</b>
<b>ANEXOS PARA PERSONAL OPERATIVO .....</b>	<b>213</b>

## INTRODUCCIÓN

Es bien sabido que los procesos comunicativos sirven para intercambiar información, mensajes o ideas. Hoy en día la comunicación es utilizada para contar historias, mostrar estilos de vida, crear experiencias sensoriales, vender mercancías, crear necesidades y hasta para proyectar al éxito a una empresa u organización. En este contexto, los seres humanos han utilizado la comunicación como un recurso y herramienta capaz de ofrecer grandes ganancias en términos monetarios o de desarrollo personal y profesional.

La mayoría del tiempo que pasamos despiertos nos encontramos siendo parte de una organización, entendida ésta como “un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles” (Goldhaber, 1974, p. 19). El ser humano pertenece a lo largo de su vida a una o más organizaciones, y sobrevive gracias a su desarrollo y trabajo dentro de ellas. Cabe señalar que muchas de las organizaciones siguen apegadas a un modelo en donde el control directo se ejerce desde la parte más alta de la pirámide jerárquica; por tal motivo, la comunicación va más allá de ser un proceso común que se desarrolla desde los primeros días de vida. Significa un proceso que permite la convivencia e interacción de los seres humanos, sirve para mantener el control de las acciones de grupos o equipos de cualquier tipo y dimensiones, para mantener el funcionamiento de la organización en cuestión o para lograr objetivos particulares y de un grupo.

Por otro lado, Brandolini, Frígolo y Hopkins (2008) señalan que las organizaciones comunican en todo momento, en cada mensaje o silencio y, por ello, no debe dejarse al azar la comunicación. Además, enfatizan que la comunicación también es una herramienta que permite a las personas tener un sentimiento de pertenencia e identificación hacia una organización, utilizando como medios principales las interacciones informales, los enunciados en los contratos laborales, los discursos o declaraciones de aquellos que se encuentran ubicados en las partes más altas de los organigramas laborales.

Aunado a esto, Goldhaber (1974) señala que la tarea más grande que tienen las personas que se encuentran en una organización es la tarea comunicativa; es decir, que los directivos y trabajadores deben esforzarse para cumplir con los objetivos de una organización utilizando la comunicación como medio y herramienta principal.

Además, constantemente nos enfrentamos a una veloz dinámica social y mundial donde la comunicación es fundamental para la actividad organizacional y/o empresarial. Como bien lo señala Saló (2005), el funcionamiento correcto de la comunicación es decisivo en una economía basada en dos elementos clave: comunicación e información. Estos dos elementos constituyen las fuentes básicas de innovación, productividad y competitividad de la organización.

No bastará únicamente con la existencia y el funcionamiento de la comunicación; es necesario también gestionarla de manera inteligente y sensata para que sea ágil, bien organizada y útil, porque además sirve como instrumento de dirección estratégica para informar, mediatizar, persuadir e influir en los equipos de trabajo. Lograr que la comunicación se gestione y funcione correctamente es un desafío extenso y complejo, pero no imposible.

Andrade (2005) es claro al afirmar que, si la comunicación en una organización fuese limitada, rudimentaria, con graves deficiencias, distorsiones u omisiones, probablemente dicha organización desaparecería en un corto plazo y de manera inevitable. También señala que no son pocas las organizaciones o empresas que enfrentan importantes problemas de comunicación que provocan un mal funcionamiento, toma de decisiones poco acertadas y desinformadas y un clima de trabajo insano.

El presente trabajo se enmarca en esta realidad y entiende la comunicación como pilar fundamental para el funcionamiento de las organizaciones, con un amplio margen para trabajarla y potencializarla permanentemente. Por ello, tiene como principal objetivo dar a conocer el diseño y la planeación de dos talleres pedagógicos presenciales de 20 horas cada uno, que atienden de manera general el desarrollo y mejora de la comunicación organizacional. Ambos talleres tienen

como temática central y prioritaria el rol y trascendencia de la comunicación efectiva en el funcionamiento de las organizaciones. Se basó en la selección de contenidos que por un lado permitan al personal que se encuentra en los niveles altos del organigrama organizacional atender, desarrollar y mejorar sus procesos de comunicación, y, por otro lado, ofrecer al personal que se encuentra en posiciones subordinadas u operativas las herramientas para potencializar los procesos comunicativos con sus pares y superiores, así como en los equipos de trabajo a los que pertenecen.

Este proyecto surge del particular deseo por articular mi pasión por el área de comunicación con mi formación como pedagogo para elaborar una herramienta pedagógica que permita algún día incidir positivamente en alguna organización pública o privada. Por tal motivo, el diseño y la planeación estratégica de los talleres busca que se observe una mejora sustancial en la comunicación de alguna organización.

Cabe señalar que la elaboración de ambos talleres está fundamentada en la articulación entre la comunicación educativa y los principios del modelo andragógico para que los participantes encuentren una experiencia que les resulte útil en su contexto laboral y muestren disposición para el trabajo durante cada una de las sesiones.

Asimismo, pretendo que esta propuesta represente para las organizaciones tanto públicas como privadas una potencial, útil y viable alternativa para llevar a cabo correctamente sus procesos de comunicación y, así, promover que los ambientes laborales estén caracterizados por tener un personal con habilidades para desarrollar procesos comunicativos breves, concisos y efectivos, donde los equipos de trabajo estén plenamente comprometidos con los valores y objetivos de la organización a la cual pertenecen. En otras palabras, esta propuesta fue realizada para mejorar la productividad de todos los miembros de la organización y lograr ambientes laborales agradables y funcionales.

## **CAPÍTULO 1 IMPORTANCIA DEL LENGUAJE EN LA COMUNICACIÓN**

La comunicación y el lenguaje mantienen una estrecha relación, ambos son imprescindibles para constituir a los sujetos como seres sociales, por ello, en este capítulo se abordará qué es la comunicación y cuáles son los elementos que la componen, así mismo, se explicará cuál es el papel y las funciones del lenguaje dentro del proceso comunicativo. El objetivo de este capítulo es vislumbrar la relevancia del lenguaje para la comunicación en las relaciones interpersonales.

### **1.1. Definición de comunicación**

Merrill, Lee y Friedlander (1992) explican que la palabra *comunicación* tiene la misma raíz que *comunidad* y *común* (del latín *communis* o *communicare*) y, por tanto, consideran que la comunicación se relaciona con algún tipo de unión común (comunió) entre las personas, una especie de forma de compartir lingüística y simbólicamente. Además, estos autores definen la comunicación como:

- El establecimiento de una comprensión común.
- La transferencia de representaciones significativas de una persona a otra.
- Estimulación de símbolos comunes en varias mentes a través de la interacción simbólica.
- La creación de representaciones significativas en otros a través de actividades de estímulo y respuesta.

Chiavenato (2017) también explica que la palabra *comunicación* proviene del latín *communicatio*, que significa 'hacer común'. Comunicar algo significa hacer común una información o un mensaje a una o más personas. Entonces, el comunicador es el que trata de establecer una especie de comunidad con el receptor para lograr la transferencia de información y de significados mediante símbolos comunes. De la misma manera que Merrill, Lee y Friedlander (1992), Chiavenato (2017) complementa su definición de comunicación y explica que es:

- El proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten, información, con la intención de influir en el comportamiento de otras personas.
- Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión.
- Es la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes.

Saló (2005) coincide con lo anterior, porque ella define la comunicación como un proceso, pero la complementa especificando que es “dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado” (p. 11).

La comunicación es un proceso dinámico e irreversible, en el cual deben estar involucradas por lo menos dos personas, es decir, la persona encargada de transmitir un mensaje o información y otra capaz de recibir y comprender el mensaje. La información que es únicamente transmitida y que no es recibida y comprendida por alguien no sería comunicada y, por lo tanto, no existiría un proceso de comunicación.

## **1.2. El lenguaje en el proceso de comunicación**

La vida del ser humano no sería posible sin el acto comunicativo y esto se debe a que el ser humano necesita interactuar con sus semejantes para formar sociedades que le permitan sobrevivir en su paso por el mundo. Para que la comunicación se concrete, será fundamental el lenguaje. En este sentido, León (2015) explica que el lenguaje es una capacidad innata directamente relacionada con su capacidad de raciocinio que le permitirá al ser humano simbolizar, representar la realidad con signos. Sólo a través del lenguaje el pensamiento y la comunicación pueden ser posibles.

Para que el pensamiento y la comunicación se concreten, debe existir una lengua. León (2015) sostiene que las lenguas son abstractos sistemas de signos lingüísticos con estructura y reglas propias. Además, añade que la lengua es un

producto social de la facultad del lenguaje y las convenciones adoptadas por un grupo humano para ejercer dicha facultad. Considerando entonces que el lenguaje se entiende como una capacidad que se manifiesta por medio de un uso específico de una lengua determinada; por ello, León (2015) también subraya el hecho de que el habla es el uso particular que hace un hablante de su lengua. Además, lo describe como la realización individual de la lengua que dependerá del origen, la edad o la educación del individuo. El habla, entonces, permite que el individuo exprese su pensamiento particular.

### **1.3. Funciones del lenguaje**

Los individuos, al relacionarse con los demás, expresan un sinnúmero de ideas que pueden ser interpretadas por las personas que los rodean, de acuerdo al contexto en el cual se encuentran situados. Las palabras, frases, movimientos y gestos adquieren un significado distinto, dependiendo tanto del emisor como del receptor que participan en el proceso de comunicación. En la comunicación lingüística, es decir, cuando hablamos, la participación del emisor y receptor, junto con los matices que adquiere el mensaje, se encargarán de establecer y definir un tipo de relación asociada a una función específica del lenguaje.

Las funciones del lenguaje fueron el objeto de investigación de Roman Jakobson, quien consideraba que el lenguaje era el principal instrumento de la comunicación. Jakobson (1974) señala la rigurosidad que debe observarse en la investigación de las funciones del lenguaje para darles un lugar y una esquematización. Por tal motivo, establece que antes de explicar las funciones del lenguaje es necesario identificar los factores que conforman cualquier acto de comunicación verbal y, por tal motivo, especifica que, primeramente, debe existir un *destinador o codificador* que sea el responsable de enviar un *mensaje* al *destinador o decodificador* en un *contexto* de referencia que permita ser captado por el destinatario. Además, el autor precisa la necesidad de que haya un *código* común para quien envíe el mensaje como para quien lo reciba y, por último,

menciona que debe existir un *contacto* o canal físico que les permita al destinatador y destinatario establecer y mantener una comunicación.

Jakobson (1974) vincula los seis factores que componen toda comunicación verbal con las siguientes funciones específicas del lenguaje:

1. La función referencial, denotativa o cognoscitiva se orienta hacia el contexto y es el hilo conductor de varios mensajes; es la información que fluye en el acto comunicativo.
2. La función emotiva o expresiva está centrada en el destinatador y revela la relación que existe entre este y el mensaje, es decir, la emoción que imprime el hablante a lo que dice. Es la función que proyecta emociones, verdaderas o fingidas, y se caracteriza por el uso de interjecciones, tonos variados de voz y de frases o palabras que expresen alguna actitud.
3. La función conativa se orienta hacia el destinatario y revela su relación con el mensaje. Esta función pretende que el destinatador consiga una respuesta o acción por parte del destinatario.
4. La función fática se orienta hacia el contacto y muestra la existencia de mensajes que sirven para establecer, prolongar o interrumpir la comunicación y asegurarnos que el canal de comunicación funciona.
5. La función metalingüística se da cuando el discurso está centrado en el código y se puede observar cuando el destinatador o destinatario desean confirmar si están usando el mismo código.
6. La función poética tiene orientación hacia el mensaje por el mensaje y mantiene una relación con la estética y la poesía. Su función dominante es el arte verbal, es decir, está relacionada con textos literarios.

También considera que varias de estas funciones pueden observarse en un sólo discurso o mensaje. En la comunicación, se puede observar que los individuos recurren a ellas para cumplir objetivos o persuadir a otro para conseguir aquello que desean. Después de conocer las funciones del lenguaje, es necesario identificar con más detalle los elementos que componen el proceso de comunicación, pues hacia ellos están orientadas las funciones del lenguaje.

#### **1.4. Los elementos que conforman el proceso de comunicación**

La comunicación es un proceso complejo y necesario que requiere de algunos elementos indispensables para concretarse y permitir su existencia. Franklin y Krieger (2011) afirman “que se requiere del cumplimiento de ciertas condiciones para la adecuada emisión del mensaje y su recepción satisfactoria por parte del receptor” (p. 231). A continuación, se explicarán los actores y factores que participan en dicho proceso.

##### a) Emisor o fuente

Franklin y Krieger (2011) explican que “puede ser una persona, un grupo o una organización que precisan transmitir información a otra persona, grupo u organización. Desde luego, la intención de transferir la comunicación tiene su origen en una necesidad de cumplir con cierto objetivo; por ejemplo, que el receptor ejecute una acción” (p. 231). El emisor, entonces, tiene la necesidad de transmitir información y de cumplir con un objetivo, para ello debe existir un receptor actúe con base en la información transmitida por el emisor. Dicho lo anterior, Grados (2007) propone cuatro puntos que el emisor debe considerar para cumplir su objetivo al transmitir la información:

1. Presentar el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.
2. Tomar en cuenta que el mensaje debe transmitirse con la mayor claridad, exactitud y sencillez, de manera que la reacción producida sea decisiva y no sea mal interpretada por el receptor.
3. Considerar que no transmite a la mente del receptor una copia fiel y exacta de la realidad exterior.
4. Entender que hay ideas preconcebidas en la mente de las personas y cuando se escucha algo nuevo existe una tendencia a relacionarlo con algo similar que se haya experimentado.

## b) Codificación

Franklin y Krieger (2011) describen la codificación como una actividad cuyo propósito es traducir el mensaje en una serie de símbolos que el receptor logre interpretar. El emisor, entonces, tendrá la responsabilidad de “codificar el mensaje en símbolos que el receptor pueda decodificar de forma apropiada; es decir, la fuente y el receptor deben dar el mismo significado a los símbolos” (Griffin y Moorhead, 2010, p. 248).

## c) Mensaje

Adler y Marquardt (2005) afirman que el mensaje puede ser cualquier señal que active la respuesta de un receptor. Más tarde, Franklin y Krieger (2011) lo definirán como la forma “visible” que adopta la información para ser captada por el receptor, ya sea oral, escrita, gestual, etc. Por tal motivo, la forma que adquiera será definida en función de la personalidad y las condiciones del receptor.

Los mensajes pueden estar caracterizados por una mínima o extrema complejidad; esto dependerá de las intenciones del emisor. Merrill, Lee y Friedlander (1992) sostienen que los mensajes tienen un cierto grado de dificultad para su comprensión; es decir, el sentido del mensaje puede ser difícil de entender o, por el contrario, ser comprendido con facilidad.

Para evitar la deformación de la información y promover una fácil comprensión del mensaje, Grados (2007) propone que estos se caractericen por tener:

- Credibilidad: dar información veraz y real.
- Utilidad: que sirva a quien va dirigido.
- Claridad: transmitirlo con simplicidad y nitidez.
- Continuidad y consistencia: para que el mensaje sea captado, es necesario emplear la repetición del concepto para vencer las posibles resistencias, de manera continua y sin fragmentarlo.
- Adecuación en el medio: se deben aceptar los canales de comunicación establecidos aun cuando éstos sean deficientes u obsoletos.

- Disposición del auditorio: cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar la información, la comunicación tiene la máxima efectividad.

#### d) Canal

El canal es definido por Franklin y Krieger (2011) como el método que puede seleccionarse para transmitir el mensaje y esto se hará en función de los mensajes a transmitir y de las disponibilidades del receptor. Entonces, será el emisor el encargado de seleccionar el canal adecuado para transmitir un mensaje, considerando las circunstancias del receptor en el momento que recibe el mensaje.

Para precisar cuáles son los canales que pueden ser utilizados en la comunicación, Grados (2007) señala que pueden ser escritos u orales y posteriormente Chiavenato (2017) es más específico y explica que los mensajes pueden transmitirse a través de discursos, documentos escritos, fax, correo electrónico, internet o teléfono celular.

#### e) Receptor

Según Franklin y Krieger (2011), es la persona o instancia que recibe el mensaje del emisor o fuente, y lo traduce en la información que genera una acción en respuesta. Además, los autores enfatizan que, si el mensaje no llega al receptor, el proceso de comunicación no se completa y, también, el proceso no será concretado si el mensaje llega, pero se interpreta de un modo distinto a como se pretendía, provocando que no se cumpla la acción de respuesta esperada por el emisor.

Griffin y Moorhead (2010) destacan la importancia y capacidades del receptor, mencionando que éste decidirá si decodifica el mensaje para entenderlo y responderlo.

#### f) Decodificación

Franklin y Krieger (2011) explican que la decodificación es el proceso utilizado por el receptor para interpretar el mensaje a partir de su propio marco de referencia y estará influida por las experiencias, los conocimientos y los sentimientos del receptor. Lo anterior afectará la manera en la que el receptor reciba y codifique el mensaje enviado por el emisor para, posteriormente, responder al emisor.

#### g) Retroalimentación

Chiavenato (2017) menciona que la retroalimentación es el proceso que permitirá verificar si el mensaje fue transmitido y comprendido exitosamente. En este mismo sentido, cuando el emisor es quien decodifica un mensaje y posteriormente codifica una respuesta puede decirse que existe una retroalimentación o *feedback*.

Cabe señalar que en el proceso de comunicación los receptores no son elementos pasivos; por ello, Adler y Marquardt (2005) sostienen que los receptores no se limitan a absorber los mensajes, sino que responden a ellos y, a su vez, la ausencia de un mensaje puede ser una especie de retroalimentación.

#### h) Ruido

Franklin y Krieger (2011) lo definen como “cualquier interferencia capaz de afectar la calidad del proceso de comunicación” (p. 231). Griffin y Moorhead (2010) establecen que el ruido se puede introducir casi en cualquier punto del proceso y, cuando el ruido interfiere en los procesos de codificación y decodificación, puede ocasionar que éstos sean deficientes. En este mismo sentido, Saavedra (1998) enumera y describe las siguientes fuentes de ruido:

1. Marco de referencia: Diferentes experiencias que propician que la codificación y decodificación sean diferentes.
2. Percepción selectiva: Sólo se procesa aquello que está de acuerdo con la propia visión de las cosas. La actuación estará basada en estereotipos.
3. Juicios de valor: Se le da un valor global al mensaje antes de ser recibido.
4. Credibilidad del emisor: Dependerá de la confianza que inspire el emisor.
5. Problemas semánticos: Distinto significado a las mismas palabras.

6. Filtración: Manipulación de la información.
7. Posición jerárquica: Limitación en la comunicación.
8. Comportamiento proxémico: La importancia del espacio en la comunicación interpersonal.
9. Presiones de tiempo: Provoca fallas en la comunicación.
10. Sobrecarga de información: El exceso de información impide que pueda ser procesada.

Posteriormente Adler y Marquardt (2005) definirán estas tres modalidades de ruido:

1. Ruido exterior o ruido físico: Es el tipo más evidente que distrae a los comunicadores, como el rumor de voces, el molesto timbrar del teléfono móvil. También existen otros tipos de ruidos exteriores que no involucran al sonido, por ejemplo, una sala demasiado concurrida o un puro oloroso pueden alterar la concentración.
2. Ruido fisiológico: Los problemas de oído caben en esta categoría, al igual que las enfermedades o discapacidades que dificultan enviar o recibir un mensaje.
3. Ruido psicológico: Las fuerzas internas del emisor o el receptor que obstaculizan el entendimiento. El egoísmo, las actitudes defensivas, la animadversión, la preocupación, la hostilidad, el miedo entre otras cosas más, constituyen esta modalidad.

i) Contexto

Según Adler y Marquardt (2005), la comunicación está sujeta a la influencia del contexto donde ocurre y éste, a su vez, tiene varias dimensiones. A continuación, se mencionan las cuatro principales:

- El contexto físico: La comunicación siempre ocurre dentro de un ambiente específico que influye en el contenido y la calidad de la interacción.
- El contexto social: Se refiere a la índole de la relación entre comunicadores, pero también a las personas involucradas.

- El contexto cronológico: Se refiere a la influencia que los tiempos tienen en la interacción. Una serie de consideraciones relativas al tiempo manifiesta la importancia de adaptarse al contexto cronológico.
- El contexto cultural: Incluye los antecedentes organizacionales y étnicos y/o nacionales de quienes se comunican.

Como se ha visto hasta ahora, la comunicación es un proceso fundamental para la supervivencia del ser humano que requiere de la interacción con el otro y del desarrollo de habilidades comunicativas en los diferentes ámbitos de su vida, por ejemplo, el educativo. En este sentido, la facultad del lenguaje posibilita la existencia de los procesos de comunicación para atender las necesidades y objetivos de cada individuo.

Dicho lo anterior en el siguiente apartado se abordará la comunicación en la educación para comprender el impacto que dicho proceso tiene en la educación, específicamente en la educación no escolarizada de los adultos.

## **CAPÍTULO 2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA EDUCACIÓN**

Todo proceso educativo es un proceso de comunicación que busca cumplir determinados objetivos, es por eso que en este capítulo se abordará la importancia de la comunicación en la educación, específicamente para la población adulta en el contexto no escolarizado o laboral. Se explicará cuál es la definición del concepto adulto y la importancia de la comunicación en la educación de los adultos a partir de los principios del modelo andragógico propuestos por Malcolm Knowles.

### **2.1. Comunicación educativa**

Después de entender la definición del proceso de comunicación, cuáles son sus características y elementos que lo conforman, es importante abordar su relación con la educación. Por lo tanto, utilizaré como principal eje el vínculo que existe entre comunicación educativa, educación para los adultos y los principios andragógicos que la caracterizan.

Para comenzar este apartado, es pertinente señalar que existen varias definiciones del concepto comunicación educativa porque están sujetas al enfoque o disciplina desde donde se trabajen. Por ejemplo, González (2001) aborda el concepto desde una perspectiva sociológica, señalando que existe una complejidad la conexión entre comunicación y educación ya que son dos disciplinas que coinciden a partir de la intencionalidad o sentido relacionado con el uso de los medios en situaciones escolarizadas y no escolarizadas.

Precisa que la comunicación educativa es el impulso y desarrollo de la investigación sobre el impacto y efectos que tienen los medios en situaciones educativas tradicionales, informales y donde las nuevas tecnologías emergen de forma novedosa e inédita y, en consecuencia, para asumir y proyectar nuevas formas de ser.

Dicho autor establece que la comunicación no sólo tiene un vínculo directo con la educación, también está directamente relacionado con la ciencia, la tecnología, la cultura y la economía afectando y modificando las formas en la que los seres humanos perciben y actúan en la sociedad o mundo. Por último, agrega que la comunicación educativa implica la existencia de entornos que buscan desarrollar mejores niveles de vida a través de bienes de consumo, servicios de bienestar social y de medios de comunicación tradicionales. Es decir, a partir de la relación entre educación y comunicación se promueve un desarrollo y una idea de progreso.

Gallardo (2002) define la comunicación educativa como “el estudio de la educación como un proceso social esencialmente comunicativo (de interacción y relacionalidad dialógica), que engloba el análisis de fenómenos diversos de comunicación colectiva y sus nexos con los espacios educativos” (p.28). Cabe señalar, que el autor define este concepto sin centrar su atención únicamente en los medios de comunicación como agentes que impactan en el ámbito escolar; en su lugar, apuesta por abordar los procesos de interacción educativa como un objeto de estudio operativo y funcional.

Prieto (2004) aborda la comunicación en la educación desde la comunicabilidad, siendo esta “la máxima intensidad de relación lograda en las instancias de aprendizaje” (p. 61), en otras palabras, la comunicabilidad es la capacidad de identificar todas las relaciones que existen entre los actores que participan en la educación, la intimidad que se comparte entre actores, medios de comunicación y con su propio contexto.

La compleja conexión pedagógica entre educación y comunicación será visible sí comprendemos que el hecho educativo es “una relación entre seres que se comunican, que interactúan, que se construyen en la interlocución” (p. 39). Por lo anterior, los que elegimos la educación como profesión, estamos eligiendo, también, vivir en una constante interacción con el otro, teniendo como base principal la comunicación humana.

Así mismo, Prieto explica que el acto comunicativo sucede porque somos seres de relación, es decir, seres humanos complejos que comunicamos e interactuamos entre y con los otros; para generar relaciones, intercambiar y apropiarnos de saberes, intercambiar significados, desarrollarnos y construirnos a nosotros mismos. También enfatiza que “nuestra profesión está entramada hasta las entrañas en lo comunicacional” (p.39), por lo tanto, la comunicación educativa no debemos mirarla únicamente en torno a los medios y recursos audiovisuales tradicionales y modernos. Es necesario mirarnos como seres de comunicación responsables de la educación que constantemente nos veremos inmersos en innumerables escenarios donde se pondrá en juego nuestra capacidad de comunicación con y para el otro, utilizando como principales recursos: la palabra, la mirada, el cuerpo, los gestos, la experiencia, los saberes, nuestra propia vida.

Por otro lado, Medina (2010) destaca y enuncia las siguientes características de la comunicación educativa:

- Es un proceso en el que intervienen educador y educando(s).
- Contempla al diálogo como elemento central del proceso.
- Se circunscribe en modelos socioconstructivistas del aprendizaje
- Existe una intención expresa de educar para el desarrollo personal.
- Propicia un clima favorable entre los participantes.
- Busca optimizar actividades de aprendizaje hacia el logro de objetivos programados.
- Apoya la relación entre educador educando(s) y entre pares.
- Promueve el intercambio y el aprendizaje colaborativo entre educandos.
- No intervienen necesariamente medios de comunicación y otros recursos tecnológicos.

En la comunicación educativa el que aprende también enseña al otro, por lo tanto, el educador aprende cuando enseña, aprende comunicando. Los profesionales de la educación buscamos que la comunicación educativa sea una herramienta indispensable para lograr que con el diálogo los seres humanos sean conscientes de sus procesos de enseñanza-aprendizaje, en entornos

colaborativos y favorables para el logro de objetivos. Así mismo, el pedagogo tiene la obligación de reconocer las características o rasgos principales de la población con la que interactuará en un proceso de enseñanza-aprendizaje y, por ello, en este proyecto la población seleccionada es la adulta. A continuación, explicaré qué se entiende por adulto y educación de adultos.

## **2.2. Definición de adulto**

Para Ludojosky (1986) un adulto es alguien con una historia propia, que se halla en continuo cambio y evolución. Es alguien capaz de formarse a sí mismo para adaptarse a las situaciones que se le presentan en las diferentes etapas de su existencia y como consecuencia del deterioro de sus diversos tejidos celulares. Según el autor, la edad adulta debe entenderse también, considerando lo psicobiológico, es decir, al observar y valorar los cambios que se presentan en su estructura corporal, estatura, volumen, fuerza física, sensibilidad desarrollada, cambios en el pensamiento para captar la realidad y dominar sus impulsos.

Por otro lado, Knowles (2001) considera necesario explicar qué es un adulto de forma viable y, por ello, menciona las siguientes cuatro definiciones:

- 1) Definición biológica: somos adultos cuando llegamos a la edad en que somos capaces de reproducirnos.
- 2) Definición legal: somos adultos cuando tenemos derecho a votar, obtener una licencia de manejo, casarse sin consentimiento de los padres, etc.
- 3) Definición social: somos adultos cuando comenzamos a desempeñar papeles de adultos, como el trabajador de tiempo completo, cónyuge, padre ciudadano que vota, etc.
- 4) Definición psicológica: somos adultos al formarnos un autoconcepto de seres responsables de nuestra propia vida y gobierno.

Definir qué es un adulto, entonces, no implica sólo entenderlo como un ser humano con una edad mayor a la de un niño o adolescente, va más allá de una edad cronológica e incluye, también, lo psicológico y social de su existencia. El adulto es un ser con saberes y experiencias adquiridas con necesidad de cambiar y evolucionar, con necesidad de aprender; y la educación de los adultos permitirá que esa necesidad de aprendizaje sea atendida, funcional y efectiva.

### **2.3. Educación del adulto**

Es importante entender que históricamente se ha producido una evolución del concepto Educación del adulto, pasando por las siguientes etapas (Ludojosky, 1986, pp. 26-29):

- Alfabetización: la preocupación social estaba en alfabetizar a los adultos que no tenían conocimiento y comprensión de ninguna forma de expresión escrita, es decir, adultos que no sabían leer ni escribir.
- Alfabetización Funcional: en esta etapa la enseñanza de la lectura y la escritura de los adultos analfabetos no es suficiente, por lo tanto, se busca la culturización del sujeto para tener una capacitación integral de la personalidad del adulto.
- Educación del Adulto: aquí se crearon las primeras Escuelas de Adultos que tenían como objetivo dar la instrucción que no fue recibida durante su infancia, como prácticas de higiene de técnicas de trabajo y de organización que les permitiera acercarse a los sectores más favorecidos, urbanizados e instruidos.
- Educación Fundamental: buscaba una acción práctica y social para garantizar sus derechos y obligaciones, satisfacer las necesidades ya existentes en los sectores privilegiados, a partir de programas para mejorar sus condiciones de vida con base en la modernización de prácticas y técnicas de trabajo.
- Educación para el Desarrollo de la Comunidad: buscaba el desarrollo de la comunidad humana, local y nacional.

- Educación Permanente o Continua: es percibida como aquella que debe seguir a lo largo de toda la vida y se ocupa de estudiar las relaciones que existen entre los conocimientos y las prácticas educativas antiguas y modernas. Así mismo, se consideran las diferencias entre el aprendizaje de los niños y de los adultos.

Partiendo de identificar las diferentes formas en las que se ha entendido y abordado la educación del adulto, Ludojosky define a ésta como “el empleo de todos los medios y modalidades de la formación de la personalidad, puestos a disposición de todos los adultos sin distinción alguna, ya sea que hayan cursado sólo la enseñanza primaria, o la secundaria y hasta superior” (p. 25). Es decir, la educación permanente permitirá que el adulto adquiera una formación personalizada para desempeñarse en su vida cotidiana, a partir del constante perfeccionamiento de sus aptitudes personales, sin distinción de edad, escolarización cumplida, o situación económica, social o cultural en la que se encuentre.

#### **2.4. Modelo Andragógico**

En torno a la educación del adulto Knowles (2001) explica que la Andragogía es un concepto de una estructura integradora del aprendizaje para adultos y que se adapta a las peculiaridades de los alumnos y de la situación de aprendizaje. Por lo tanto, el autor plantea un Modelo Andragógico basado en seis primicias para el aprendizaje de adultos que permitirán diseñar y guiar procesos docentes más efectivos. Las primicias del Modelo Andragógico son las siguientes:

- 1) La necesidad de saber: los adultos necesitan saber por qué deben aprender algo antes de aprenderlo.
- 2) El autoconcepto de los alumnos: Los adultos tienen un autoconcepto de seres responsables de sus propias acciones, de su propia vida. Por lo tanto, tienen la necesidad de ser considerados y tratados como seres capaces de dirigirse.

- 3) El papel de las experiencias de los alumnos: Por haber vivido más tiempo, los adultos llegan a una actividad educativa con un mayor volumen y una calidad distinta de experiencias que los jóvenes.
- 4) Disposición para aprender: Los adultos están dispuestos a aprender lo que necesitan saber y sean capaces de hacer, con el propósito de enfrentar las situaciones de la vida real.
- 5) Orientación del aprendizaje: Los adultos se motivan a aprender en la medida en que perciban que el aprendizaje les ayudará a su desempeño y a tratar con los problemas de la vida. Es decir, lo que aprendan debe tener una aplicación en situaciones de su vida cotidiana.
- 6) Motivación: Los adultos responden a motivadores externos como obtener mejores empleos, ascensos, salarios más altos, etc.; y a motivadores internos, por ejemplo, el deseo de incrementar la satisfacción laboral, la autoestima, mejorar su calidad de vida.

Knowles explica que el Modelo Andragógico requiere seguir un conjunto específico de principios de enseñanza para que sea funcional, efectivo y trascendente. A continuación, se enlistan las acciones que el profesor andragógico debe realizar:

- 1) Expone a los estudiantes a nuevas posibilidades de autorrealización.
- 2) Ayuda a cada alumno a esclarecer sus propias aspiraciones para mejorar su conducta.
- 3) Ayuda a cada estudiante a diagnosticar las lagunas entre sus aspiraciones y su actual desempeño.
- 4) Ayuda a los estudiantes a identificar los problemas cotidianos que enfrentan.
- 5) Proporciona las condiciones materiales adecuadas que conducen a la interacción.
- 6) Acepta a cada aprendiz como una persona valiosa y respeta sus sentimientos e ideas.

- 7) Promueve relaciones de confianza y amabilidad entre los estudiantes, comprometiéndolos en actividades cooperativas y desanimando la competitividad y los juicios.
- 8) Expone sus propios sentimientos y contribuye con sus recursos como condiscípulo en un espíritu de indagación mutua.
- 9) Hace participar a los aprendices en el proceso de formular los objetivos del aprendizaje que toma en cuenta las necesidades de ellos, de la institución de él mismo, de la materia y de la sociedad.
- 10) Comparte sus opiniones sobre las opciones para el diseño de las experiencias del aprendizaje y la selección de materiales y métodos, convoca a los alumnos a decidir juntos.
- 11) Ayuda a los alumnos a organizarse para compartir la responsabilidad en el proceso de indagación.
- 12) El profesor ayuda a los estudiantes a explotar sus propias experiencias como recursos para el aprendizaje mediante el uso de técnicas de enseñanza.
- 13) Hace corresponder la presentación de sus propios recursos al grado de experiencia de sus estudiantes.
- 14) Ayuda a los alumnos a aplicar el aprendizaje nuevo a sus experiencias para que el aprendizaje sea significativo e integrado.
- 15) Ayuda a los estudiantes a establecer criterios y métodos aceptables para medir el progreso hacia los objetivos de aprendizaje.
- 16) Ayuda a los alumnos a adquirir y aplicar los conocimientos para autoevaluarse.

Como podemos observar, las acciones apelan a la responsabilidad y compromiso que debe tener un profesor que trabaja con y para la población adulta. Un profesor que busca generar escenarios de aprendizaje donde la particularidad de las necesidades, experiencias, saberes, habilidades, aptitudes y actitudes sirvan para enriquecer y propiciar el aprendizaje significativo de cada uno de los adultos, ya sea en lo individual o lo colectivo. El estudiante adulto necesita recursos o herramientas que sean útiles durante su proceso de

aprendizaje y, sobre todo, cuando lo aprendido le sirve para atender situaciones o problemáticas de su vida cotidiana. El adulto es un ser que aprende desde y con la experiencia y el profesor andragógico debe guiarlo para que su camino sea gozoso y, sobre todo, provechoso.

Abordar en este apartado conceptos como comunicación educativa, educación de los adultos y los principios del modelo pedagógico me permite sentar las bases pedagógicas de esta propuesta. Para hablar de una relación pedagógica entre comunicación y educación considero primordial visualizar lo educativo como un hecho comunicativo; no importa si nos denominamos profesores, educadores, instructores, facilitadores, guías, mediadores, etc. El ser pedagogo implica usar la comunicación como herramienta cotidiana de trabajo y, al mismo tiempo, como medio para desenvolvernos en y para la educación.

Así mismo, nuestra formación académica como pedagogos nos permite visualizar la trascendencia de los procesos comunicativos en lo educativo y, a su vez, la responsabilidad comunicativa que tenemos como formadores de individuos o poblaciones con características y necesidades diversas y complejas.

Entonces, en este apartado sitúo mi interés en trabajar con adultos desde la comunicación educativa siguiendo los principios del modelo andragógico, a través de dos talleres que tienen como principal objetivo lograr una mejora en los procesos de comunicación de personas adultas con algún cargo directivo u operativo en alguna organización o empresa. Porque la comunicación es, sin duda, un pilar insustituible que posibilita la existencia exitosa de las organizaciones

En el próximo capítulo se abordará la definición, características e importancia de la comunicación organizacional. Así mismo, cómo los procesos de comunicación entre sus miembros son determinantes para la permanencia y correcto funcionamiento de ellas. Por lo tanto, también se expondrán las barreras que existen en los procesos de comunicación y algunas recomendaciones para eliminarlas o disminuirlas gradualmente.

## **CAPÍTULO 3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones son producto de la interacción entre los miembros que la conforman y esenciales en y para la sociedad, su funcionamiento depende de varios elementos, entre ellos la comunicación y, al analizarla como pilar estructural identificamos características, funciones, formas y barreras de comunicación cruciales que deben atenderse oportunamente. Se trata de analizar y trabajar la comunicación organizacional para generar un ambiente donde las personas adultas que laboran en ellas se sientan parte de la organización y lleven a cabo procesos de comunicación eficaces y efectivos.

### **3.1. Definición de organización**

Chiavenato (2017) señala que una organización es “un conjunto de personas que trabajan juntas, a partir de la división del trabajo, para alcanzar un propósito común” (p. 21). También explica que las organizaciones no son estáticas, son organismos con vida propia porque nacen, se desarrollan y mueren, así mismo, son capaces de adaptarse continuamente a su entorno gracias a la inteligencia y creatividad de las personas que trabajan y cooperan en ellas.

Para dicho autor las organizaciones son la creación más compleja del ser humano que surgieron ante las limitaciones de los individuos y, por lo tanto, no deben entenderse o reducirse únicamente a una infraestructura o predio donde existen oficinas, maquinaria, tecnología.

Las organizaciones funcionan cuando son capaces de emplear correctamente sus recursos humanos y materiales, transformar su energía, información y, con ello, generar resultados, productos o servicios y, en consecuencia, el éxito de la organización. Por lo anterior, el esfuerzo, la coordinación y cooperación del recurso humano también permitirá que los sujetos sean capaces de enfrentar y sobreponerse a sus limitaciones individuales para obtener resultados que beneficien a toda la organización.

El autor destaca la influencia que tienen las organizaciones en la sociedad y en la vida personal de las personas, dado que representan sistemas abiertos que mantienen una interacción continua con su entorno, haciendo intercambios, vendiendo sus productos o servicios, permitiendo el desarrollo económico, la innovación y el progreso social de cualquier país. Los seres humanos están en contacto con diversas organizaciones para mantener una calidad de vida óptima, por ejemplo, cuando las personas pertenecen y asisten a las escuelas, los trabajos, acceden a servicios, al desempeñar actividades sociales o cívicas, cultos religiosos, etcétera.

Inevitablemente las instituciones afectan a las personas por ser ciudadanos, clientes, pacientes, consumidores, usuarios de algún servicio público o privado o contribuyentes. Y, por lo tanto, la mayoría de las veces interactuamos en y para las organizaciones para atender necesidades biológicas y sociales, cumplir objetivos o metas personales que de modo eficiente y eficaz también pueden ser alcanzables gracias a esfuerzos colectivos de los individuos.

### **3.2. Definición de comunicación organizacional**

La mayor parte del tiempo los seres humanos se encuentran en organizaciones. El concepto de comunicación en una organización o empresa posee un significado vital e imprescindible en el funcionamiento, desarrollo y supervivencia de la misma. Andrade (2005) expone una definición de comunicación organizacional, pero advierte que esto representa una dificultad debido a que existen diferentes enfoques y aproximaciones al concepto; por ello, propone entender el concepto comunicación organizacional de tres formas distintas:

1. Como proceso social: la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.
2. Como una disciplina: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio.

3. Como conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Por otro lado, Chiavenato (2017) explica que toda organización funciona con base en procesos de comunicación estableciendo redes de comunicación que sirvan como vínculos para entrelazar a sus miembros. También menciona que gracias a la comunicación, la organización funciona como un sistema de cooperación, donde las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes; en este sentido, la comunicación se convierte en un elemento y herramienta indispensable para lograrlo de manera satisfactoria.

Después de realizar una revisión de diferentes puntos de vista y algunas definiciones propuestas por otros autores sobre qué es la comunicación organizacional, Goldhaber (1974) logró identificar tres puntos en común:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica el flujo, propósito y dirección de los mensajes, así como y el medio utilizado.
3. La comunicación organizacional implica las actitudes y sentimientos de las personas, y también las relaciones y habilidades que tienen.

Una vez establecidos estos puntos, Goldhaber (1974) propone una definición propia y describe la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (p. 23). La comunicación, entonces, puede ser entendida como un proceso dinámico, que se desarrolla en un ambiente organizacional donde las relaciones entre sus partes o miembros se articulan permanentemente.

### **3.3. Funciones de la comunicación organizacional**

Según Griffin y Moorhead (2010), el principal propósito de la comunicación organizacional es lograr una acción coordinada de las partes que conforman una organización para evitar que los trabajadores realicen tareas desarticuladas orientadas al logro de las metas individuales y no hacia las metas organizacionales. Para ver cumplido el principal propósito de la comunicación organizacional es necesario que se cumplan las siguientes cuatro funciones básicas: el control, la motivación, la expresión emocional y la información (Scott y Mitchell, 1976, citado por Túnnez 2012).

1. **Control:** La comunicación representa un mecanismo de control que servirá para mantener el correcto funcionamiento de una organización y para alertar y corregir las situaciones que infrinjan las normas organizacionales. El control a través de la comunicación puede ser entendido como la forma de evitar el caos ocasionado por acciones imprevistas que se desarrollen dentro de la organización y será eficaz cuando sirva para transmitir normas de funcionamiento, facilitar la integración de nuevos medios materiales y humanos y para mantener las jerarquías de autoridad. Por ejemplo, se observará la función de control cuando los trabajadores sean capaces de transmitir cualquier asunto laboral a su jefe inmediato; cuando el mando inmediato les facilite o recuerde a los empleados las políticas internas y externas que rigen a la organización y, también, para controlar el comportamiento de los integrantes de un grupo de trabajo que hostiguen a otros por su alto o bajo desempeño laboral.
2. **Motivación:** Será un elemento fundamental en la productividad y el funcionamiento de una organización y, además, será útil para establecer las metas de los trabajadores. La motivación a través de la comunicación pretende explicarle claramente al trabajador el qué y el cómo se realiza algo en la organización, con la finalidad de que mejore o corrija sus acciones. Por último, la comunicación también debe motivar al trabajador cuando le sea transmitido aquello que está haciendo bien en su organización.

3. Expresión emocional: La comunicación servirá a los individuos para expresar las emociones en los entornos organizacionales y, en muchas ocasiones, pueden significar el principal escenario de interacción social; por lo tanto, el entorno organizacional sirve para que los trabajadores expresen la satisfacción o insatisfacción de sus necesidades sociales.
4. Información: La comunicación permite que la información necesaria circule entre los individuos y grupos de la organización para evaluar diferentes alternativas de acción y para tomar decisiones.

### **3.4. Formas de comunicación en la organización**

En las organizaciones son necesarios constantes procesos de comunicación, con el fin de garantizar su existencia y funcionamiento en la sociedad. La comunicación, entonces, debe desarrollarse de formas distintas para lograr que la información llegue correctamente a su receptor. Brandolini, González, Frígoli y Hopkins (2009) coinciden con Andrade (2005) e indican que existen dos tipos de comunicación según a quién esté destinada; es decir, existe la comunicación externa que es la que está dirigida a público externo de la organización (a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte de ella) y la comunicación interna que está destinada al público interno de la organización.

Por tal motivo, es frecuente identificar la existencia y ejercicio de tres formas para comunicarse internamente; éstas pueden ser la forma escrita, oral y no verbal. Dichas formas pueden combinarse y utilizarse al mismo tiempo, en función de las características y necesidades de las personas que las utilicen. A continuación, se describen y ejemplifican cada una de ellas.

#### **a) Comunicación escrita**

La comunicación escrita es muy utilizada en las organizaciones y se puede observar cuando se utiliza una carta, un memorando o breves notas escritas a mano, pero, para Griffin y Moorhead (2010), el correo electrónico es la forma escrita que más se utiliza en las organizaciones. Los autores también señalan que

la comunicación escrita también incluye informes que sirven para resumir el progreso o los resultados de un proyecto, que podrán mostrar información útil en la toma de decisiones; manuales de instrucciones, reglas y operación que permita a los empleados realizar sus actividades o tareas en cualquier escenario, apegándose a las normas que establezca la organización. Cualquiera de estos manuales representará un intento para hacer que la información sea más accesible y la comunicación más eficiente.

Griffin y Van Fleet (2016) exhiben algunas de las debilidades de esta forma de comunicación escrita y afirman que ésta “inhibe la retroalimentación y el intercambio y, por lo habitual, es más difícil que la oral y toma más tiempo” (p. 245).

#### b) Comunicación oral

Según Griffin y Moorhead (2010), es la forma más común de la comunicación organizacional y tiene lugar en las conversaciones. También la comunicación oral puede observarse durante el proceso de realización del trabajo, en las reuniones y discusiones de grupo, presentaciones y ponencias formales y cuando se realizan llamadas telefónicas. Su poder de impacto se incrementará porque en esta forma de comunicación no sólo se usa el habla, sino también los distintos cambios en el tono, modulación, la velocidad y volumen de voz.

El principal inconveniente de la comunicación oral es que puede ser imprecisa si las palabras elegidas por el emisor no se ajustan para transmitir el mensaje o significado o si al hablar no se incluyen los detalles correspondientes. El ruido existente al transmitir el mensaje también puede afectar el proceso de comunicación oral, provocando que el receptor no reciba el mensaje adecuadamente.

#### c) Comunicación no verbal

Esta forma de comunicación incluye todos los elementos que no se pueden expresar de manera oral ni escrita; incluyen las expresiones faciales de las emociones, los movimientos físicos y posiciones del cuerpo que se realicen de

manera consciente e inconsciente. Cabe señalar que en la comunicación no verbal los ojos representan el componente más expresivo del rostro, porque a través del contacto visual se puede mostrar la disposición para comunicarse. La comunicación no verbal también incluye la comunicación de mensajes por parte del entorno, es decir, los espacios físicos y los objetos que se encuentran alrededor influirán en el proceso de comunicación (Griffin y Moorhead, 2010, p. 282).

### **3.5. Redes de comunicación en la organización**

Las organizaciones están formadas por individuos y grupos que ocupan posiciones específicas con roles determinados y éstos, a su vez, desarrollan vínculos de comunicación. Griffin y Moorhead (2010) explican que las redes de comunicación son espontáneas y naturales cuando se dan las interacciones entre los trabajadores de una organización. Por dichas características, las redes de comunicación raramente son permanentes, puesto que se transforman según los cambios en las tareas, interacciones y miembros de un grupo.

Griffin y Moorhead mencionan que existen factores personales y de desempeño de grupo que pueden influir en el desarrollo de la comunicación; dentro de los factores personales están la experiencia técnica, la apertura o habilidad para hablar y la familiaridad entre los miembros de una organización. Dentro de los factores de desempeño del grupo, los autores incluyen la composición, el tamaño, las normas y la cohesión del grupo dentro de una organización.

Goldhaber (1974) señala que el *flujo de mensajes* entre personas sigue caminos denominados *redes de comunicación* y existirá si incluye a dos personas o a toda la organización. Además, especifica que las redes de comunicación pueden ser *formales* cuando son determinadas por el diagrama de la organización e *informales* cuando los mensajes no se vean sometidos a un orden jerárquico estricto, es decir, que fluyan según la relación que exista entre los individuos que se comuniquen.

### 3.6. Redes formales

Cuando los mensajes fluyen siguiendo las rutas oficiales establecidas por el nivel jerárquico de la organización o por la función que desempeñan, se dice que fluyen a través de redes formales. Estos mensajes fluyen de manera ascendente, descendente y horizontal.

#### a) Comunicación descendente

Implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados, dichos mensajes pueden indicar: tareas o labores de mantenimiento, directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas que implementar. Goldhaber (1974) cita a Katz y Kahn (1966) para mencionar estos cinco tipos de comunicaciones descendentes:

1. Instrucciones laborales: son las directrices para explicar una tarea específica.
2. Exposición razonada de los trabajos: mensajes que explican cómo se relacionan las diferentes tareas que existen en la organización.
3. Procedimientos y prácticas: mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones o beneficios de la organización.
4. *Feedback*: mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado.
5. Adoctrinamiento: mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la misión y los objetivos de la organización.

#### b) Comunicación ascendente

Para Goldhaber (1974), son aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, con el propósito de formular preguntas, dar *feedback* y hacer sugerencias, por ejemplo, acciones de asesoramiento, sistemas para expresar y discutir quejas, charlas, políticas de puerta abierta, sistemas de sugerencias, encuestas de opinión, cartas de empleados, reuniones sociales y mítines. Además, los empleados utilizan las redes ascendentes para incrementar su credibilidad y mejorar su posición.

Por su parte, Chiavenato (2017) clasifica la comunicación ascendente en cinco tipos:

1. Problemas y excepciones: Son los mensajes que exhiben anomalías o fallas en el desempeño habitual de los trabajadores, y buscan atraer la atención de los directivos.
2. Sugerencia para mejorar: Son los mensajes que pretenden proporcionar ideas útiles para mejorar la calidad y la eficiencia de las tareas o actividades de la organización.
3. Informes de desempeño: Son mensajes que incluyen reportes periódicos que brindan información sobre el desempeño de los miembros de la organización.
4. Información contable y financiera: Son mensajes administrativos que brindan información sobre costos, pago de cuentas, ventas, utilidades, rendimientos e inversiones.
5. Quejas y reclamaciones: Son los mensajes que permiten a los directivos conocer las problemáticas, inconformidades o sugerencias que observan e identifican las personas que tiene a su cargo.

#### c) Comunicación horizontal

Goldhaber (1974) y Chiavenato (2017) coinciden en que este tipo de comunicación es un intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en un mismo nivel dentro de una organización y que tiene como propósito la coordinación en las tareas, la resolución de problemas entre miembros de un departamento, la participación de los integrantes de diferentes departamentos para intercambiar mensajes para obtener información nueva que haga más fácil sus tareas. Griffin y Moorhead (2010) mencionan que este tipo de comunicación está relacionado con el desempeño de las tareas, es decir, permite que la comunicación entre los miembros de un equipo de trabajo sea más detallada y veloz porque no necesita de protocolos y procedimientos organizacionales.

Para el personal directivo la comunicación electrónica ha transformado la forma en la que enviamos y recibimos información y, actualmente, se ha convertido en su medio y herramienta para promover una comunicación horizontal y realizar trabajar de forma efectiva. Griffin y Van Fleet (2016) explican que las grandes compañías tienen sistemas de informática complejos que les permite recibir, procesar y enviar la información y, con ello, cumplir dos objetivos principales:

1. Lograr una comunicación organizacional fluida y eficiente.
2. Crear uno o varios sistemas formales de información que ligen a los directores, departamentos e instalaciones importantes para el funcionamiento de la organización.

Así mismo, destacan la trascendencia de la tecnología electrónica personal como canales de comunicación y, específicamente, cómo las computadoras, Internet, correo electrónico, celulares o dispositivos móviles, redes sociales, video llamadas o teleconferencias se han convertido en herramientas de trabajo y comunicación asíncrona indispensables para la interacción de los miembros de una organización. Por lo anterior, advierten que el uso constante o exclusivo de dichas tecnologías de la información y comunicación puede provocar que en las organizaciones exista una disminución de la comunicación informal entre sus miembros, que no se desarrollen relaciones laborales sólidas, se observen ambientes carentes de solidaridad, confianza y cooperación o conductas inapropiadas de los trabajadores.

### **3.7. Redes informales**

Goldhaber (1974) refiere que cuando los mensajes se desvían de las redes tradicionales, reciben el nombre de mensajes informales. Por otro lado, Griffin y Moorhead (2010) indican que en esta red de comunicación no existe un flujo de mensajes que obligue a los individuos a realizar una tarea.

En este mismo sentido, Chiavenato (2017) explica que los canales informales de comunicación surgen espontáneamente y no siempre están

vinculados al respeto de la autoridad jerárquica de la organización. Es decir, la comunicación informal coexiste con la formal y puede llegar a trascender los niveles jerárquicos y, por lo tanto, se caracteriza por mostrar una comunicación abierta y directa entre personas de los diferentes niveles de la organización para lograr el intercambio de ideas más cercano.

El autor enfatiza que muchas organizaciones estimulan a sus directivos para establecer contactos informales de dos formas. La primera forma se observa cuando el personal directivo habla directamente con los trabajadores en los pasillos de la organización, para escucharlos y saber qué piensan de lo que ocurre en su contexto laboral, y con esto, obtener información sobre el funcionamiento de las unidades o departamentos a su cargo. La segunda manera es a través de las cadenas de rumores iniciadas por los directivos, porque permiten que los miembros de la organización se relacionen entre sí, sin importar los niveles jerárquicos o las direcciones de comunicación. Cabe señalar, que el rumor se utiliza con más frecuencia en escenarios de ansiedad o cambio y en épocas de crisis.

Al respecto, Griffin y Van Fleet (2016) definen las cadenas de rumores como “una red informal de comunicación que puede permear la organización entera” (p. 250). Así mismo, estos autores explican que los rumores:

- Surgen a partir de la difusión de un mensaje entre muchas personas.
- Pueden tener información profesional.
- No tienen garantizada la exactitud de la información que se transmite.
- Tendrán información exacta cuando la información sea respaldada por hechos en lugar de especulaciones.
- Se han incrementado gracias al uso del correo electrónico como medio de comunicación en las organizaciones.
- Pueden ser controlados por el personal directivo, siempre que se mantengan abiertos los canales de comunicación y se responda con fuerza ante la difusión de información inexacta o falsa.

Es oportuno enfatizar que los rumores difundidos y regulados por miembros del personal directivo son de gran utilidad para mantener una comunicación cercana e informal entre miembros de diferentes niveles jerárquicos de la organización.

### **3.8. Comunicación en equipos**

Las organizaciones utilizan equipos de trabajo para realizar sus actividades cotidianas y enfrentar sus problemáticas o desafíos, haciendo uso de la información compartida entre sus miembros. A propósito, Chiavenato (2017) identifica dos tipos de redes de comunicación en los equipos: las redes descentralizadas y las redes centralizadas.

El autor explica que en las redes descentralizadas la información fluye libremente en todas direcciones para resolver eficazmente cada problema. En esta red los problemas más simples son manejados con más lentitud porque entre todos deben resolverlo y, por el otro lado, aquellos problemas que tienen un mayor grado de complejidad pueden resolverlos con mayor precisión y rapidez porque la información y las decisiones no se concentrarán en una sola persona porque se actúa y decide en conjunto, en equipo.

Por otro lado, Chiavenato refiere que, si el equipo de trabajo ejecuta tareas rutinarias e invierte menos tiempo en procesar información, la red de comunicación puede ser centralizada. Por lo tanto, la información estará centralizada en un líder o supervisor, para que los demás miembros del equipo se ocupen en realizar sus actividades. La red centralizada ofrece soluciones más rápidas a problemas simples, porque los miembros del grupo transmitirán la información relevante al líder o supervisor para que él tome las decisiones correspondientes. Así mismo, con esta red de comunicación existe menor posibilidad de observar errores al resolver problemas simples, pero una mayor probabilidad de errar al tender problemas mucho más complejos.

### **3.9. Barreras para la comunicación organizacional**

El proceso de comunicación no siempre es efectivo porque existen barreras que significan un obstáculo para concretar una comunicación organizacional exitosa. Chiavenato (2017) distingue tres tipos de barreras:

1. Barreras personales: entendidas como las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones, las percepciones, los valores y los hábitos deficientes para escuchar a los otros.
2. Barreras físicas: son las que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Los ruidos ambientales, por ejemplo, representan una barrera, aun cuando el espacio físico sea el adecuado.
3. Barreras semánticas: son aquellas que se derivan de las dificultades para interpretar las palabras, los gestos o símbolos que se utilizan en la comunicación.

Los tres tipos de barreras pueden presentarse individual y simultáneamente provocando que el mensaje sea filtrado, bloqueado o distorsionado.

Por su parte, Griffin y Van Fleet (2016) establecen dos categorías para explicar los diferentes factores que pueden obstaculizar o alterar el proceso de comunicación eficaz. Dichas categorías son: las barreras individuales y las barreras organizacionales.

Para dichos autores, las barreras individuales pueden ser:

- Señales inconsistentes o contrarias que envía una persona, es decir, cuando las acciones de una persona no tienen congruencia con lo que dice o profesa.
- Falta de credibilidad al hablar, la desconfianza surge a partir de que se percibe al emisor como una fuente de información no confiable o porque carece de conocimiento sobre el tema del que habla.
- Resistencia de una persona para comenzar o participar en un proceso de comunicación.

- Habilidades deficientes para escuchar, porque no hay disposición o concentración al recibir los mensajes enviados por otras personas.
- Predisposición respecto del tema, las reflexiones o actitudes premeditadas por parte del emisor puede afectar negativamente el proceso de comunicación.

Por otro lado, las barreras organizacionales pueden surgir por:

- Problemas de semántica cuando cada persona le da un significado particular a una misma palabra o frase.
- Diferencias de estatus o poder que existan entre los miembros de una organización.
- Percepciones distintas de un fenómeno o problema.
- Ruido del entorno.
- Sobrecarga de datos o información enviada por emisor provocando que el receptor no la administre o gestione con eficacia.
- Diferencias de idioma cuando las organizaciones logran interactuar, negociar o colaborar con otras de distintos países y culturas.

Es importante destacar que en las organizaciones no sólo debe priorizarse en enviar mensajes claros y precisos, también es indispensable que las personas sean capaces de entender correcta y oportunamente los mensajes recibidos. Por lo tanto, es necesario comprender que cuando el receptor escucha el mensaje enviado por algún emisor existen barreras para escuchar eficazmente, Adler y Marquardt (2005) explican cuatro tipos:

1. Las barreras fisiológicas: son los problemas físicos que nos impiden escuchar debidamente. Por ejemplo, problemas con el oído, una discapacidad auditiva, o la complejidad y sincronía al procesar la información enviada por un emisor.
2. Las barreras ambientales: son las que no están en el oyente sino en el entorno y lo importante es reducirlas. Este tipo de barreras se pueden presenciar físicamente, en donde la escucha se dificulta por el ambiente de

una oficina, una maquinaria ruidosa, la temperatura corporal o el ruido de una conversación cercana. Así mismo, los problemas en el canal de comunicación provocados por la falta de contacto personal entre los comunicadores o por el exceso de mensajes recibidos simultáneamente ocasionarán que el proceso de escucha se vuelva difícil de concretar.

3. Las barreras de actitud y supuestos falsos: son aquellas que se manifiestan en las personas con actitudes egocéntricas, de temor a parecer ignorante o de preocupación excesiva por asuntos personales o laborales. Así mismo, la escucha se muestra limitada por suponer que la comunicación eficaz es responsabilidad exclusiva del emisor; que el acto de escuchar es pasivo y compete a una sola persona o que hablar ofrece más ventajas que escuchar.
4. Las diferencias socioculturales: son aquellas que involucran diferencias culturales en cuanto a la pronunciación, entonación o idioma utilizado por las personas. Así mismo, las costumbres, y actitudes al comunicar entre miembros de diferentes culturas y géneros puede representar un desafío para lograr un proceso de comunicación eficiente.

### **3.10. Recomendaciones para mejorar la comunicación organizacional**

Los individuos que desempeñan sus actividades en una organización deben asumir el compromiso para aprender a escuchar. Una escucha eficaz deberá considerar el contexto en el cual la información fluye; el sujeto que escuche a otra persona deberá hacerlo de forma activa y responsable, libre de distracciones; mostrando empatía para comprenderlo que a otra persona está diciendo.

Chiavenato (2017) expone ocho puntos para mejorar la comunicación dentro de las organizaciones, para lograrlo el proceso de comunicación debe tener:

1. Acompañamiento: Consiste en verificar que el mensaje fue recibido e interpretado correctamente.

2. Retroalimentación: Es la apertura de un canal para que el destinatario responda y el emisor sepa si el mensaje fue recibido correctamente y si produjo la acción o respuesta esperada.
3. Empatía: Implica que los emisores codifiquen los mensajes pensando en cómo decodificará el mensaje el receptor.
4. Repetición: La repetición o redundancia busca asegurar la comprensión de un mensaje.
5. Lenguaje sencillo: Los emisores deben codificar mensajes sencillos empleando palabras, nombres y símbolos que tengan un significado común para los receptores.
6. Escuchar atentamente: Los individuos deben mostrar respeto, disposición, atención y paciencia para escuchar y comprender lo que otros les transmiten.
7. Propiciar la confianza mutua: Para comunicarse debe existir una confianza entre los individuos para lograr una mayor comprensión del mensaje.
8. Crear oportunidades: Diseñar escenarios que propicien el conocimiento y la comprensión de los mensajes que fluyen en la organización.

Griffin y Moorhead (2010) proponen que haya una menor cantidad de ruido, en otras palabras, deben reducirse aquellos rumores que puedan llegar a distorsionar la comunicación organizacional, evitando así el flujo de información inexacta o falsa; fomentar la comunicación informal pues es más inmediata que las redes formales y, a su vez, promueve una mayor confianza minimizando los efectos de las diferencias de estatus o jerarquías; y por último recomiendan desarrollar una red de información equilibrada que permita utilizar las redes de comunicación formales e informales para frenar la sobrecarga de información, las presiones de tiempo y la pérdida de efectividad de la comunicación.

Las juntas que ocurren en las organizaciones son escenarios clave que pueden significar una oportunidad para promover una comunicación fluida, funcional y atractiva para los individuos. Para Chiavenato (2017) las juntas son herramientas

necesarias para la comunicación organizacional porque permiten que las personas se reúnan para cumplir con alguno de los siguientes propósitos:

- Informar sobre asuntos particulares o decisiones que se tomarán.
- Recopilar información, sugerencias y puntos de vista de varias personas para atender asuntos y problemáticas.
- Involucrar a varias personas en las discusiones y consensos antes de tomar decisiones.
- Exponer un problema complejo para que en conjunto se busquen y encuentren soluciones.
- Estimular la creatividad de las personas para lograr la expresión de ideas y sugerencias innovadoras útiles para la organización.

Por otro lado, para mejorar la eficacia de escucha Adler y Marquardt (2005) recomiendan utilizar las siguientes directrices:

- Reducir las distracciones auditivas al mínimo necesario.
- Hablar menos, es decir, racionar los comentarios y escuchar atentamente al emisor.
- Prestar atención a las pistas verbales y no verbales significa utilizar movimientos, gestos o palabras que le permitan demostrar atención o interés en la conversación.
- Realizar preguntas sinceras para pedir información, reunir hechos o detalles, aclarar dudas o significados y alentar al hablante para seguir desarrollando el tema de conversación.
- Utilizar la paráfrasis para asegurar que la información recibida se ha entendido correctamente.

La comunicación organizacional puede mejorar siempre y cuando haya una disposición, práctica y compromiso permanente en cada proceso comunicativo individual y colectivo. Como la comunicación es una herramienta de trabajo y un proceso que se debe perfeccionar todos los días, en el siguiente capítulo se presentará una propuesta pedagógica que sirva para atender esa necesidad de desarrollo y mejora en la comunicación organizacional.

## **CAPÍTULO 4 PROPUESTAS DE TALLERES PEDAGÓGICOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN**

La Pedagogía tiene un papel crucial en la intervención para trabajar y potencializar los procesos de comunicación de cualquier organización, a través del diseño, la planeación y ejecución estratégica de talleres. Por ello, en este capítulo se presenta una propuesta pedagógica en la que se relaciona la importancia de la comunicación y el funcionamiento de una organización.

### **4.1. Definición de taller pedagógico**

Maya (1996) menciona que la palabra taller proviene del francés *atelier*, que significa 'estudio, obrador, obraje, oficina' y es por ello que en el lenguaje corriente se entiende que un taller es el lugar donde se hace, construye o repara algo.

Como aproximación al término Ander-Egg (1991) explica que taller es una palabra que sirve para indicar un lugar donde se trabaja, se elabora y se transforma algo para ser utilizado y, desde un punto de vista pedagógico, también lo define como una forma de enseñar y aprender, a través de la realización de algo de manera conjunta. Enfatiza esto último, diciendo que es un aprender haciendo en grupo. El término taller, entonces, puede ser utilizado para definir un lugar y como forma para que un proceso de enseñanza y aprendizaje sea posible.

Para Ander-Egg (1991) el taller debe cumplir con ocho principios fundamentales para ser considerado un modelo de enseñanza-aprendizaje y, por lo tanto, los enlista y describe de la siguiente manera:

1. Es un aprender haciendo: Los conocimientos son adquiridos en una práctica concreta, esto significa que deberán aplicarlos en una situación o escenario real, relacionado con su entorno y vida cotidiana. Aprender haciendo implica articular la formación teórica y la formación práctica a través de un trabajo real y productivo y, con ello, dejar a un lado las prácticas que la recapitulación y la repetición, sin apropiarse de los saberes.

2. Es una metodología participativa: La participación activa de aquellos que conforman un taller (docentes y alumnos) es fundamental porque a través de la experiencia conjunta se puede enseñar y aprender, siempre y cuando todos los sujetos estén plenamente involucrados.
3. Es una pedagogía de la pregunta: El conocimiento se produce principalmente a través de la problematización, la interrogación y la búsqueda de respuestas, es por ello que se debe aprender a preguntar y, en este sentido, las preguntas planteadas deberán ser relevantes, sustanciales y apropiadas.
4. Es un entrenamiento que tiende al trabajo interdisciplinario: Existe la interacción y cooperación entre dos o más disciplinas que permitan la articulación de perspectivas al conocer, estudiar o actuar sobre un aspecto de la realidad para integrar nuevos conocimientos que resulten significativos para todos.
5. La relación docente-alumno queda establecida en la realización de una tarea común: Los protagonistas del proceso de enseñanza-aprendizaje tendrán roles que cumplir, es decir, el educador o docente deberá animar, estimular, orientar, asesorar y brindar asistencia técnica mientras que el educando o alumno es responsable de su propio aprendizaje, con el apoyo teórico y metodológico del docente, así como de la bibliografía que sea necesaria.
6. Carácter globalizante e integrador de su práctica pedagógica: Se deberá procurar que no haya desarticulación entre: teoría y práctica, educación y vida, conocer y hacer o pensamiento y realidad.
7. Implica y exige un trabajo grupal, y el uso de técnicas adecuadas: Para alcanzar una mayor productividad y gratificación grupal el taller debe tener adecuadas técnicas de aprendizaje grupal.
8. Permite integrar en un solo proceso la docencia, la investigación y la práctica: Como exigencia de la misma práctica se debe considerar que: desde la experiencia se hace una reflexión teórica, desde la teoría se

orienta la práctica. Es decir, la experiencia necesita de la teoría y la investigación.

Así mismo, el autor argumenta que, además de ser un modelo de enseñanza-aprendizaje, el taller también puede ser visto como una estrategia pedagógica porque:

- No hay programas lineales, sino objetivos. Porque las actividades pretenden solucionar problemas con base en el cumplimiento de objetivos.
- No hay roles tradicionales, es decir, los educadores y educandos reflexionan, trabajan y actúan en conjunto gracias a las aportaciones que existen dentro del grupo.
- Las actividades estarán relacionadas con la solución de problemas reales de una disciplina, área de conocimiento, o para adquirir conocimientos, capacidades y habilidades para ejercer alguna actividad o profesión.
- El educador no enseña porque ayuda al educando para que aprenda a aprender. En este proceso la reflexión y la acción se articulan para transformarse en una praxis respaldada por elementos teóricos.
- Enseña que la teoría y la práctica pueden tener una relación dialéctica.
- Quien imparta el taller deberá tener la preparación necesaria para seleccionar los instrumentos o medios de trabajo, saber reaccionar y actuar oportunamente frente a las problemáticas suscitadas o abordadas.
- Debe ser un proyecto factible, realizable. Comenzando de lo simple hasta llegar a lo más complejo.

Para Ander-Egg (1991) el taller está caracterizado por el aprendizaje activo en donde todos tienen que participar para llevar a cabo determinadas tareas y cuestionarse para resolver problemas concretos vinculados con su contexto inmediato. Para el autor la participación no se aprenderá de manera teórica, es necesario que las personas aprendan a participar a través de la experiencia, participando.

También señala que en el taller pedagógico los educadores y educandos tienen roles específicos, es decir, el educador tiene una tarea de estímulo,

asesoría y asistencia técnica para que el educando desarrolle sus capacidades y potencialidades. Además, es el responsable de planificar las tareas, organizar el trabajo, seleccionar estrategias eficaces para el proceso de enseñanza-aprendizaje, orientar a los educandos y evaluar su rendimiento. Por su parte, el educando es responsable de su propio aprendizaje y se caracteriza por seguir estos lineamientos:

- Entrenamiento para el desarrollo de la personalidad, y el ejercicio responsable de la libertad, asumiendo su implicación en su propio proceso de enseñanza aprendizaje. Se trata de aprender a ser.
- Se preocupan por adquirir hábitos de estudio y autoformación y, a su vez, no ponen énfasis en la adquisición de muchos conocimientos.
- Desarrollar formas pedagógicas que sean aprendizaje por descubrimiento personal y/o grupal y la aplicación de lo que se conoce. Se trata de aprender a hacer.
- Hacer propuestas inventivas y originales y, con ellas, dar una respuesta o idea nueva combinando u organizando elementos a existentes; resolver problemas concretos en situaciones concretas; aplicar los conocimientos en actividades y, en algunos casos, evaluando lo realizado.
- Asumir una participación activa y responsable, con tendencia a trabajar en equipo.
- Tener una actitud libre, colaborativa, reflexiva, crítica y respetuosa hacia los educadores.

Maya (1996) también coincide con Ander-Egg (1991) y argumenta que un taller significa una alternativa viable para crear escenarios donde el proceso de enseñanza y aprendizaje sea significativo y, por ello, en los siguientes expone que un taller pedagógico:

- Integra la teoría y la práctica cuando se da el proceso de aprendizaje.
- Contribuye a una formación integral de los sujetos que participan en el taller: aprender a aprender, a hacer y ser.

- Enriquece el aprendizaje por la puesta en común de experiencias de todos los participantes.
- Vincula los aprendizajes a situaciones reales y con la solución de problemas vigentes de los que participan en el taller.
- Fomenta la creatividad, iniciativa y originalidad de los participantes.
- Desarrolla la capacidad de registrar y sistematizar experiencias y actividades de los participantes.
- Promueve y desarrolla la capacidad de reflexionar en grupo y de trabajar en equipo con un enfoque interdisciplinario.
- Fomenta la participación activa y responsable.
- Facilita el aprendizaje en la práctica de los valores democráticos y de la participación.
- Estimula el liderazgo democrático no solamente del docente sino de todos los participantes del taller.

De igual forma, el mismo autor expone las siguientes limitaciones para utilizar un taller pedagógico:

- Es más exigente que las estrategias tradicionales porque debe tener una planeación, ejecución y evaluación.
- Requiere que los docentes tengan conocimientos y habilidades en dinámicas de grupo, comunicación, sistematización de conocimientos, etcétera.
- No es un sistema que pueda aplicarse en cualquier circunstancia, tiene en tal sentido un carácter eventual.
- Requiere que el docente, el alumno y la organización se replanteen la concepción y estilos educativos que utilizaban.

Queda claro que un taller implica conocimientos, compromiso y trabajo constante pero sus repercusiones pueden ser más visibles y efectivas y, en este mismo sentido, las desventajas pueden ser irrelevantes cuando se pretende aprovechar los múltiples beneficios de la correcta planeación y ejecución de un taller pedagógico.

#### **4.2. Propuesta pedagógica: Los dos talleres de comunicación efectiva**

La idea de presentar en este trabajo dos talleres surge después de escuchar y reflexionar las sugerencias de mi asesora de tesina la Dra. Georgina Barraza, pues ella se ha encargado de diseñar, planear y ejecutar talleres y cursos de mejora y desarrollo de comunicación organizacional, tanto en instituciones públicas como privadas.

Por lo tanto, este proyecto es el resultado de: la revisión de otras propuestas que se enfocan en una sola parte del equipo de trabajo de una organización, ya sea, únicamente en el personal directivo o el personal operativo; un constante intercambio de experiencias personales, profesionales y académicas; la conjunción de esfuerzos y saberes durante el diseño y planeación de cada uno de los talleres; así como de un interés propio para que éstos talleres sean ejecutados y monetizados de manera simultánea.

Es importante destacar que el primer taller de comunicación está dirigido para el personal de empresas e instituciones que tengan responsabilidad en la dirección de equipos de trabajo, por ejemplo, directores generales, jefes de departamentos, supervisores, etcétera. Así mismo, el segundo taller está dirigido para todo el personal con responsabilidad en labores operativas, es decir, para aquellas personas que se encuentran subordinadas a un jefe o mando principal según el organigrama o jerarquía organizacional.

Esta propuesta plantea el diseño y planeación de dos talleres de comunicación efectiva articulados entre sí, que servirán para potencializar la comunicación descendente, ascendente y horizontal de una organización. Cabe aclarar que el taller directivo establece los contenidos necesarios para que el taller operativo funcione de manera simultánea porque pretendo que ambos talleres sean aplicados en la misma organización según el puesto al que se dirigen. Esto se debe a que existen contenidos que son comunes para ambos talleres y otros que permiten que el taller operativo esté subordinado frente al directivo.

Por esto último, consideramos que los dos talleres promueven la atención y el respeto a las jerarquías organizacionales, pero siempre priorizando la trascendencia de la identificación y utilización de la comunicación como medio y herramienta de trabajo que esté apegada a los valores y objetivos de la organización en la que ocurran los procesos comunicacionales.

#### **4.3. Consideraciones generales sobre los talleres propuestos**

Cada taller está conformado por módulos articulados, donde las actividades de enseñanza aprendizaje proporcionarán elementos teóricos y prácticos con un cierto grado de dinamismo para mantener el interés de la población a la que se dirigen. Ambos talleres se basan en el valor pedagógico de la comunicación en la educación de los adultos y en los principios del Modelo Andragógico; entonces se caracterizan por la prudencia en la selección de las técnicas y contenidos que se utilizarán para fomentar la participación y el trabajo en equipo y con ello, lograr que los participantes no se sientan infantilizados, agredidos o menospreciados.

En ambos talleres se utiliza la palabra instructor, porque en esta propuesta pedagógica coincido con Grados (2016) cuando dice que el instructor tiene la función de “provocar la necesidad de aprender, comunicar, investigar, escuchar, dirigir y trabajar en grupos de personas que se encuentran dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje” (p. 48). El papel del instructor está plenamente establecido, es decir, se considera como un guía que facilita el descubrimiento de diferentes conocimientos y habilidades que pueden resultar útiles para el desempeño profesional, laboral y personal de cada uno de los participantes.

El tiempo asignado para cada sesión está basado en Maya (1996) pues nos dice que para desarrollar una sesión de taller educativo de forma efectiva y eficiente debemos contemplar que “dos horas es al menos el tiempo mínimo adecuado para una sesión de trabajo” (p. 118). Es importante resaltar que algunas de las técnicas y dinámicas utilizadas tienen tiempos específicos de ejecución que pueden modificarse según las características y necesidades de aprendizaje de los participantes, ya que el diseño del taller pretende mostrar flexibilidad y adaptación

en su ejecución, por ejemplo, al realizar algunas adaptaciones en los tiempos necesarios para desarrollar cada una de las técnicas propuestas. Porque, como lo menciona Grados (2016) “la dinámica del grupo marca el ritmo de trabajo” (p. 346), y esto puede ser crucial para lograr que el aprendizaje de mis participantes sea significativo y útil y, a su vez, responda cabalmente al objetivo de aprendizaje de cada módulo.

En cuanto a las técnicas que nos permitirán mantener la esencia y principios de un verdadero taller pedagógico utilizaré algunas de las planteadas por Nérici (1973) y Grados (2016). Considero que estas herramientas teóricas me permitirán lograr los objetivos particulares de cada módulo y, en su conjunto, cumplir con el objetivo general de cada taller.

Por lo tanto, después de hacer una breve revisión de la obra de Nérici (1973), las tres técnicas de enseñanza-aprendizaje que se observa en ambos talleres con mayor recurrencia las siguientes:

- Técnica expositiva: es la técnica más popular en las escuelas y consiste en la exposición oral del profesor sobre el asunto o tema de la clase. Esta técnica debe ser utilizada de manera activa para estimular la atención y participación de los alumnos. Con esta técnica se pueden destacar las partes más importantes recurriendo a inflexiones de voz para resaltar partes del contenido que sea expuesto. La exposición oral no debe ser un monólogo, sino más bien una técnica que se combine con materiales y técnicas diversas.
- Técnica del interrogatorio: esta técnica permite conocer al alumno y permite resaltar y fortalecer sus aspectos positivos. También puede tener una función diagnóstica de las dificultades o deficiencias de los alumnos para posteriormente tener un mayor grado de cercanía por parte del profesor hacia el alumno. Esta técnica también puede ser utilizada para motivar a un grupo, sondear sobre los conocimientos previos del alumno para poder dar a conocer nuevos temas, estimular la reflexión y el trabajo individual, para

recapitular, sintetizar y fijar el aprendizaje de algún tema. Además, esta técnica será un auxiliar para mantener la disciplina en un grupo, así como una forma para cerrar una determinada temática y abrir paso a una nueva.

- Técnica de la experiencia: Es un procedimiento activo que debe tener un sentido de vivencia, es decir, situar al alumno en situaciones de la vida cotidiana para fortalecer su confianza al experimentar fenómenos conocidos y desconocidos. Además, esta técnica deberá permitir que se adquiera información útil para la comprensión del entorno y la vida, y para lograr que su actuar sea de una manera más eficiente y consciente.

También se observará el uso de las técnicas de enseñanza-aprendizaje que Grados (2016) desarrolla, dichas técnicas son descritas a continuación:

- Demostrativa: Con esta técnica el instructor explica una tarea con detalle para que después los participantes sean capaces de realizarla de manera autónoma. Para lograrlo el instructor deberá explicar teóricamente y demostrar en la práctica un procedimiento o acción específica para que el participante sea capaz de aplicar los elementos teóricos y prácticos que le fueron proporcionados y posteriormente recibir una retroalimentación.
- Tormenta de ideas: esta técnica permite que los miembros de un grupo expongan libremente ideas u opiniones sobre una temática o problemática específica, con el objetivo de producir en un corto tiempo ideas originales, soluciones innovadoras o conclusiones sobre un tema. Además, esta técnica estimula la creatividad y la participación de los integrantes de un grupo.
- *Role playing* o juego de roles: Con esta técnica dos o más personas representan una situación de la vida real con el objetivo de comprender con mayor profundidad una conducta o situación que otra persona experimenta en la cotidianidad. Con esta técnica también se desarrollan habilidades de observación crítica que promueva la solución de problemas.

Después de precisar el papel que tiene el instructor, así como la selección de las técnicas de enseñanza-aprendizaje se dará una descripción general de los elementos que componen a nuestras propuestas de talleres.

#### **4.4. Descripción del “Taller de comunicación efectiva para personal directivo”**

- Puesto al que se dirige: El taller está dirigido para personal de empresas e instituciones que tengan responsabilidad en la dirección de equipos de trabajo, con la disposición necesaria para realizar actividades que le permitan adquirir conocimientos y habilidades útiles, para promover una comunicación interna efectiva y propiciar ambiente laboral óptimo.
- Objetivo general: El participante será capaz de aplicar estrategias de comunicación verbal y no verbal dentro de la organización para favorecer el incremento del compromiso y la productividad de los miembros de la organización.
- Duración total del taller: 22 horas.
- Números de participantes: El taller está diseñado para atender un máximo de 20 participantes.
- Lugar de instrucción: Es necesario que el lugar de instrucción sea un espacio mínimo de 48 metros cuadrados, pintado en colores claros o blanco; deberá tener un fácil acceso y con disponibilidad de transporte público cercano. Deberá contar con iluminación artificial adecuada, ventilación suficiente, ausencia de ruido en la periferia, servicio sanitario y un botiquín médico. El lugar de instrucción contará con 22 asientos cómodos y 11 mesas acomodados en forma de herradura para uso de los participantes durante el taller. Servicio de luz eléctrica en una conexión funcional de contacto doble, una extensión de 10 metros, proyector para conectar a una laptop, un pizarrón blanco de 1.50 x 2.50 metros aproximadamente o un caballete grande con pintarrón blanco, 2 plumones de agua para pintarrón color negro y uno de color rojo, un paquete de 100 hojas blancas y 22 bolígrafos de tinta negra.

- Metodología de instrucción: La metodología que se utilizará a lo largo del curso se basará en el trabajo colectivo por parte de los participantes, en exposición del instructor y en la elaboración de ejercicios prácticos, para que los miembros de la organización se identifiquen, colaboren y trabajen con un sentido de pertenencia según el rol que desempeñen en la organización.
  
- Evaluación: La evaluación será diagnóstica al inicio del taller, será formativa mientras se va desarrollando y trabajando cada sesión para obtener información que ayude a modificar y mejorar la ejecución del taller y será sumativa al término del taller para identificar si se cumplió con el objetivo general. Además, será relevante la observación del instructor durante la realización de las actividades de cada sesión. Por último, las evidencias de aprendizaje que resultan del uso de cuestionarios y desarrollo de actividades también ayudarán a que la evaluación formativa sea productiva.
  
- Contenido temático: El contenido temático está presentado y dividido en siete módulos que nos permiten organizar los elementos teóricos y prácticos para que los participantes cumplan con objetivos específicos y, con ello, lograr el objetivo general del taller.

A continuación, se presenta la siguiente tabla con el contenido temático del taller de comunicación para personal directivo:

TEMA DEL MÓDULO	SUBTEMAS DEL MÓDULO	OBJETIVO PARTICULAR DEL MÓDULO
1. Encuadre del taller	1.1 Presentación del instructor 1.2 Explicación de los objetivos del taller 1.3 Presentación de los temas del taller 1.4 Establecimiento del reglamento dentro del taller 1.5 Trabajo de integración inicial de los participantes	Identificar los objetivos del taller, los contenidos que se abordarán, el reglamento interno a seguir en cada sesión y, a los participantes del taller para formalizar la integración del grupo.
2. Importancia de la comunicación organizacional	2.1 Concepto y componentes de la comunicación 2.2 El proceso de la comunicación 2.3 Tipos de comunicación en la organización 2.4 Señales de comunicación interna deficiente 2.5 Elementos para una comunicación efectiva 2.6 La escucha activa para una comunicación efectiva	Identificar la comunicación asertiva como un elemento fundamental para el funcionamiento de la organización.
3. Liderazgo en la organización	3.1 El concepto de liderazgo 3.2 Tipos de liderazgo 3.3 Competencias de un líder 3.4 ¿Cómo ser un buen líder?	Aplicar estrategias de mejora para líderes dentro de la organización, con base en las características y competencias de un buen líder.

<p>4. La prevención de crisis en la organización</p>	<p>4.1 Aproximaciones al concepto de conflicto 4.2 Diferencias entre conflicto y crisis 4.3 Estrategias de comunicación ante el conflicto</p>	<p>Analizar la importancia de una buena comunicación como herramienta para la atención del conflicto y prevención de crisis en la organización.</p>
<p>5. El poder de los mensajes orales en la organización</p>	<p>5.1 Importancia de los mensajes orales 5.2 Características de un buen mensaje oral 5.3 La formulación del mensaje oral efectivo 5.4 Recepción e interpretación del mensaje oral</p>	<p>Producir mensajes orales puntuales dentro de la organización, con base en las características de un mensaje efectivo.</p>
<p>6. El poder de la comunicación no verbal en la organización</p>	<p>6.1 Importancia del rostro en la comunicación 6.2 Expresión facial de las 7 emociones universales 6.3 Técnicas de comunicación no verbal para un líder</p>	<p>Planear estrategias de comunicación no verbal útiles dentro de la organización en la relación con sus pares y subordinados.</p>
<p>7. Cierre del taller</p>	<p>7.1 Reflexión sobre su participación en el taller 7.2 Conclusiones sobre lo visto en el taller 7.3 Retroalimentación hacia el instructor 7.4 Realización de la dinámica de cierre del taller</p>	<p>Evaluar los aprendizajes y experiencias más significativos para concluir su participación en el taller.</p>

**TALLER PARA PERSONAL DIRECTIVO**

**SESIÓN NÚMERO: 01**

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
1. Encuadre del taller	1.1. Presentación del instructor 1.2. Explicación de los objetivos del taller 1.3. Presentación de los temas del taller 1.4. Establecimiento del reglamento dentro del taller 1.5. Trabajo de integración inicial de los participantes.	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:  -Identificar los objetivos del taller, los contenidos que se abordarán, el reglamento interno a seguir en cada sesión y, a los participantes del taller para formalizar la integración del grupo.
<b>Duración del módulo</b>		
1 hora		
<b>Técnicas instruccionales</b>	<b>Actividades de la sesión</b>	
	<b>Actividades del instructor</b>	<b>Actividades esperadas del participante</b>
-Técnica expositiva          -Técnica de rompehielo	El instructor:  -Se presentará formalmente y dará la bienvenida al grupo.  -Dará una introducción al taller donde explicará los objetivos del taller, los contenidos que se abordarán y el reglamento interno a seguir en cada sesión.  -Atenderá brevemente las dudas que existan por parte de los participantes.  -Indicará a los participantes que se llevará a cabo la técnica de rompehielo titulada <i>La tela de araña</i> , para identificar el nombre de sus compañeros.  -Participará en la técnica de rompehielo al igual que los participantes.  -Pedirá que los participantes se coloquen de pie formando un círculo para escuchar las instrucciones que seguirán.	El participante:  -Escuchará lo dicho por el instructor, y hará las anotaciones que considere necesarias.          -Podrá plantear las dudas que surjan después de escuchar lo expuesto por el instructor.          -Escuchará las instrucciones para realizar la técnica de rompehielo titulada <i>La tela de araña</i> .

<p>-Técnica expositiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entregará a uno de los participantes una bola de estambre nueva.</li> <li>-Indicará que el participante que tiene la bola de estambre debe decir su nombre y después —sin soltar uno de sus extremos— lanzar la bola de estambre a otro participante para que éste también diga su nombre y repita el mismo proceso que hizo su antecesor.</li> <li>-Especificará que todos los participantes deben sostener el estambre en alguna de sus partes para que pueda ser visible una especie de telaraña.</li> <li>-Después de mencionar las instrucciones, desarrollará la técnica con los participantes.</li> <li>-Indicará que después de haberse presentado todos los participantes, el proceso debe hacerse en sentido inverso para deshacer la telaraña, pero, en lugar de mencionar su propio nombre, deberán decir el nombre del participante que le lanzó la bola de estambre antes de regresársela.</li> <li>-Podrá repetir el procedimiento anterior hasta que todos los participantes digan correctamente el nombre del compañero que les lanzó la bola de estambre.</li> <li>-Pedirá que de manera voluntaria los participantes comenten con el grupo lo que experimentaron y observaron durante el desarrollo de la técnica de rompehielo.</li> <li>-Dará a los participantes un breve cierre del módulo 1 destacando la importancia de identificar el nombre de las personas que nos rodean para promover escenarios respetuosos dentro y fuera del ámbito laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Será un candidato para recibir la bola de estambre entregada por el instructor.</li> <li>-Deberán realizar la técnica siguiendo las instrucciones del instructor.</li> <li>-Realizará el proceso anterior en el sentido inverso para deshacer la telaraña, mencionando ahora el nombre de la persona que le lanzó la bola de estambre.</li> <li>-Comentará con el grupo su experiencia al realizar la técnica de rompehielo.</li> <li>-Escuchará con atención el cierre del módulo.</li> </ul>
----------------------------	--	--

Recursos didácticos	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bola de estambre nueva de 80 metros como mínimo</li> <li>-Pizarrón blanco</li> <li>-Plumón para pizarrón</li> <li>-Mesas</li> <li>-Sillas</li> <li>-Hojas blancas</li> <li>-Bolígrafos</li> <li>-Presentación en diapositivas digitalizadas</li> <li>-Computadora</li> <li>-Bocinas para computadora</li> <li>-Cañón</li> </ul>	<p>-La evaluación de este módulo se dará durante el desarrollo de la técnica de rompehielo.</p> <p>El instructor realizará una observación de la participación y disposición de todos los participantes del taller durante su presentación al grupo.</p>
Bibliografía	
<p>Espada, José P., (2003). <i>Técnicas de grupo. Recursos prácticos para la educación</i>, Madrid: CCS.</p> <p>Grados, Jaime A., (2006). <i>Integración y sensibilización de equipos de trabajo. Análisis estructural de la dinámica de grupos</i>, México: Trillas.</p> <p>----- (2016). <i>Capacitación y desarrollo de personal</i>, México: Trillas.</p> <p>Ventosa Pérez, V., (2016). <i>Manual de técnicas de participación y desarrollo grupal</i>, Madrid: Pirámide.</p>	

**TALLER PARA PERSONAL DIRECTIVO**

**SESIÓN NÚMERO: 02**

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
2. Importancia de la comunicación organizacional	2.1. Concepto y componentes de la comunicación 2.2. El proceso de la comunicación	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:  -Identificar la comunicación asertiva como un elemento fundamental para el funcionamiento de la organización.
<b>Duración del módulo</b>		
3 horas		
Técnicas instruccionales	Actividades de la sesión	
	Actividades del instructor	Actividades esperadas del participante
<p>-Técnica expositiva</p> <p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>El instructor:</p> <p>-Dará una breve introducción al módulo número 2 resaltando la importancia de la comunicación para beneficio de cualquier organización.</p> <p>-Para comenzar a trabajar el módulo 2, seleccionará a 5 participantes y a cada uno le planteará alguna de las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Qué entiende por comunicación?</li> <li>2) ¿Cuáles son los elementos que conforman un proceso de comunicación?</li> <li>3) ¿Cuál es la importancia que tiene la comunicación en la vida cotidiana?</li> <li>4) ¿Qué importancia tienen los gestos, el tono de voz, estado de ánimo al comunicarnos con los demás?</li> <li>5) ¿Considera que tiene una buena comunicación con las personas que lo rodean? Justifique su respuesta.</li> </ol> <p>-Anotará en un espacio del pizarrón las ideas y palabras que considere sobresalientes en las respuestas de los participantes.</p>	<p>El participante:</p> <p>-Escuchará lo dicho por el instructor y hará las anotaciones necesarias.</p> <p>-Escuchará con atención las instrucciones para, de forma ordenada, responder alguna de las 5 preguntas planteadas por el instructor.</p> <p>-Escuchará con atención las respuestas de sus compañeros.</p>

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Retomará las ideas y palabras clave mencionadas por los participantes para ligarlas con los contenidos teóricos de la sesión.</p> <p>-Explicará con apoyo de diapositivas digitalizadas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de comunicación</li> <li>• Definición de los elementos que caracterizan al proceso de comunicación: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emisor o fuente</li> <li>2. Codificación</li> <li>3. Mensaje</li> <li>4. Canal</li> <li>5. Receptor</li> <li>6. Decodificación</li> <li>7. Retroalimentación</li> <li>8. Ruido</li> <li>9. Contexto</li> </ol> </li> </ul> <p>-Atenderá las dudas o comentarios que realicen los participantes después de la parte expositiva.</p> <p>-Entregará a cada uno de los participantes una copia del cuestionario “Comunicación humana” (anexo 1), para identificar si hay comprensión y dudas de los contenidos de la primera hora de este módulo.</p> <p>-Pedirá a los participantes que lean las instrucciones para responder adecuadamente el cuestionario entregado.</p> <p>-Asignará unos minutos para que los participantes respondan el cuestionario.</p> <p>-Solicitará que todos los participantes entreguen su cuestionario contestado y mencionará que será devuelto la siguiente sesión después de ser revisado.</p>	<p>-Realizará sus propias anotaciones, tomando en cuenta los conceptos expuestos por el instructor.</p> <p>-Podrá plantear sus dudas o comentarios sobre lo expuesto por el instructor.</p> <p>-Recibirá la una copia del cuestionario titulado “Comunicación humana” que le proporcionará el instructor.</p> <p>-Seguirá las instrucciones y responderá el cuestionario “Comunicación humana”.</p> <p>-Entregará al instructor su cuestionario respondido.</p>
----------------------------	---	---

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Dará el cierre de la sesión enfatizando la necesidad de considerar el proceso de comunicación como una herramienta de trabajo útil para desarrollar sus actividades dentro de la organización.</p> <p>-Dará por terminada la sesión, agradeciendo la participación y disposición del grupo durante el desarrollo de las actividades.</p>	<p>-Escuchará atentamente el cierre de la sesión.</p> <p>-Se retirará del espacio de capacitación.</p>
<p><b>Recursos didácticos</b></p>		<p><b>Evaluación</b></p>
<p>-25 fotocopias con el cuestionario “Comunicación humana” (anexo 1).          -Pizarrón blanco          -Plumón para pizarrón          -Mesas          -Sillas          -Hojas blancas          -Bolígrafos          -Presentación en diapositivas digitalizadas          -Computadora          -Bocinas para computadora          -Cañón</p>		<p>-El producto de evaluación será el “Comunicación humana” contestado por cada uno de los participantes, el cual deberá ser revisado por el instructor para retomar en la siguiente sesión los conceptos trabajados.</p>
<p><b>Bibliografía</b></p>		
<p>Fincowsky, E. y Krieger, M., (2011). <i>Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina</i>, México: Pearson Educación.</p> <p>Grados, Jaime A., (2007). <i>Comunicación efectiva. Guía para mejorar las relaciones en la empresa</i>, México: Trillas.</p> <p>Saavedra, I., (1998). <i>Motivación y comunicación en las relaciones laborales</i>, Madrid: Pirámide.</p> <p>Ventosa Pérez, V., (2016). <i>Manual de técnicas de participación y desarrollo grupal</i>, Madrid: Pirámide.</p> <p>Wilson, Gerald L., (2007). <i>Grupos en contexto. Liderazgo y participación en grupos pequeños</i>, México: McGraw-Hill.</p>		

## TALLER PARA PERSONAL DIRECTIVO

## SESIÓN NÚMERO: 03

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
2. Importancia de la comunicación organizacional	2.3. Tipos de comunicación en la organización 2.4. Señales de comunicación interna deficiente 2.5. Elementos para una comunicación efectiva 2.6. La escucha activa para una comunicación efectiva	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:  -Identificar la comunicación asertiva como un elemento fundamental para el funcionamiento de la organización.
Duración del módulo		
3 horas		
Técnicas instruccionales	Actividades de la sesión	
	Actividades del instructor	Actividades esperadas del participante
-Técnica expositiva          -Técnica de interrogatorio	El instructor:  -Dará la bienvenida a la sesión del taller y explicará que durante esta sesión continuarán trabajando con el módulo 2.  -Mencionará que revisó el cuestionario "Comunicación humana" de la sesión anterior y brevemente puntualizará los conceptos que causaron confusión y dudas en el grupo.  -Para comenzar, seleccionará a 4 participantes y a cada uno le planteará alguna de las siguientes preguntas:  1) ¿Qué relación cree que exista entre el proceso de la comunicación y el trabajo en su organización? 2) ¿Conoce los tipos de comunicación en su organización? 3) ¿Cuáles son los factores que pueden dificultar la comunicación en su organización? 4) ¿Cree usted que tiene una buena comunicación con el personal de su organización? Justifique su respuesta.	El participante:  -Escuchará atentamente lo dicho por el instructor, y hará las anotaciones que considere necesarias.          -Escuchará con atención las instrucciones para responder alguna de las 4 preguntas planteadas por el instructor.

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Anotará en un espacio del pizarrón las ideas y palabras clave que sean frecuentes en las respuestas dadas por los participantes</p> <p>-Retomará las ideas y palabras clave mencionadas en las aportaciones de los participantes, para articularlas con los contenidos que serán expuestos en la sesión.</p> <p>-Explicará con apoyo de diapositivas digitalizadas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia de la comunicación interna de las organizaciones.</li> <li>• Las formas de comunicación en las organizaciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación ascendente</li> <li>2. Comunicación descendente</li> <li>3. Comunicación horizontal</li> </ol> </li> <li>• Los principales indicadores de una mala comunicación interna.</li> <li>• Las fuentes de ruido en la comunicación interna de una organización.</li> <li>• Algunas recomendaciones para mejorar la comunicación interna de una organización.</li> <li>• La importancia de la escucha activa en las organizaciones.</li> </ul> <p>-Atenderá las dudas o comentarios que realicen los participantes después de la parte expositiva.</p> <p>-Utilizará el cuestionario “Comunicación en la organización” (anexo 2), para identificar si existe comprensión y dudas de los contenidos expuestos</p> <p>-Entregará a cada uno de los participantes una copia del cuestionario “Comunicación en la organización” (anexo 2).</p> <p>-Pedirá a los participantes leer atentamente las instrucciones para poder responder el cuestionario.</p>	<p>-Realizará anotaciones sobre los conceptos e ideas que exponga el instructor.</p> <p>-Podrá plantear sus dudas o comentarios sobre lo expuesto por el instructor.</p> <p>-Recibirá una copia del cuestionario “Comunicación en la organización” que le proporcionará el instructor.</p> <p>-Seguirá las instrucciones para responder el cuestionario “Comunicación en la organización”.</p>
----------------------------	---	--

<p>-Técnica de la experiencia</p>	<p>-Solicitará que todos los participantes entreguen su cuestionario contestado y mencionará que la sesión siguiente será devuelto después de una revisión.</p> <p>-Explicará que llevará a cabo la técnica titulada <i>El laberinto</i> para reflexionar sobre la importancia de la comunicación en la labor directiva.</p> <p>-Pedirá que los participantes se reúnan en parejas, manteniendo distancia entre ellas. Los integrantes de cada pareja deberán estar sentados uno frente al otro con una mesa en medio de los dos.</p> <p>-Dará a cada pareja un bolígrafo y un antifaz para dormir.</p> <p>-Pedirá que un miembro de cada pareja tome el antifaz para dormir y, con los ojos cerrados, deberá colocárselo de tal manera que no le permita observar su entorno.</p> <p>-Revisará que los participantes tengan colocado correctamente el antifaz para que no les sea posible mirar su entorno.</p> <p>-Explicará que el integrante que no tiene los ojos cubiertos será el guía de su compañero para realizar correctamente la técnica.</p> <p>-Sobre la mesa de cada pareja colocará boca abajo una copia de "El laberinto" (anexo 3).</p> <p>-Explicará que el guía de cada pareja no podrá tocar en ningún momento a su compañero, el bolígrafo o la copia; únicamente podrá dar instrucciones orales para que su compañero con los ojos cubiertos sea capaz de trazar el recorrido correcto en "El laberinto".</p> <p>-Mencionará que ganará la pareja capaz de trazar el recorrido en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de errores.</p>	<p>-Entregará al instructor su cuestionario correspondiente.</p> <p>-Escuchará con atención las instrucciones para prepararse y realizar la técnica.</p> <p>-Se reunirá en pareja para poder realizar la técnica.</p> <p>-Recibirá el material proporcionado por el instructor.</p> <p>-Un integrante de cada pareja deberá colocarse el antifaz para evitar ver lo que haya en su entorno.</p> <p>-Mostrará disposición para ser el guía de su compañero y desarrollar la dinámica exitosamente.</p> <p>-No manipulará el material hasta que el instructor lo autorice.</p> <p>-Junto con su pareja intentará lograr el trazo del recorrido correcto para lograr el primer lugar.</p>
-----------------------------------	--	--

<p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>-Dará la autorización para que cada pareja realice la actividad, enfatizando que el guía sólo puede dar instrucciones orales sin tocar a sus compañeros y los materiales.</p> <p>-Observará que cada participante realice la actividad respetando las indicaciones dadas.</p> <p>-La técnica finalizará cuando alguna de las parejas haya trazado correctamente el camino en "El laberinto".</p> <p>-Los participantes deberán comentar sus experiencias después de realizar de la técnica <i>El laberinto</i>.</p> <p>-Pedirá que cada pareja comparta con el grupo sus respuestas de las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Qué importancia tiene el proceso de comunicación en esta actividad?</li> <li>2) ¿Qué sintió el participante con los ojos cubiertos al seguir las instrucciones de su guía?</li> <li>3) ¿Las instrucciones dadas por el guía eran fáciles de comprender y seguir?</li> <li>4) ¿Qué sintió el participante que se desempeñó como guía?</li> </ol> <p>-Retomará las respuestas de los participantes para dar un cierre del módulo 2; destacando la enorme responsabilidad del personal directivo para comunicarse con precisión, respeto y sencillez dentro y fuera de su ámbito profesional.</p> <p>-Dará por concluido el módulo 2, agradeciendo la participación y disposición del grupo durante la realización de las actividades.</p>	<p>-Respetará las reglas y evitará hacer trampa durante el desarrollo de la dinámica.</p> <p>-Comentará con el grupo su experiencia al realizar la técnica respondiendo las preguntas planteadas por el instructor.</p> <p>-Escuchará con atención el cierre del módulo 2 impartido por el instructor.</p> <p>-Se retirará cuando el instructor lo autorice.</p>
-----------------------------------	--	--

Recursos didácticos	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>-25 fotocopias con el cuestionario “Comunicación en la organización” (anexo 2).</li> <li>-25 fotocopias de “El laberinto” (anexo 3).</li> <li>-10 antifaces para dormir</li> <li>-Pizarrón blanco</li> <li>-Plumón para pizarrón</li> <li>-Mesas</li> <li>-Sillas</li> <li>-Bolígrafos</li> <li>-Presentación en diapositivas digitalizadas</li> <li>-Computadora</li> <li>-Bocinas para computadora</li> <li>-Cañón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El producto de evaluación será el cuestionario “Comunicación en la organización” contestado por los participantes del taller, el cual será revisado por el instructor, para identificar la comprensión o dudas que existan.</li> <li>-La fotocopia de “El laberinto” utilizada por las parejas que realizaron la actividad.</li> </ul>
Bibliografía	
<p>Brandolini, A., Frígoli M. y Hopkins N., (2008). <i>Comunicación interna. Claves para, una gestión exitosa</i>, Buenos Aires: La Crujía.</p> <p>Cuervo, J., (2013). <i>Mejor liderar que mandar. Liderarse y liderar para motivar</i>, Barcelona: Libros de Cabecera.</p> <p>Fincowsky, E. y Krieger, M., (2011). <i>Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina</i>, México: Pearson Educación.</p> <p>Grados, Jaime A., (2006). <i>Integración y sensibilización de equipos de trabajo. Análisis estructural de la dinámica de grupos</i>, México: Trillas.</p> <p>Griffin, Ricky W. y Van Fleet, David D., (2016). <i>Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo</i>, México: Cengage Learning.</p> <p>Saavedra, I., (1998). <i>Motivación y comunicación en las relaciones laborales</i>, Madrid: Pirámide.</p> <p>Wilson, Gerald L., (2007). <i>Grupos en contexto. Liderazgo y participación en grupos pequeños</i>, México: McGraw-Hill.</p>	



<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Escuchará con atención para anotar en un espacio del pizarrón las palabras e ideas que destaquen en las respuestas de los 4 participantes para retomarlas durante la parte expositiva.</p> <p>-Pedirá que los participantes entreguen su cuestionario para que sea revisado y devuelto en la siguiente sesión.</p> <p>-Explicará con apoyo de diapositivas digitalizadas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de líder</li> <li>• Definición de liderazgo</li> <li>• Funciones del liderazgo en una organización</li> <li>• Tipos de liderazgo más representativos:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo autocrático</li> <li>2. Liderazgo paternalista</li> <li>3. Liderazgo permisivo</li> <li>4. Liderazgo participativo</li> </ol> </li> </ul> <p>-Atenderá las dudas o comentarios que realicen los participantes después de la parte expositiva.</p>	<p>-Entregará su cuestionario respondido al instructor.</p> <p>-Realizará las anotaciones pertinentes, tomando en cuenta los conceptos e ideas principales que exponga el instructor.</p> <p>-Podrá plantear las dudas y comentarios después de la exposición del instructor.</p>
<p>-Técnica de la experiencia</p>	<p>-Mencionará que realizarán una actividad por equipos y pedirá que todos los participantes se enumeren del número 1 al 4 para formar cuatro equipos de cinco integrantes cada uno.</p> <p>-Pedirá que los participantes se reúnan con sus pares según el número que les haya tocado después de haberse enumerado.</p> <p>-Solicitará que los participantes organicen las mesas y sillas para trabajar con su equipo después de que se hayan proyectado dos videos.</p> <p>-Recomendará los participantes poner atención durante la proyección de los videos para realizar exitosamente una actividad.</p>	<p>-Seguirá las instrucciones dadas por el instructor y se enumerará del 1 al 4.</p> <p>-Se reunirá con sus pares rápida y ordenadamente para trabajar por equipos.</p>

<p>-Técnica de la demostración</p> <p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Proyectará los siguientes videos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=YYcUvnTASx8">https://www.youtube.com/watch?v=YYcUvnTASx8</a></li> <li>➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Jn3FynZOCRk">https://www.youtube.com/watch?v=Jn3FynZOCRk</a></li> </ul> <p>-Pedirá que cada equipo identifique los 4 tipos de liderazgo después de haber observado los dos videos.</p> <p>-Indicará que cada equipo debe especificar el momento y personaje que ejemplifica el tipo de liderazgo que identifican.</p> <p>-Atenderá las dudas o preguntas que puedan surgir después de escuchar las instrucciones.</p> <p>-Asignará algunos minutos para que los participantes realicen la actividad señalada.</p> <p>-Durante el desarrollo de la actividad deberá observar el trabajo de los equipos y, de ser necesario, brindar apoyo.</p> <p>-Al cumplirse el tiempo asignado pedirá que cada equipo elija a un representante para exponer las conclusiones del equipo.</p> <p>-Asignará algunos minutos para escuchar las conclusiones de todos los equipos.</p> <p>-Agradecerá las participaciones de los representantes de equipo y, en caso de observar confusiones, podrá emitir comentarios que ayuden a precisar las ideas.</p> <p>-Dará el cierre de la sesión explicando que la actividad con los videos nos es útil para identificar cómo el proceso de comunicación en un equipo de trabajo exhibe las características del tipo de liderazgo que caracteriza a un individuo u organización.</p>	<p>-Observará con atención los dos videos que proyectará el instructor.</p> <p>-Escuchará atentamente las instrucciones del instructor antes de comenzar la actividad.</p> <p>-Podrá plantear sus dudas y comentarios antes de la realización de la actividad.</p> <p>-Trabjará con su equipo correspondiente.</p> <p>-Escuchará el cierre de la sesión.</p>
---	---	--

	<p>-Asignará la siguiente tarea extra clase: Con base en lo visto y trabajado durante la sesión, cada uno de los participantes reflexionará para definir cuál es el tipo de liderazgo que predomina en su labor directiva dentro de su organización.</p> <p>-Agradecerá a los participantes y dará por terminada la sesión.</p>	<p>-Escuchará las instrucciones de la tarea que el instructor asignará.</p> <p>-Se retirará del lugar de instrucción.</p>
<b>Recursos didácticos</b>		<b>Evaluación</b>
<p>-25 fotocopias con el cuestionario “Liderazgo en la organización” (anexo 4).  -Videos de YouTube:  ➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=YYcUvnTASx8">https://www.youtube.com/watch?v=YYcUvnTASx8</a>  ➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Jn3FynZOCRk">https://www.youtube.com/watch?v=Jn3FynZOCRk</a>  -Pizarrón blanco  -Plumón para pizarrón  -Mesa  -Sillas  -Hojas blancas  -Bolígrafos  -Presentación en diapositivas digitalizadas  -Computadora  -Bocinas para computadora  -Proyector</p>		<p>-La evidencia de trabajo será el cuestionario “Liderazgo en la organización” respondido por los participantes. El instructor revisará los cuestionarios y podrá dar retroalimentación escrita.</p> <p>-El instructor observará el desempeño individual y colectivo durante el desarrollo de la exposición y el trabajo en equipo de los participantes.</p>
<b>Bibliografía</b>		
<p>Cuervo, J., (2013). <i>Mejor liderar que mandar. Liderarse y liderar para motivar</i>, Barcelona: Libros de Cabecera.</p> <p>Fernández, O., (2016). <i>Así persuaden los líderes. Lo que debes saber para influir positivamente en las personas</i>, Barcelona: Libros de Cabecera.</p> <p>Fincowsky, E. y Krieger, M., (2011). <i>Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina</i>, México: Pearson Educación.</p> <p>Griffin, Ricky W. y Van Fleet, David D., (2016). <i>Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo</i>, México: Cengage Learning.</p> <p>Saavedra, I., (1998). <i>Motivación y comunicación en las relaciones laborales</i>, Madrid: Pirámide.</p> <p>Wilson, Gerald L., (2007). <i>Grupos en contexto: liderazgo y participación en grupos pequeños</i>, México: McGraw-Hill.</p>		

## TALLER PARA PERSONAL DIRECTIVO

## SESIÓN NÚMERO: 05

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
3. Liderazgo en la organización	3.3. Competencias de un líder	<p>Al finalizar el módulo el participante será capaz de:</p> <p>-Aplicar estrategias de mejora para líderes dentro de la organización, con base en las características y competencias de un buen líder.</p>
Duración del módulo		
6 horas		
Técnicas instruccionales	Actividades de la sesión	
	Actividades del instructor	Actividades esperadas del participante
<p>-Técnica expositiva</p> <p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>El instructor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dará la bienvenida a la sesión del taller.</li> <li>-Recordará a los participantes que al grupo encomendó una tarea de reflexión.</li> <li>-Dividirá el pizarrón en 4 columnas y en cada una escribirá el nombre de uno de los 4 tipos de liderazgo.</li> <li>-Pedirá que de manera ordenada todos los participantes mencionen —con base en la tarea asignada al finalizar la sesión pasada— cuál de los 4 tipos de liderazgo predomina en su labor directiva.</li> <li>-Escuchará con atención para registrar con un signo de suma (+) la cantidad de menciones que tengan los 4 tipos de liderazgo.</li> <li>-Sumará el número de menciones que tenga cada tipo de liderazgo para identificar cuál predomina entre los participantes del taller.</li> </ul>	<p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Escuchará con atención las indicaciones del instructor.</li> <li>-Indicará el tipo de liderazgo que predominan en su labor directiva.</li> </ul>

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Explicará que este ejercicio es útil para identificar la trascendencia que tiene el liderazgo en la relación con las personas que conforman su equipo de trabajo. Además, identificar el tipo de liderazgo que los caracteriza, es un inicio para reflexionar, planear y ejecutar estratégicamente las acciones que beneficien su labor dentro de la organización.</p> <p>-Explicará brevemente y con apoyo de diapositivas digitalizadas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las 7 habilidades directivas centrales: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidades técnicas</li> <li>2. Habilidades interpersonales</li> <li>3. Habilidades conceptuales</li> <li>4. Habilidades para diagnosticar</li> <li>5. Habilidades para comunicar</li> <li>6. Habilidades para tomar decisiones</li> <li>7. Habilidades para administrar el tiempo</li> </ol> </li> </ul> <p>-Al finalizar la exposición mencionará que identificar y desarrollar las 7 habilidades directivas aumenta las probabilidades de proyectarse como un líder fuerte capaz de coordinar un equipo de trabajo.</p> <p>-Solicitará que todos los participantes se enumeren del 1 al 2 para formar diez parejas.</p> <p>-Pedirá que los participantes se reúnan con sus pares organizando las mesas y sillas para trabajar con su pareja.</p> <p>-Proyectará el siguiente video:</p> <p>➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=F5pbHSO9_1g">https://www.youtube.com/watch?v=F5pbHSO9_1g</a></p>	<p>-Escuchará con atención la explicación dada por el instructor.</p> <p>-Escuchará con atención la exposición del instructor sobre las 7 habilidades directivas centrales y hará las notas que considere necesarias.</p> <p>-Se enumerará para formar parejas y trabajar en la siguiente actividad.</p> <p>-Observará el video proyectado por el instructor.</p>
----------------------------	---	---

<p>-Técnica simultáneo</p>	<p>diálogo</p> <p>-Después de haber proyectado el video pedirá que los participantes en parejas discutan lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) De las 7 habilidades directivas vistas en la sesión, ¿cuáles habilidades demuestran los personajes del video? ¿Por qué?</li> <li>2) ¿Qué habilidades directivas comparten con los protagonistas del video? ¿Por qué?</li> <li>3) ¿Qué habilidades o actitudes de los entrenadores deportivos podrían aplicarse en beneficio de su organización?</li> </ol> <p>-Asignará algunos minutos para que cada pareja comente sus respuestas.</p> <p>-Durante el desarrollo de la actividad supervisará y estimulará la participación de los participantes.</p> <p>-Al finalizar el tiempo asignado pedirá que cada pareja elija a un integrante para exponer verbalmente sus conclusiones.</p> <p>-Escuchará atentamente lo que cada participante comparta con el grupo.</p>	<p>-Discutirá con su pareja las 3 preguntas indicadas por el instructor.</p>
<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Agradecerá las participaciones de los representantes de equipo y, en caso de observar confusiones en sus participaciones, podrá emitir comentarios que ayuden precisar las ideas.</p> <p>-Dará un breve cierre de la sesión mencionando que ser un buen líder en cualquier organización no es una labor sencilla, exige preparación, trabajo, constancia, disciplina y pasión para liderar un grupo. En este sentido, el líder debe esforzarse para potencializar sus habilidades y desarrollar relaciones sólidas, respetuosas y cordiales con el equipo de trabajo que tenga a su cargo.</p> <p>-Agradecerá a los participantes y dará por terminada la sesión.</p>	<p>-Podrá comentar las respuestas a las interrogantes planteadas por el instructor.</p> <p>-Escuchará con atención la explicación y el cierre de la sesión dada por el instructor.</p> <p>-Podrá retirarse y salir del espacio de instrucción.</p>

Recursos didácticos	Evaluación
<p>-Video de YouTube:            ➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=F5pbHSO9_1g">https://www.youtube.com/watch?v=F5pbHSO9_1g</a></p> <p>-Pizarrón blanco          -Plumón para pizarrón          -Mesas          -Sillas          -Hojas blancas          -Bolígrafos          -Presentación en diapositivas digitalizadas          -Computadora          -Bocinas para computadora          -Proyector</p>	<p>-La evaluación se realizará observando el desempeño y la disposición para participar en cada una de las actividades propuestas durante la sesión.</p>
Bibliografía	
<p>Cuervo, J., (2013). <i>Mejor liderar que mandar. Liderarse y liderar para motivar</i>, Barcelona: Libros de Cabecera.</p> <p>Fernández, O., (2016). <i>Así persuaden los líderes. Lo que debes saber para influir positivamente en las personas</i>, Barcelona: Libros de Cabecera.</p> <p>Fincowsky, E. y Krieger, M., (2011). <i>Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina</i>, México: Pearson Educación.</p> <p>Griffin, Ricky W. y Van Fleet, David D., (2016). <i>Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo</i>, México: Cengage Learning.</p> <p>Saavedra, I., (1998). <i>Motivación y comunicación en las relaciones laborales</i>, Madrid: Pirámide.</p> <p>Wilson, Gerald L., (2007). <i>Grupos en contexto: liderazgo y participación en grupos pequeños</i>, México: McGraw-Hill.</p>	

**TALLER PARA PERSONAL DIRECTIVO**

**SESIÓN NÚMERO: 06**

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
3. Liderazgo en la organización	3.4. ¿Cómo ser un buen líder?	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:  -Aplicar estrategias de mejora para líderes dentro de la organización, con base en las características y competencias de un buen líder.
Duración del módulo		
6 horas		
Técnicas instruccionales	Actividades de la sesión	
	Actividades del instructor	Actividades esperadas del participante
-Técnica expositiva	El instructor:  -Dará la bienvenida a la última sesión del módulo 3.  -Explicará que se trabajará el tema de los 4 estilos de aprendizaje como herramienta para potencializar las probabilidades de mantener un vínculo exitoso entre el personal directivo y el operativo.  -Proyectará un video para responder la siguiente pregunta:  1) ¿Cuáles son las recomendaciones que mencionan los protagonistas para ser un buen líder?  -Para responder la interrogante anterior, proyectará el siguiente video desde el minuto 8:00:  ➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=hxNlys8tjE4">https://www.youtube.com/watch?v=hxNlys8tjE4</a>  -Observará que los participantes pongan atención al video proyectado.	El participante:  -Escuchará atentamente lo dicho por el instructor al iniciar la sesión.      -Observará con atención el video proyectado por el instructor para posteriormente responder la pregunta planteada por el instructor.

<p>-Técnica interrogatorio</p>	<p>de</p> <p>-Después de haber proyectado el video los participantes deberán responder la pregunta anteriormente planteada:</p> <p>1) ¿Cuáles son las recomendaciones que mencionan los protagonistas para ser un buen líder?</p> <p>-Asignará algunos minutos para que los participantes reflexionen sus respuestas a la interrogante planteada.</p> <p>-Pedirá que todos los participantes compartan brevemente una recomendación que hayan identificado.</p> <p>-Retomará las respuestas de los participantes para invitar al grupo a mirar el liderazgo como un juego de estrategia permanente, que gestiona las cualidades de cada uno de los miembros de su equipo. Porque un líder que conoce a su equipo puede planear y ejecutar estrategias redituables para todos.</p>	<p>-Reflexionará las respuestas a la interrogante planteadas por el instructor.</p> <p>-Compartirá con todo el grupo las respuestas.</p> <p>-Escuchará con atención lo que el instructor plantea sobre visualizar el liderazgo como un juego.</p>
<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Explicará con apoyo de diapositivas digitalizadas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las características de los 4 estilos de aprendizaje: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo de aprendizaje activo</li> <li>2. Estilo de aprendizaje reflexivo</li> <li>3. Estilo de aprendizaje teórico</li> <li>4. Estilo de aprendizaje pragmático</li> </ol> </li> <li>• La utilidad del “Cuestionario de Honey-Alonso de estilos de aprendizaje” para un directivo.</li> </ul> <p>-Al finalizar la exposición atenderá las dudas o comentarios.</p> <p>-Pedirá a los participantes mantener su mesa sin artículos personales, especificando que sólo podrá tener un bolígrafo sobre ella.</p>	<p>-Escuchará con atención la exposición del instructor y podrá realizar anotaciones.</p> <p>-Podrá plantear sus dudas o preguntas después de la parte expositiva.</p> <p>-Mantendrá su mesa libre para continuar con las actividades de la sesión.</p>
<p>-Técnica demostrativa</p>	<p>-A cada participante le hará entrega de un juego de copias del “Cuestionario de Honey-Alonso de estilos de aprendizaje” (anexo 5), para que sea contestado de forma honesta y anónima.</p>	<p>-Recibirá un juego de copias del “Cuestionario de Honey- Alonso de estilos de aprendizaje”.</p>

<p>-Técnica de interrogatorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Leerá las instrucciones para contestar adecuadamente el cuestionario.</li> <li>-Asignará algunos minutos para que los participantes contesten en silencio y sin copiar el cuestionario proporcionado.</li> <li>-Leerá las instrucciones del apartado titulado: Perfil de aprendizaje cuando todos los participantes hayan contestado el cuestionario.</li> <li>-Preguntará a cada participante cuál fue el estilo de aprendizaje que tuvo con mayor porcentaje para registrar en una lista el estilo que mencionen.</li> <li>-Explicará que el cuestionario que contestaron les permitió conocer el estilo de aprendizaje que prefieren y, también les permitió vivir la experiencia de resolverlo. Además, podrán utilizar el cuestionario para que su equipo de trabajo lo responda e identifique cuál estilo de aprendizaje predomina.</li> <li>-Proporcionará un juego de copias con un resumen de las principales “Características de los 4 estilos de aprendizaje” (anexo 6) y un “Cuestionario de Honey-Alonso de estilos de aprendizaje” (anexo 5).</li> <li>-Dará el cierre del módulo 3 invitando al personal directivo a conocer el estilo de aprendizaje de los miembros de su equipo para diseñar estrategias de comunicación que propicien escenarios laborales productivos y agradables.</li> <li>-Dará por terminada la última sesión del módulo 3 agradeciendo la participación del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Escuchará con atención las instrucciones para responder correctamente su cuestionario.</li> <li>-Seguirá las instrucciones mencionadas por el instructor para conocer su perfil de aprendizaje.</li> <li>-Compartirá con el instructor el resultado, mencionando el nombre del estilo de aprendizaje con mayor puntaje.</li> <li>-Escuchará con atención el objetivo de contestar el cuestionario de Honey- Alonso.</li> <li>-Recibirá el juego de copias que le proporcionará el instructor.</li> <li>-Escuchará con atención el cierre del módulo 3.</li> <li>-Podrá retirarse del espacio de instrucción.</li> </ul>
-----------------------------------	--	---

Recursos didácticos	Evaluación
<p>-25 juegos de fotocopias con el “Cuestionario de Honey-Alonso de estilos de aprendizaje” (anexo 5).</p> <p>-25 juegos de fotocopias con las “Características de los 4 estilos de aprendizaje” (anexo 6).</p> <p>-Video de YouTube:            ➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=hxNllys8tjE4">https://www.youtube.com/watch?v=hxNllys8tjE4</a></p> <p>-Pizarrón blanco</p> <p>-Mesas</p> <p>-Sillas</p> <p>-Bolígrafos</p> <p>-Presentación en diapositivas digitalizadas</p> <p>-Computadora</p> <p>-Proyector</p> <p>-Bocinas para computadora</p>	<p>-La evaluación se realizará observando el desempeño y la disposición para participar en las actividades desarrolladas en la sesión.</p>
Bibliografía	
<p>-Alonso, C., Gallego, D. J., y Honey, P. (2002). <i>Los estilos de aprendizaje: procedimientos de diagnóstico y mejora</i>. Bilbao: Mensajero.</p> <p>Cuervo, J., (2013). <i>Mejor liderar que mandar. Liderarse y liderar para motivar</i>, Barcelona: Libros de Cabecera.</p> <p>Fernández, O., (2016). <i>Así persuaden los líderes. Lo que debes saber para influir positivamente en las personas</i>, Barcelona: Libros de Cabecera.</p> <p>Fincowsky, E. y Krieger, M., (2011). <i>Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina</i>, México: Pearson Educación.</p> <p>Griffin, Ricky W. y Van Fleet, David D., (2016). <i>Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo</i>, México: Cengage Learning.</p> <p>Wilson, Gerald L., (2007). <i>Grupos en contexto: liderazgo y participación en grupos pequeños</i>, México: McGraw-Hill.</p>	

## TALLER PARA PERSONAL DIRECTIVO

## SESIÓN NÚMERO: 07

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
4. La prevención de crisis en la organización	4.1. Aproximaciones al concepto de conflicto 4.2. Diferencias entre conflicto y crisis 4.3. Estrategias de comunicación ante el conflicto	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:  -Analizar la importancia de una buena comunicación como herramienta para la atención del conflicto y prevención de crisis en la organización.
<b>Duración del módulo</b>		
2 horas		
Técnicas instruccionales	Actividades de la sesión	
	Actividades del instructor	Actividades esperadas del participante
-Técnica expositiva  -Técnica tormenta de ideas	El instructor:  -Daré la bienvenida a los participantes para dar inicio con el módulo 4.  -Daré una introducción para explicar que en este módulo 4 se retomarán contenidos trabajados durante el taller, específicamente, la importancia de la comunicación, el liderazgo en la relación con su equipo de trabajo y los indicadores de una mala comunicación interna.  -Escribiré en el pizarrón la siguiente palabra: <i>conflicto</i> .  -Pedirá que los participantes piensen un concepto que asocien al escuchar o leer la palabra escrita en el pizarrón.  -Seleccionará a un participante al azar, le dará un plumón de un color distinto al que utilizó y le pedirá que escriba la palabra que asocia al escuchar o leer <i>conflicto</i> .	El participante:  -Escuchará con atención la bienvenida y la introducción al módulo 4.  -Leerá la palabra <i>conflicto</i> , que escribió el instructor. -Pensará en un concepto que relacione con la palabra <i>conflicto</i> .  -Escribirá en el pizarrón la palabra que asocia con el término <i>conflicto</i> , evitando repetir algún concepto que sus compañeros ya hayan escrito.

	<p>-Pedirá al participante seleccionado que después de escribir su palabra, entregue el plumón a un participante que no haya pasado al pizarrón, procurando no repetir conceptos ya escritos.</p> <p>-Alentará al grupo para que se pueda observar en el pizarrón un vocabulario variado y cuando todo el grupo haya participado leerá en voz alta las palabras escritas por los participantes.</p> <p>-Explicará que todas las palabras escritas en el pizarrón deberán clasificarlas como positivas o negativas, es decir, el grupo determinará la connotación que le dan a cada palabra. Serán consideradas positivas si invitan a pensar el conflicto como algo necesario o negativas si invitan a pensar el conflicto como algo que debe evitarse.</p> <p>-Pondrá a la derecha de cada palabra escrita un signo positivo (+) sí el grupo considera que es una palabra positiva o un signo negativo (-) si la consideran como negativa.</p> <p>-Deberá limitarse únicamente a moderar las participaciones y a escribir la connotación que le da el grupo a cada palabra.</p> <p>-Cuando el grupo haya clasificado todas las palabras contabilizará cuántas fueron consideradas negativas y cuántas positivas y escribir los resultados en un espacio del pizarrón.</p> <p>-Si al finalizar el conteo se obtiene una mayoría de palabras con connotación negativa invitará a los participantes a reflexionar sobre los beneficios de asumir el conflicto como una oportunidad para atender situaciones o fenómenos que puedan generar situaciones de crisis que afecten la estabilidad de una organización o permanencia de un equipo de trabajo.</p> <p>-Si después del conteo se observa una mayor cantidad de palabras con una connotación positiva alentará a los participantes a seguir fomentando escenarios que atienden el conflicto oportunamente para prevenir crisis que pongan en riesgo la estabilidad de una organización o equipo de trabajo.</p>	<p>-Al igual que sus demás compañeros del grupo participará para asignar una connotación negativa o positiva a cada una de las palabras escritas en el pizarrón</p> <p>-Escuchará con atención la explicación dada por el instructor.</p>
--	---	---



<p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>-Mencionará que los integrantes de en cada equipo deberán identificar el rol (padre, madre, hijos u observador) y el nombre de los personajes que interpretarán sus compañeros de equipo.</p> <p>-Explicará que los participantes pueden añadir otras cualidades utilizando su creatividad y capacidad de improvisación para enriquecer la interpretación de los personajes; manteniendo siempre un margen de respeto hacia sus compañeros.</p> <p>-Mencionará que no hay una condición específica y los participantes podrán identificar, resolver, ignorar o empeorar la situación que se les propone. Dependerá de cada equipo decidir hacia dónde llevan la situación.</p> <p>-Atenderá las dudas o comentarios y posteriormente dará algunos minutos para que los participantes logren la interpretación de sus personajes.</p> <p>-Observará las actitudes individuales y la manera en que se organizan y comunican los integrantes de cada equipo.</p> <p>-Daré por terminada la técnica cuando observe una solución al conflicto o cuando haya actitudes negativas u ofensivas que afecten el desarrollo de la actividad.</p> <p>-Pedirá que los participantes comenten lo experimentado en el desarrollo de la técnica.</p> <p>-Daré algunos minutos para que cada equipo comente las respuestas de las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cómo se sintieron al realizar esta actividad?</li> <li>2) ¿Cuál es el conflicto que observaron?</li> <li>3) ¿El conflicto se resolvió o empeoró?</li> <li>4) ¿Cómo lo hubieran prevenido?</li> <li>5) ¿Cómo evitar este conflicto en el futuro?</li> </ol>	<p>-Podrá añadir más cualidades para enriquecer la interpretación del personaje asignado.</p> <p>-Interpretará el personaje en la situación asignada.</p> <p>-Comentará con el grupo su experiencia al realizar la dinámica.</p> <p>-Responderá a las preguntas planteadas por el instructor al finalizar la técnica.</p>
-----------------------------------	---	---

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Pedirá que comenten sus respuestas los participantes que interpretaron a un integrante de la familia.</p> <p>-Posteriormente pedirá a los 4 observadores comentar sus anotaciones o conclusiones, con base en las preguntas que le fueron asignadas como guía de observación.</p> <p>-Escuchará con atención los comentarios de todos los participantes.</p> <p>-Si los participantes mencionan que no llegaron a un acuerdo o que la situación empeoró explicará que cuando el conflicto no es atendido correctamente puede desencadenar situaciones de crisis; situaciones que pudieron evitarse o atenderse estableciendo procesos de comunicación óptimos para atender el conflicto en un equipo de trabajo u organización.</p> <p>-Dará un cierre del módulo 4 mencionando que el conflicto es una oportunidad para mejorar en cualquier escenario y, aunque no hay una receta mágica para solucionar cualquier conflicto se debe poner atención en los indicadores que anuncian su presencia y, con ello, evitar que se conviertan en futuras y severas crisis.</p> <p>-Agradecerá a los participantes su participación en este módulo y dará por terminada la sesión.</p>	<p>-Escuchará con atención el cierre del módulo 4 impartido por el instructor.</p> <p>-Se retirará del espacio de capacitación cuando el instructor lo autorice.</p>
<b>Recursos didácticos</b>		<b>Evaluación</b>
<p>-5 sobres y que cada uno contenga las 5 tarjetas tituladas “Interpretando a...” (anexo 7).</p> <p>-Pizarrón blanco</p> <p>-Mesas</p> <p>-Sillas</p> <p>-Bolígrafos</p> <p>-Hojas blancas</p> <p>-Presentación en diapositivas digitalizadas</p> <p>-Computadora</p> <p>-Proyector</p> <p>-Bocinas para computadora</p>		<p>-La evaluación se realizará observando el desempeño y la disposición para participar en las actividades desarrolladas durante la sesión.</p>

## Bibliografía

Farré, S., (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*, Barcelona: Ariel.

González, María P., (2012). *Gestión positiva del conflicto organizacional. Guías técnicas*, Madrid: Síntesis.

Griffin, Ricky W. y Van Fleet, David D., (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*, México: Cengage Learning.

Limón, Moisés, (2013). *Comunicación en situación de crisis. Guía de gestión*, México: Trillas.

**TALLER PARA PERSONAL DIRECTIVO**

**SESIÓN NÚMERO: 08**

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
5. El poder de los mensajes orales en la organización	5.1. Importancia de los mensajes orales 5.2. Características de un buen mensaje oral	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:  -Producir mensajes orales puntuales dentro de la organización, con base en las características de un mensaje efectivo.
<b>Duración del módulo</b>		
4 horas		
Técnicas instruccionales	Actividades de la sesión	
	Actividades del instructor	Actividades esperadas del participante
Técnica expositiva	<p>El instructor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dará la bienvenida a los participantes al módulo 5 para trabajar la importancia y las características de un mensaje verbal efectivo en el proceso de comunicación.</li> <li>-Explicará que durante el módulo 5 se retomarán los conceptos trabajados en el módulo 2, específicamente, los elementos que caracterizan al proceso de comunicación (contexto, emisor, mensaje, canal o medio, código, receptor, ruido y retroalimentación).</li> <li>-Indicará a los participantes que será proyectado un video con un fragmento del programa de televisión llamado <i>El mundo de Beakman</i>.</li> <li>-Explicará que el video será utilizado para que los participantes respondan un cuestionario que les será entregado al finalizar la proyección del video.</li> </ul>	<p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Escuchará con atención las indicaciones del instructor.</li> </ul>

<p>-Técnica demostrativa</p>	<p>-Pedirá a todos los participantes que observen y escuchen con atención el video.</p> <p>-Proyectará el siguiente video desde el minuto 15:30:</p> <p>➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=-fr-ceLBw8s">https://www.youtube.com/watch?v=-fr-ceLBw8s</a></p> <p>-Al finalizar el video entregará a todos los participantes el cuestionario titulado "Aprendiendo con Beakman" (anexo 8).</p> <p>-Asignará 10 minutos para que los participantes respondan el cuestionario que les fue entregado.</p> <p>-Transcurridos los 10 minutos pedirá que todos los participantes entreguen al instructor su cuestionario respondido.</p> <p>-Cuando tenga en sus manos los cuestionarios de todos los participantes, seleccionará al azar sólo 3 de ellos, mencionando el nombre del participante que fue seleccionado.</p>	<p>-Observará y escuchará con atención el video que será proyectado por el instructor.</p> <p>-Recibirá y responderá el cuestionario titulado "Aprendiendo con Beakman".</p> <p>-Entregará al instructor su cuestionario respondido.</p> <p>-Podrá ser seleccionado para compartir con todo el grupo las respuestas de su cuestionario.</p>
<p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>-Explicará que entregará los cuestionarios correspondientes a los 3 participantes seleccionados para que compartan con todo el grupo las respuestas que escribieron.</p> <p>-Escuchará con atención las respuestas de los 3 participantes seleccionados y anotará en un espacio del pizarrón las respuestas que sean frecuentes.</p> <p>-Dará la oportunidad para que otros participantes voluntarios compartan sus respuestas con el grupo, promoviendo el orden de las intervenciones.</p> <p>-Explicará que se utilizó un video de un programa televisivo que pretende despertar interés por la ciencia en niños y jóvenes; el personaje principal utiliza palabras comunes, ejemplos y recursos visuales atractivos para facilitar la comprensión de los temas que se abordan.</p>	<p>-En caso de ser seleccionado compartirá con los demás participantes las respuestas que escribió en su cuestionario.</p> <p>-Escuchará con atención la explicación del instructor sobre el uso del video que fue proyectado.</p>

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Mencionará que el video proyectado pretende ejemplificar que aunque sea compleja la información que se quiere transmitir, se puede lograr respondiendo 3 preguntas clave antes de formular un mensaje:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Qué información se quiere transmitir?</li> <li>2) ¿Cómo se quiere transmitir la información?</li> <li>3) ¿Para qué se quiere transmitir la información?</li> </ol> <p>-Enfatizará que la información del video fue transmitida con éxito si después de observar el video lograron responder con claridad y rapidez las 3 preguntas del cuestionario “Aprendiendo con Beakman”.</p> <p>-Indicará que además de responder las 3 preguntas clave es necesario considerar otros elementos que permiten que la información transmitida en un mensaje llegue al receptor adecuadamente. Por lo anterior, se expondrá con ayuda de diapositivas digitalizadas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las características de un mensaje verbal efectivo: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Breve</li> <li>2. Claro</li> <li>3. Comprensible</li> <li>4. Veraz</li> <li>5. Útil</li> </ol> </li> </ul> <p>-Atenderá las dudas o comentarios que realicen los participantes después de la parte expositiva.</p> <p>-Explicará que en una organización hay un innumerable intercambio de mensajes; por lo anterior, el personal directivo debe considerar las 3 preguntas clave antes de emitir cualquier mensaje para definir los objetivos de su comunicación y, con esto, promover una comunicación mucho más precisa y productiva con los miembros de su organización.</p>	<p>-Escuchará con atención la parte expositiva con las características de un mensaje verbal efectivo.</p> <p>-Planteará sus dudas o comentarios sobre lo que fue expuesto por el instructor.</p> <p>-Escuchará con atención lo explicado por el instructor.</p>
----------------------------	---	---

<p>Técnica de la experiencia</p>	<p>-Explicará a los participantes que se realizará una técnica titulada <i>Te lo explico con palabras</i>, para poner en práctica las características de un mensaje efectivo.</p> <p>-Para la realización de la técnica será necesario que el instructor tenga 4 bolsas negras y que cada una contenga un juego de 7 piezas de Tangram y el modelo impreso de una figura que puede ser realizada con las 7 piezas. Este material no será mostrado a ninguno de los participantes; deberá mantenerse oculto hasta el momento indicado.</p> <p>-Solicitará que los participantes se enumeren del 1 al 4.</p> <p>-Pedirá que los participantes se reúnan con sus pares y formar 4 equipos.</p> <p>-Explicará que cada equipo debe seleccionar rápidamente a uno de sus integrantes para que salga del espacio de instrucción cuando se le indique.</p> <p>-Pedirá que los integrantes de cada equipo se formen en una fila. Deberán quedar formadas 4 filas paralelas y separadas entre sí.</p> <p>-Colocará dos mesas al final de las 4 filas formadas por los participantes y pedirá al grupo mantenerse en silencio</p> <p>-Saldrá con los 4 participantes elegidos para darles instrucciones específicas. Con discreción llevará únicamente las 4 copias con el modelo impreso de la figura realizada con el Tangram.</p> <p>-Afuera del espacio de instrucción, explicará a los participantes seleccionados lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los 4 integrantes tendrán la responsabilidad de formular y brindar las instrucciones necesarias para que el último de sus compañeros pueda formar una figura con un Tangram de 7 piezas.</li> </ol>	<p>-Se enumera del número 1 al 4 para posteriormente reunirse con sus pares y formar 4 equipos.</p> <p>-Seleccionará a un integrante de equipo para salir del espacio de instrucción.</p> <p>-Con su respectivo equipo deberá formar una fila manteniendo una distancia considerable.</p> <p>-Deberán mantenerse en silencio mientras el instructor se encuentra afuera con sus compañeros.</p> <p>-Escuchará y seguirá atentamente las instrucciones del instructor.</p>
----------------------------------	---	---

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Tendrán 1 minuto para observar con atención la figura plasmada en una fotocopia titulada “Construyendo con el tangram” (anexo 9).</li> <li>3. Tendrán 1 minuto para pensar las instrucciones que transmitirán sus compañeros de equipo para formar exitosamente la misma figura.</li> <li>4. Las instrucciones deberán transmitirlas al primer integrante de la fila que formó su equipo, pero sin mostrarle la imagen.</li> <li>5. El integrante del equipo que reciba el mensaje con las instrucciones deberá transmitir el mismo mensaje al compañero que se encuentra a sus espaldas, así sucesivamente, hasta llegar al último integrante de su fila.</li> <li>6. El último participante de cada fila seguirá las instrucciones que le fueron dadas para replicar la figura mostrada al participante que salió del espacio de instrucción.</li> </ol> <p>-Pedirá que cuando los 4 participantes regresen al espacio de instrucción se coloquen al frente de la fila con su equipo, en silencio absoluto hasta que les sea autorizado hablar.</p> <p>-Procurará que las filas y los participantes encargados de emitir el mensaje estén en el orden correcto.</p> <p>-Mencionará al resto de los equipos que como parte de la técnica colocará sobre las dos mesas 4 bolsas negras que contienen un juego de piezas de Tangram.</p> <p>-Explicará que deberán estar atentos a lo que les indique el compañero que salió del espacio de instrucción porque deberán de transmitirle el mismo mensaje al compañero que se encuentra a sus espaldas.</p>	<p>-Escuchará atentamente el mensaje que les dará el integrante que salió del espacio de instrucción.</p>
--	--	---

<p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>-Dará la autorización para que los participantes ubicados al principio de cada fila comiencen a transmitir el mensaje con las instrucciones que hayan formulado.</p> <p>-Observará las actitudes individuales y la manera en que transmiten el mensaje los participantes.</p> <p>-Finalizará la técnica cuando todos los participantes hayan concluido el armado de su figura de Tangram. Posteriormente mostrará la figura que debían realizar los 4 equipos, y dará por ganador al primer equipo que haya podido replicar correctamente la figura mostrada.</p> <p>-Pedirá que regresen a sus lugares y asignará algunos minutos para que cada equipo discuta las respuestas a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cuáles fueron los retos que enfrentaron y cómo los superaron?</li> <li>2) ¿Fueron comprensibles las instrucciones que recibieron?</li> <li>3) ¿Las instrucciones dadas a su compañero fueron claras para lograr el objetivo?</li> <li>4) ¿Consideran que los retos que enfrentaron podrían observarse en su labor dentro de la organización?</li> </ol> <p>-Promoverá que los integrantes de cada equipo compartan ordenadamente sus respuestas con el grupo y escuchará las respuestas para anotar en el pizarrón las ideas o frases que destaquen la necesidad de la claridad en los mensajes orales.</p> <p>-Retomará los comentarios de los participantes para enfatizar la responsabilidad de pensar antes de transmitir información a otra persona. El directivo deberá considerar y aplicar permanentemente por lo menos 3 de las 5 características de un mensaje efectivo (breve, claro, comprensible, veraz y útil) para hacer que el mensaje oral refleje con precisión lo que quieren transmitir a sus receptores.</p>	<p>-Cada participante deberá escuchar y repetir el mensaje al compañero que tiene a sus espaldas.</p> <p>-Observará con atención la figura que fue mostrada al representante de cada equipo.</p> <p>-Con su correspondiente equipo discutirá la respuesta a las interrogantes que fueron planteadas por el instructor.</p> <p>-Podrá compartir con el grupo las respuestas que concluyeron en equipo.</p> <p>-Escuchará con atención los comentarios del instructor después de realizar la técnica.</p>
-----------------------------------	--	---

	<p>-Pedirá a los participantes que apliquen lo visto y trabajado en esta sesión dentro y fuera de la organización. Insistirá en la relevancia de considerar estas 3 preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Qué información se quiere transmitir?</li> <li>2) ¿Cómo se quiere transmitir la información?</li> <li>3) ¿Para qué se quiere transmitir la información?</li> </ol> <p>-Si no existen dudas o comentarios de los participantes, agradecerá la participación del grupo y dará por finalizada la sesión.</p>	<p>-Podrá retirarse del espacio de instrucción.</p>
<b>Recursos didácticos</b>		<b>Evaluación</b>
<p>-Video de YouTube:  ➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=-fr-ceLBw8s">https://www.youtube.com/watch?v=-fr-ceLBw8s</a>  -20 fotocopias con el cuestionario “Aprendiendo con Beakman” (anexo 8).  -4 juegos de Tangram con 7 piezas  -4 fotocopias de “Construyendo con el tangram” (anexo 9).  -Pizarrón blanco  -Mesas  -Sillas  -Bolígrafos  -Presentación en diapositivas digitalizadas  -Computadora  -Proyector  -Bocinas para computadora</p>		<p>-La evidencia de evaluación será el cuestionario “Aprendiendo con Beakman”, que los participantes entregarán contestado al instructor.</p> <p>-Se realizará observando el desempeño y la disposición para participar en las actividades desarrolladas en la sesión.</p>

## Bibliografía

Adler, Ronald B., y Elmhorst, Jeanne M., (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*, México: McGraw-Hill.

Clark, C., (1999). *Cómo transmitir instrucciones con eficacia. Técnicas para mejorar la comunicación en las reuniones de trabajo*, Madrid: Deusto.

Golanó, C. y Flores-Guerrero, R., (2002). *Aprender a redactar documentos empresariales*, Barcelona: Paidós.

Grados, Jaime A., (2007). *Comunicación efectiva. Guía para mejorar las relaciones en la empresa*, México: Trillas.

Hannaway, C. y Hunt, G., (1993). *Manual de habilidades gerenciales*, México: Panorama.

Sanz, G., (2001). *Aprender a redactar notas*, Barcelona: Paidós.



<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Pedirá que los participantes respondan, en un primer momento, la primera pregunta.</p> <p>-Motivará al grupo para que participen voluntariamente; de ser necesario, podrá señalar a 5 participantes para que compartan sus respuestas con el grupo.</p> <p>-Anotará en el pizarrón las palabras o ideas que sean constantes en las respuestas de los participantes.</p> <p>-Planteará la segunda pregunta para ser respondida siguiendo el mismo procedimiento que la pregunta número 1.</p> <p>-Explicará que el video pretende ejemplificar la trascendencia de utilizar el canal o medio adecuado para transmitir un mensaje, más allá de las barreras que existan entre el emisor y receptor.</p> <p>-Explicará que después de que el emisor planifica su mensaje, debe identificar las características de su receptor y seleccionar el canal adecuado para transmitir con precisión los mensajes que emita. Además, el emisor también puede lograr que el mensaje sea interpretado por el receptor con facilidad.</p> <p>-Precisará que todo líder o directivo tiene la necesidad de comunicarse con las personas que guía u orienta, para lograr un objetivo; por tal motivo, con apoyo de diapositivas digitalizadas explicará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las 7 reglas para una comunicación verbal efectiva propuestas por Hannaway y Hunt (1993): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aclarar los objetivos de la comunicación</li> <li>2. Enfocarse en el receptor</li> <li>3. Limpiar las rutas</li> <li>4. Manejar la desconfianza</li> <li>5. Actuar de forma consistente con la comunicación</li> <li>6. Comunicarse en forma regular</li> <li>7. Escuchar con atención</li> </ol> </li> </ul>	<p>-Podrá responder voluntariamente la primera pregunta planteada por el instructor, de lo contrario el instructor le asignará su turno.</p> <p>-Podrá compartir su respuesta a la segunda pregunta, siguiendo el procedimiento anterior.</p> <p>-Escuchará con atención los comentarios del instructor sobre el video proyectado.</p> <p>-Escuchará con atención la exposición de las 7 reglas para una comunicación verbal efectiva propuestas por Hannaway y Hunt (1993).</p>
----------------------------	---	--

<p>-Técnica de la experiencia</p>	<p>-Atenderá las dudas y comentarios que surjan después de la parte expositiva.</p> <p>-Explicará que se realizará una técnica que exigirá planificar los mensajes orales pensando en las características del receptor como responsable de codificar e interpretar los mensajes que le son enviados.</p> <p>-Pedirá que los participantes se enumeren del 1 al 5 para formar un total de 5 equipos.</p> <p>-Pedirá que los participantes se reúnan con sus pares, según el número que hayan mencionado; para lograrlo, deberán acomodar las mesas y sillas al reunirse con sus compañeros de equipo.</p> <p>-Cuando los participantes se encuentren reunidos con sus correspondientes equipos, explicará que la técnica se llama <i>¿Cómo te explico?</i></p> <p>-Dará a todo el grupo las siguientes instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A cada equipo se le entregará una tarjeta que deberán leer hasta que sea indicado por el instructor.</li> <li>2. Los 5 equipos tendrán únicamente 3 minutos para realizar lo que se pide en la tarjeta.</li> <li>3. Transcurridos los 3 minutos, se pausará la técnica y los participantes deberán guardar silencio para escuchar nuevas instrucciones.</li> </ol> <p>-Atenderá las dudas y comentarios antes de comenzar con la técnica.</p> <p>-Entregará a cada equipo una de las tarjetas tituladas "Vamos a explicar" (anexo 10).</p>	<p>-Podrá plantear sus dudas al instructor sobre los contenidos expuestos.</p> <p>-Se enumerará del 1 al 5 para formar equipos con sus pares.</p> <p>-Escuchará con atención las instrucciones mencionadas por el instructor.</p> <p>-Podrá plantear sus dudas sobre las instrucciones que deben seguir.</p> <p>-Con su correspondiente equipo recibirá una tarjeta titulada "Vamos a explicar". No deberán leerla hasta que le sea indicado.</p>
-----------------------------------	---	---

<p>-Técnica expositiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuando todos los equipos tengan su tarjeta comenzarán a transcurrir los 3 minutos para que los participantes realicen lo que se les pide en cada tarjeta.</li> <li>-Observará las actitudes individuales y la forma en la que se comunican los integrantes de cada equipo.</li> <li>-Transcurridos los 3 minutos pedirá que los 5 equipos paren sus actividades y guarden silencio.</li> <li>-Pedirá que cada equipo seleccione a un integrante para compartir con el grupo la respuesta a la pregunta que le fue asignada en su tarjeta.</li> <li>-Escuchará con atención las respuestas de los participantes.</li> <li>-Explicará que esta técnica pretendía que cada equipo considerará las características de los personajes antes de estructurar un mensaje oral para lograr que éste fuese interpretado con éxito, tomando en cuenta las características del receptor.</li> <li>-Enfatizará que no todas las personas interpretan los mensajes que reciben de la misma forma; muchas veces, es necesario que los emisores utilicen recursos visuales, táctiles o auditivos para poder transmitir un mensaje.</li> <li>-Concluirá la sesión, exhortando a los participantes a diversificar los canales de comunicación según las características de sus receptores para convertirla en una práctica habitual que promueva una mejor comunicación dentro y fuera de su organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transcurridos los 3 minutos guardará silencio para escuchar nuevas indicaciones.</li> <li>-Cada equipo compartirá la respuesta que concluyeron.</li> <li>-Escuchará con atención la reflexión del instructor.</li> <li>-Podrá retirarse del espacio de instrucción.</li> </ul>
----------------------------	---	--

Recursos didácticos	Evaluación
<p>-Video de YouTube:            ➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=bbK0KqtuyFM">https://www.youtube.com/watch?v=bbK0KqtuyFM</a></p> <p>-5 tarjetas tituladas “Vamos a explicar” (anexo 10).          -Pizarrón blanco          -Mesas          -Sillas          -Presentación en diapositivas digitalizadas          -Computadora          -Proyector          -Bocinas para computadora</p>	<p>-Se realizará observando el desempeño y la disposición para participar en las actividades desarrolladas en la sesión.</p>
Bibliografía	
<p>Adler, Ronald B., y Elmhorst, Jeanne M., (2005). <i>Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones</i>, México: McGraw-Hill.</p> <p>Clark, C., (1999). <i>Cómo transmitir instrucciones con eficacia. Técnicas para mejorar la comunicación en las reuniones de trabajo</i>, España: Deusto.</p> <p>Golanó, C. y Flores-Guerrero, R., (2002). <i>Aprender a redactar documentos empresariales</i>, Barcelona: Paidós.</p> <p>Hannaway, C. y Hunt, G., (1993). <i>Manual de habilidades gerenciales</i>, México: Panorama.</p> <p>Sanz, G., (2001). <i>Aprender a redactar notas</i>, Barcelona: Paidós.</p>	

**TALLER PARA PERSONAL DIRECTIVO**

**SESIÓN NÚMERO: 10**

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
6. El poder de la comunicación no verbal en la organización	6.1. Importancia del rostro en la comunicación 6.2. Expresión facial de las 7 emociones universales	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:  -Planear estrategias de comunicación no verbal útiles dentro de la organización en la relación con sus pares y subordinados.
<b>Duración del módulo</b>		
4 horas		
<b>Técnicas instruccionales</b>	<b>Actividades de la sesión</b>	
	<b>Actividades del instructor</b>	<b>Actividades esperadas del participante</b>
<p>-Técnica expositiva</p> <p>-Técnica demostrativa</p>	<p>El instructor:</p> <p>-Daré la bienvenida a los participantes y explicaré que éste es el módulo 6, donde se trabajará la importancia de la comunicación no verbal y la importancia de las expresiones faciales, y en el que se conocerán algunas de las aportaciones de Paul Ekman, un psicólogo estadounidense experto en el estudio de las emociones.</p> <p>-Para comenzar con las actividades de la sesión pedirá que un participante voluntario muestre disposición para ser grabado en video cuando opina sobre un tema.</p> <p>-Daré al participante seleccionado las siguientes instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El participante se pondrá de pie y elegirá un sobre que contenga una "Tarjeta temática" (anexo 12).</li> <li>2. El participante no sacará la tarjeta que seleccionó hasta que le sea solicitado.</li> </ol>	<p>El participante:</p> <p>-Escuchará con atención las indicaciones del instructor para iniciar con el módulo 6.</p> <p>-Podrá ser voluntario para realizar el ejercicio propuesto.</p> <p>-Si fue seleccionado deberá seguir las instrucciones dadas por el instructor.</p>

	<p>3. El participante deberá dirigirse hacia el grupo para expresar oralmente qué piensa sobre el tema escrito en su tarjeta.</p> <p>4. El participante se colocará al frente del grupo y frente a él se colocará una cámara para grabar el video. Será importante que el grupo pueda observar con facilidad al voluntario durante la grabación.</p> <p>5. El participante determinará el momento para finalizar su participación y detener la grabación.</p> <p>-Pedirá que todo el grupo observe y escuche atentamente la participación de su compañero frente al grupo.</p> <p>-Enfocará la grabación en el rostro del participante; para lograrlo, podrá utilizar un tripie para cámara que permita una mejor posición y estabilidad durante la grabación.</p> <p>-Colocará y enfocará la cámara para comenzar con la grabación.</p> <p>-Cuando la cámara comience a grabar pedirá que el participante en turno abra el sobre, saque la tarjeta, lea la palabra y la muestre a la cámara.</p> <p>-Con la grabación en curso, pedirá que el voluntario responda la siguiente pregunta:</p> <p>1) ¿Qué opina sobre el tema escrito en su tarjeta?</p> <p>-Mantendrá las condiciones adecuadas durante la grabación del video.</p> <p>-Finalizará la grabación cuando el participante lo determine y guardará el archivo de video en una computadora y/o memoria USB.</p>	<p>-Observará y escuchará con atención la participación del compañero que será grabado.</p> <p>-El participante seleccionado dará a conocer su opinión o postura sobre el tema que leyó en la tarjeta.</p>
--	--	--

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Sin utilizar ningún apoyo visual o escrito, únicamente mencionará que Paul Ekman definió la expresión facial universal de las siguientes 7 emociones básicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Felicidad</li> <li>2. Tristeza</li> <li>3. Sorpresa</li> <li>4. Ira</li> <li>5. Miedo</li> <li>6. Asco</li> <li>7. Desprecio</li> </ol> <p>-Por lo anterior, explicará al grupo que utilizará el video grabado para que identifiquen, con ayuda de su intuición, las emociones básicas expresadas en el rostro de su compañero.</p>	
<p>-Técnica demostrativa</p>	<p>-Pedirá que todos los participantes observen con atención el video para identificar y escribir las emociones que exprese su compañero.</p> <p>-Atenderá las dudas o preguntas sobre el ejercicio que realizarán los participantes.</p> <p>-Proyectará y observará con el grupo la grabación de su compañero voluntario.</p>	<p>-Apoyándose en su intuición, tratará de identificar en el video las emociones básicas que haya expresado su compañero.</p>
<p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>-Cuando el video haya finalizado, preguntará al grupo lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cuáles fueron las emociones que lograron identificar en el video de su compañero?</li> <li>2) ¿Podrían señalar el momento en el que se observan?</li> </ol> <p>-Pedirá que los participantes compartan sus respuestas; de lo contrario, podrá seleccionar a los participantes que responderán las interrogantes.</p>	<p>-Observará el video de su compañero para identificar las emociones que expresa.</p> <p>-Compartirá con el grupo las emociones que logró identificar.</p>

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Escuchará las respuestas de los participantes y en conjunto con el grupo identificará en el video el momento preciso de la manifestación de la emoción que mencionan.</p> <p>-Podrá utilizar Windows Movie Maker para poder manipular con facilidad el video grabado. Este software de edición de video permitirá disminuir la velocidad de reproducción del video utilizado en la sesión y, así, se podrá observar con mucha mayor precisión las emociones que identifiquen los participantes.</p> <p>-Mantendrá el orden durante las intervenciones de los participantes que colaboren en el ejercicio de identificación de emociones.</p> <p>-Deberá considerar que el análisis del video dependerá del tiempo y contenido de la grabación del participante.</p> <p>-Destacará que el rostro es una fuente muy importante de información; expresa nuestras emociones a una velocidad impresionante porque sucede en ¼ de segundo y muchas veces nos resulta difícil percibir la expresión facial de la emoción.</p> <p>-Expondrá detalladamente con ayuda de diapositivas digitalizadas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las características que permiten identificar las expresiones faciales de las 7 emociones básicas.</li> </ul> <p>-Atenderá las dudas o comentarios que surjan después de la parte expositiva.</p> <p>-Mencionará que la comunicación no sólo implica decir palabras, también es importante transmitir emociones a los receptores cuando nos escuchan, y el personal directivo tiene la responsabilidad de identificarlas. La comunicación oral respaldada por expresiones faciales correctas transmitirá un mensaje congruente y confiable.</p>	<p>-Participará de manera ordenada y respetuosa durante el ejercicio de identificación de las 7 emociones básicas.</p> <p>-Escuchará con atención la exposición del instructor sobre cómo identificar en el rostro las 7 emociones básicas.</p> <p>-Podrá plantear sus dudas o comentarios sobre lo expuesto por el instructor.</p> <p>-Escuchará los comentarios y las indicaciones del instructor.</p>
----------------------------	--	--

<p>-Técnica de la experiencia</p>	<p>-Indicará que deben ser cuidadosos al observar a otras personas porque la discreción y el respeto no debe perderse para no incomodar a las personas con las que nos comunicamos.</p> <p>-Seleccionará al azar a 5 integrantes del grupo para realizar un ejercicio de interpretación de las expresiones faciales de las 7 emociones básicas.</p> <p>-Pedirá que los 5 participantes se pongan de pie frente al grupo e interpreten cada una de las 7 emociones básicas.</p> <p>-Pedirá que el resto del grupo observe atentamente la interpretación de cada emoción.</p> <p>-En el siguiente orden mencionará las emociones que interpretarán los 5 participantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Felicidad</li> <li>2. Tristeza</li> <li>3. Sorpresa</li> <li>4. Ira</li> <li>5. Miedo</li> <li>6. Asco</li> <li>7. Desprecio</li> </ol> <p>-Para que el participante logre una interpretación más realista proporcionará el anexo con las “Imágenes de Tim Roth” (anexo 11), protagonista de <i>Lie to me</i>, una serie de ficción basada en los trabajos de Paul Ekman.</p> <p>-Al finalizar el ejercicio, pedirá que el resto del grupo califique el desempeño de sus compañeros votando por el participante que haya hecho la mejor interpretación de las 7 emociones básicas.</p> <p>-Escuchará con atención y coordinará la votación para designar al mejor intérprete de emociones, señalando al ganador.</p>	<p>-Podrá ser uno de los 5 seleccionados para realizar el ejercicio de interpretación de expresiones faciales.</p> <p>-Observará con atención la interpretación realizada por sus 5 compañeros.</p> <p>-Recibirá y utilizará en el anexo con las “Imágenes de Tim Roth”.</p> <p>-Si fue seleccionado, interpretará correctamente las 7 emociones básicas.</p> <p>-Seleccionará y votará por el participante que haya realizado la mejor una interpretación de las 7 emociones básicas.</p>
-----------------------------------	--	--

	<p>-Agradecerá la participación de los 5 integrantes para que puedan sentarse.</p> <p>-Pedirá que los participantes practiquen lo trabajado en la sesión observando las expresiones faciales de las personas que los rodean y de aquellas que aparecen en televisión, redes sociales o películas.</p> <p>-Por último, mencionará que los participantes que deseen conocer un poco más sobre la comunicación no verbal pueden buscar en YouTube el video titulado: Your body language may shape who you are   Amy Cuddy.</p> <p>En este link lo pueden encontrar:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Ks-Mh1QhMc">https://www.youtube.com/watch?v=Ks-Mh1QhMc</a></p> <p>-Agradecerá la participación del grupo en esta sesión e indicará que la sesión ha concluido.</p>	<p>-Escuchará las recomendaciones del instructor.</p> <p>-Podrá retirarse del espacio de instrucción.</p>
<b>Recursos didácticos</b>		<b>Evaluación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Documento “Imágenes de Tim Roth” (anexo 11),</li> <li>-Sobre con “Tarjeta temática” (anexo 12).</li> <li>-Cámara de video o celular con buena calidad para grabar videos</li> <li>-Tripie universal para cámara de video o celular</li> <li>-Pizarrón blanco</li> <li>-Mesas</li> <li>-Sillas</li> <li>-Bolígrafos</li> <li>-Presentación en diapositivas digitalizadas</li> <li>-Computadora</li> <li>-Proyector</li> <li>-Bocinas para computadora</li> </ul>		<p>-Se realizará observando el desempeño y la disposición para realizar las actividades desarrolladas en la sesión.</p>

### Bibliografía

Baró, Teresa, (2014). *La gran guía del lenguaje no verbal. Cómo aplicarlo en nuestras relaciones para lograr el éxito y la felicidad*, México: Paidós.

Davis, Flora, (2010). *La comunicación no verbal*, Madrid: Alianza.

-Ekman, Paul, (2016). *Cómo detectar mentiras. Una guía para utilizar en el trabajo, la política y la pareja*, México: Paidós.

-Knapp, Mark L., (2008). *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*, México: Paidós.

**TALLER PARA PERSONAL DIRECTIVO**

**SESIÓN NÚMERO: 11**

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
6. El poder de la comunicación no verbal en la organización	6.3. Expresión facial de las 7 emociones universales 6.4. Técnicas de comunicación no verbal para un líder	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:  -Planear estrategias de comunicación no verbal útiles dentro de la organización en la relación con sus pares y subordinados.
<b>Duración del módulo</b>		
4 horas		
<b>Técnicas instruccionales</b>	<b>Actividades de la sesión</b>	
	<b>Actividades del instructor</b>	<b>Actividades esperadas del participante</b>
-Técnica expositiva	<p>El instructor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Previamente analizará el video grabado en la sesión anterior utilizando el software gratuito Kinovea, un reproductor de video que le permitirá seleccionar y editar fragmentos del video para resaltar las expresiones faciales del participante y mostrar con claridad el momento donde se manifiesta una emoción.</li> <li>-Para comenzar con la sesión, dará la bienvenida a los participantes y explicará que se trabajará con el video grabado en la sesión pasada.</li> <li>-Recordará brevemente las características que permiten identificar las 7 emociones básicas</li> <li>-Mencionará que proyectará el video grabado en la sesión pasada para identificar las emociones expresadas por el participante al hablar. Con lo trabajado anteriormente, se esperaría una observación más precisa.</li> </ul>	<p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Escuchará con atención las indicaciones del instructor para iniciar con el módulo 6.</li> <li>-Escuchará con atención la explicación, los comentarios e instrucciones del instructor.</li> </ul>

<p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>-Pedirá que los participantes observen el video y, de ser necesario, mencionen el nombre y momento preciso de la expresión de la emoción.</p> <p>-Proyectará el video del participante voluntario sin audio y lo observará junto con el grupo.</p> <p>-Cuando el video haya finalizado, preguntará a todo el grupo lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cuáles fueron las emociones que lograron identificar en el video?</li> <li>2) ¿Podrían señalar el momento en el que se observa la expresión facial de la emoción?</li> </ol> <p>-Pedirá que los participantes voluntariamente compartan sus respuestas; de lo contrario, podrá elegir a los integrantes que responderán.</p>	<p>-Observará el video para identificar la emoción que expresa su compañero.</p> <p>-Escuchará las interrogantes del instructor.</p> <p>-Compartirá con el grupo sus respuestas.</p>
<p>-Técnica demostrativa</p>	<p>-Escuchará las respuestas y con el grupo identificarán en el video el momento exacto de la manifestación de la emoción que menciona cada participante.</p> <p>-Podrá utilizar Windows Movie Maker para manipular con facilidad el video grabado y señalar las expresiones faciales que identifiquen los participantes.</p> <p>-Presentará los fragmentos de video que editó con el software Kinovea para mostrar las expresiones faciales que puedan destacarse y las que resulten difíciles de percibir por los integrantes del grupo.</p> <p>-Mantendrá el orden durante las intervenciones de los participantes que colaboren en el ejercicio de identificación de emociones.</p>	<p>-Escuchará los comentarios de los compañeros y observará los fragmentos de video presentados por el instructor.</p> <p>-Deberá participar activamente para lograr un análisis del video completo y satisfactorio.</p>

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Deberá considerar que el análisis del video dependerá del tiempo y contenido de la grabación del participante.</p> <p>-Destacará que el rostro es lo que principalmente miran nuestros interlocutores cuando hablamos de manera presencial y el ejercicio realizado ejemplifica la trascendencia que tienen los rostros al comunicarnos.</p> <p>-Mencionará que, además del rostro, el cuerpo puede brindar información a través del movimiento corporal. Cuando hablamos, el cuerpo también comunica de manera consciente e inconsciente.</p> <p>-Explicará que el personal directivo debe lograr que su cuerpo transmita un mensaje de seguridad en sí mismo, confianza y apertura para interactuar con las personas que lo rodean.</p> <p>-Expondrá con diapositivas digitalizadas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas para proyectar posturas de poder mientras se encuentren de pie.</li> <li>• Técnicas para proyectar seguridad cuando caminen.</li> <li>• Técnicas para proyectar posturas de poder cuando permanezcan sentados.</li> </ul> <p>-Promoverá la participación ordenada del grupo para ejemplificar de forma presencial las posturas que deben mantener para transmitir una imagen poderosa propia de un líder.</p> <p>-Agradecerá la participación de los voluntarios y atenderá dudas o comentarios que surjan después de cada ejemplificación.</p> <p>-Mencionará que observar los pequeños detalles en la comunicación nos brinda la posibilidad de obtener información para diseñar estrategias comunicativas efectivas dentro y fuera de la organización.</p>	<p>-Escuchará con atención la reflexión y comentarios del instructor.</p> <p>-Escuchará con atención la parte expositiva y realizará las anotaciones sobre los contenidos expuestos.</p> <p>-Participará activamente para ejemplificar las técnicas para proyectar una imagen de poder.</p> <p>-Podrá plantear sus dudas o comentarios después de lo mostrado por el instructor.</p> <p>-Escuchará los comentarios del instructor.</p>
----------------------------	---	--

	<p>-Invitará a los participantes a practicar las posturas de poder, frente a un espejo; para identificar el movimiento corporal y las expresiones faciales que los caracterizan.</p> <p>-Para concluir con este módulo mencionará que la producción de los mensajes orales y el comportamiento no verbal debe ser constante y congruente. El cambio no es inmediato, pero con práctica, puede convertirse en un hábito.</p> <p>-Si no existen dudas o comentarios, agradecerá la participación del grupo y dará por concluido el módulo.</p>	<p>-Podrá retirarse del espacio de instrucción.</p>
<b>Recursos didácticos</b>		<b>Evaluación</b>
<p>-Pizarrón blanco -Mesas -Sillas -Presentación en diapositivas digitalizadas -Computadora -Proyector -Bocinas para computadora</p>		<p>-Se realizará observando el desempeño y la disposición para participar en las actividades desarrolladas en la sesión.</p>
<b>Bibliografía</b>		
<p>Baró, T., (2014). <i>La gran guía del lenguaje no verbal. Cómo aplicarlo en nuestras relaciones para lograr el éxito y la felicidad</i>, México: Paidós.</p> <p>Ekman, P., (2016). <i>Cómo detectar mentiras. Una guía para utilizar en el trabajo, la política y la pareja</i>, México: Paidós.</p> <p>James, J., (2013). <i>La biblia del lenguaje corporal. Guía práctica para interpretar los gestos y las expresiones de las personas</i>, México: Paidós.</p> <p>Knapp, Mark L., (2008). <i>La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno</i>, México: Paidós.</p>		

## TALLER PARA PERSONAL DIRECTIVO

## SESIÓN NÚMERO: 12

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
7. Cierre del taller	7.1. Reflexión sobre su participación en el taller 7.2. Conclusiones sobre lo visto en el taller 7.3. Retroalimentación hacia el instructor 7.4. Realización de la dinámica de cierre del taller	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:  -Evaluar los aprendizajes y experiencias más significativos para concluir su participación en el taller.
<b>Duración del módulo</b>		
2 horas		
Técnicas instruccionales	Actividades de la sesión	
	Actividades del instructor	Actividades esperadas del participante
-Técnica expositiva	<p>El instructor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dará la bienvenida a los participantes y mencionará que es la última sesión del taller.</li> <li>-Explicará que en la última sesión se realizará una técnica de cierre para que todos los participantes comenten su experiencia en el taller.</li> <li>-Entregará a cada participante una copia del cuestionario titulado <i>Cerremos con broche de oro</i> (anexo 13).</li> <li>-Pedirá a los participantes que lean las instrucciones para responder el cuestionario entregado y asignará algunos minutos para que todos respondan el cuestionario.</li> <li>-Solicitará que todos los participantes entreguen su cuestionario contestado.</li> </ul>	<p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Escuchará las indicaciones del instructor para iniciar con el último módulo.</li> <li>-Recibirá y responderá el cuestionario.</li> <li>-Entregará al instructor su cuestionario respondido.</li> </ul>
-Técnica de cierre	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Indicará que se realizará una técnica de cierre para compartir las respuestas del cuestionario <i>"Cerremos con broche de oro"</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Llevará a cabo la técnica de cierre titulada <i>Cerremos con broche de oro</i>.</li> </ul>

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Para comenzar con la técnica pedirá que todos los participantes se pongan de pie y formen un círculo.</p> <p>-Formado el círculo, entregará a cada uno de los participantes un pedazo de listón de 40 centímetros y explicará lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada participante deberá compartir alguna de las respuestas que hayan escrito en su cuestionario.</li> <li>2. Después de que el participante haya compartido su respuesta con el grupo deberá atar un extremo de listón con el extremo de listón que sostiene el compañero colocado a su derecha.</li> <li>3. Cada uno de los participantes deberá realizar los pasos anteriores hasta que todos los listones se encuentren atados formando un círculo.</li> </ol> <p>-Atenderá las dudas o comentarios que surjan.</p> <p>-Iniciará la técnica señalando al participante que comenzará a platicar la respuesta de alguna de las preguntas del cuestionario.</p> <p>-Escuchará las respuestas de cada uno de los integrantes del grupo manteniendo un ambiente de respeto durante cada una de las participaciones.</p> <p>-Cuando todos los participantes hayan formado un círculo de listón explicará que el nudo ubicado en cada extremo de su listón representa el esfuerzo que realizan para alcanzar un objetivo (en este caso, formar un círculo con listones). El círculo representará la articulación de los esfuerzos individuales para lograr un objetivo.</p> <p>-Mencionará que la técnica de cierre también permite escuchar experiencias y aprendizajes de los integrantes del grupo y conocer propuestas para enriquecer nuestra labor profesional.</p>	<p>-Se pondrá de pie para formar un círculo junto con sus compañeros.</p> <p>-Escuchará con atención las indicaciones para realizar la técnica.</p> <p>-Podrá plantear sus dudas antes de comenzar con la técnica de cierre.</p> <p>-Participará activamente, compartiendo sus respuestas con todo el grupo.</p> <p>-Escuchará con atención la reflexión del instructor para concluir con el cierre del taller.</p>
----------------------------	--	---

	<p>-Podrá compartir una reflexión propia sobre el desempeño del grupo durante el desarrollo de este taller.</p> <p>-Proyectará el siguiente video:</p> <p>➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=S-fvxEq_3DA">https://www.youtube.com/watch?v=S-fvxEq_3DA</a></p> <p>-Después de proyectar el video mencionará que el personal directivo debe conocer, valorar y guiar a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos. Una comunicación adecuada evitará, en muchas ocasiones, situaciones que perjudiquen a un grupo de trabajo.</p> <p>-Agradecerá el trabajo de los participantes y dará por concluido el taller para personal directivo.</p>	<p>-Observará el último video proyectado por el instructor.</p> <p>-Escuchará la reflexión final del instructor.</p> <p>-Podrá retirarse del espacio de instrucción.</p>
<b>Recursos didácticos</b>		<b>Evaluación</b>
<p>-25 fotocopias del cuestionario “Cerremos con broche de oro” (anexo 13).</p> <p>-Video de YouTube:</p> <p>➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=S-fvxEq_3DA">https://www.youtube.com/watch?v=S-fvxEq_3DA</a></p> <p>-Pizarrón blanco</p> <p>-Plumón para pizarrón</p> <p>-Mesas</p> <p>-Sillas</p> <p>-Bolígrafos</p> <p>-Presentación en diapositivas digitalizadas</p> <p>-Computadora</p> <p>-Bocinas para computadora</p> <p>-Cañón</p>		<p>-La evaluación de este módulo se dará durante el desarrollo de la técnica de cierre. El instructor deberá realizar una observación de todos los participantes del taller durante la última sesión del taller.</p> <p>-La evidencia de aprendizaje será el cuestionario “Cerremos con broche de oro”.</p>
<b>Bibliografía</b>		
<p>Grados, Jaime A., (2006). <i>Integración y sensibilización de equipos de trabajo. Análisis estructural de la dinámica de grupos</i>, México: Trillas.</p> <p>Ventosa Pérez, V., (2016). <i>Manual de técnicas de participación y desarrollo grupal</i>, Madrid: Pirámide.</p>		

#### **4.5. Descripción del “Taller de comunicación efectiva para personal operativo”**

- Puesto al que se dirige: El taller está dirigido para personal de empresas e instituciones que tengan responsabilidad en labores operativas, con la disposición necesaria para realizar actividades que le permitan adquirir conocimientos y habilidades útiles, para promover una comunicación interna efectiva y propiciar ambiente laboral óptimo.
- Objetivo general: El participante será capaz de aplicar estrategias de comunicación verbal y no verbal dentro de la organización para favorecer el incremento del compromiso y la productividad de los miembros de la organización.
- Duración total del taller: 22 horas.
- Números de participantes: El taller está diseñado para atender un máximo de 20 participantes.
- Lugar de instrucción: Es necesario que el lugar de instrucción sea un espacio mínimo de 48 metros cuadrados, pintado en colores claros o blanco; deberá tener un fácil acceso y con disponibilidad de transporte público cercano. Deberá contar con iluminación artificial adecuada, ventilación suficiente, ausencia de ruido en la periferia, servicio sanitario y un botiquín médico. El lugar de instrucción contará con 22 asientos cómodos y 11 mesas acomodados en forma de herradura para uso de los participantes durante el taller. Servicio de luz eléctrica en una conexión funcional de contacto doble, una extensión de 10 metros, proyector para conectar a una laptop, un pizarrón blanco de 1.50 x 2.50 metros aproximadamente o un caballete grande con pintarrón blanco, 2 plumones de agua para pintarrón color negro y uno de color rojo, un paquete de 100 hojas blancas y 22 bolígrafos de tinta negra.

- Metodología de instrucción: La metodología que se utilizará a lo largo del curso se basará en el trabajo colectivo por parte de los participantes, en exposición del instructor y en la elaboración de ejercicios prácticos, para que los miembros de la organización se identifiquen, colaboren y trabajen con un sentido de pertenencia según el rol que desempeñen en la organización.
- Evaluación: La evaluación será diagnóstica al inicio del taller, será formativa mientras se va desarrollando y trabajando cada sesión para obtener información que ayude a modificar y mejorar la ejecución del taller y será sumativa al término del taller para identificar si se cumplió con el objetivo general. Además, será relevante la observación del instructor durante la realización de las actividades de cada sesión. Por último, las evidencias de aprendizaje que resultan del uso de cuestionarios y desarrollo de actividades también ayudarán a que la evaluación formativa sea productiva.
- Contenido temático: El contenido temático está presentado y dividido en siete módulos que nos permiten organizar los elementos teóricos y prácticos para que los participantes cumplan con objetivos específicos y, con ello, lograr el objetivo general del taller.

A continuación, se presenta la siguiente tabla con el contenido temático del taller de comunicación para personal operativo:

TEMA DEL MÓDULO	SUBTEMAS DEL MÓDULO	OBJETIVO PARTICULAR DEL MÓDULO
1. Encuadre del taller	1.1 Presentación del instructor 1.2 Explicación de los objetivos del taller 1.3 Presentación de los temas del taller 1.4 Establecimiento del reglamento dentro del taller 1.5 Trabajo de integración inicial de los participantes	Identificar los objetivos del taller, los contenidos que se abordarán, el reglamento interno a seguir en cada sesión y, a los participantes del taller para formalizar la integración del grupo.
2. Importancia de la comunicación organizacional	2.1 Concepto y componentes de la comunicación 2.2 El proceso de la comunicación 2.3 Tipos de comunicación en la organización 2.4 Señales de comunicación interna deficiente 2.5 Elementos para una comunicación efectiva 2.6 La escucha activa para una comunicación efectiva	Identificar la comunicación asertiva como un elemento fundamental para el funcionamiento de la organización.
3. El trabajo en equipo en la organización	3.1 Diferencias entre un grupo y un equipo 3.2 ¿Cómo un grupo puede ser un equipo? 3.3 Características del trabajo en equipo efectivo 3.4 Liderazgo en el trabajo en equipo	Aplicar estrategias de mejora para el trabajo en equipo dentro de la organización.

<p>4. La prevención de crisis en la organización</p>	<p>4.1 Aproximaciones al concepto de conflicto 4.2 Diferencias entre conflicto y crisis 4.3 Estrategias de comunicación ante el conflicto</p>	<p>Analizar la importancia de una buena comunicación como herramienta para la atención del conflicto y prevención de crisis en la organización.</p>
<p>5. El poder de los mensajes orales en la organización</p>	<p>5.1 Importancia de los mensajes orales 5.2 Características de un buen mensaje oral 5.3 La formulación del mensaje oral efectivo 5.4 Recepción e interpretación del mensaje oral</p>	<p>Producir mensajes orales puntuales dentro de la organización, con base en las características de un mensaje efectivo.</p>
<p>6. El poder de la comunicación no verbal en la organización</p>	<p>6.1 Importancia del rostro en la comunicación 6.2 Expresión facial de las 7 emociones universales 6.3 Técnicas de comunicación no verbal estratégica</p>	<p>Planear estrategias de comunicación no verbal útiles dentro de la organización en la relación con sus pares.</p>
<p>7. Cierre del taller</p>	<p>7.1 Reflexión sobre su participación en el taller 7.2 Conclusiones sobre lo visto en el taller 7.3 Retroalimentación hacia el instructor 7.4 Realización de la dinámica de cierre del taller</p>	<p>Evaluar los aprendizajes y experiencias más significativos para concluir su participación en el taller.</p>

## TALLER PARA PERSONAL OPERATIVO

## SESIÓN NÚMERO: 01

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
1. Encuadre del taller	1.1 Presentación del instructor 1.2 Explicación de los objetivos del taller 1.3 Presentación de los temas del taller 1.4 Establecimiento del reglamento dentro del taller 1.5 Trabajo de integración inicial de los participantes	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:  -Identificar los objetivos del taller, los contenidos que se abordarán, el reglamento interno a seguir en cada sesión y, a los participantes del taller para formalizar la integración del grupo.
<b>Duración del módulo</b>		
1 hora		
Técnicas instruccionales	Actividades de la sesión	
-Técnica expositiva              -Técnica rompehielo de	Actividades del instructor	Actividades esperadas del participante
	El instructor:  -Se presentará formalmente y dará la bienvenida al grupo.  -Dará una introducción al taller donde explicará los objetivos del taller, los contenidos que se abordarán y el reglamento interno a seguir en cada sesión.  -Atenderá brevemente las dudas que existan por parte de los participantes.  -Indicará a los participantes que se llevará a cabo la técnica de rompehielo titulada: <i>Su nombre es</i> , para identificar el nombre de sus compañeros.  -Mencionará que realizará la técnica de rompehielo al igual que los participantes.  -Pedirá que todos los participantes se coloquen de pie formando un círculo para escuchar con atención las instrucciones para realizar la técnica.	El participante:  -Escuchará atentamente lo dicho por el instructor, y hará las anotaciones que considere necesarias.      -Podrá plantear las dudas que surjan después de escuchar lo expuesto por el instructor.      -Realizará la técnica de rompehielo titulada: <i>Su nombre es</i> .  -Escuchará las instrucciones para realizar la técnica.

	<p>-Se colocará en cualquier punto del círculo formado por los participantes y dirá: Mi nombre es Francisco (da su nombre).</p> <p>-Indicará que el participante que se encuentra a su derecha dirá: su nombre es Francisco (da el nombre del instructor) y mi nombre es "N" (da su nombre).</p> <p>-Indicará que el siguiente participante dirá: su nombre es (da el nombre del instructor); su nombre es "N" (da el nombre del primer participante) y mi nombre es "N" (da su nombre).</p> <p>-Indicará que el proceso anterior lo debe repetir cada participante que forma el círculo hasta terminar con instructor.</p> <p>-Indicará que cuando un participante se equivoque o no recuerde el nombre de algún compañero podrá ser apoyado por sus compañeros.</p> <p>-Después de mencionar las instrucciones, desarrollará la técnica con los participantes.</p> <p>-Para agregar dificultad y creatividad se puede hacer de la siguiente manera: Mi nombre es Francisco (da su nombre) y hago... (un gesto de expresión facial o corporal). Se debe procurar no repetir ningún gesto anterior</p> <p>-Podrá repetirse el mismo procedimiento comenzando por algún participante distinto al que se encuentre a la derecha del instructor.</p> <p>-Indicará que la técnica será exitosa cuando todos los participantes e instructor logren decir el nombre e imitar los gestos de sus compañeros sin cometer errores.</p>	<p>-Se presentará ante el grupo siguiendo las instrucciones del instructor.</p> <p>-Comentará con el grupo su experiencia al realizar la técnica de rompehielo.</p>
--	--	---

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Pedirá que de manera voluntaria los participantes comenten con el grupo lo que experimentaron y observaron durante el desarrollo de la técnica de rompehielo.</p> <p>-Dará a los participantes un breve cierre del módulo 1 comentando su experiencia en la participación en esta técnica y destacando la importancia de identificar el nombre de las personas que nos rodean en el ámbito laboral para promover escenarios respetuosos y profesionales.</p>	<p>-Escuchará con atención el cierre del módulo impartido por el instructor.</p>
<b>Recursos didácticos</b>		<b>Evaluación</b>
<p>-Pizarrón blanco          -Plumón para pizarrón          -Mesas          -Sillas          -Hojas blancas          -Bolígrafos          -Presentación en diapositivas digitalizadas          -Computadora          -Bocinas para computadora          -Cañón</p>		<p>-La evaluación de este módulo se hará durante el desarrollo de la técnica de rompehielo.</p> <p>El instructor hará una observación de la participación y disposición de todos los participantes del taller durante su presentación al grupo.</p>
<b>Bibliografía</b>		
<p>Espada, José P., (2003). <i>Técnicas de grupo. Recursos prácticos para la educación</i>, Madrid: CCS.</p> <p>Grados, Jaime A., (2006). <i>Integración y sensibilización de equipos de trabajo. Análisis estructural de la dinámica de grupos</i>, México: Trillas.</p> <p>----- (2016). <i>Capacitación y desarrollo de personal</i>, México: Trillas.</p> <p>Ventosa Pérez, V., (2016). <i>Manual de técnicas de participación y desarrollo grupal</i>, Madrid: Pirámide.</p>		

**TALLER PARA PERSONAL OPERATIVO**

**SESIÓN NÚMERO: 02**

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
2. Importancia de la comunicación organizacional	2.1 Concepto y componentes de la comunicación 2.2 El proceso de la comunicación	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:  -Identificar la comunicación asertiva como un elemento fundamental para el funcionamiento de la organización.
<b>Duración del módulo</b>		
3 horas		
<b>Técnicas instruccionales</b>	<b>Actividades de la sesión</b>	
	<b>Actividades del instructor</b>	<b>Actividades esperadas del participante</b>
<p>-Técnica expositiva</p> <p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>El instructor:</p> <p>-Dará una breve introducción al módulo número 2 resaltando la importancia de la comunicación para beneficio de cualquier organización.</p> <p>-Para comenzar a trabajar el módulo 2, seleccionará a 5 participantes y a cada uno le planteará alguna de las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Qué entiende por comunicación?</li> <li>2) ¿Cuáles son los elementos que conforman un proceso de comunicación?</li> <li>3) ¿Cuál es la importancia que tiene la comunicación en la vida cotidiana?</li> <li>4) ¿Qué importancia tienen los gestos, el tono de voz, estado de ánimo al comunicarnos con los demás?</li> <li>5) ¿Considera que tiene una buena comunicación con las personas que lo rodean? Justifique su respuesta.</li> </ol>	<p>El participante:</p> <p>-Escuchará lo dicho por el instructor y hará las anotaciones necesarias.</p> <p>-Escuchará con atención las instrucciones para, de forma ordenada, responder alguna de las 5 preguntas planteadas por el instructor.</p>

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Anotará en un espacio del pizarrón las ideas y palabras que considere sobresalientes en las respuestas de los participantes.</p> <p>-Retomará las ideas y palabras clave mencionadas por los participantes para ligarlas con los contenidos teóricos de la sesión.</p> <p>-Explicará con apoyo de diapositivas digitalizadas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de comunicación</li> <li>• Definición de los elementos que caracterizan al proceso de comunicación: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emisor o fuente</li> <li>2. Codificación</li> <li>3. Mensaje</li> <li>4. Canal</li> <li>5. Receptor</li> <li>6. Decodificación</li> <li>7. Retroalimentación</li> <li>8. Ruido</li> <li>9. Contexto</li> </ol> </li> </ul> <p>-Atenderá las dudas o comentarios que realicen los participantes después de la parte expositiva.</p> <p>-Entregará a cada uno de los participantes una copia del cuestionario “Comunicación humana” (anexo 1), para identificar si hay comprensión y dudas de los contenidos de la primera hora de este módulo.</p> <p>-Pedirá a los participantes que lean las instrucciones para responder adecuadamente el cuestionario entregado y asignará unos minutos para que respondan el cuestionario.</p> <p>-Solicitará que todos los participantes entreguen su cuestionario contestado y mencionará que será devuelto la siguiente sesión después de ser revisado.</p>	<p>-Escuchará con atención las respuestas de sus compañeros.</p> <p>-Realizará sus propias anotaciones, tomando en cuenta los conceptos expuestos por el instructor.</p> <p>-Podrá plantear sus dudas o comentarios sobre lo expuesto por el instructor.</p> <p>-Recibirá la una copia del cuestionario titulado “Comunicación humana” que le proporcionará el instructor.</p> <p>-Seguirá las instrucciones y responderá el cuestionario “Comunicación humana”.</p> <p>-Entregará al instructor su cuestionario respondido.</p>
----------------------------	---	--

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Dará el cierre de la sesión enfatizando la necesidad de considerar el proceso de comunicación como una herramienta de trabajo útil para desarrollar sus actividades dentro de la organización.</p> <p>-Dará por terminada la sesión, agradeciendo la participación y disposición del grupo durante el desarrollo de las actividades.</p>	<p>-Escuchará atentamente el cierre de la sesión.</p> <p>-Se retirará del espacio de instrucción.</p>
<p><b>Recursos didácticos</b></p>		<p><b>Evaluación</b></p>
<p>-25 fotocopias con el cuestionario “Comunicación humana” (anexo 1).          -Pizarrón blanco          -Plumón para pizarrón          -Mesas          -Sillas          -Hojas blancas          -Bolígrafos          -Presentación en diapositivas digitalizadas          -Computadora          -Bocinas para computadora          -Cañón</p>		<p>-El producto de evaluación será el “Comunicación humana” contestado por cada uno de los participantes, el cual deberá ser revisado por el instructor para retomar en la siguiente sesión los conceptos trabajados.</p>
<p><b>Bibliografía</b></p>		
<p>Fincowsky, E. y Krieger, M., (2011). <i>Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina</i>, México: Pearson Educación.</p> <p>Grados, Jaime A., (2007). <i>Comunicación efectiva. Guía para mejorar las relaciones en la empresa</i>, México: Trillas.</p> <p>Saavedra, I., (1998). <i>Motivación y comunicación en las relaciones laborales</i>, Madrid: Pirámide.</p> <p>Ventosa Pérez, V., (2016). <i>Manual de técnicas de participación y desarrollo grupal</i>, Madrid: Pirámide.</p> <p>Wilson, Gerald L., (2007). <i>Grupos en contexto. Liderazgo y participación en grupos pequeños</i>, México: McGraw-Hill.</p>		



<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Anotará en un espacio del pizarrón las ideas y palabras clave que sean frecuentes en las respuestas dadas por los participantes</p> <p>-Retomará las ideas y palabras clave mencionadas en las aportaciones de los participantes, para articularlas con los contenidos que serán expuestos en la sesión.</p> <p>-Explicará con apoyo de diapositivas digitalizadas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia de la comunicación interna de las organizaciones.</li> <li>• Las formas de comunicación en las organizaciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación ascendente</li> <li>2. Comunicación descendente</li> <li>3. Comunicación horizontal</li> </ol> </li> <li>• Los principales indicadores de una mala comunicación interna.</li> <li>• Las fuentes de ruido en la comunicación interna de una organización.</li> <li>• Algunas recomendaciones para mejorar la comunicación interna de una organización.</li> <li>• La importancia de la escucha activa en las organizaciones.</li> </ul> <p>-Atenderá las dudas o comentarios que realicen los participantes después de la parte expositiva.</p> <p>-Utilizará el cuestionario “Comunicación en la organización” (anexo 2) para identificar si existe comprensión y dudas de los contenidos expuestos</p> <p>-Entregará a cada uno de los participantes una copia del cuestionario “Comunicación en la organización”.</p>	<p>-Realizará anotaciones sobre los conceptos e ideas que exponga el instructor.</p> <p>-Podrá plantear sus dudas o comentarios sobre lo expuesto por el instructor.</p> <p>-Recibirá una copia del cuestionario “Comunicación en la organización” que le proporcionará el instructor.</p>
----------------------------	--	--

<p>-Técnica de la experiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pedirá a los participantes que lean atentamente las instrucciones para poder responder el cuestionario.</li> <li>-Solicitará que todos los participantes entreguen su cuestionario contestado y mencionará que la sesión siguiente será devuelto después de una revisión.</li> <li>-Explicará que llevará a cabo la técnica titulada <i>El laberinto</i> para reflexionar sobre la importancia de la comunicación en la labor directiva.</li> <li>-Pedirá que los participantes se reúnan en parejas, manteniendo distancia entre ellas. Los integrantes de cada pareja deberán estar sentados uno frente al otro con una mesa en medio de los dos.</li> <li>-Dará a cada pareja un bolígrafo y un antifaz para dormir.</li> <li>-Pedirá que un miembro de cada pareja tome el antifaz para dormir y, con los ojos cerrados, deberá colocárselo de tal manera que no le permita observar su entorno.</li> <li>-Revisará que los participantes tengan colocado correctamente el antifaz para que no les sea posible mirar su entorno.</li> <li>-Explicará que el integrante que no tiene los ojos cubiertos será el guía de su compañero para realizar correctamente la técnica.</li> <li>-Sobre la mesa de cada pareja colocará boca abajo una copia de "El laberinto" (anexo 3).</li> <li>-Explicará que el guía de cada pareja no podrá tocar en ningún momento a su compañero, el bolígrafo o la copia; únicamente podrá dar instrucciones orales para que su compañero con los ojos cubiertos sea capaz de trazar el recorrido correcto en "El laberinto".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguirá las instrucciones para responder el cuestionario "Comunicación en la organización".</li> <li>-Entregará al instructor su cuestionario correspondiente.</li> <li>-Escuchará con atención las instrucciones para prepararse y realizar la técnica.</li> <li>-Se reunirá en pareja para poder realizar la técnica.</li> <li>-Recibirá el material proporcionado por el instructor.</li> <li>-Un integrante de cada pareja deberá colocarse el antifaz para evitar ver lo que haya en su entorno.</li> <li>-Mostrará disposición para ser el guía de su compañero y desarrollar la dinámica exitosamente.</li> <li>-No manipulará el material hasta que el instructor lo autorice.</li> </ul>
-----------------------------------	---	---

<p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>-Mencionará que ganará la pareja capaz de trazar el recorrido en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de errores.</p> <p>-Dará la autorización para que cada pareja realice la actividad, enfatizando que el guía sólo puede dar instrucciones orales sin tocar a sus compañeros y los materiales.</p> <p>-Observará que cada participante realice la actividad respetando las indicaciones dadas.</p> <p>-La técnica finalizará cuando alguna de las parejas haya trazado correctamente el camino en “El laberinto”.</p> <p>-Los participantes deberán comentar sus experiencias después de realizar de la técnica <i>El laberinto</i>.</p> <p>-Pedirá que cada pareja comparta con el grupo sus respuestas de las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Qué importancia tiene el proceso de comunicación en esta actividad?</li> <li>2) ¿Qué sintió el participante con los ojos cubiertos al seguir las instrucciones de su guía?</li> <li>3) ¿Las instrucciones dadas por el guía eran fáciles de comprender y seguir?</li> <li>4) ¿Qué sintió el participante que se desempeñó como guía?</li> </ol> <p>-Retomará las respuestas de los participantes para dar un cierre del módulo 2; destacando la enorme responsabilidad del personal directivo para comunicarse con precisión, respeto y sencillez dentro y fuera de su ámbito profesional.</p> <p>-Dará por concluido el módulo 2, agradeciendo la participación y disposición del grupo durante la realización de las actividades propuestas.</p>	<p>-Junto con su pareja intentará lograr el trazo del recorrido correcto para lograr el primer lugar.</p> <p>-Respetará las reglas y evitará hacer trampa durante el desarrollo de la dinámica.</p> <p>-Comentará con el grupo su experiencia al realizar la técnica respondiendo las preguntas planteadas por el instructor.</p> <p>-Escuchará con atención el cierre del módulo 2 impartido por el instructor.</p> <p>-Se retirará del espacio de capacitación cuando el instructor lo autorice.</p>
-----------------------------------	---	--

Recursos didácticos	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>-25 fotocopias con el cuestionario “Comunicación en la organización” (anexo 2).</li> <li>-25 fotocopias de “El laberinto” (anexo 3).</li> <li>-10 antifaces para dormir</li> <li>-Pizarrón blanco</li> <li>-Plumón para pizarrón</li> <li>-Mesas</li> <li>-Sillas</li> <li>-Bolígrafos</li> <li>-Presentación en diapositivas digitalizadas</li> <li>-Computadora</li> <li>-Bocinas para computadora</li> <li>-Cañón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El producto de evaluación será el cuestionario “Comunicación en la organización” contestado por los participantes del taller, el cual será revisado por el instructor, para identificar la comprensión o dudas que existan.</li> <li>-La fotocopia de “El laberinto” utilizada por las parejas que realizaron la actividad.</li> </ul>
Bibliografía	
<p>Brandolini, A., Frígoli M. y Hopkins N., (2008). <i>Comunicación interna. Claves para, una gestión exitosa</i>, Buenos Aires: La Crujía.</p> <p>Cuervo, J., (2013). <i>Mejor liderar que mandar. Liderarse y liderar para motivar</i>, Barcelona: Libros de Cabecera.</p> <p>Fincowsky, E. y Krieger, M., (2011). <i>Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina</i>, México: Pearson Educación.</p> <p>Grados, Jaime A., (2006). <i>Integración y sensibilización de equipos de trabajo. Análisis estructural de la dinámica de grupos</i>, México: Trillas.</p> <p>Griffin, Ricky W. y Van Fleet, David D., (2016). <i>Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo</i>, México: Cengage Learning.</p> <p>Saavedra, I., (1998). <i>Motivación y comunicación en las relaciones laborales</i>, Madrid: Pirámide.</p> <p>Wilson, Gerald L., (2007). <i>Grupos en contexto. Liderazgo y participación en grupos pequeños</i>, México: McGraw-Hill.</p>	

## TALLER PARA PERSONAL OPERATIVO

## SESIÓN NÚMERO: 04

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
3. El trabajo en equipo en la organización	3.1 Diferencias entre un grupo y un equipo 3.2 ¿Cómo un grupo puede ser un equipo?	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:
<b>Duración del módulo</b>		-Aplicar estrategias de mejora para el trabajo en equipo dentro de la organización.
6 horas		
Técnicas instruccionales	Actividades de la sesión	
	Actividades del instructor	Actividades esperadas del participante
<p>-Técnica expositiva</p> <p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>El instructor:</p> <p>-Dará la bienvenida al módulo 3 para reflexionar sobre la trascendencia de utilizar la comunicación como una herramienta necesaria para trabajar en equipo.</p> <p>-Proyectará el siguiente video:</p> <p>➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=WO-WBMmvVWI">https://www.youtube.com/watch?v=WO-WBMmvVWI</a></p> <p>-Después de proyectar el video solicitará que los participantes reflexionen las respuestas a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Qué problemática observan en el video?</li> <li>2) ¿Qué consejos le darían a los 3 jugadores de futbol que aparecen en el video?</li> <li>3) ¿Qué consejos le darían a los 100 niños que aparecen en el video?</li> </ol>	<p>El participante:</p> <p>-Escuchará atentamente la introducción al módulo 3.</p> <p>-Observará con atención el video proyectado.</p> <p>-Escuchará con atención las preguntas planteadas para reflexionar su respuesta.</p>

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Dividirá el pizarrón en tres columnas: la primera columna estará destinada para escribir la problemática que identifiquen los participantes, en la segunda escribirá las recomendaciones que le darían a los 3 jugadores y en la última las recomendaciones para los 100 niños.</p> <p>-Pedirá que los participantes voluntariamente respondan la primera pregunta para escribir en el pizarrón las respuestas que enfatizan la diferencia entre un grupo y un equipo, la importancia de la comunicación para trabajar en equipo, etcétera. El mismo procedimiento se debe seguir con la segunda y tercer pregunta.</p> <p>-En caso de una nula participación podrá señalar a cualquier participante para que responda alguna de las preguntas.</p> <p>-Explicará que después de observar el video y escuchar las respuestas de los participantes es posible presentar dos conceptos clave: grupo y equipo.</p> <p>-Explicará con apoyo de diapositivas digitalizadas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características y definición de grupo</li> <li>• Características y definición de equipo</li> <li>• Las principales diferencias que existen entre un grupo y un equipo</li> </ul> <p>-Atenderá las dudas o comentarios que realicen los participantes después de la parte expositiva.</p> <p>-Mencionará que realizarán una actividad por equipos y pedirá que todos los participantes se enumeren del número 1 al 5 para formar cinco equipos.</p> <p>-Pedirá que los participantes se reúnan con sus pares según el número que les haya tocado después de haberse enumerado.</p>	<p>-Responderá voluntariamente las preguntas planteadas por el instructor.</p> <p>-Realizará las anotaciones pertinentes, tomando en cuenta los conceptos e ideas principales que exponga el instructor.</p> <p>-Podrá plantear las dudas y comentarios después de la exposición del instructor.</p> <p>-Se reunirá con sus pares para formar un total de 5 equipos.</p>
----------------------------	--	--

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Pedirá que los participantes organicen las mesas y sillas para trabajar con su equipo.</p> <p>-Mencionará que ningún participante podrá cambiar de equipo, así deberán permanecer organizados durante las sesiones de este módulo.</p> <p>-Daré una hoja blanca a cada uno de los 5 equipos.</p> <p>-Pedirá que cada equipo discuta y escriba en la hoja blanca lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre que tendrá su equipo</li> <li>2. Nombres de los integrantes de su equipo</li> <li>3. Lema, frase o porra que sirva como mensaje para alentarse como equipo</li> </ol> <p>-Mencionará que los nombres y las frases ofensivas quedan prohibidas.</p> <p>-Daré algunos minutos para que cada equipo discuta el nombre del equipo y lema que los representará.</p> <p>-Pedirá que cada equipo se presente mencionando el nombre del equipo, el nombre de cada integrante y el lema que los representará.</p> <p>-Mencionará que el ejercicio anterior ejemplifica cómo un pequeño grupo de personas puede interactuar y trabajar para convertirse en un equipo.</p> <p>-Daré un cierre de la sesión destacando la necesidad de interactuar en el ámbito profesional con personas de actitudes y aptitudes diversas, para conformar equipos sólidos y comprometidos.</p> <p>-Agradecerá a los equipos y terminará la sesión.</p>	<p>-Recibiré la hoja blanca.</p> <p>-Discutirá el nombre y la frase que representarán a su equipo.</p> <p>-Se preparará para participar en la presentación de su equipo hacia al grupo.</p> <p>-Escuchará con atención el cierre de la sesión.</p> <p>-Se retirará del espacio de instrucción.</p>
----------------------------	--	--

Recursos didácticos	Evaluación
<p>-Video de YouTube:            ➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=WO-WBMmvVWI">https://www.youtube.com/watch?v=WO-WBMmvVWI</a></p> <p>-Pizarrón blanco          -Plumón para pizarrón          -Mesas          -Sillas          -Hojas blancas          -Bolígrafos          -Presentación en diapositivas digitalizadas          -Computadora          -Bocinas para computadora          -Proyector</p>	<p>-La evidencia de evaluación será la hoja con el nombre del equipo, los nombres de sus integrantes y el lema o frase representativa para trabajar las siguientes sesiones.</p> <p>-El instructor deberá observar el desempeño y desenvolvimiento de los participantes durante la sesión.</p>
Bibliografía	
<p>Cazares, Yolanda M., (2015). <i>Manejo efectivo de un grupo. El desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad</i>, México: Trillas.</p> <p>Cuervo, J., (2013). <i>Mejor liderar que mandar. Liderarse y liderar para motivar</i>, Barcelona: Libros de Cabecera.</p> <p>Fincowsky, E. y Krieger, M., (2011). <i>Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina</i>, México: Pearson Educación.</p> <p>Saavedra, I., (1998). <i>Motivación y comunicación en las relaciones laborales</i>, Madrid: Pirámide.</p> <p>Wilson, Gerald L., (2007). <i>Grupos en contexto: liderazgo y participación en grupos pequeños</i>, México: McGraw-Hill.</p>	

**TALLER PARA PERSONAL OPERATIVO**

**SESIÓN NÚMERO: 05**

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
3. El trabajo en equipo en la organización	3.3. Características del trabajo en equipo efectivo	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:
<b>Duración del módulo</b>		-Aplicar estrategias de mejora para el trabajo en equipo dentro de la organización.
6 horas		
<b>Técnicas instruccionales</b>	<b>Actividades de la sesión</b>	
	<b>Actividades del instructor</b>	<b>Actividades esperadas del participante</b>
-Técnica expositiva	<p>El instructor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Daré la bienvenida a la sesión del taller.</li> <li>-Preguntará al grupo si existen dudas o comentarios sobre los temas abordados en la sesión pasada. Si no existen, se continuará con la sesión.</li> <li>-Pedirá que los participantes se reúnan con su equipo para seguir trabajando el módulo 3.</li> <li>-Proyectará el siguiente video:</li> </ul> <p>➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=bWqa3LZ_lyw">https://www.youtube.com/watch?v=bWqa3LZ_lyw</a></p>	<p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Escuchará con atención las indicaciones del instructor.</li> <li>-Acomodará las mesas y sillas según la organización que adopte su equipo.</li> <li>-Observará con atención el vídeo proyectado por el instructor.</li> </ul>

<p>-Técnica interrogatorio</p>	<p>de</p> <p>-Entregará una hoja en blanco para que en ella escriban: el nombre de su equipo, el nombre de todos los integrantes y las respuestas a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Por qué la Selección Española puede ser considerada un equipo de futbolistas y no un grupo de futbolistas?</li> <li>2) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en equipo?</li> <li>3) ¿Qué papel juega el trabajo en equipo en este video?</li> </ol> <p>-Dará algunos minutos para que cada equipo reflexione y discuta sus respuestas.</p> <p>-Solicitará que un representante de cada equipo comparta con el grupo sus respuestas.</p> <p>-Escuchará las respuestas de todos los representantes de equipo y escribirá en el pizarrón las ideas que destaquen la diferencia entre grupo y equipo.</p>	<p>-Recibirá la hoja en blanco para que cada equipo escriba los datos que solicita el instructor.</p> <p>-Escuchará con atención las preguntas para reflexionar y discutir sus respuestas.</p> <p>-Junto con su equipo responderá y compartirá con el grupo alguna de las tres preguntas planteadas por el instructor.</p>
<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Explicará que en los deportes de conjunto y en las organizaciones es fundamental la coordinación e identificación de las características individuales de los integrantes de un equipo para alcanzar los objetivos de la manera más precisa.</p> <p>-Explicará con apoyo de diapositivas digitalizadas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las características de los equipos eficaces</li> <li>• Las ventajas de trabajar en equipo</li> <li>• Las condiciones necesarias que debe haber para que el trabajo en equipo sea eficaz</li> </ul> <p>-Atenderá las dudas o comentarios que realicen los participantes después de la parte expositiva.</p>	<p>-Escuchará con atención los comentarios del instructor.</p> <p>-Realizará las anotaciones pertinentes, tomando en cuenta los conceptos e ideas principales que exponga el instructor.</p> <p>-Podrá plantear las dudas y comentarios después de la exposición del instructor.</p>

<p>-Técnica de la experiencia</p>	<p>-Mencionará que se realizará una técnica para ejemplificar la importancia de trabajar en equipo.</p> <p>-Explicará a todos los participantes lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada equipo deberá sentarse alrededor de una mesa en la que no debe haber nada, ni cuadernos, plumas, vasos, etcétera. Si falta alguna persona, uno de los equipos puede ser de cuatro personas.</li> <li>2. Se le entregará a cada equipo un sobre sellado que no debe ser abierto hasta que les sea indicado. En los sobres hay piezas de “El Rompecabezas” (anexo 4). Con esas piezas se pueden armar 5 figuras iguales. Por ningún motivo debe mencionar que son cuadrados.</li> <li>3. Los participantes tendrán un tiempo máximo de 15 minutos para formar las 5 figuras del mismo tamaño.</li> <li>4. Para formar las 5 figuras existen cuatro reglas: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se permite hablar. El ejercicio debe ser en silencio.</li> <li>➤ No se permite hacer señas para pedir las piezas, ni tomar las piezas de otra persona o arrebatárselas.</li> <li>➤ Lo único que se permite es dar piezas, ofrecerlas a los demás para ayudarlos a armar su figura.</li> <li>➤ El trabajo será dado como satisfactorio cuando los 5 equipos tengan armada su figura.</li> </ul> </li> </ol> <p>-Atenderá las dudas de los participantes.</p> <p>-Cuando no haya dudas o preguntas, pedirá que abran sus sobres y comiencen a trabajar porque los 15 minutos que tienen comienzan a correr.</p> <p>-Observará las actitudes individuales y la manera en que se organiza y comunica cada equipo.</p>	<p>-Escuchará con atención las instrucciones dadas por el instructor.</p> <p>-Podrá plantear sus dudas o comentarios sobre lo que fue expuesto por el instructor.</p> <p>-Realizará la técnica en el tiempo establecido por el instructor.</p>
-----------------------------------	---	--

<p>-Técnica interrogatorio de</p> <p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Dará 10 minutos más en caso de que pasados los primeros 15 minutos, los 5 equipos no hayan podido formar su figura.</p> <p>-Dará por terminada la técnica si, pasados los 25 minutos, hay todavía algún equipo que no logra formar su figura o que, debido a actitudes negativas, no pueda realizar la técnica adecuadamente.</p> <p>-Al finalizar la técnica dará algunos unos minutos para que cada equipo comente sus respuestas a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cómo se sintieron al realizar la técnica?</li> <li>2) ¿Cuáles fueron los retos que enfrentaron y cómo los superaron?</li> <li>3) ¿Cuáles fueron las actitudes que beneficiaron y perjudicaron para lograr el objetivo?</li> <li>4) ¿Qué propondrían para que los 5 equipos formen sus figuras en menos de 5 minutos?</li> </ol> <p>-Promoverá que todos los integrantes de los 5 equipos comenten sus respuestas.</p> <p>-Escuchará con atención las respuestas de los participantes y anotará en el pizarrón las respuestas que destaquen la importancia del trabajo en equipo.</p> <p>-Dará un breve cierre de la sesión mencionando lo que observó durante el desarrollo de la técnica y la importancia de la comunicación para enfrentar los desafíos que cualquier equipo dentro y fuera de su organización.</p> <p>-Agradecerá a los participantes y dará por terminada la sesión.</p>	<p>-Comentará con el grupo su experiencia y desafíos que enfrentaron.</p> <p>-Escuchará con atención el cierre de la sesión planteado por el instructor.</p> <p>-Podrá retirarse del espacio de instrucción.</p>
--	---	--

Recursos didácticos	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>-5 sobres con las piezas necesarias para armar 5 cuadros. Ver anexo 4 “El rompecabezas”</li> <li>-Video de YouTube: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=bWqa3LZ_lyw">https://www.youtube.com/watch?v=bWqa3LZ_lyw</a></li> </ul> </li> <li>-Pizarrón blanco</li> <li>-Plumón para pizarrón</li> <li>-Mesas</li> <li>-Sillas</li> <li>-Hojas blancas</li> <li>-Bolígrafos</li> <li>-Presentación en diapositivas digitalizadas</li> <li>-Computadora</li> <li>-Bocinas para computadora</li> <li>-Proyector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El instructor deberá de observar el desempeño de todos los participantes durante la sesión.</li> <li>-La hoja con las respuestas a las preguntas planteadas después de observar el video.</li> </ul>
Bibliografía	
<p>Cazares, Yolanda M., (2015). <i>Manejo efectivo de un grupo. El desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad</i>, México: Trillas.</p> <p>Cuervo, J., (2013). <i>Mejor liderar que mandar. Liderarse y liderar para motivar</i>, Barcelona: Libros de Cabecera.</p> <p>Fincowsky, E. y Krieger, M., (2011). <i>Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina</i>, México: Pearson Educación.</p> <p>Saavedra, I., (1998). <i>Motivación y comunicación en las relaciones laborales</i>, Madrid: Pirámide.</p> <p>Wilson, Gerald L., (2007). <i>Grupos en contexto: liderazgo y participación en grupos pequeños</i>, México: McGraw-Hill.</p>	

**TALLER PARA PERSONAL OPERATIVO**

**SESIÓN NÚMERO: 06**

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
3. El trabajo en equipo en la organización	3.4. Liderazgo en el trabajo en equipo	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:
<b>Duración del módulo</b>		-Aplicar estrategias de mejora para el trabajo en equipo dentro de la organización.
6 horas		
<b>Técnicas instruccionales</b>	<b>Actividades de la sesión</b>	
	<b>Actividades del instructor</b>	<b>Actividades esperadas del participante</b>
-Técnica expositiva	<p>El instructor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Daré la bienvenida a los participantes.</li> <li>-Pediré que los participantes se reúnan con su equipo para trabajar en la sesión.</li> <li>-Explicaré que para comenzar entregará a todos los participantes el cuestionario "Liderazgo en la organización" (anexo 5) para que lo respondan.</li> <li>-Pediré a los participantes que lean las instrucciones para responder adecuadamente el cuestionario entregado.</li> <li>-Asignaré unos minutos para que los participantes respondan el cuestionario.</li> <li>-Cuando todos los participantes hayan respondido el cuestionario, seleccionaré 4 participantes para que cada uno responda una pregunta del cuestionario.</li> </ul>	<p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Escucharé con atención las instrucciones del instructor.</li> <li>-Se reunirá con su equipo para desarrollar las actividades de la última sesión del módulo 3.</li> <li>-Recibiré y responderé el cuestionario "Liderazgo en la organización".</li> </ul>

<p>-Técnica tormenta de ideas</p> <p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Asignará la pregunta que cada participante responderá.</p> <p>-Escuchará las respuestas y escribirá en el pizarrón las palabras o ideas más frecuentes para retomarlas durante la parte expositiva.</p> <p>-Solicitará que los participantes entreguen su cuestionario contestado y mencionará que será devuelto la siguiente sesión, después de ser revisado.</p> <p>-Explicará con apoyo de diapositivas digitalizadas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es el liderazgo?</li> <li>• ¿Qué es un líder?</li> <li>• Funciones y características del líder en un equipo de trabajo</li> </ul> <p>-Atenderá las dudas o comentarios que realicen los participantes después de la parte expositiva.</p> <p>-Proyectará a los participantes el siguiente video:</p> <p>➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Pvx6GCzKd90">https://www.youtube.com/watch?v=Pvx6GCzKd90</a></p>	<p>-Compartirá con sus compañeros la respuesta a la pregunta que le sea asignada por el instructor.</p> <p>-Entregará al instructor su cuestionario resuelto.</p> <p>-Escuchará con atención la exposición del instructor.</p> <p>-Podrá emitir sus dudas o preguntas sobre los conceptos expuestos por el instructor.</p> <p>-Observará con atención el video proyectado por el instructor.</p>
<p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>-Al finalizar el video dará algunos minutos para que cada equipo comente las respuestas a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Pudieron identificar quién es el líder en el video?</li> <li>2) ¿Qué función tiene el líder en el video?</li> <li>3) ¿Consideran que el liderazgo es obligatorio en un equipo? Justifiquen su respuesta.</li> </ol> <p>-Al cumplirse el tiempo asignado pedirá que cada equipo elija a un representante para exponer las conclusiones del equipo.</p> <p>-Asignará algunos minutos para escuchar las conclusiones de todos los equipos.</p>	<p>-Con su correspondiente equipo comentará las respuestas a las interrogantes del instructor.</p> <p>-Participará en la elección de un representante.</p> <p>-Escuchará las respuestas de sus compañeros.</p>

<p>-Técnica de la experiencia</p>	<p>-Agradecerá las participaciones de los representantes de equipo y podrá realizar anotaciones en el pizarrón para destacar las ideas o palabras que mencionen los participantes.</p> <p>-Mencionará que en un equipo de trabajo puede existir un integrante que asume el rol de líder consciente o inconscientemente facilitando el logro de los objetivos.</p> <p>-Indicará que se realizará una técnica titulada: <i>El reto del malvavisco</i> para trabajar el liderazgo en el trabajo de equipo.</p> <p>-Pedirá que cada equipo se sienta alrededor de una mesa en la que no debe de haber nada.</p> <p>-Proporcionará a cada uno de los equipos los siguientes materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 20 espaguetis crudos</li> <li>▪ 1 metro de cinta adhesiva</li> <li>▪ 1 metro de hilo cáñamo</li> <li>▪ 1 malvavisco mediano</li> </ul> <p>-Dará a todo el grupo las siguientes instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con los materiales proporcionados cada equipo debe construir la estructura más alta y estable en 18 minutos.</li> <li>2. El malvavisco será colocado completamente entero en la punta de la estructura; los espaguetis, la cinta y el hilo pueden romperse para formar la estructura.</li> <li>3. No es obligatorio que los equipos utilicen todo el material que les fue proporcionado, sólo deberán utilizar el que consideren necesario.</li> <li>4. Está prohibido que los integrantes de los equipos sostengan la estructura después de haber transcurrido los 18 minutos.</li> </ol>	<p>-Mantendrá totalmente despejada la mesa de trabajo.</p> <p>-Recibirá el material proporcionado por el instructor.</p> <p>-Escuchará las instrucciones para realizar la técnica <i>El reto del malvavisco</i>.</p>
-----------------------------------	--	--

<p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>5. Ganará el equipo que haya construido la estructura más alta desde la superficie de la mesa hasta la punta del malvavisco.</p> <p>-Atenderá las dudas y comentarios antes de comenzar con la técnica.</p> <p>-Dará exactamente 18 minutos para que los equipos comiencen la construcción de sus estructuras.</p> <p>-Observará las actitudes individuales, la manera en que se organiza y comunica cada equipo.</p> <p>-Cuando hayan pasado los 18 minutos pedirá que todos los equipos dejen de manipular los materiales y estructuras construidas.</p> <p>-Comprobará que cada una de las estructuras se mantenga firme a la superficie de la mesa sin estar sostenidas por los participantes.</p> <p>-Medirá las estructuras que logren mantenerse firmes a la superficie de la mesa.</p> <p>-Mencionará el nombre del equipo que haya logrado construir la estructura más alta y firme.</p> <p>-Mencionará que considera necesario comentar lo experimentado por los participantes y asignará unos minutos para que los integrantes de cada equipo comenten las respuestas a las siguientes preguntas:</p> <p>1) ¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentaron para construir la estructura?</p> <p>2) ¿Qué habilidades se necesitan para construir exitosamente la estructura?</p>	<p>-Podrá plantear sus dudas sobre las instrucciones que deben seguir.</p> <p>-Trabjará con su correspondiente equipo para construir en 18 minutos la estructura más alta y firme.</p> <p>-Transcurridos los 18 minutos terminará con su actividad para soltar la estructura que construyeron.</p> <p>-Comentará con sus compañeros las respuestas a las interrogantes propuestas por el instructor.</p>
-----------------------------------	---	--

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>3) ¿Hubo actitudes que perjudicaban o limitaban el trabajo en equipo?  4) ¿Alguien asumió el rol de líder dentro del equipo?</p> <p>-Alentará a los equipos para que compartan sus respuestas.</p> <p>-Escuchará con atención las respuestas de los participantes y anotará en el pizarrón los conceptos o ideas que destaquen la importancia de la colaboración, el trabajo en equipo y del líder en un equipo de trabajo.</p> <p>-Dará un cierre del módulo 3 retomando las respuestas de los participantes destacando la trascendencia del trabajo operativo para lograr el funcionamiento de su organización. Por tal motivo, el personal operativo debe mostrar disposición para trabajar en equipo para facilitar y observar el logro de objetivos profesionales propios y de la organización a la que pertenecen.</p> <p>-Agradecerá al grupo y dará por terminada la sesión.</p>	<p>-Compartirá con el grupo las respuestas que comentaron con el equipo.</p> <p>-Escuchará con atención el cierre del módulo 3.</p> <p>-Se retirará del espacio de instrucción.</p>
<b>Recursos didácticos</b>		<b>Evaluación</b>
<p>-25 fotocopias con el cuestionario “Liderazgo en la organización” (anexo 5)  Video de YouTube:  ➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Pvx6GCzKd90">https://www.youtube.com/watch?v=Pvx6GCzKd90</a></p> <p>-2 bolsitas de espagueti crudo  -6 metros de cinta adhesiva  -6 metros de hilo cáñamo  -1 bolsa de malvaviscos medianos  -Pizarrón blanco  -Plumón para pizarrón  -Mesa  -Sillas  -Hojas blancas  -Bolígrafos  -Presentación en diapositivas digitalizadas  -Computadora  -Bocinas para computadora  -Proyector</p>		<p>-Será considerada evidencia de evaluación el cuestionario “Liderazgo en la organización”, el cual deberá estar contestado por cada uno de los participantes.</p> <p>-El instructor deberá de observar permanentemente la disposición para trabajar en equipo y el desempeño de todos los participantes durante la realización de las dinámicas y ejercicios.</p>

## Bibliografía

Adler, Ronald B. (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*, México: McGraw-Hill.

Cazares, Yolanda M., (2015). *Manejo efectivo de un grupo. El desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad*, México: Trillas.

Cuervo, J., (2013). *Mejor liderar que mandar. Liderarse y liderar para motivar*, Barcelona: Libros de Cabecera.

Fincowsky, E. y Krieger, M., (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*, México: Pearson Educación.

Saavedra, I., (1998). *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*, Madrid: Pirámide.

Wilson, Gerald L., (2007). *Grupos en contexto: liderazgo y participación en grupos pequeños*, México: McGraw-Hill.

**TALLER PARA PERSONAL OPERATIVO**

**SESIÓN NÚMERO: 07**

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
4. La prevención de crisis en la organización	4.1 Aproximaciones al concepto de conflicto 4.2 Diferencias entre conflicto y crisis 4.3 Estrategias de comunicación ante el conflicto	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:  -Analizar la importancia de una buena comunicación como herramienta para la atención del conflicto y prevención de crisis en la organización.
<b>Duración del módulo</b>		
2 horas		
Técnicas instruccionales	Actividades de la sesión	
	Actividades del instructor	Actividades esperadas del participante
-Técnica expositiva  -Técnica tormenta de ideas	El instructor:  -Dará la bienvenida a los participantes para dar inicio con el módulo 4.  -Dará una introducción para explicar que en este módulo 4 se retomarán contenidos trabajados durante el taller, específicamente, la importancia de la comunicación, el liderazgo en la relación con su equipo de trabajo y los indicadores de una mala comunicación interna.  -Escribirá en el pizarrón la siguiente palabra: <i>conflicto</i> .  -Pedirá que los participantes piensen un concepto que asocien al escuchar o leer la palabra escrita en el pizarrón.  -Seleccionará a un participante al azar, le dará un plumón de un color distinto al que utilizó y le pedirá que escriba la palabra que asocia al escuchar o leer <i>conflicto</i> .	El participante:  -Escuchará con atención la bienvenida y la introducción al módulo 4.  -Leerá la palabra <i>conflicto</i> , que escribió el instructor.  -Pensará en un concepto que relacione con la palabra <i>conflicto</i> .  -Escribirá en el pizarrón la palabra que asocia con el término <i>conflicto</i> , evitando repetir algún concepto que sus compañeros ya hayan escrito.

	<p>-Pedirá al participante seleccionado que después de escribir en el pizarrón su palabra, entregue el plumón a cualquier participante que no haya pasado, procurando no repetir conceptos ya escritos.</p> <p>-Alentará al grupo para que se pueda observar en el pizarrón un vocabulario variado y cuando todo el grupo haya participado leerá en voz alta las palabras escritas por los participantes.</p> <p>-Explicará que todas las palabras escritas en el pizarrón deberán clasificarlas como positivas o negativas, es decir, el grupo determinará la connotación que le dan a cada palabra. Serán consideradas positivas si invitan a pensar el conflicto como algo necesario o negativas si invitan a pensar el conflicto como algo que debe evitarse.</p> <p>-Pondrá a la derecha de cada palabra escrita un signo positivo (+) sí el grupo considera que es una palabra positiva o un signo negativo (-) si la consideran como negativa.</p> <p>-Deberá limitarse únicamente a moderar las participaciones y a escribir la connotación que le da el grupo a cada palabra.</p> <p>-Cuando el grupo haya clasificado todas las palabras contabilizará cuántas fueron consideradas negativas y cuántas positivas y escribir los resultados en un espacio del pizarrón.</p> <p>-Si al finalizar el conteo se obtiene una mayoría de palabras con connotación negativa invitará a los participantes a reflexionar sobre los beneficios de asumir el conflicto como una oportunidad para atender situaciones o fenómenos que puedan generar situaciones de crisis que afecten la estabilidad de una organización o permanencia de un equipo de trabajo.</p> <p>-Si después del conteo se observa una mayor cantidad de palabras con una connotación positiva alentará a los participantes a seguir fomentando escenarios que atienden el conflicto oportunamente para prevenir crisis que pongan en riesgo la estabilidad de una organización o equipo de trabajo.</p>	<p>-Al igual que sus demás compañeros del grupo participará para asignar una connotación negativa o positiva a cada una de las palabras escritas en el pizarrón</p> <p>-Escuchará con atención la explicación dada por el instructor.</p>
--	---	---



<p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>-Mencionará que los integrantes de en cada equipo deberán identificar el rol (padre, madre, hijos u observador) y el nombre de los personajes que interpretarán sus compañeros de equipo.</p> <p>-Explicará que los participantes pueden añadir otras cualidades utilizando su creatividad y capacidad de improvisación para enriquecer la interpretación de los personajes; manteniendo siempre un margen de respeto hacia sus compañeros.</p> <p>-Mencionará que no hay una condición específica y los participantes podrán identificar, resolver, ignorar o empeorar la situación que se les propone. Dependerá de cada equipo decidir hacia dónde llevan la situación.</p> <p>-Atenderá las dudas o comentarios y posteriormente dará algunos minutos para que los participantes logren la interpretación de sus personajes.</p> <p>-Observará las actitudes individuales y la manera en que se organizan y comunican los integrantes de cada equipo.</p> <p>-Dará por terminada la técnica cuando observe una solución al conflicto o cuando haya actitudes negativas u ofensivas que afecten el desarrollo de la actividad.</p> <p>-Pedirá que los participantes comenten lo experimentado en el desarrollo de la técnica.</p> <p>-Dará algunos minutos para que cada equipo comente las respuestas de las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cómo se sintieron al realizar esta actividad?</li> <li>2) ¿Cuál es el conflicto que observaron?</li> <li>3) ¿El conflicto se resolvió o empeoró?</li> <li>4) ¿Cómo lo hubieran prevenido?</li> <li>5) ¿Cómo evitar este conflicto en el futuro?</li> </ol>	<p>-Podrá añadir más cualidades para enriquecer la interpretación del personaje asignado.</p> <p>-Interpretará el personaje en la situación asignada.</p> <p>-Comentará con el grupo su experiencia al realizar la dinámica.</p> <p>-Responderá a las preguntas planteadas por el instructor al finalizar la técnica.</p>
-----------------------------------	---	---

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Pedirá que comenten sus respuestas los participantes que interpretaron a un integrante de la familia.</p> <p>-Posteriormente pedirá a los 4 observadores comentar sus anotaciones o conclusiones, con base en las preguntas que le fueron asignadas como guía de observación.</p> <p>-Escuchará con atención los comentarios los participantes.</p> <p>-Si los participantes mencionan que no llegaron a un acuerdo o que la situación empeoró explicará que cuando el conflicto no es atendido correctamente puede desencadenar situaciones de crisis; situaciones que pudieron evitarse o atenderse estableciendo procesos de comunicación óptimos para atender el conflicto en un equipo de trabajo u organización.</p> <p>-Dará un cierre del módulo 4 mencionando que el conflicto es una oportunidad para mejorar en cualquier escenario y, aunque no hay una receta mágica para solucionar cualquier conflicto se debe poner atención en los indicadores que anuncian su presencia y, con ello, evitar que se conviertan en futuras y severas crisis.</p> <p>-Agradecerá a los participantes y dará por terminada la sesión.</p>	<p>-Escuchará con atención el cierre del módulo 4 impartido por el instructor.</p> <p>-Se retirará del espacio de capacitación cuando el instructor lo autorice.</p>
<b>Recursos didácticos</b>		<b>Evaluación</b>
<p>-5 sobres y que cada uno contenga las 5 tarjetas tituladas “Interpretando a...” (anexo 6).</p> <p>-Pizarrón blanco</p> <p>-Mesas</p> <p>-Sillas</p> <p>-Bolígrafos</p> <p>-Hojas blancas</p> <p>-Presentación en diapositivas digitalizadas</p> <p>-Computadora</p> <p>-Proyector</p> <p>-Bocinas para computadora</p>		<p>-La evaluación se realizará observando el desempeño y la disposición para participar en las actividades desarrolladas durante la sesión.</p>

## Bibliografía

Farré, S., (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*, Barcelona: Ariel.

González, María P., (2012). *Gestión positiva del conflicto organizacional. Guías técnicas*, Madrid: Síntesis.

Griffin, Ricky W. y Van Fleet, David D., (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*, México: Cengage Learning.

Limón, Moisés, (2013). *Comunicación en situación de crisis. Guía de gestión*, México: Trillas.



<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Al finalizar el video entregará a todos los participantes el cuestionario “Cantinflas nos explica” (anexo 7).</p> <p>-Asignará 5 minutos para que los participantes respondan el cuestionario que les fue entregado.</p> <p>-Transcurridos los 5 minutos pedirá que todos los participantes entreguen al instructor su cuestionario respondido.</p> <p>-Cuando tenga los cuestionarios de todos los participantes, seleccionará al azar 4 de ellos y dirá el nombre de los participantes seleccionados.</p> <p>-Entregará los cuestionarios correspondientes a los 4 participantes seleccionados para que compartan con el grupo las respuestas que escribieron.</p> <p>-Escuchará las respuestas de los 4 participantes y anotará en el pizarrón las respuestas que sean frecuentes.</p> <p>-Dará la oportunidad para que otros participantes voluntarios compartan sus respuestas.</p> <p>-Explicará que el video muestra a Cantinflas, un personaje que se caracteriza por hablar mucho, pero sin decir nada concreto. En este sentido, muchas veces se observa lo mismo dentro y fuera de las organizaciones, es decir, hay interacción con personas incapaces de estructurar mensajes orales breves y claros.</p> <p>-Explicará que para no hablar como Cantinflas y ser capaces de transmitir un mensaje oral adecuado es necesario considerar las siguientes 3 preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Qué información se quiere transmitir?</li> <li>2) ¿Cómo se quiere transmitir la información?</li> <li>3) ¿Para qué se quiere transmitir la información?</li> </ol>	<p>-Recibirá y responderá en 5 minutos el cuestionario “Cantinflas nos explica”.</p> <p>-Entregará al instructor su cuestionario respondido.</p> <p>-Podrá ser seleccionado para compartir las respuestas de su cuestionario.</p> <p>-Escuchará con atención la explicación del instructor.</p>
----------------------------	--	---

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Indicará que además de responder las 3 preguntas clave deben considerarse otros elementos que permiten que la información transmitida llegue al receptor adecuadamente. Por lo anterior, se expondrá con ayuda de diapositivas digitalizadas lo siguiente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las características de un mensaje verbal efectivo: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Breve</li> <li>2. Claro</li> <li>3. Comprensible</li> <li>4. Veraz</li> <li>5. Útil</li> </ol> </li> </ul> <p>-Atenderá las dudas o comentarios que realicen los participantes después de la parte expositiva.</p> <p>-Explicará a los participantes que en una organización permanentemente hay un innumerable intercambio de mensajes; por lo anterior, el personal operativo deberá esforzarse día con día para que sus mensajes orales muestren al menos 3 de las 5 características de un mensaje verbal efectivo, para promover una comunicación satisfactoria entre sus compañeros.</p>	<p>-Escuchará la parte expositiva con las características de un mensaje verbal efectivo.</p> <p>-Planteará sus dudas o comentarios sobre lo que fue expuesto por el instructor.</p> <p>-Escuchará con atención lo explicado por el instructor.</p>
<p>-Técnica de la experiencia</p>	<p>-Explicará a los participantes que se realizará una técnica titulada <i>Pasa el mensaje</i>, para poner en práctica las características de un mensaje efectivo.</p> <p>-Para realizar esta actividad será necesario que el instructor tenga una bolsa negra que contenga 5 mazos nuevos de barajas españolas con 40 naipes cada uno y las impresiones de 5 fotografías con las que se trabajarán (anexo 8). Será necesario imprimir el material a utilizar.</p> <p>-Solicitará que los participantes se reúnan con el equipo que han trabajado durante las sesiones anteriores para formar un total de 5 equipos.</p>	<p>-Escuchará las instrucciones para realizar la técnica titulada <i>Pasa el mensaje</i>.</p> <p>-Todos los participantes deberán reunirse con sus compañeros de equipo.</p>

	<p>-Pedirá que cada equipo seleccione rápidamente a uno de sus integrantes, quien tendrá que salir del espacio de instrucción para recibir nuevas indicaciones.</p> <p>-Únicamente los 5 participantes que fueron seleccionados deberán de salir y esperar fuera del espacio de instrucción.</p> <p>-Cuando los 5 participantes elegidos hayan salido, pedirá que los demás integrantes de cada equipo formen una fila con su correspondiente equipo. Deberán observarse 5 filas separadas y paralelas entre sí.</p> <p>-Supervisará que los equipos mantengan una distancia suficiente que permita realizar adecuadamente la dinámica.</p> <p>-Colocará dos mesas al final de las 5 filas formadas por los participantes.</p> <p>-Mencionará que saldrá con los 5 participantes que se encuentran afuera, para darles instrucciones específicas. Será necesario que con discreción lleve el material que se encuentra en el interior de la bolsa negra con las barajas y las fotografías impresas.</p> <p>-Saldrá con los 5 participantes, le entregará a cada uno un mazo de baraja española y una hoja con una fotografía impresa que deberán observar.</p> <p>-A los 5 participantes que se encuentran afuera les explicará las instrucciones de la técnica <i>Pasa el mensaje</i>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los 5 integrantes tendrán la responsabilidad de planear las instrucciones necesarias para que el último de sus compañeros que se encuentra formado en la fila de su correspondiente equipo pueda ser capaz de replicar el contenido de la fotografía que les sea asignada.</li> </ol>	<p>-Con su correspondiente equipo deberá seleccionar a un integrante para salir del espacio de instrucción.</p> <p>-Los 5 participantes seleccionados por sus equipos deberán salir y esperar nuevas instrucciones.</p> <p>-Con su respectivo equipo los participantes deberán formar una fila para formar un total de 5 filas.</p> <p>-Recibirá un mazo de baraja española y una hoja con una fotografía impresa.</p> <p>-Escuchará y seguirá atentamente las indicaciones dadas por el instructor.</p>
--	---	--

	<p>2. Tendrán dos minutos para observar con atención la fotografía y pensar las instrucciones que deberá transmitir a su compañero de equipo ubicado al principio de cada fila para reproducir el contenido de la fotografía que le fue asignada.</p> <p>3. El integrante del equipo que reciba el mensaje con las instrucciones deberá transmitir el mismo mensaje al compañero que se encuentra a sus espaldas, y así sucesivamente, hasta llegar al último integrante de su fila.</p> <p>4. Para que la actividad sea exitosa el último participante de cada equipo deberá replicar sobre una de las mesas la figura mostrada al compañero que salió del espacio de instrucción.</p> <p>-Pedirá que cuando los 5 participantes regresen al espacio de instrucción se coloquen al frente de la fila con su equipo, en silencio absoluto hasta que les sea autorizado hablar.</p> <p>-Procurará que las filas y los participantes encargados de emitir el mensaje estén en el orden correcto.</p> <p>-Explicará que deberán estar atentos a lo que les indique el compañero que salió del espacio de instrucción porque deberán de transmitirle el mismo mensaje al compañero que se encuentra a sus espaldas.</p> <p>-Dará la autorización para que los participantes ubicados al principio de cada fila comiencen a transmitir el mensaje con las instrucciones que hayan formulado.</p> <p>-Observará las actitudes individuales y la manera en que transmiten el mensaje los participantes.</p> <p>-Finalizará la técnica cuando todos los participantes hayan concluido el armado de su figura. Posteriormente mostrará la figura que debían realizar los 5 equipos, y dará por ganador al primer equipo que haya replicado la figura en el menor tiempo.</p>	<p>-Los participantes que se encontraban fuera deberán regresar al espacio de instrucción, colocarse al frente de la fila de su equipo y no comentar nada a sus compañeros.</p> <p>-Escuchará el mensaje que les dará el integrante que salió del espacio de instrucción.</p> <p>-Cada participante deberá escuchar y repetir el mensaje al compañero que tiene a sus espaldas.</p> <p>-Observará la fotografía que fue mostrada al representante de su equipo.</p>
--	---	---

<p>-Técnica interrogatorio</p>	<p>de</p> <p>-Pedirá que regresen a sus lugares y asignará algunos minutos para que cada equipo discuta las respuestas a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cuáles fueron los retos que enfrentaron y cómo los superaron?</li> <li>2) ¿Fueron comprensibles las instrucciones que recibieron?</li> <li>3) ¿Las instrucciones dadas a su compañero fueron claras para lograr el objetivo?</li> <li>4) ¿Consideran que los retos que enfrentaron podrían observarse en su labor dentro de la organización?</li> </ol> <p>-Promoverá que los integrantes de cada equipo compartan ordenadamente sus respuestas con el grupo y escuchará las respuestas para anotar en el pizarrón las ideas o frases que destaquen la necesidad de la claridad en los mensajes orales.</p>	<p>-Con su correspondiente equipo discutirá la respuesta a las interrogantes que fueron planteadas por el instructor.</p> <p>-Podrá compartir con el grupo las respuestas que concluyeron en equipo.</p>
<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Retomará los comentarios de los participantes para explicar que la técnica ejemplifica la exigencia y responsabilidad de pensar antes de transmitir un mensaje oral a otra persona. El personal operativo debe considerar y aplicar permanentemente por lo menos 3 de las 5 características de un mensaje efectivo (breve, claro, comprensible, veraz y útil) para hacer que el mensaje oral refleje con precisión lo que quieren transmitir a sus receptores.</p> <p>-Pedirá a los participantes que apliquen lo visto y trabajado en esta sesión dentro y fuera de la organización. Insistirá en la relevancia de considerar estas 3 preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Qué información se quiere transmitir?</li> <li>2) ¿Cómo se quiere transmitir la información?</li> <li>3) ¿Para qué se quiere transmitir la información?</li> </ol> <p>-Si no existen dudas o comentarios, agradecerá la participación del grupo y dará por finalizada la sesión.</p>	<p>-Escuchará con atención los comentarios del instructor después de realizar la técnica.</p> <p>-Podrá retirarse del espacio de instrucción.</p>

Recursos didácticos	Evaluación
<p>Video de YouTube:  ➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=FedCC2mWe_o">https://www.youtube.com/watch?v=FedCC2mWe_o</a>  -20 fotocopias con el cuestionario “Cantinflas nos explica” (anexo 7).  -5 mazos de baraja española de 40 naipes  -5 hojas con fotografías impresas (anexo 8).  -Pizarrón blanco  -Mesas  -Sillas  -Bolígrafos  -Presentación en diapositivas digitalizadas  -Computadora  -Proyector  -Bocinas para computadora</p>	<p>-La evidencia de evaluación será el cuestionario “Cantinflas nos explica”, que los participantes entregarán contestado.</p> <p>-La reproducción correcta de la imagen de la fotografía asignada a cada equipo.</p> <p>-Se realizará observando el desempeño y la disposición para participar en las actividades desarrolladas en la sesión.</p>
Bibliografía	
<p>Adler, Ronald B., y Elmhorst, Jeanne M., (2005). <i>Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones</i>, México: McGraw-Hill.</p> <p>Clark, C., (1999). <i>Cómo transmitir instrucciones con eficacia. Técnicas para mejorar la comunicación en las reuniones de trabajo</i>, Madrid: Deusto.</p> <p>Golanó, C. y Flores-Guerrero, R., (2002). <i>Aprender a redactar documentos empresariales</i>, Barcelona: Paidós.</p> <p>Grados, Jaime A., (2007). <i>Comunicación efectiva. Guía para mejorar las relaciones en la empresa</i>, México: Trillas.</p> <p>Hannaway, C. y Hunt, G., (1993). <i>Manual de habilidades gerenciales</i>, México: Panorama.</p> <p>Sanz, G., (2001). <i>Aprender a redactar notas</i>, Barcelona: Paidós.</p>	



<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Pedirá que los participantes respondan, en un primer momento, la primera pregunta.</p> <p>-Motivará al grupo para que participen voluntariamente; de ser necesario, podrá señalar a 5 participantes para que compartan sus respuestas con el grupo.</p> <p>-Anotará en el pizarrón las palabras o ideas que sean constantes en las respuestas de los participantes.</p> <p>-Planteará la segunda pregunta para ser respondida siguiendo el mismo procedimiento que la pregunta número 1.</p> <p>-Explicará que el video pretende ejemplificar la trascendencia de utilizar el canal o medio adecuado para transmitir un mensaje, más allá de las barreras que existan entre el emisor y receptor.</p> <p>-Explicará que después de que el emisor planifica su mensaje, debe identificar las características de su receptor y seleccionar el canal adecuado para transmitir con precisión los mensajes que emita. Además, el emisor también puede lograr que el mensaje sea interpretado por el receptor con facilidad.</p> <p>-Precisará que todo equipo de trabajo tiene la necesidad y responsabilidad de comunicarse para lograr un objetivo; por tal motivo, con apoyo de diapositivas digitalizadas explicará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las 7 reglas para una comunicación verbal efectiva propuestas por Hannaway y Hunt (1993): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aclarar los objetivos de la comunicación</li> <li>2. Enfocarse en el receptor</li> <li>3. Limpiar las rutas</li> <li>4. Manejar la desconfianza</li> <li>5. Actuar de forma consistente con la comunicación</li> <li>6. Comunicarse en forma regular</li> <li>7. Escuchar con atención</li> </ol> </li> </ul>	<p>-Responderá voluntariamente la primera pregunta planteada por el instructor, de lo contrario el instructor le asignará su turno.</p> <p>-Podrá compartir su respuesta a la segunda pregunta, siguiendo el procedimiento anterior.</p> <p>-Escuchará con atención los comentarios del instructor sobre el video que fue proyectado.</p> <p>-Escuchará con atención la exposición de las 7 reglas para una comunicación verbal efectiva propuestas por Hannaway y Hunt (1993).</p>
----------------------------	--	---

<p>-Técnica de la experiencia</p>	<p>-Atenderá las dudas y comentarios que surjan después de la parte expositiva.</p> <p>-Explicará que pensar antes de hablar también sirve para fortalecer las relaciones entre los compañeros de trabajo, prevenir conflictos innecesarios y lograr que el trabajo realizado diariamente sea mucho más enriquecedor.</p> <p>-Explicará que se realizará una técnica que exigirá planificar los mensajes orales pensando en las características del receptor como responsable de codificar e interpretar los mensajes que le son enviados.</p> <p>-Pedirá que los participantes se reúnan con el equipo de trabajo al que pertenecen.</p> <p>-Cuando los participantes se encuentren reunidos con sus correspondientes equipos, explicará que la técnica se llama <i>¿Cómo te explico?</i></p> <p>-Dará a todo el grupo las siguientes instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A cada equipo se le entregará una tarjeta que deberán leer hasta que sea indicado por el instructor.</li> <li>2. Los 5 equipos tendrán únicamente 3 minutos para realizar lo que se pide en la tarjeta.</li> <li>3. Transcurridos los 3 minutos, se pausará la técnica y los participantes deberán guardar silencio para escuchar nuevas instrucciones.</li> </ol> <p>-Atenderá las dudas y comentarios antes de comenzar con la técnica.</p> <p>-Entregará a cada equipo una de las tarjetas tituladas "Vamos a explicar" (anexo 9).</p>	<p>-Podrá plantear sus dudas al instructor sobre los contenidos expuestos.</p> <p>-Deberá reunirse con su correspondiente equipo.</p> <p>-Escuchará con atención las instrucciones mencionadas por el instructor.</p> <p>-Podrá plantear sus dudas sobre las instrucciones que deben seguir.</p> <p>-Con su correspondiente equipo recibirá una tarjeta titulada "Vamos a explicar". No deberán leerla hasta que le sea indicado.</p>
-----------------------------------	---	---

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Cuando todos los equipos tengan su tarjeta comenzarán a transcurrir los 3 minutos para que los participantes realicen lo que se les pide en cada tarjeta.</p> <p>-Observará las actitudes individuales y la forma en la que se comunican los integrantes de cada equipo.</p> <p>-Transcurridos los 3 minutos pedirá que los 5 equipos paren sus actividades y guarden silencio.</p> <p>-Pedirá que cada equipo seleccione a un integrante para compartir con el grupo la respuesta a la pregunta que le fue asignada en su tarjeta.</p> <p>-Escuchará con atención las respuestas de los participantes.</p> <p>-Explicará que esta técnica pretendía que cada equipo considerará las características de los personajes antes de estructurar un mensaje oral para lograr que éste fuese interpretado con éxito, tomando en cuenta las características del receptor.</p> <p>-Enfatizará que no todas las personas interpretan los mensajes que reciben de la misma forma; muchas veces, es necesario que los emisores utilicen recursos visuales, táctiles o auditivos para poder transmitir un mensaje.</p> <p>-Concluirá la sesión, exhortando a los participantes a diversificar los canales de comunicación según las características de sus receptores para convertirla en una práctica habitual que promueva una mejor comunicación dentro y fuera de su organización.</p>	<p>-Transcurridos los 3 minutos guardará silencio para escuchar nuevas indicaciones.</p> <p>-Cada equipo compartirá la respuesta que concluyeron.</p> <p>-Escuchará con atención la reflexión del instructor.</p> <p>-Podrá retirarse del espacio de instrucción.</p>
----------------------------	--	---

Recursos didácticos	Evaluación
<p>-Video de YouTube:            ➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=quRaevkvdAs">https://www.youtube.com/watch?v=quRaevkvdAs</a>          -5 tarjetas tituladas “Vamos a explicar” (anexo 9).          -Pizarrón blanco          -Mesas          -Sillas          -Presentación en diapositivas digitalizadas          -Computadora          -Proyector          -Bocinas para computadora</p>	<p>-Se realizará observando el desempeño y la disposición para participar en las actividades desarrolladas en la sesión.</p>
Bibliografía	
<p>Adler, Ronald B., y Elmhorst, Jeanne M., (2005). <i>Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones</i>, México: McGraw-Hill.</p> <p>Clark, C., (1999). <i>Cómo transmitir instrucciones con eficacia. Técnicas para mejorar la comunicación en las reuniones de trabajo</i>, España: Deusto.</p> <p>Golanó, C. y Flores-Guerrero, R., (2002). <i>Aprender a redactar documentos empresariales</i>, Barcelona: Paidós.</p> <p>Hannaway, C. y Hunt, G., (1993). <i>Manual de habilidades gerenciales</i>, México: Panorama.</p> <p>Sanz, G., (2001). <i>Aprender a redactar notas</i>, Barcelona: Paidós.</p>	

**TALLER PARA PERSONAL OPERATIVO**

**SESIÓN NÚMERO: 10**

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
6. El poder de la comunicación no verbal en la organización	6.1. Importancia del rostro en la comunicación 6.2. Expresión facial de las 7 emociones universales 6.3. Técnicas de comunicación no verbal estratégica	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:  -Planear estrategias de comunicación no verbal útiles dentro de la organización en la relación con sus pares.
<b>Duración del módulo</b>		
4 horas		
<b>Técnicas instruccionales</b>	<b>Actividades de la sesión</b>	
	<b>Actividades del instructor</b>	<b>Actividades esperadas del participante</b>
-Técnica expositiva  -Técnica demostrativa	El instructor:  -Dará la bienvenida a los participantes y explicará que éste es el módulo 6, donde se trabajará la importancia de la comunicación no verbal y la importancia de las expresiones faciales, y en el que se conocerán algunas de las aportaciones de Paul Ekman, un psicólogo estadounidense experto en el estudio de las emociones.  -Para comenzar con las actividades de la sesión pedirá que un participante voluntario muestre disposición para ser grabado en video cuando opina sobre un tema.  -Dará al participante seleccionado las siguientes instrucciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El participante se pondrá de pie y elegirá un sobre que contenga una "Tarjeta temática" (anexo 11).</li> <li>2. El participante no sacará la tarjeta que seleccionó hasta que le sea solicitado.</li> </ol>	El participante:  -Escuchará con atención las indicaciones del instructor para iniciar con el módulo 6.  -Podrá ser voluntario para realizar el ejercicio propuesto.  -Si fue seleccionado deberá seguir las instrucciones dadas por el instructor.

<p>-Técnica expositiva</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. El participante deberá dirigirse hacia el grupo para expresar oralmente qué piensa sobre el tema escrito en su tarjeta.</li> <li>4. El participante se colocará al frente del grupo y frente a él se colocará una cámara para grabar el video. Será importante que el grupo pueda observar con facilidad al voluntario durante la grabación.</li> <li>5. El participante determinará el momento para finalizar su participación y detener la grabación.</li> </ol> <p>-Pedirá que todo el grupo observe y escuche atentamente la participación de su compañero frente al grupo.</p> <p>-Enfocará la grabación en el rostro del participante; para lograrlo, podrá utilizar un tripie para cámara que permita una mejor posición y estabilidad durante la grabación.</p> <p>-Colocará y enfocará la cámara para comenzar con la grabación.</p> <p>-Cuando la cámara comience a grabar pedirá que el participante en turno abra el sobre, saque la tarjeta, lea la palabra y la muestre a la cámara.</p> <p>-Con la grabación en curso, pedirá que el voluntario responda la siguiente pregunta:</p> <p>1) ¿Qué opina sobre el tema escrito en su tarjeta?</p> <p>-Mantendrá las condiciones adecuadas durante la grabación del video.</p> <p>-Finalizará la grabación cuando el participante lo determine y guardará el archivo de video en una computadora y/o memoria USB.</p> <p>-Sin utilizar ningún apoyo visual o escrito, únicamente mencionará que Paul Ekman definió la expresión facial universal de las siguientes 7 emociones básicas:</p>	<p>-Observará y escuchará con atención la participación del compañero que será grabado.</p> <p>-El participante seleccionado dará a conocer su opinión o postura sobre el tema que leyó en la tarjeta.</p>
----------------------------	---	--

<p>-Técnica demostrativa</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Felicidad</li> <li>2. Tristeza</li> <li>3. Sorpresa</li> <li>4. Ira</li> <li>5. Miedo</li> <li>6. Asco</li> <li>7. Desprecio</li> </ol> <p>-Por lo anterior, explicará al grupo que utilizará el video grabado para que identifiquen, con ayuda de su intuición, las emociones básicas expresadas en el rostro de su compañero.</p> <p>-Pedirá que todos los participantes observen con atención el video para identificar y escribir las emociones que exprese su compañero.</p> <p>-Atenderá las dudas o preguntas sobre el ejercicio que realizarán los participantes.</p> <p>-Proyectará y observará con el grupo la grabación de su compañero voluntario.</p>	<p>-Apoyándose en su intuición, tratará de identificar en el video las emociones básicas que haya expresado su compañero.</p>
<p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>-Cuando el video haya finalizado, preguntará al grupo lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cuáles fueron las emociones que lograron identificar en el video de su compañero?</li> <li>2) ¿Podrían señalar el momento en el que se observan?</li> </ol> <p>-Pedirá que los participantes compartan sus respuestas; de lo contrario, podrá seleccionar a los participantes que responderán las interrogantes.</p> <p>-Escuchará las respuestas de los participantes y en conjunto con el grupo identificará en el video el momento preciso de la manifestación de la emoción que mencionan.</p>	<p>-Observará el video de su compañero para identificar las emociones que expresa.</p> <p>-Compartirá con el grupo las emociones que logró identificar.</p>

<p>-Técnica expositiva</p>	<p>-Podrá utilizar Windows Movie Maker para poder manipular con facilidad el video grabado. Este software de edición de video permitirá disminuir la velocidad de reproducción del video utilizado en la sesión y, así, se podrá observar con mucha mayor precisión las emociones que identifiquen los participantes.</p> <p>-Mantendrá el orden durante las intervenciones de los participantes que colaboren en el ejercicio de identificación de emociones.</p> <p>-Deberá considerar que el análisis del video dependerá del tiempo y contenido de la grabación del participante.</p> <p>-Destacará que el rostro es una fuente muy importante de información; expresa nuestras emociones a una velocidad impresionante porque sucede en ¼ de segundo y muchas veces nos resulta difícil percibir la expresión facial de la emoción.</p> <p>-Expondrá detalladamente con ayuda de diapositivas digitalizadas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las características que permiten identificar las expresiones faciales de las 7 emociones básicas.</li> </ul> <p>-Atenderá las dudas o comentarios que surjan.</p> <p>-Explicará que la comunicación no sólo implica decir palabras, también es importante transmitir emociones a los receptores cuando nos escuchan, y el personal directivo tiene la responsabilidad de identificarlas. La comunicación oral respaldada por expresiones faciales correctas transmitirá un mensaje congruente y confiable.</p>	<p>-Participará de manera ordenada y respetuosa durante el ejercicio de identificación de las 7 emociones básicas.</p> <p>-Escuchará con atención la exposición del instructor sobre cómo identificar en el rostro las 7 emociones básicas.</p> <p>-Podrá plantear sus dudas o comentarios.</p> <p>-Escuchará los comentarios y las indicaciones del instructor.</p>
<p>-Técnica de la experiencia</p>	<p>-Indicará que deben ser cuidadosos al observar a otras personas porque la discreción y el respeto no debe perderse para no incomodar a las personas con las que nos comunicamos.</p>	

	<p>-Seleccionará al azar a 5 integrantes del grupo para realizar un ejercicio de interpretación de las expresiones faciales de las 7 emociones básicas.</p> <p>-Pedirá que los 5 participantes se pongan de pie frente al grupo e interpreten cada una de las 7 emociones básicas.</p> <p>-Pedirá que el resto del grupo observe atentamente la interpretación de cada emoción.</p> <p>-En el siguiente orden mencionará las emociones que interpretarán los 5 participantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Felicidad</li> <li>2. Tristeza</li> <li>3. Sorpresa</li> <li>4. Ira</li> <li>5. Miedo</li> <li>6. Asco</li> <li>7. Desprecio</li> </ol> <p>-Para que el participante logre una interpretación más realista proporcionará el anexo con las "Imágenes de Tim Roth" (anexo 11), protagonista de <i>Lie to me</i>, una serie de ficción basada en los trabajos de Paul Ekman.</p> <p>-Al finalizar el ejercicio, pedirá que el resto del grupo califique el desempeño de sus compañeros votando por el participante que haya hecho la mejor interpretación de las 7 emociones básicas.</p> <p>-Escuchará con atención y coordinará la votación para designar al mejor intérprete de emociones, señalando al ganador.</p> <p>-Agradecerá la participación de los 5 integrantes para que puedan sentarse.</p>	<p>-Podrá ser uno de los 5 seleccionados para realizar el ejercicio de interpretación de expresiones faciales.</p> <p>-Observará con atención la interpretación realizada por sus 5 compañeros.</p> <p>-Si fue seleccionado, interpretará correctamente las 7 emociones básicas.</p> <p>-Recibirá y utilizará en el anexo con las "Imágenes de Tim Roth".</p> <p>-Seleccionará y votará por el participante que haya realizado la mejor una interpretación de las 7 emociones básicas.</p>
--	---	--

	<p>-Pedirá que los participantes practiquen lo trabajado en la sesión observando las expresiones faciales de las personas que los rodean y de aquellas que aparecen en televisión, redes sociales o películas.</p> <p>-Por último, mencionará que los participantes que deseen conocer un poco más sobre la comunicación no verbal pueden buscar en YouTube el video titulado: Your body language may shape who you are   Amy Cuddy.</p> <p>En este link lo pueden encontrar:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Ks-_Mh1QhMc">https://www.youtube.com/watch?v=Ks-_Mh1QhMc</a></p> <p>-Indicará que la sesión ha concluido.</p>	<p>-Escuchará las recomendaciones del instructor.</p> <p>-Podrá retirarse del espacio de instrucción.</p>
<b>Recursos didácticos</b>		<b>Evaluación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Anexo con las “Imágenes de Tim Roth” (anexo 10)</li> <li>-Sobres con la “Tarjeta temática” (anexo 11).</li> <li>-Cámara de video o celular con buena calidad para grabar videos</li> <li>-Tripie universal para cámara de video o celular</li> <li>-Pizarrón blanco</li> <li>-Mesas</li> <li>-Sillas</li> <li>-Bolígrafos</li> <li>-Presentación en diapositivas digitalizadas</li> <li>-Computadora</li> <li>-Proyector</li> <li>-Bocinas para computadora</li> </ul>		<p>-Se realizará observando el desempeño y la disposición para realizar las actividades desarrolladas en la sesión.</p>
<b>Bibliografía</b>		
<p>Baró, Teresa, (2014). <i>La gran guía del lenguaje no verbal. Cómo aplicarlo en nuestras relaciones para lograr el éxito y la felicidad</i>, México: Paidós.</p> <p>Davis, Flora, (2010). <i>La comunicación no verbal</i>, Madrid: Alianza.</p> <p>-Ekman, Paul, (2016). <i>Cómo detectar mentiras. Una guía para utilizar en el trabajo, la política y la pareja</i>, México: Paidós.</p> <p>-Knapp, Mark L., (2008). <i>La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno</i>, México: Paidós.</p>		

**TALLER PARA PERSONAL OPERATIVO**

**SESIÓN NÚMERO: 11**

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
6. El poder de la comunicación no verbal en la organización	6.1. Importancia del rostro en la comunicación 6.2. Expresión facial de las 7 emociones universales 6.3. Técnicas de comunicación no verbal estratégica	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:  -Planear estrategias de comunicación no verbal útiles dentro de la organización en la relación con sus pares.
<b>Duración del módulo</b>		
4 horas		
Técnicas instruccionales	Actividades de la sesión	
	Actividades del instructor	Actividades esperadas del participante
-Técnica expositiva	El instructor:  -Previamente analizará el video grabado en la sesión anterior utilizando el software gratuito Kinovea, un reproductor de video que le permitirá seleccionar y editar fragmentos del video para resaltar las expresiones faciales del participante y mostrar con claridad el momento donde se manifiesta una emoción.  -Para comenzar con la sesión, dará la bienvenida a los participantes y explicará que se trabajará con el video grabado en la sesión pasada.  -Recordará brevemente las características que permiten identificar las 7 emociones básicas  -Mencionará que proyectará el video grabado en la sesión pasada para identificar las emociones expresadas por el participante al hablar. Con lo trabajado anteriormente, se esperaría una observación más precisa.	El participante:  -Escuchará con atención las indicaciones del instructor para iniciar con el módulo 6.  -Escuchará la explicación, los comentarios e instrucciones del instructor.

<p>-Técnica de interrogatorio</p>	<p>-Pedirá que los participantes observen el video y mencionen el nombre y momento preciso de la expresión de la emoción.</p> <p>-Proyectará el video del participante voluntario sin audio y lo observará junto con el grupo.</p> <p>-Cuando el video haya finalizado, preguntará a todo el grupo lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cuáles fueron las emociones que lograron identificar en el video?</li> <li>2) ¿Podrían señalar el momento en el que se observa la expresión facial de la emoción?</li> </ol> <p>-Pedirá que los participantes voluntariamente compartan sus respuestas; de lo contrario, podrá elegir a los integrantes que responderán.</p> <p>-Escuchará las respuestas y con el grupo identificarán en el video el momento exacto de la manifestación de la emoción que menciona cada participante.</p>	<p>-Observará el video para identificar la emoción que expresa su compañero.</p> <p>-Escuchará las interrogantes del instructor.</p> <p>-Compartirá con el grupo sus respuestas.</p> <p>-Escuchará los comentarios de los compañeros y observará los fragmentos de video presentados por el instructor.</p>
<p>-Técnica demostrativa</p>	<p>-Podrá utilizar Windows Movie Maker para manipular con facilidad el video grabado y señalar las expresiones faciales que identifiquen los participantes.</p> <p>-Presentará los fragmentos de video que editó con el software Kinovea para mostrar las expresiones faciales que puedan destacarse y las que resulten difíciles de percibir por los integrantes del grupo.</p> <p>-Mantendrá el orden en las intervenciones de los participantes y deberá considerar que el análisis del video dependerá del tiempo y contenido de la grabación obtenida.</p> <p>-Mencionará que el rostro es lo que miran nuestros interlocutores cuando hablamos de manera presencial y el ejercicio realizado ejemplifica el impacto que tienen los rostros al comunicarnos.</p>	<p>-Deberá participar activamente para lograr un análisis del video completo y satisfactorio.</p>



Recursos didácticos	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Video del participante que fue grabado en la sesión anterior</li> <li>-Pizarrón blanco</li> <li>-Mesas</li> <li>-Sillas</li> <li>-Presentación en diapositivas digitalizadas</li> <li>-Computadora</li> <li>-Proyector</li> <li>-Bocinas para computadora</li> </ul>	<p>-Se realizará observando el desempeño y la disposición para participar en las actividades desarrolladas en la sesión.</p>
Bibliografía	
<p>Baró, T., (2014). <i>La gran guía del lenguaje no verbal. Cómo aplicarlo en nuestras relaciones para lograr el éxito y la felicidad</i>, México: Paidós.</p> <p>Ekman, P., (2016). <i>Cómo detectar mentiras. Una guía para utilizar en el trabajo, la política y la pareja</i>, México: Paidós.</p> <p>James, J., (2013). <i>La biblia del lenguaje corporal. Guía práctica para interpretar los gestos y las expresiones de las personas</i>, México: Paidós.</p> <p>----- (2015). <i>El lenguaje corporal. Proyectar una imagen positiva</i>, México: Paidós.</p> <p>-Knapp, Mark L., (2008). <i>La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno</i>, México: Paidós.</p>	

## TALLER PARA PERSONAL OPERATIVO

## SESIÓN NÚMERO: 12

Nombre del módulo	Subtemas del módulo	Objetivo particular del módulo
7. Cierre del taller	7.1. Reflexión sobre su participación en el taller 7.2. Conclusiones sobre lo visto en el taller	Al finalizar el módulo el participante será capaz de:
<b>Duración del módulo</b>	7.3. Retroalimentación hacia el instructor 7.4. Realización de la dinámica de cierre de taller	-Evaluar los aprendizajes y experiencias más significativos para concluir su participación en el taller.
2 horas		
<b>Técnicas instruccionales</b>	<b>Actividades de la sesión</b>	
	<b>Actividades del instructor</b>	<b>Actividades esperadas del participante</b>
<p>-Técnica expositiva</p> <p>-Técnica de cierre</p>	<p>El instructor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dará la bienvenida a los participantes y mencionará que es la última sesión del taller.</li> <li>-Explicará que en la última sesión se realizará una técnica de cierre para que todos los participantes comenten su experiencia en el taller.</li> <li>-Entregará a cada participante una copia del cuestionario titulado <i>Cerremos con broche de oro</i> (anexo 12).</li> <li>-Pedirá a los participantes que lean las instrucciones para responder el cuestionario entregado. Asignará algunos minutos para que los participantes respondan el cuestionario.</li> <li>-Solicitará que todos los participantes entreguen su cuestionario contestado.</li> <li>-Indicará que se realizará una técnica de cierre para compartir las respuestas del cuestionario “<i>Cerremos con broche de oro</i>”.</li> </ul>	<p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Escuchará las indicaciones del instructor para iniciar con el último módulo.</li> <li>-Recibirá y responderá el cuestionario.</li> <li>-Entregará al instructor su cuestionario respondido.</li> <li>-Llevará a cabo la técnica de cierre titulada <i>Cerremos con broche de oro</i>.</li> </ul>

	<p>-Para comenzar con la técnica pedirá que todos los participantes se pongan de pie y formen un círculo.</p> <p>-Formado el círculo, entregará a uno de los participantes una bola de estambre nueva y explicará lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El participante que tiene la bola de estambre debe compartir alguna de las respuestas que hayan escrito en su cuestionario y después —sin soltar uno de sus extremos— lanzar la bola de estambre a otro participante para que también comparta alguna respuesta de su cuestionario y repita el mismo proceso que hizo su antecesor.</li> <li>2. Todos los participantes deben sostener el estambre en alguna de sus partes para que pueda ser visible una especie de telaraña.</li> <li>3. Repetirá el procedimiento anterior hasta que todos los participantes compartan una respuesta con el grupo.</li> </ol> <p>-Atenderá las dudas que surjan después de escuchar las instrucciones anteriores.</p> <p>-Iniciará la técnica entregando a un participante la bola de estambre y solicitando que comparta alguna de las respuestas que hayan escrito en su cuestionario.</p> <p>-Escuchará las respuestas de cada uno de los integrantes del grupo manteniendo un ambiente de respeto durante cada una de las participaciones.</p> <p>-Cuando todos los participantes hayan formado una especie de telaraña de estambre, explicará que la telaraña formada representa una red que se ha formado después de compartir experiencias, aprendizajes y esfuerzos. La red formada se logra mantener firme gracias al esfuerzo de cada uno.</p>	<p>-Se pondrá de pie para formar un círculo junto con sus compañeros.</p> <p>-Escuchará las indicaciones para realizar la técnica.</p>
--	---	--

	<p>-Mencionará que la técnica de cierre también permite escuchar experiencias y aprendizajes de los integrantes del grupo y conocer propuestas para enriquecer nuestra labor profesional.</p> <p>-Proyectará el siguiente video:</p> <p>➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=qhU5JEd-XRo">https://www.youtube.com/watch?v=qhU5JEd-XRo</a></p> <p>-Después de proyectar el video mencionará que el personal operativo debe esforzarse y trabajar en las relaciones con sus pares para desarrollar sus actividades laborales en escenarios agradables donde la comunicación, el respeto y el trabajo en equipo sean los pilares para lograr los objetivos encomendados.</p> <p>-Podrá compartir una reflexión propia sobre el desempeño del grupo durante el desarrollo de este taller.</p> <p>-Agradecerá el trabajo desarrollado de todos los participantes y dará por concluido el taller para personal directivo.</p>	<p>-Observará con atención el último video proyectado por el instructor.</p> <p>-Escuchará la reflexión final del instructor.</p> <p>-Podrá retirarse del espacio de instrucción.</p>
<b>Recursos didácticos</b>		<b>Evaluación</b>
<p>-25 copias del cuestionario “Cerremos con broche de oro” (anexo 12).</p> <p>-Bola de estambre nueva de 80 metros como mínimo</p> <p>-Video de YouTube:</p> <p>➤ <a href="https://www.youtube.com/watch?v=qhU5JEd-XRo">https://www.youtube.com/watch?v=qhU5JEd-XRo</a></p> <p>-Pizarrón blanco</p> <p>-Plumón para pizarrón</p> <p>-Mesas</p> <p>-Sillas</p> <p>-Bolígrafos</p> <p>-Presentación en diapositivas digitalizadas</p> <p>-Computadora</p> <p>-Bocinas para computadora</p> <p>-Cañón</p>		<p>-La evaluación de este módulo se dará durante el desarrollo de la técnica de cierre. El instructor deberá realizar una observación de la participación y disposición de todos los participantes del taller durante la última sesión del taller.</p> <p>-La evidencia de aprendizaje será el cuestionario: Cerremos con broche de oro.</p>

### **Bibliografía**

- Grados, Jaime A., (2016). Capacitación y desarrollo de personal, México: Trillas
- Nérici, Imídeo G., (1985). Hacia una didáctica general dinámica, Buenos Aires: Kapelusz
- Ventosa Pérez, V., (2016). Manual de técnicas de participación y desarrollo grupal, Madrid: Pirámide

## CONCLUSIONES

En nuestra existencia terrenal es imposible no comunicar cuando estamos frente a otro, y gracias a esa imposibilidad la humanidad ha sobrevivido y se ha desarrollado. La comunicación es un proceso único e irrepetible, en donde palabras, sonidos, gesticulaciones, ademanes, movimientos o silencios pueden transmitir a cualquier receptor algún mensaje. Por lo tanto, la comunicación humana está presente en cualquier nivel jerárquico de una organización, porque las personas permanentemente interactúan transmitiendo y recibiendo datos e información, compartiendo símbolos, significados para darles un sentido e interpretación. En este contexto, la comunicación se define como un pilar irremplazable y fundamental para que las organizaciones existan, evolucionen, interactúen y, de ser posible, trasciendan.

Es importante considerar que cuando las nuevas tecnologías de la información y comunicación son administradas y utilizadas de manera correcta, pueden representar una herramienta ágil y útil para lograr que las organizaciones presuman de una comunicación eficaz. Y esto no quiere decir que los avances tecnológicos extinguirán la necesidad de establecer procesos de comunicación o relaciones interpersonales presenciales; por ejemplo el correo electrónico, las videoconferencias, los mensajes de texto o llamadas telefónicas son sólo un canal utilizado para desarrollar procesos de comunicación que permiten organizar, controlar y gestionar actividades, así como para motivar o informar a los miembros de una organización.

Como miembros de una organización debemos comenzar a reflexionar sobre los tipos y formas de comunicación que utilizamos para cumplir con los objetivos encomendados y, en la medida de lo posible, los propios. Una comunicación efectiva en cualquier organización se dará cuando exista un uso correcto, responsable, oportuno y funcional de las tecnologías de la información y comunicación, pero, sobre todo, de mantener una consonancia entre lo que se

dice o transmite con lo que se entiende, reduciendo o eliminando los ruidos y barreras comunicativas que afecten la correcta recepción e interpretación de cualquier mensaje.

Estoy convencido que como seres sociales debemos estar abiertos a la retroalimentación para crear oportunidades de mejora en la construcción de nuestros procesos comunicativos y, con ello, lograr que nuestra comunicación verbal y no verbal exprese una congruencia, eficiencia y eficacia constante.

Mi propuesta pedagógica expuesta en este trabajo está pensada para trabajar con población adulta, es decir, población laboralmente activa que pertenezca a alguna organización. Como pedagogo tengo las herramientas mínimas suficientes para trabajar en beneficio de la educación con base en los principios andragógicos. Es decir, mis talleres están diseñados para ser una alternativa de educación permanente, dónde los participantes identifiquen la importancia de la comunicación en su vida laboral y cotidiana y, también, sean conscientes del impacto de trabajar permanentemente en el desarrollo de habilidades comunicativas dentro y fuera de la organización en la que se desempeñan.

Trabajar para mejorar la comunicación, desde un modelo andragógico no significa aprender por obligación, al contrario, busca que los estudiantes o participantes adultos aprendan de forma consciente, identificando el valor de aquello que les es enseñado, identificando el uso que les pueden dar a las herramientas teóricas y prácticas que le son brindadas. Busca desarrollar escenarios educativos donde cada una de las nociones y experiencias previas de cada adulto sean respetadas, valoradas y útiles para construir sus propios aprendizajes y, con ellos, sean capaces de: comunicarse con mayor precisión, atender un problema laboral o personal, mejorar su desempeño en la organización, facilitar la realización de alguna actividad cotidiana, promover un entorno laboral estable y satisfactorio, etc.

Mi propuesta de dos talleres pretende consolidarse como un proyecto pedagógico factible para mejorar los procesos de comunicación en escenarios reales, en organizaciones pequeñas, medianas o de gran escala. Para lograrlo, se atiende a dos grupos distintos, pero vinculados entre sí; abordando los contenidos temáticos de forma estratégica, fundamentada, atractiva y práctica para lograr que la fuerza de trabajo operativa y los miembros del personal directivo mejoren sus procesos de comunicación dentro y fuera de sus organizaciones, es decir, que lo aprendido en su lugar de trabajo trascienda a para mejorar sus relaciones interpersonales o familiares.

Trabajar con adultos de diversas características puede resultar un desafío con responsabilidades monumentales, pero apasionantes de principio a fin; porque cuando un pedagogo instructor tiene la responsabilidad de guiar, motivar y orientar a un grupo se encuentra en un inmejorable escenario para reinventarse como sujeto y profesional de la educación y, con la oportunidad de aprender a hacer ajustes más precisos en sus actividades o propuestas para seguir aprendiendo a aprender de, con y para el otro.

Reconozco que cada módulo propuesto en este trabajo puede experimentar modificaciones o ajustes específicos, según las características, necesidades y deseos de un cliente interesado en mejorar o potencializar lo procesos comunicativos en su organización. También estoy consciente que, para una mayor precisión, muy probablemente será necesario conocer con más detalle la población, las características y cualidades particulares de la organización en la que se ejecutarán los talleres. No obstante, considero que las temáticas abordadas y las técnicas propuestas son flexibles y viables para trabajarse con diferentes tipos de poblaciones o grupos, sin comprometer el cumplimiento oportuno de los objetivos de cada taller.

Por último, este proyecto es ambicioso y está abierto a perfeccionarse con cada experiencia de ejecución. Mientras haya una organización con seres humanos que se comuniquen, existirá una potencial opción para ejecutarlo, disfrutarlo, adaptarlo y perfeccionarlo.

## REFERENCIAS

- Adler, Ronald B., y Elmhorst, Jeanne M., (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*, México: McGraw-Hill.
- Alonso, C., Gallego, D. J., y Honey, P. (2002). *Los estilos de aprendizaje: procedimientos de diagnóstico y mejora*. Bilbao: Mensajero.
- Ander-Egg, E. (1991). *El taller una alternativa de renovación pedagógica*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Andrade, H., (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*, La Coruña: Netbiblo.
- Baró, Teresa, (2014). *La gran guía del lenguaje no verbal. Cómo aplicarlo en nuestras relaciones para lograr el éxito y la felicidad*, México: Paidós.
- Brandolini, A., Frígoli M. y Hopkins N., (2008). *Comunicación interna. Claves para, una gestión exitosa*, Buenos Aires: La Crujía.
- Cazares, Yolanda M., (2015). *Manejo efectivo de un grupo. El desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad*, México: Trillas.
- Chiavenato, Idalberto, (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, México: McGraw Hill.
- Clark, C., (1999). *Cómo transmitir instrucciones con eficacia. Técnicas para mejorar la comunicación en las reuniones de trabajo*, Madrid: Deusto.
- Cuervo, J., (2013). *Mejor liderar que mandar. Liderarse y liderar para motivar*, Barcelona: Libros de Cabecera.
- Davis, Flora, (2010). *La comunicación no verbal*, Madrid: Alianza.
- Espada, José P., (2003). *Técnicas de grupo. Recursos prácticos para la educación*, Madrid: CCS.

- Ekman, Paul, (2016). *Cómo detectar mentiras. Una guía para utilizar en el trabajo, la política y la pareja*, México: Paidós.
- Farré, S., (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*, Barcelona: Ariel.
- Fernández, O., (2016). *Así persuaden los líderes. Lo que debes saber para influir positivamente en las personas*, Barcelona: Libros de Cabecera.
- Franklin Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*, México: Pearson Educación.
- Gallardo Cano, Alejandro. *Algunos aspectos empíricos de la comunicación y la Educación*. México: Universidad Pedagógica Nacional, 2002 (Apuntes de clase).
- Golanó, C. y Flores-Guerrero, R., (2002). *Aprender a redactar documentos empresariales*, Barcelona: Paidós.
- González, María P., (2012). *Gestión positiva del conflicto organizacional. Guías técnicas*, Madrid: Síntesis.
- González Mendoza, Luis H., (2001). *La comunicación educativa en horizontes sociológicos*, México: Universidad Pedagógica Nacional, Dirección de Investigación.
- Grados, Jaime A., (2016). *Capacitación y desarrollo de personal*, México: Trillas.
- (2007). *Comunicación efectiva. Guía para mejorar las relaciones en la empresa*, México: Trillas.
- (2006). *Integración y sensibilización de equipos de trabajo. Análisis estructural de la dinámica de grupos*, México: Trillas.
- Griffin, Ricky W. y Van Fleet, David D., (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*, México: Cengage Learning.
- Griffin, Ricky W. y Moohead, G., (2010). *Comportamiento Organizacional. Gestión de personas y organizaciones*, México: Cengage Learning.

- Hannaway, C. y Hunt, G., (1993). *Manual de habilidades gerenciales*, México: Panorama.
- Jakobson, Roman, (1974). *Fundamentos del lenguaje*, Madrid: Ayuso.
- James, J., (2013). *La biblia del lenguaje corporal. Guía práctica para interpretar los gestos y las expresiones de las personas*, México: Paidós.
- (2015). *El lenguaje corporal. Proyectar una imagen positiva*, México: Paidós.
- Knapp, Mark L., (2008). *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*, México: Paidós.
- Knowles, Malcolm S., (2001). *Andragogía: el aprendizaje de los adultos*, México: Oxford University Press.
- León Mejía, Alma Bertha, (2015). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*, México: Limusa.
- Limón, Moisés, (2013). *Comunicación en situación de crisis. Guía de gestión*, México: Trillas.
- Ludojosky, Roque Luis. (1986) *Andragogía: Educación del adulto*, Buenos Aires: Editorial Guadalupe.
- Maya, Betancourt, A. (1996). *El taller educativo. ¿Qué es? Fundamentos, cómo organizarlo y dirigirlo, cómo evaluarlo*, Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Medina Mayagoitia, Norma I., (2010). *La comunicación educativa y su aplicación en línea. Apertura*, 2 (2), [fecha de Consulta 07 de agosto de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68820827004>
- Merrill, Lee y Friedlander, (1992). *Medios de comunicación social. Teoría y práctica en Estados Unidos y en el mundo*, Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.

- Nérici, Imídeo G., (1985). *Hacia una didáctica general dinámica*, Buenos Aires: Kapelusz
- Prieto Castillo, D., (2004). *La comunicación en la educación*, Buenos Aires: La Crujía.
- Saavedra, I., (1998). *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*, Madrid: Pirámide.
- Saló, Núria, (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*, Barcelona: Paidós.
- Sanz, G., (2001). *Aprender a redactar notas*, Barcelona: Paidós.
- Túñez, M, (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Ventosa Pérez, V., (2016). *Manual de técnicas de participación y desarrollo grupal*, Madrid: Pirámide.
- Wilson, Gerald L., (2007). *Grupos en contexto. Liderazgo y participación en grupos pequeños*, México: McGraw-Hill.

# **ANEXOS PARA PERSONAL DIRECTIVO**

## ANEXO 1

### “Comunicación humana”

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Con base en lo visto durante la sesión, responda a las siguientes preguntas en el tiempo señalado por el instructor.

1. En el proceso de comunicación, ¿qué es el mensaje?
2. ¿Qué diferencia existe entre el código y el canal?
3. ¿Qué importancia tiene la retroalimentación en el proceso de comunicación?
4. ¿Qué ocasiona el ruido en el proceso de comunicación?
5. En un pequeño esquema indique los elementos que caracterizan al proceso de la comunicación.
6. Si tiene dudas o preguntas sobre los contenidos vistos en esta sesión, escríbalas en el siguiente espacio para que el instructor les pueda dar respuesta en la siguiente sesión.

*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal directivo.*

## ANEXO 2

### “Comunicación en la organización”

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

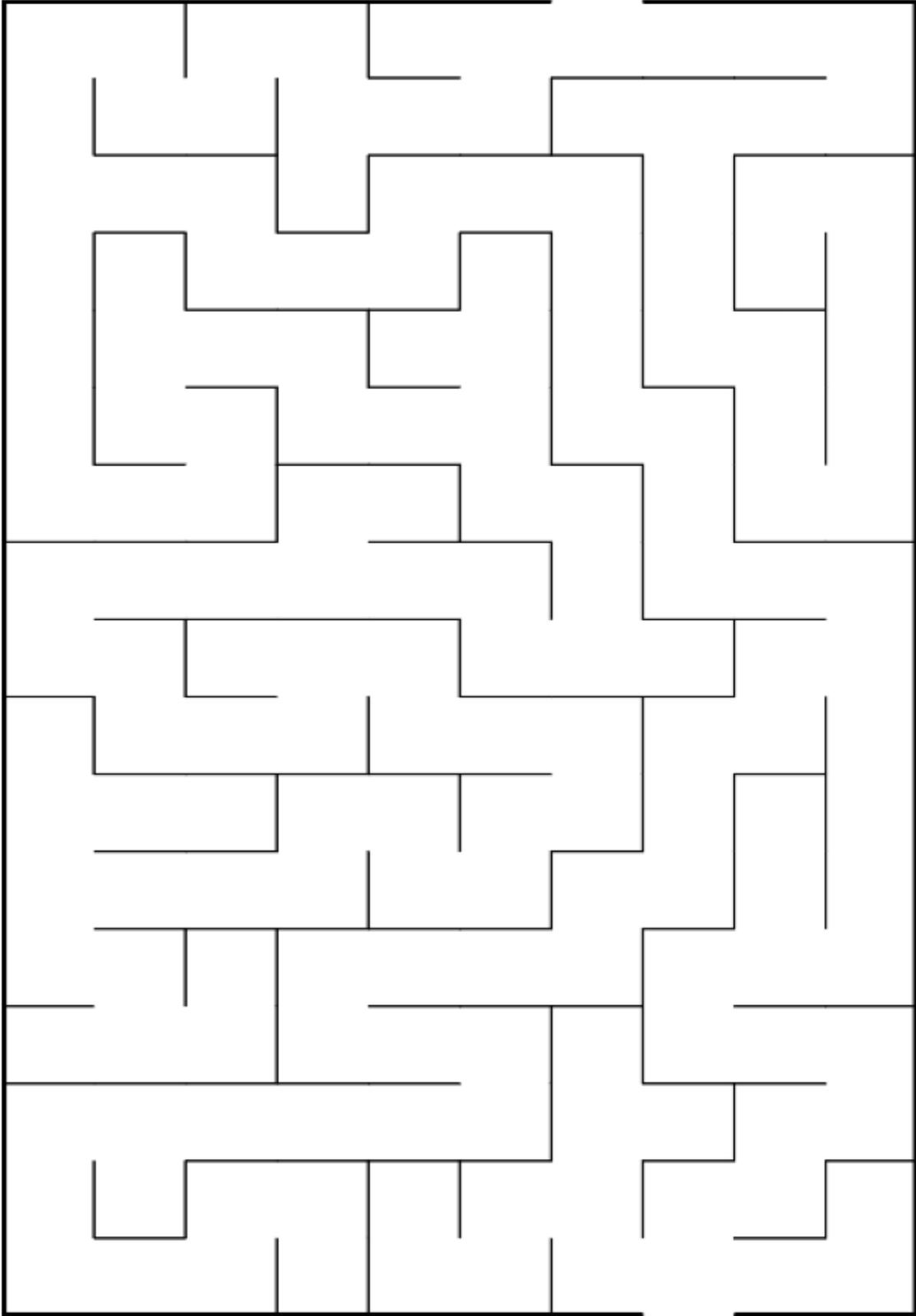
Instrucciones: Con base en lo visto durante la sesión, responda a las siguientes preguntas en el tiempo señalado por el instructor.

1. Mencione 3 indicadores de una mala comunicación en una organización.
2. Escriba 3 fuentes de ruido en los procesos de comunicación interna en una organización.
3. Escriba 3 recomendaciones para mejorar la comunicación interna en una organización.
4. Escriba 3 características de la escucha activa efectiva en una organización.
5. Si tiene dudas o preguntas sobre los contenidos vistos en esta sesión, escríbalas en el siguiente espacio para que el instructor les pueda dar respuesta en la siguiente sesión.

*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal directivo.*

**ANEXO 3**

“El laberinto”



*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal directivo.*

## ANEXO 4

### “Liderazgo en la organización”

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Para dar inicio con el módulo de liderazgo responda las siguientes preguntas en el tiempo que haya indicado el instructor.

1. ¿Qué entiende por liderazgo?
2. ¿Qué diferencia hay entre un líder y un jefe?
3. ¿Usted piensa que los líderes nacen o se hacen? Justifique su respuesta.
4. Mencione 3 habilidades que deben tener los líderes en una organización.

## ANEXO 5

### Cuestionario Honey-Alonso de estilos de aprendizaje

Instrucciones para responder al cuestionario:

- Este Cuestionario ha sido diseñado para identificar su Estilo preferido de Aprendizaje. No es un test de inteligencia, ni de personalidad.
- No hay límite de tiempo para contestar el Cuestionario. No le ocupará más de 15 minutos.
- No hay respuestas correctas o erróneas. Será útil en la medida que sea sincero/a en sus respuestas.
- Si está más de acuerdo que en desacuerdo con el ítem ponga un signo más (+).
- Si, por el contrario, está más en desacuerdo que de acuerdo, ponga un signo menos (-).
- Por favor conteste a todos los ítems.
- El Cuestionario es anónimo.
- Muchas gracias.

1. Tengo fama de decir lo que pienso claramente y sin rodeos.
2. Estoy seguro/a de lo que es bueno y lo que es malo, de lo que está bien y lo que está mal.
3. Muchas veces actúo sin mirar las consecuencias.
4. Normalmente trato de resolver los problemas metódicamente y paso a paso.
5. Creo que los formalismos coartan y limitan la actuación libre de las personas.
6. Me interesa saber cuáles son los sistemas de valores de los demás y con qué criterios actúan.
7. Pienso que el actuar intuitivamente puede ser siempre tan válido como actuar reflexivamente.
8. Creo que lo más importante es que las cosas funcionen.
9. Procuro estar al tanto de lo que ocurre aquí y ahora.
10. Disfruto cuando tengo tiempo para preparar mi trabajo y realizarlo a conciencia.
11. Estoy a gusto siguiendo un orden en las comidas, el estudio o haciendo ejercicio regularmente.
12. Cuando escucho una nueva idea enseguida comienzo a pensar cómo ponerla en práctica.
13. Prefiero las ideas originales y novedosas, aunque no sean prácticas.
14. Admito y me ajusto a las normas sólo si me sirven para lograr mis objetivos.

15. Normalmente encajo bien con personas reflexivas, y me cuesta sintonizar con personas demasiado espontáneas, imprevisibles.
16. Escucho con más frecuencia que hablo.
17. Prefiero las cosas estructuradas a las desordenadas.
18. Cuando poseo cualquier información, trato de interpretarla bien antes de manifestar alguna conclusión.
19. Antes de hacer algo estudio con cuidado sus ventajas e inconvenientes.
20. Crezco con el reto de hacer algo nuevo y diferente.
21. Casi siempre procuro ser coherente con mis criterios y sistemas de valores.
22. Cuando hay una discusión no me gusta ir con rodeos.
23. Me disgusta implicarme afectivamente en mi ambiente de trabajo. Prefiero mantener relaciones distantes.
24. Me gustan más las personas realistas y concretas que las teóricas.
25. Me gusta ser creativo/a, romper estructuras.
26. Me siento a gusto con personas espontáneas y divertidas.
27. La mayoría de las veces expreso abiertamente cómo me siento.
28. Me gusta analizar y dar vueltas a las cosas.
29. Me molesta que la gente no se tome en serio las cosas.
30. Me atrae experimentar y practicar las últimas técnicas y novedades.
31. Soy cauteloso/a a la hora de sacar conclusiones.
32. Prefiero contar con el mayor número de fuentes de información. Cuantos más datos reúna para reflexionar, mejor.
33. Tiendo a ser perfeccionista.
34. Prefiero oír las opiniones de los demás antes de exponer la mía.
35. Me gusta afrontar la vida espontáneamente y no tener que planificar todo previamente.
36. En las discusiones, me gusta observar cómo actúan los demás participantes.
37. Me siento incómodo/a con las personas calladas y demasiado analíticas.
38. Juzgo con frecuencia las ideas de los demás por su valor práctico.
39. Me agobio si me obligan a acelerar mucho el trabajo para cumplir un plazo.
40. En las reuniones, apoyo las ideas prácticas y realistas.
41. Es mejor gozar el momento presente que deleitarse pensando en el pasado o en el futuro.
42. Me molestan las personas que siempre desean apresurar las cosas.
43. Aporto ideas nuevas y espontáneas en los grupos de discusión.
44. Pienso que son conscientes las decisiones fundamentadas en un minucioso análisis que las basadas en la intuición.
45. Detecto frecuentemente la inconsistencia y puntos débiles en las argumentaciones de los demás.
46. Creo que es preciso saltarse las normas muchas más veces que cumplirlas.

47. A menudo caigo en la cuenta de otras formas mejores y más prácticas de hacer las cosas.
48. En conjunto, hablo más que escucho.
49. Prefiero distanciarme de los hechos y observarlos desde otras perspectivas.
50. Estoy convencido/a de que deber imponerse la lógica y el razonamiento.
51. Me gusta buscar nuevas experiencias.
52. Me gusta experimentar y aplicar las cosas.
53. Pienso que debemos llegar pronto al grano, al meollo de los temas.
54. Siempre trato de conseguir conclusiones e ideas claras.
55. Prefiero discutir cuestiones concretas y no perder el tiempo con charlas vacías.
56. Me impaciento cuando me dan explicaciones irrelevantes e incoherentes.
57. Compruebo antes si las cosas funcionan realmente.
58. Hago varios borradores antes de la redacción definitiva de un trabajo.
59. Soy consciente de que en las discusiones ayudo a mantener a los demás centrados en el tema.
60. Observo que, con frecuencia, soy uno/a de los/as más objetivos/as y desapasionados/as en las discusiones.
61. Cuando algo va mal, le quito importancia y trato de hacerlo mejor.
62. Rechazo ideas originales y espontáneas si no las veo prácticas.
63. Me gusta sopesar diversas alternativas antes de tomar una decisión.
64. Con frecuencia miro hacia delante para prever el futuro.
65. En los debates y discusiones prefiero desempeñar un papel secundario antes que ser el/la líder o el/la quien más participa.
66. Me molestan las personas que no actúan con lógica.
67. Me resulta incómodo tener que planificar y prever las cosas.
68. Creo que el fin justifica los medios en muchos casos.
69. Suelo reflexionar sobre los asuntos y problemas.
70. El trabajar a conciencia me llena de satisfacción y orgullo.
71. Ante los acontecimientos, trato de descubrir los principios y teorías en que se basan.
72. Con tal de conseguir el objetivo que pretendo soy capaz de herir sentimientos ajenos.
73. No me importa hacer todo lo necesario para que sea efectivo mi trabajo.
74. Con frecuencia soy una de las personas que más anima las fiestas.
75. Me aburro enseguida con el trabajo metódico y minucioso.
76. La gente con frecuencia cree que soy poco sensible a sus sentimientos.
77. Suelo dejarme llevar por mis intuiciones.
78. Si trabajo en grupo procuro que se siga un método y un orden.
79. Con frecuencia me interesa averiguar lo que piensa la gente.
80. Esquivo los temas subjetivos, ambiguos y poco claros.

## Perfil de Aprendizaje

1. Rodee con una línea cada uno de los números que ha señalado con un signo más (+).
2. Sume el número de círculos que hay en cada columna.
3. Coloque estos totales en la gráfica. Así comprobará cuál es su estilo o estilos de aprendizaje preferentes.

I	II	III	IV
ACTIVO	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
3	10	2	1
5	16	4	8
7	18	6	12
9	19	11	14
13	28	15	22
20	31	17	24
26	32	21	30
27	34	23	38
35	36	25	40
37	39	29	47
41	42	33	52
43	44	45	53
46	49	50	56
48	55	54	57
51	58	60	59
61	63	64	62
67	65	66	68
74	69	71	72
75	70	78	73
77	79	80	76

## ANEXO 6

### “Características de los 4 estilos de aprendizaje”

#### ¿Qué es un estilo de aprendizaje?

Los Estilos de Aprendizaje son los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos, que sirven como indicadores relativamente estables, de cómo los estudiantes perciben, interaccionan y responden a sus ambientes de aprendizaje. Honey y Mumford definen **4 Estilos de Aprendizaje** de la siguiente manera:

**ACTIVOS:** Se implican plenamente y sin prejuicios en nuevas experiencias. Son de mente abierta, nada escépticos y acometen con entusiasmo las tareas nuevas. Son gentes del aquí y ahora y les encanta vivir nuevas experiencias. Sus días están llenos de actividad. Piensan que por lo menos una vez hay que intentarlo todo. Tan pronto como desciende la excitación de una actividad, comienzan a buscar la próxima. Se crecen ante los desafíos que suponen nuevas experiencias, y se aburren con los largos plazos. Son personas muy de grupo que se involucran en los asuntos de los demás y centran a su alrededor todas las actividades.

Las personas con un predominio claro del Estilo Activo poseerán algunas de las siguientes características:

1. Animador
2. Improvisador
3. Descubridor
4. Arriesgado
5. Espontáneo

**REFLEXIVOS:** Les gusta considerar las experiencias y observarlas desde diferentes perspectivas. Reúnen datos, analizándolos con detenimiento antes de llegar a una conclusión. Su filosofía consiste en ser prudente, no dejar piedra sin mover, mirar alternativas posibles antes de realizar un movimiento. Disfrutan observando la actuación de los demás, escuchan a los demás y no intervienen hasta que se han adueñado de la situación. Crean a su alrededor un aire ligeramente distante y condescendiente.

Las personas con un predominio claro del Estilo Reflexivo poseerán algunas de las siguientes características:

1. Ponderado
2. Concienzudo
3. Receptivo
4. Analítico
5. Exhaustivo

**TEÓRICOS:** Adaptan e integran las observaciones dentro de teorías lógicas y complejas. Enfocan los problemas de forma vertical escalonada, por etapas lógicas. Tienden a ser perfeccionistas. Integran los hechos en teorías coherentes. Les gusta analizar y sintetizar. Son profundos en su sistema de pensamiento, a la hora de establecer principios, teorías y modelos. Para ellos si es lógico es bueno. Buscan la racionalidad y la objetividad huyendo de lo subjetivo y de lo ambiguo.

Las personas con un predominio claro del Estilo Teórico poseerán algunas de las siguientes características:

1. Metódico
2. Lógico
3. Objetivo
4. Crítico
5. Estructurado

**PRAGMÁTICOS:** Su punto fuerte es la aplicación práctica de las ideas. Descubren el aspecto positivo de las nuevas ideas y aprovechan la primera oportunidad para experimentarlas. Les gusta actuar rápidamente y con seguridad con aquellas ideas y proyectos que les atraen. Tienden a ser impacientes cuando hay personas que teorizan. Pisan la tierra cuando hay que tomar una decisión o resolver un problema. Su filosofía es siempre se puede hacer mejor, si funciona es bueno.

Las personas con un predominio claro del Estilo Pragmático algunas de las siguientes características:

1. Experimentador
2. Práctico
3. Directo
4. Eficaz
5. Realista

## ¿Cómo aprenderán mejor los que tienen preferencia alta en *Estilo Activo*?

Aprenderán mejor cuando puedan:

- Intentar cosas nuevas, nuevas experiencias, nuevas oportunidades.
- Competir en equipo.
- Generar ideas sin limitaciones formales o de estructura.
- Resolver problemas.
- Cambiar y variar las cosas.
- Abandonar quehaceres múltiples.
- Dramatizar.
- Representar roles.
- Vivir situaciones de interés, de crisis.
- Acaparar la atención.
- Dirigir debates, reuniones.
- Hacer presentaciones.
- Intervenir activamente.
- Arriesgarse.
- Sentirse ante un reto con recursos inadecuados y situaciones adversas.
- Realizar ejercicios actuales.
- Resolver problemas como parte de equipo.
- Aprender algo nuevo, algo que no sabía o no podía hacer antes.
- Encontrar problemas y dificultades exigentes.
- Intentar algo diferente, dejarse ir.
- Encontrar personas de mentalidad semejante con las que pueda dialogar.
- No tener que escuchar sentado una hora seguida.
- Poder realizar variedad de actividades diversas.

## ¿Cómo aprenderán mejor los que tienen preferencia alta en *Estilo Reflexivo*?

Aprenderán mejor cuando puedan:

- Observar.
- Reflexionar sobre actividades.
- Intercambiar opiniones con otras personas con previo acuerdo.
- Llegar a las decisiones a su propio ritmo.
- Trabajar sin presiones ni plazos obligatorios.
- Revisar lo aprendido, lo sucedido.
- Investigar detenidamente.
- Reunir información.
- Sondear para llegar al fondo de la cuestión.
- Pensar antes de actuar.
- Asimilar antes de comentar.
- Escuchar.
- Distanciarse de los acontecimientos y observar.
- Hacer análisis detallados.
- Realizar informes cuidadosamente ponderados.
- Trabajar concienzudamente.
- Pensar sobre actividades.
- Ver con atención una película o video sobre un tema.
- Observar un grupo mientras trabaja.
- Tener posibilidad de leer o prepararse de antemano algo que le proporcione datos.
- Tener tiempo suficiente para preparar, asimilar, considerar.
- Tener posibilidades de oír los puntos de vista de otras personas, aún mejor, variedad de personas con diversidad de opiniones.

## ¿Cómo aprenderán mejor los que tienen preferencia alta en *Estilo Teórico*?

Aprenderán mejor cuando puedan:

- Sentirse en situaciones estructuradas que tengan una finalidad clara.
- Inscribir todos los datos en un sistema, modelo, concepto o teoría.
- Tener tiempo para explorar metódicamente las asociaciones y las relaciones entre ideas, acontecimientos y situaciones.
- Tener la posibilidad de cuestionar.
- Participar en una sesión de preguntas y respuestas.
- Poner a prueba métodos y lógica que sean la base de algo.
- Sentirse intelectualmente presionado.
- Participar en situaciones complejas.
- Analizar y luego generalizar las razones de algo bipolar, dual.
- Llegar a entender acontecimientos complicados.
- Recibir, captar ideas y conceptos interesantes, aunque no sean inmediatamente pertinentes.
- Leer u oír hablar sobre ideas y conceptos bien presentados y precisos.
- Tener que analizar una situación completa.
- Enseñar a personas exigentes que hacen preguntas interesantes.
- Encontrar ideas y conceptos complejos capaces de enriquecerle.
- Estar con personas de igual nivel conceptual.

## ¿Cómo aprenderán mejor los que tienen preferencia alta en *Estilo Pragmático*?

Aprenderán mejor cuando puedan:

- Aprender técnicas para hacer las cosas con ventajas prácticas evidentes.
- Estar expuesto ante un modelo al que puedan emular.
- Adquirir técnicas inmediatamente aplicables en su trabajo.
- Tener posibilidad inmediata de aplicar lo aprendido, de experimentar.
- Elaborar planes de acción con un resultado evidente.
- Dar indicaciones, sugerir atajos.
- Tener la posibilidad de experimentar y practica técnicas con asesoramiento o información de retorno de alguien experto.
- Ver que hay un nexo evidente entre el tema tratado y un problema u oportunidad que se presenta para aplicarlo.
- Ver la demostración de un tema de alguien que tiene un historial reconocido.
- Percibir muchos ejemplos o anécdotas.
- Visionar películas o videos que muestren cómo se hacen las cosas.
- Concentrarse en cuestiones prácticas.
- Comprobar que la actividad de aprendizaje parece tener una validez inmediata.
- Vivir una buena simulación, problemas reales.
- Recibir muchas indicaciones prácticas y técnicas.
- Tratar con expertos que saben o son capaces de hacer las cosas ellos mismos.

### Bibliografía:

-Alonso, C., Gallego, D. J., y Honey, P. (2002). *Los estilos de aprendizaje: Procedimientos de diagnóstico y mejora*. Bilbao: Mensajero.

## ANEXO 7

### “Interpretando a...”

El día de hoy interpretará a Narciso, un empleado de una organización con características similares a la suya.

Narciso es el padre de una familia conformada por su esposa Carmen y sus dos hijos Pablo y Diego. Se caracteriza por la importancia que le da a la disciplina y la puntualidad; su palabra y autoridad nunca deben cuestionarse y difícilmente alguien puede convencerlo para que ceda o cambie de opinión.

Tiene más de 10 años trabajando en el mismo puesto operativo, sin un ascenso o reconocimiento significativo. Constantemente se le observa agotado, molesto, con muy poca tolerancia, deseoso de tomar unas vacaciones largas en Puerto Vallarta, el lugar donde vivió felizmente su infancia. Sus últimas vacaciones fueron hace 6 meses pero, por pagar una deuda que tenía con un banco, no pudo planear un viaje vacacional con su familia y optó por quedarse en su casa sin hacer ninguna actividad que lo motivará.

El día de hoy su esposa Carmen quiere hablar de las inasistencias escolares de su hijo mayor. Narciso al enterarse se mostrará enfadado e inconforme.

### **“Interpretando a...”**

El día de hoy interpretará a Carmen, una mujer activa y trabajadora. Carmen es la madre de una familia conformada por su esposo Narciso y sus dos hijos Pablo y Diego. Se caracteriza por ser empática, apasionada de la cocina y la limpieza del hogar, aunque su esposo e hijos no colaboren para mantener sus cosas en orden. Lleva 3 años trabajando todas las tardes en un pequeño negocio propio de productos de belleza para hombres y mujeres.

Su horario de trabajo le permite atender a sus hijos para que se vayan a la escuela, realizar todas las labores domésticas pendientes y después asistir a clases de repostería. Existen días en los cuales se siente triste porque piensa que tiene toda la responsabilidad para mantener la casa en orden.

El día de ayer recibió una llamada telefónica de la directora de la preparatoria a la que asiste su hijo mayor. La llamada de la directora fue para informar que su hijo mayor ha mostrado muchas inasistencias en las últimas tres semanas y, por tal motivo, sus calificaciones bajarán y, probablemente, repruebe algunas materias teniendo como consecuencia no poder cursar el último año escolar.

El día de hoy platicará con su esposo Narciso sobre la situación que le ocasiona una preocupación enorme.

## **“Interpretando a...”**

El día de hoy interpretará a Pablo, un joven y extrovertido estudiante de preparatoria. Pablo es el hijo mayor de una familia conformada por sus padres Narciso y Carmen, y su hermano menor Diego. Se caracteriza por una gran pasión por la música y destreza para tocar la guitarra, aunque sus padres no ponen mucha atención en su interés musical. Tiene un año tomando clases vespertinas en una escuela de música ubicada a una hora de distancia con respecto a su hogar. Las clases las ha pagado con apoyo de sus padres y con una beca para estudiantes de bachillerato que le proporciona el gobierno federal.

Disfruta tocar la guitarra y aprender sobre música y le aburren las clases de Física, Química y Biología. Todos los días se cuestiona sobre lo que pensarían tus padres sobre buscar un camino como músico y no como licenciado o ingeniero.

En estas últimas tres semanas ha faltado a la escuela, para ensayar secretamente con una banda de jóvenes de edades mayores a la suya, que dejaron sus aspiraciones para seguir estudiando en alguna universidad y dedicarse únicamente a la música.

A sus padres no les ha comentado sobre tus inasistencias porque piensa que no lo entenderían y porque no le interesa discutir con ellos y profundizar sobre sus acciones en las últimas semanas.

*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal directivo.*

### **“Interpretando a...”**

El día de hoy interpretará a Diego, un niño de secundaria obediente y estudioso. Diego es el hijo menor de una familia conformada por sus padres Narciso y Carmen y su hermano mayor Pablo. Se caracteriza por su compromiso para hacer las tareas y por diariamente jugar videojuegos con una destreza asombrosa. Asistir a la escuela le gusta mucho porque convive con sus amigos y porque aprueba los exámenes sin problema. Cuando llega a casa después de la escuela, revisa lo que su mamá dejó preparado en el refrigerador para calentarlo en el microondas; después realiza las tareas que debe entregar al día siguiente y, si no tiene sueño, pasa lo que resta del día jugando videojuegos.

Ha observado que sus papás no pasan mucho tiempo en casa, los nota cansados y sin ganas de platicar. Su hermano mayor se enoja si lo molesta cuando regresa de la preparatoria; sólo algunas veces tiene ánimo para jugar videojuegos, aunque siempre termina perdiendo. Cuando sus padres se enojan su hermano mayor lo defiende para que no lo castiguen con severidad y, sin duda, su hermano tiene su respeto y apoyo incondicional.

El día de ayer notó muy extraña a su mamá; parecía demasiado molesta pero no le preguntó qué le sucedía.

## **“Interpretando a...”**

El día de hoy interpretará a un observador, una persona que deberá pasar inadvertida evitando opinar respecto al tema que se va a discutir. Deberá estar atento a la situación que dramatizaran sus compañeros de equipo.

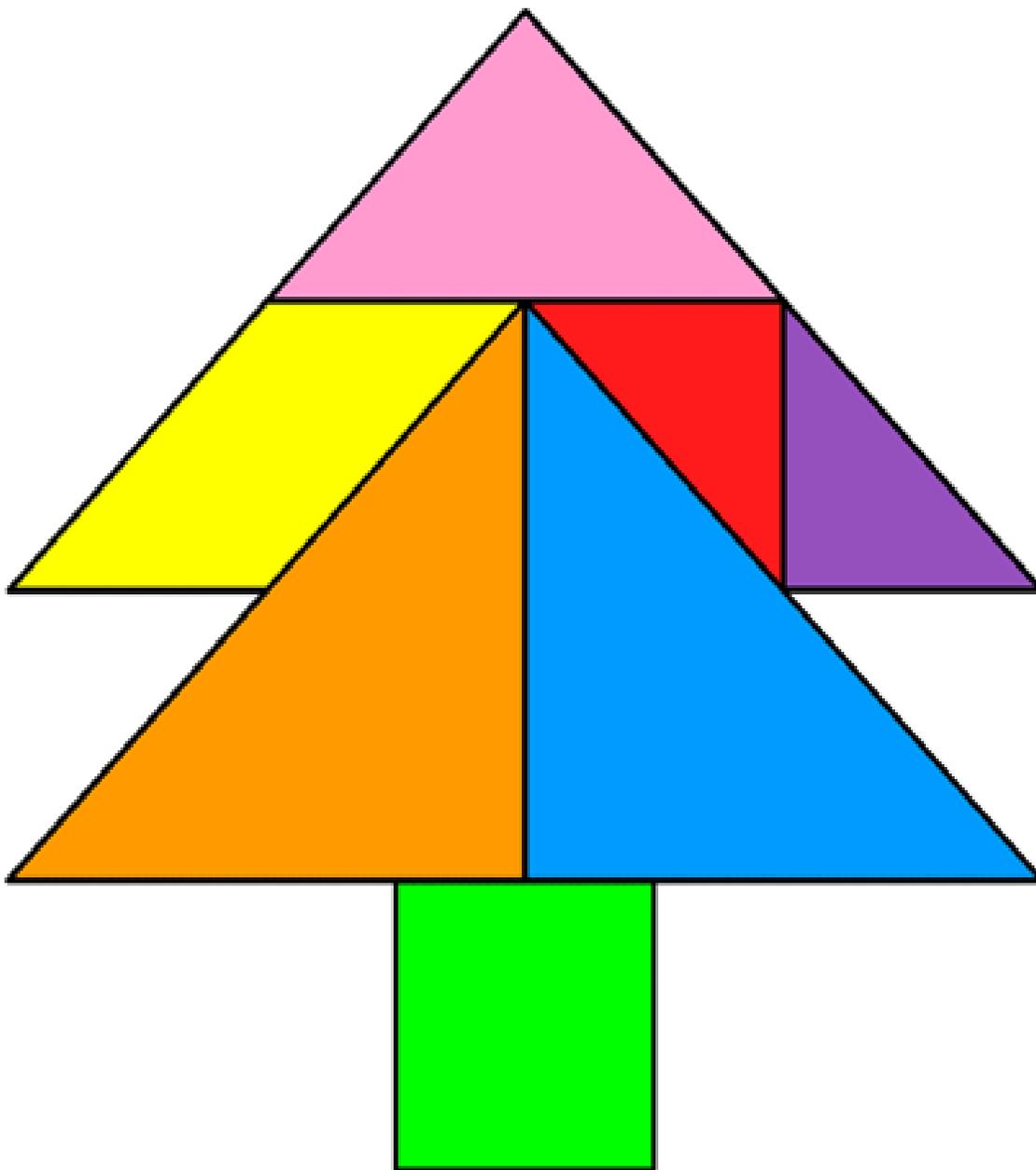
Deberá observar lo siguiente:

- 1) ¿Cuál es el conflicto que se presenta?
- 2) ¿Se toma en cuenta la opinión de todos los personajes?
- 3) ¿Observa una disposición para escuchar la opinión de los otros?
- 4) ¿Alguien tiene el dominio de la discusión?
- 5) ¿Muestran argumentos sólidos o sólo se atacan y minimizan?
- 6) ¿La comunicación que observa es suficiente para atender el conflicto?
- 7) ¿Los participantes logran establecer un escenario que propicie una solución del conflicto?



ANEXO 9

“Construyendo con el tangram”



*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal directivo.*

## ANEXO 10

### **“Vamos a explicar”**

1. El día de hoy deberán leer el perfil de José López:
  - Niño de 9 años con ceguera profunda desde el nacimiento.
  - Hijo de padres campesinos de escasos recursos.
  - No sabe leer y escribir porque jamás asistió a una escuela.
  - Es inseguro al caminar.
  - Es tímido con las personas.
  - Demuestra curiosidad por conocer el mundo que lo rodea.
2. Con base en la información anterior, en equipo deberán responder y fundamentar su respuesta a la siguiente pregunta:
  - ¿Cómo le explicarían a José López los colores de un arcoíris?

### **“Vamos a explicar”**

1. El día de hoy deberán leer el perfil de Rosa Hernández:
  - Mujer viuda de 75 años.
  - Madre de 8 hijos varones, abuela de 12 nietos y 8 bisnietos.
  - Concluyó la primaria.
  - Lee con dificultad y escribe lentamente.
  - Jamás ha manipulado un teléfono celular, computadora o tableta electrónica.
  - Disfruta ver la televisión abierta.
2. Con base en la información anterior, en equipo deberán responder y fundamentar su respuesta a la siguiente pregunta:
  - ¿Cómo le explicarían a Rosa Hernández qué es Facebook?

### **“Vamos a explicar”**

1. El día de hoy deberán leer el perfil de Julia Suárez:
  - Niña de 14 años con sordera profunda bilateral de nacimiento.
  - No conoce la lectura labiofacial.
  - No conoce la lengua de señas mexicana.
  - No sabe leer ni escribir.
  - Le gusta ver películas.
  - Su madre se avergüenza de ella y la mantiene aislada de los demás.
2. Con base en la información anterior, en equipo deberán responder y fundamentar su respuesta a la siguiente pregunta:
  - ¿Cómo le explicarían a Julia Suárez qué es la música?

### **“Vamos a explicar”**

1. El día de hoy deberán leer el perfil de Melissa Sánchez:
  - Hija única de 7 años.
  - Sus padres la adoptaron cuando tenía 9 meses de nacida.
  - Estudiante de primaria con calificaciones de excelencia.
  - Ama leer los libros de Harry Potter.
  - Es una niña introvertida.
  - Quiere saber cómo fue que nació.
2. Con base en la información anterior, en equipo deberán responder y fundamentar su respuesta a la siguiente pregunta:
  - ¿Cómo le explicarían a Melissa Sánchez que ella fue adoptada?

### **“Vamos a explicar”**

1. El día de hoy deberán leer el perfil de Omar Ochoa:
  - Niño de 6 años.
  - No sabe leer y escribir.
  - Hijo único de padres divorciados.
  - Disfruta jugar con la tableta electrónica que le regaló su mamá.
  - En internet vio un video de un chico inflando un condón.
  - A su madre le pidió un condón para jugar.
  
2. Con base en la información anterior, en equipo deberán responder y fundamentar su respuesta a la siguiente pregunta:
  - ¿Cómo le explicarían a Omar Ochoa para qué sirve un condón?

# ANEXO 11

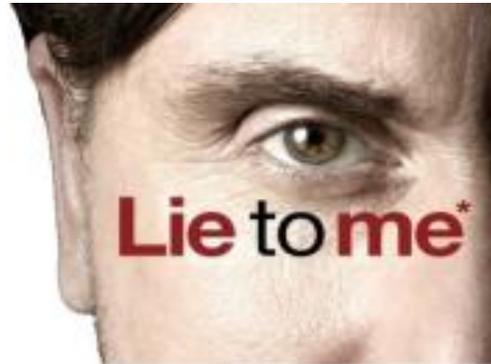
## “Imágenes de Tim Roth”



### Felicidad

Una sonrisa real siempre incluye:

- ① Arrugas en las patas de gallo
- ② Mejillas elevadas
- ③ Actividad en el músculo que rodea el ojo



### Tristeza

- ① Párpado superior bajo
- ② Pérdida de enfoque ocular
- ③ Ambas esquinas de los labios ligeramente inclinadas hacia abajo.



### Sorpresa

Sólo dura un segundo

- ① Cejas elevadas
- ② Ojos abiertos
- ③ Boca abierta



### Ira

- ① Cejas bajas y juntas
- ② Ojos brillantes
- ③ Labios apretados



### Miedo

- ① Cejas bajas y juntas
- ② Párpado superior elevado
- ③ Párpado inferior tenso
- ④ Labios ligeramente estrados



### Asco

- ① Nariz arrugada
- ② Labio superior elevado



### Desprecio

- ① Elevación y tensión de uno de los lados del labio.

**Legalización  
del aborto**

**Violencia  
hacia las  
mujeres**

# **Los impuestos en México**

# **Legalización de la marihuana**

*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal directivo.*

## ANEXO 13

### “Cerremos con broche de oro”

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

-Instrucciones: Con base en lo visto durante el taller, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué fue lo que más disfrutó durante su participación el taller?
2. ¿Qué no disfrutó durante su participación en el taller?
3. ¿Qué aprendió durante su participación en el taller?
4. ¿Qué le hubiese gustado aprender en el taller?
5. ¿Qué opina del trabajo realizado por el instructor?

*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal directivo.*

# **ANEXOS PARA PERSONAL OPERATIVO**

## ANEXO 1

### “Comunicación humana”

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Con base en lo visto durante la sesión, responda a las siguientes preguntas en el tiempo señalado por el instructor.

1. En el proceso de comunicación, ¿qué es el mensaje?
2. ¿Qué diferencia existe entre el código y el canal?
3. ¿Qué importancia tiene la retroalimentación en el proceso de comunicación?
4. ¿Qué ocasiona el ruido en el proceso de comunicación?
5. En un pequeño esquema indique los elementos que caracterizan al proceso de la comunicación.
6. Si tiene dudas o preguntas sobre los contenidos vistos en esta sesión, escríbalas en el siguiente espacio para que el instructor les pueda dar respuesta en la siguiente sesión.

*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal operativo.*

## ANEXO 2

### “Comunicación en la organización”

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

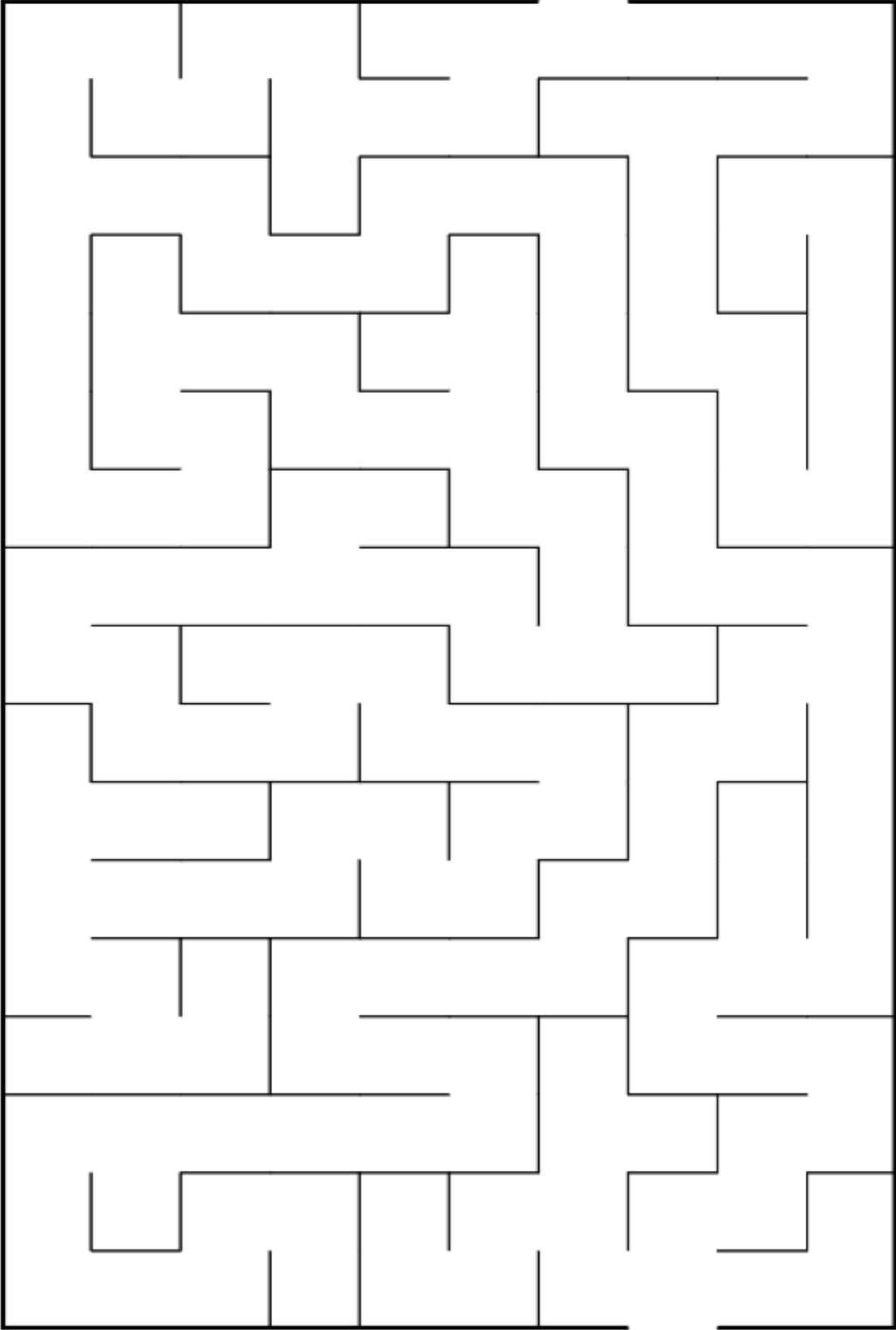
Instrucciones: Con base en lo visto durante la sesión, responda a las siguientes preguntas en el tiempo señalado por el instructor.

1. Mencione 3 indicadores de una mala comunicación en una organización.
2. Escriba 3 fuentes de ruido en los procesos de comunicación interna en una organización.
3. Escriba 3 recomendaciones para mejorar la comunicación interna en una organización.
4. Escriba 3 características de la escucha activa efectiva en una organización.
5. Si tiene dudas o preguntas sobre los contenidos vistos en esta sesión, escríbalas en el siguiente espacio para que el instructor les pueda dar respuesta en la siguiente sesión.

*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal operativo.*

ANEXO 3

“El laberinto”



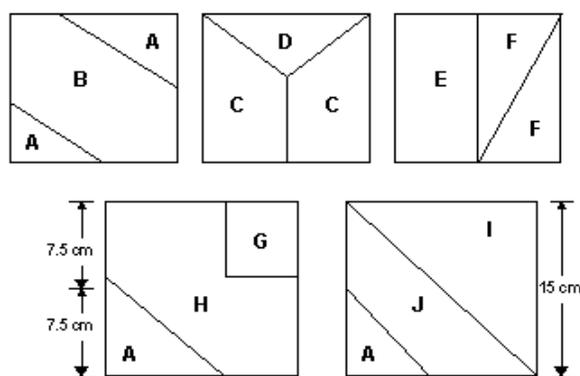
Material de creación propia, elaborado para el taller para personal operativo.

## ANEXO 4

### “El rompecabezas”

A continuación, se muestra la forma de elaborar estos cuadrados, así como la manera de repartirlos en cada sobre:

- Para cada equipo, distribuya 5 sobres grandes con las piezas necesarias para armar 5 cuadros. Las piezas deben ser de material resistente y durable, como cartoncillo.
- Cada cuadrado debe ser de 15 centímetros por lado. La manera de cortar y acomodar en los sobres las piezas es la siguiente:



- La imagen anterior muestra, con fines ilustrativos para el instructor, cómo las letras indican el sobre en que debe ir cada pieza pero, es necesario destacar que, al entregar las piezas dentro de los sobres no deberá observarse ninguna letra o la más mínima señal que facilite la tarea a los participantes.
- Deberán meterse las piezas en los 5 sobres en el orden siguiente: en el sobre 1 coloque las piezas i, h y e; en el sobre 2, las piezas a, a, a y c; en el sobre 3, las piezas a y j; en el sobre 4, las piezas d y f; en el 5, las piezas g, b f y c.



## ANEXO 6

### “Interpretando a...”

El día de hoy interpretará a Narciso, un empleado de una organización con características similares a la suya.

Narciso es el padre de una familia conformada por su esposa Carmen y sus dos hijos Pablo y Diego. Se caracteriza por la importancia que le da a la disciplina y la puntualidad; su palabra y autoridad nunca deben cuestionarse y difícilmente alguien puede convencerlo para que ceda o cambie de opinión.

Tiene más de 10 años trabajando en el mismo puesto operativo, sin un ascenso o reconocimiento significativo. Constantemente se le observa agotado, molesto, con muy poca tolerancia, deseoso de tomar unas vacaciones largas en Puerto Vallarta, el lugar donde vivió felizmente su infancia. Sus últimas vacaciones fueron hace 6 meses pero, por pagar una deuda que tenía con un banco, no pudo planear un viaje vacacional con su familia y optó por quedarse en su casa sin hacer ninguna actividad que lo motivará.

El día de hoy su esposa Carmen quiere hablar de las inasistencias escolares de su hijo mayor. Narciso al enterarse se mostrará enfadado e inconforme.

### **“Interpretando a...”**

El día de hoy interpretará a Carmen, una mujer activa y trabajadora. Carmen es la madre de una familia conformada por su esposo Narciso y sus dos hijos Pablo y Diego. Se caracteriza por ser empática, apasionada de la cocina y la limpieza del hogar, aunque su esposo e hijos no colaboren para mantener sus cosas en orden. Lleva 3 años trabajando todas las tardes en un pequeño negocio propio de productos de belleza para hombres y mujeres.

Su horario de trabajo le permite atender a sus hijos para que se vayan a la escuela, realizar todas las labores domésticas pendientes y después asistir a clases de repostería. Existen días en los cuales se siente triste porque piensa que tiene toda la responsabilidad para mantener la casa en orden.

El día de ayer recibió una llamada telefónica de la directora de la preparatoria a la que asiste su hijo mayor. La llamada de la directora fue para informar que su hijo mayor ha mostrado muchas inasistencias en las últimas tres semanas y, por tal motivo, sus calificaciones bajarán y, probablemente, repruebe algunas materias teniendo como consecuencia no poder cursar el último año escolar.

El día de hoy platicará con su esposo Narciso sobre la situación que le ocasiona una preocupación enorme.

## **“Interpretando a...”**

El día de hoy interpretará a Pablo, un joven y extrovertido estudiante de preparatoria. Pablo es el hijo mayor de una familia conformada por sus padres Narciso y Carmen, y su hermano menor Diego. Se caracteriza por una gran pasión por la música y destreza para tocar la guitarra, aunque sus padres no ponen mucha atención en su interés musical. Tiene un año tomando clases vespertinas en una escuela de música ubicada a una hora de distancia con respecto a su hogar. Las clases las ha pagado con apoyo de sus padres y con una beca para estudiantes de bachillerato que le proporciona el gobierno federal.

Disfruta tocar la guitarra y aprender sobre música y le aburren las clases de Física, Química y Biología. Todos los días se cuestiona sobre lo que pensarían tus padres sobre buscar un camino como músico y no como licenciado o ingeniero.

En estas últimas tres semanas ha faltado a la escuela, para ensayar secretamente con una banda de jóvenes de edades mayores a la suya, que dejaron sus aspiraciones para seguir estudiando en alguna universidad y dedicarse únicamente a la música.

A sus padres no les ha comentado sobre tus inasistencias porque piensa que no lo entenderían y porque no le interesa discutir con ellos y profundizar sobre sus acciones en las últimas semanas.

### **“Interpretando a...”**

El día de hoy interpretará a Diego, un niño de secundaria obediente y estudioso. Diego es el hijo menor de una familia conformada por sus padres Narciso y Carmen y su hermano mayor Pablo. Se caracteriza por su compromiso para hacer las tareas y por diariamente jugar videojuegos con una destreza asombrosa. Asistir a la escuela le gusta mucho porque convive con sus amigos y porque aprueba los exámenes sin problema. Cuando llega a casa después de la escuela, revisa lo que su mamá dejó preparado en el refrigerador para calentarlo en el microondas; después realiza las tareas que debe entregar al día siguiente y, si no tiene sueño, pasa lo que resta del día jugando videojuegos.

Ha observado que sus papás no pasan mucho tiempo en casa, los nota cansados y sin ganas de platicar. Su hermano mayor se enoja si lo molesta cuando regresa de la preparatoria; sólo algunas veces tiene ánimo para jugar videojuegos, aunque siempre termina perdiendo. Cuando sus padres se enojan su hermano mayor lo defiende para que no lo castiguen con severidad y, sin duda, su hermano tiene su respeto y apoyo incondicional.

El día de ayer notó muy extraña a su mamá; parecía demasiado molesta pero no le preguntó qué le sucedía.

## **“Interpretando a...”**

El día de hoy interpretará a un observador, una persona que deberá pasar inadvertida evitando opinar respecto al tema que se va a discutir. Deberá estar atento a la situación que dramatizaran sus compañeros de equipo.

Deberá observar lo siguiente:

- 1) ¿Cuál es el conflicto que se presenta?
- 2) ¿Se toma en cuenta la opinión de todos los personajes?
- 3) ¿Observa una disposición para escuchar la opinión de los otros?
- 4) ¿Alguien tiene el dominio de la discusión?
- 5) ¿Muestran argumentos sólidos o sólo se atacan y minimizan?
- 6) ¿La comunicación que observa es suficiente para atender el conflicto?
- 7) ¿Los participantes logran establecer un escenario que propicie una solución del conflicto?

## ANEXO 7

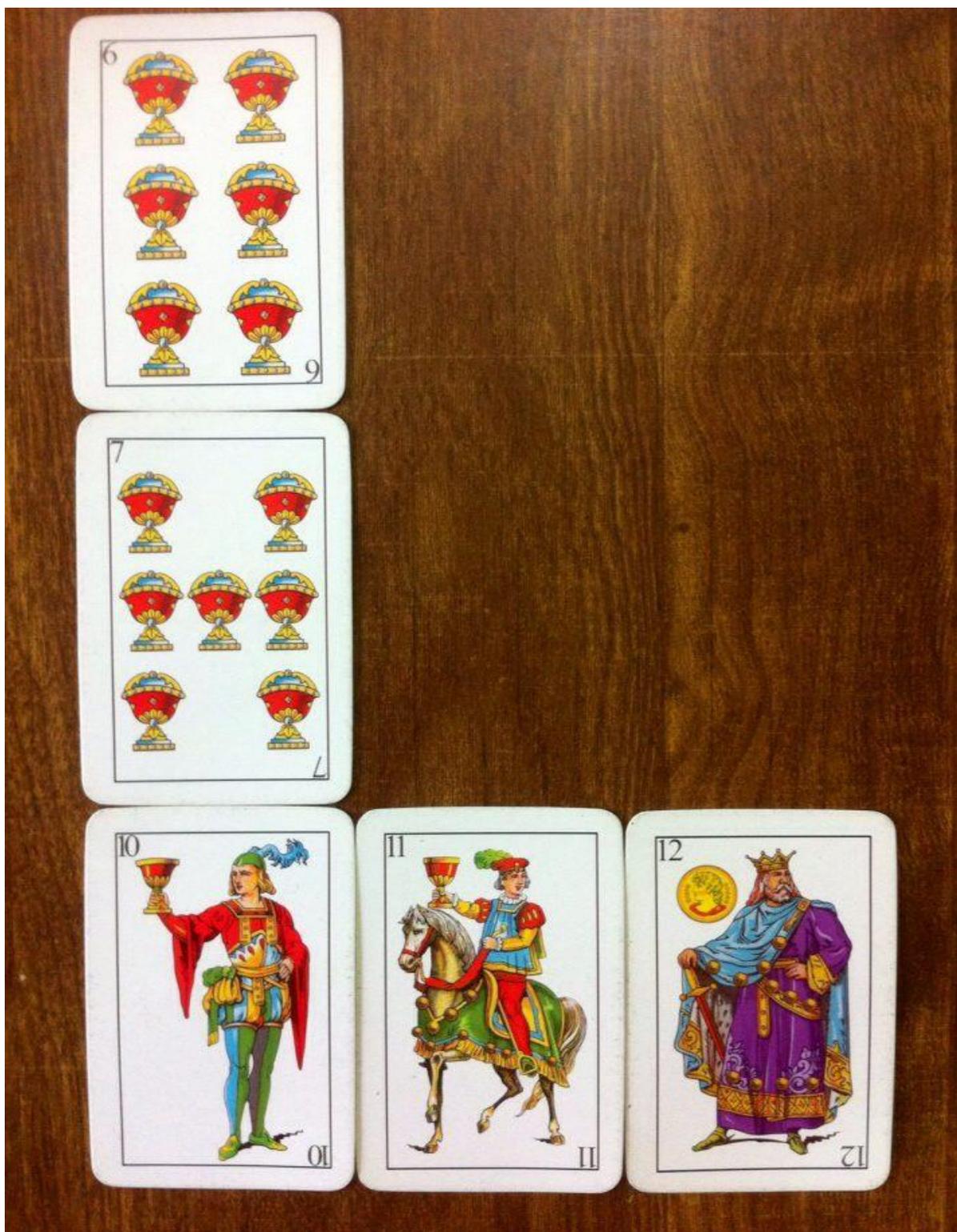
### “Cantinflas nos explica”

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Con base en el video proyectado por el instructor, responda a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué quiso decir Cantinflas?
2. ¿Qué entendió de lo que dijo Cantinflas?
3. ¿Fue clara la información que emitió Cantinflas?
4. Si estuviera en el lugar de Cantinflas, ¿cómo explicaría qué son los átomos?

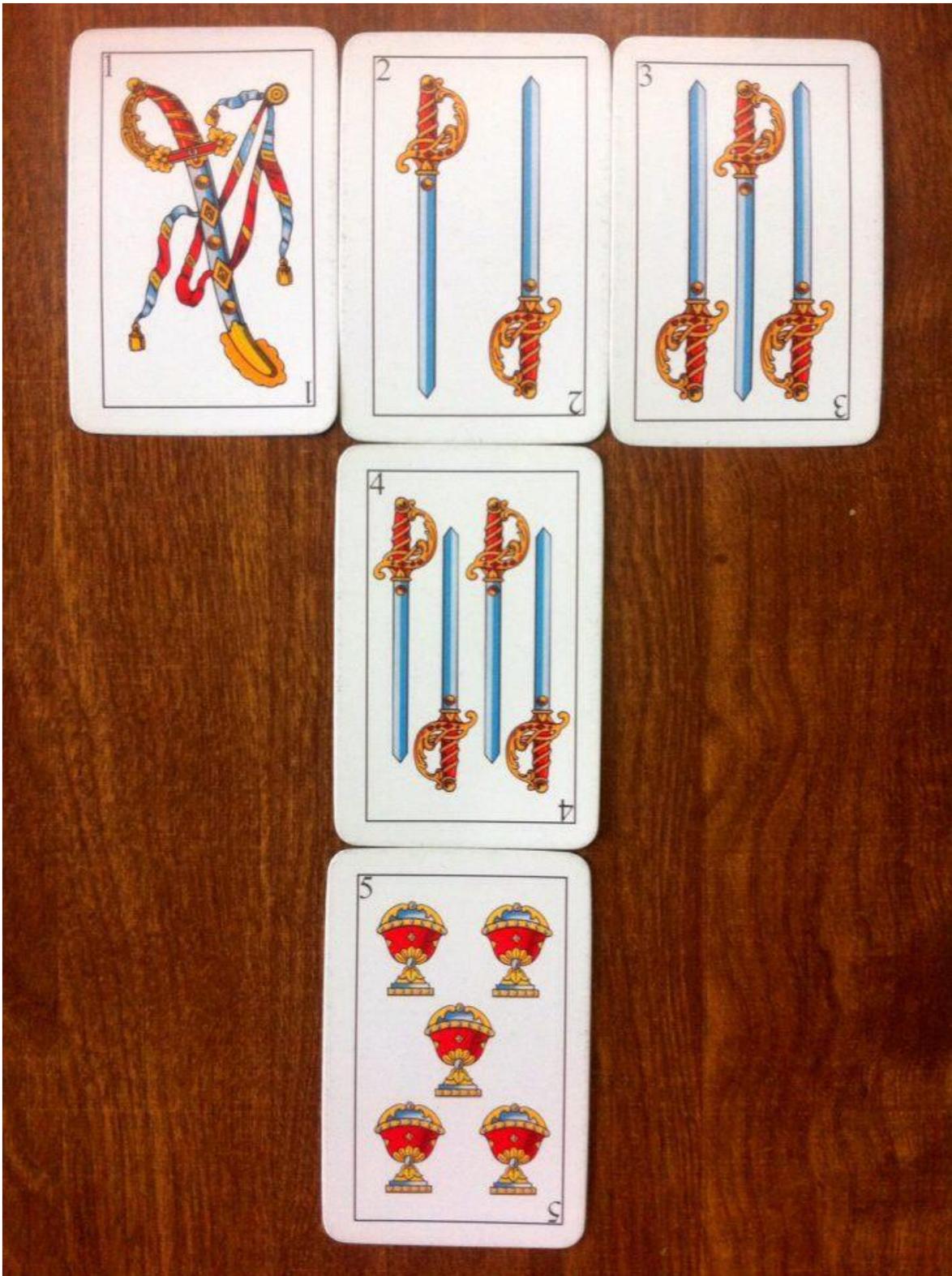
## ANEXO 8



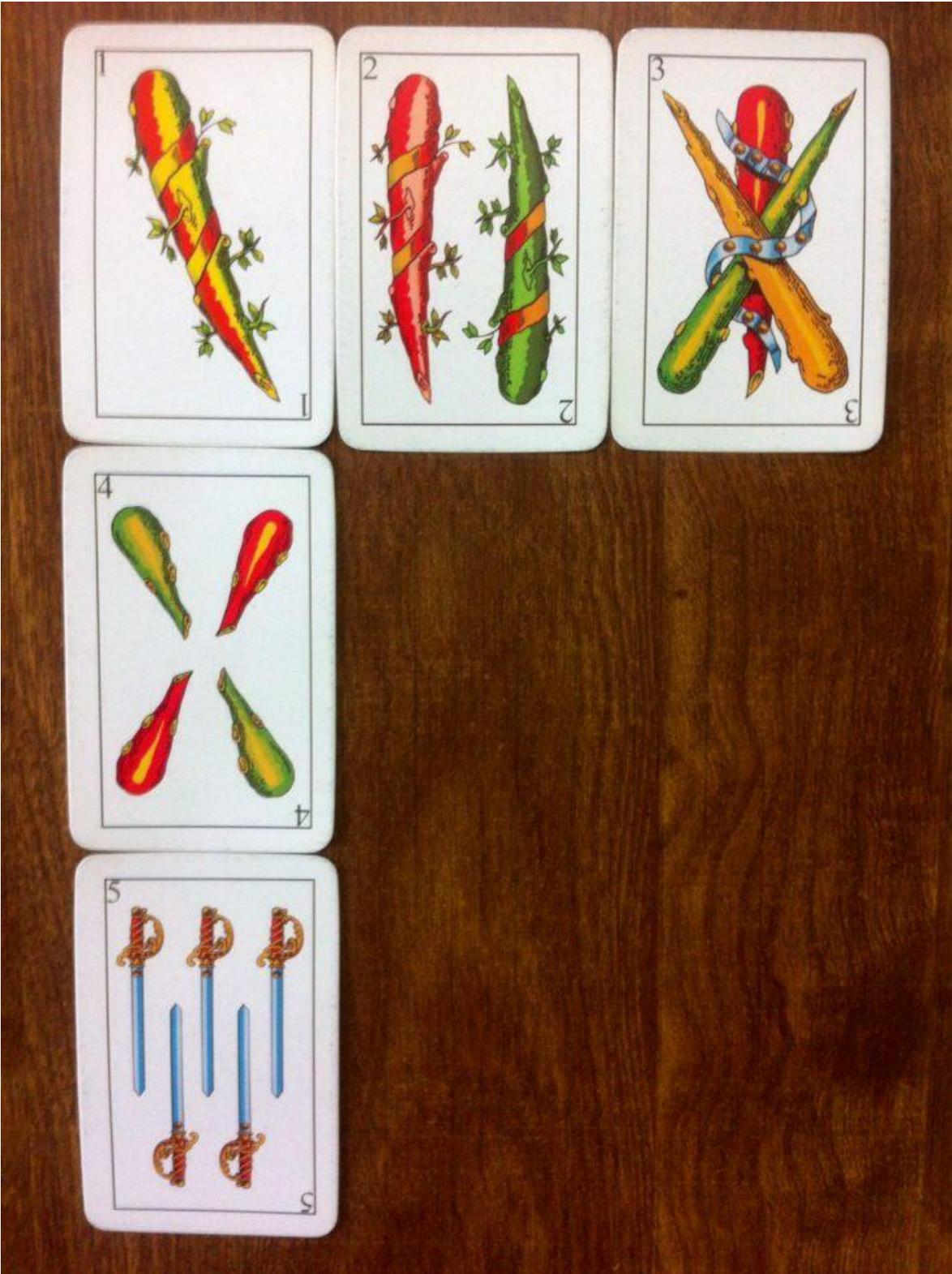
*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal operativo.*



*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal operativo.*



*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal operativo.*



*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal operativo.*



*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal operativo.*

## ANEXO 9

### “Vamos a explicar”

1. El día de hoy deberán leer el perfil de José López:
  - Niño de 9 años con ceguera profunda desde el nacimiento.
  - Hijo de padres campesinos de escasos recursos.
  - No sabe leer y escribir porque jamás asistió a una escuela.
  - Es inseguro al caminar.
  - Es tímido con las personas.
  - Demuestra curiosidad por conocer el mundo que lo rodea.
2. Con base en la información anterior, en equipo deberán responder y fundamentar su respuesta a la siguiente pregunta:
  - ¿Cómo le explicarían a José López los colores de un arcoíris?

### “Vamos a explicar”

1. El día de hoy deberán leer el perfil de Rosa Hernández:
  - Mujer viuda de 75 años.
  - Madre de 8 hijos varones, abuela de 12 nietos y 8 bisnietos.
  - Concluyó la primaria.
  - Lee con dificultad y escribe lentamente.
  - Jamás ha manipulado un teléfono celular, computadora o tableta electrónica.
  - Disfruta ver la televisión abierta.
2. Con base en la información anterior, en equipo deberán responder y fundamentar su respuesta a la siguiente pregunta:
  - ¿Cómo le explicarían a Rosa Hernández qué es Facebook?

### **“Vamos a explicar”**

1. El día de hoy deberán leer el perfil de Julia Suárez:
  - Niña de 14 años con sordera profunda bilateral de nacimiento.
  - No conoce la lectura labiofacial.
  - No conoce la lengua de señas mexicana.
  - No sabe leer ni escribir.
  - Le gusta ver películas.
  - Su madre se avergüenza de ella y la mantiene aislada de los demás.
2. Con base en la información anterior, en equipo deberán responder y fundamentar su respuesta a la siguiente pregunta:
  - ¿Cómo le explicarían a Julia Suárez qué es la música?

### **“Vamos a explicar”**

1. El día de hoy deberán leer el perfil de Melissa Sánchez:
  - Hija única de 7 años.
  - Sus padres la adoptaron cuando tenía 9 meses de nacida.
  - Estudiante de primaria con calificaciones de excelencia.
  - Ama leer los libros de Harry Potter.
  - Es una niña introvertida.
  - Quiere saber cómo fue que nació.
2. Con base en la información anterior, en equipo deberán responder y fundamentar su respuesta a la siguiente pregunta:
  - ¿Cómo le explicarían a Melissa Sánchez que ella fue adoptada?

### **“Vamos a explicar”**

1. El día de hoy deberán leer el perfil de Omar Ochoa:
  - Niño de 6 años.
  - No sabe leer y escribir.
  - Hijo único de padres divorciados.
  - Disfruta jugar con la tableta electrónica que le regaló su mamá.
  - En internet vio un video de un chico inflando un condón.
  - A su madre le pidió un condón para jugar.
  
2. Con base en la información anterior, en equipo deberán responder y fundamentar su respuesta a la siguiente pregunta:
  - ¿Cómo le explicarían a Omar Ochoa para qué sirve un condón?

## ANEXO 10

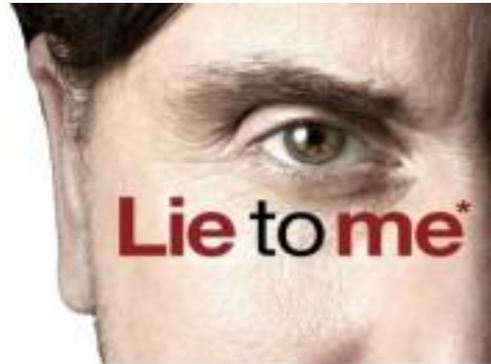
### “Imágenes de Tim Roth”



#### Felicidad

Una sonrisa real siempre incluye:

- 1 Arrugas en las patas de gallo
- 2 Mejillas elevadas
- 3 Actividad en el músculo que rodea el ojo



#### Tristeza

- 1 Párpado superior bajo
- 2 Pérdida de enfoque ocular
- 3 Ambas esquinas de los labios ligeramente inclinadas hacia abajo.



#### Sorpresa

Sólo dura un segundo

- 1 Cejas elevadas
- 2 Ojos abiertos
- 3 Boca abierta



#### Ira

- 1 Cejas bajas y juntas
- 2 Ojos brillantes
- 3 Labios apretados



#### Miedo

- 1 Cejas bajas y juntas
- 2 Párpado superior elevado
- 3 Párpado inferior tenso
- 4 Labios ligeramente estrados



#### Asco

- 1 Nariz arrugada
- 2 Labio superior elevado



#### Desprecio

- 1 Elevación y tensión de uno de los lados del labio.

**Legalización  
del aborto**

**Violencia  
hacia las  
mujeres**

# **Los impuestos en México**

# **Legalización de la marihuana**

*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal operativo.*

## ANEXO 12

### “Cerremos con broche de oro”

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

-Instrucciones: Con base en lo visto durante el taller, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué fue lo que más disfrutó durante su participación el taller?
2. ¿Qué no disfrutó durante su participación en el taller?
3. ¿Qué aprendió durante su participación en el taller?
4. ¿Qué le hubiese gustado aprender en el taller?
5. ¿Qué opina del trabajo realizado por el instructor?

*Material de creación propia, elaborado para el taller para personal operativo.*