



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
CENTRO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS No. 13  
"RICARDO FLORES MAGÓN"  
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA



# GUÍA

de estudio para  
presentar ETS de la  
UNIDAD DE APRENDIZAJE  
Comunicación y Liderazgo  
Semestre 2026/2

**TURNO MATUTINO**

Fecha de elaboración: marzo 2026.

Presidente de Academia: Lic. Angelina Cadena Flores (Turno Matutino)

## FORMATO DE LA GUÍA DE ESTUDIO

<b>Área:</b> humanística	<b>Nombre de la Unidad de Aprendizaje:</b> <b>Comunicación y Liderazgo</b>	<b>Nivel/semestre:</b> Segundo
-----------------------------	---	-----------------------------------

### Instrucciones generales de la guía

#### Aspectos que el alumno debe considerar antes de presentar el examen:

La guía de estudios es un instrumento de apoyo para la preparación del examen a título de suficiencia.

#### Procedimiento para la revisión del ETS.

El alumno deberá solicitar al Área Humanística el formato de revisión de examen, una vez firmado por su titular se procede a informar al profesor designado para calificar sobre la revisión que se llevará a cabo juntamente con el alumno.

El profesor tiene un lapso de 72 horas, a partir de la aplicación del examen para subir calificaciones por lo que el alumno cuenta con ese tiempo para solicitar la revisión.

### Presentación

El presente documento te ayudará a revisar los temas desarrollados a lo largo del semestre en la Unidad de Aprendizaje. Si tienes dudas o preguntas al respecto puedes acudir directamente con los profesores que imparten la materia en ambos turnos.

### Propósito

El propósito de este documento es favorecer en el alumno un aprendizaje guiado, que le permita adquirir los conocimientos con los que debe contar para acreditar la unidad de aprendizaje.

### Justificación

Esta Unidad de Aprendizaje responde a la necesidad de preparar a los alumnos para ser competentes en las habilidades comunicativas y de liderazgo para que puedan desarrollarse con seguridad y confianza en cualquier ámbito en el que se desenvuelvan: familia, escuela, trabajo y sociedad.

Las habilidades comunicativas que se trabajan favorecen el desarrollo de relaciones más sólidas, permanentes y de crecimiento.

Las habilidades de liderazgo que se trabajan favorecen ambientes más sanos de convivencia, positivos y de crecimiento.

En la Unidad de Aprendizaje no sólo se desarrollan habilidades sino también se trabajan con las actitudes y/o comportamientos a través del trabajo reflexivo, así como se trabaja la parte teórica y científica que fundamenta los contenidos, estrategias y técnicas utilizadas.

## **Estructura y contenidos**

### **UNIDAD I**

#### **1. La comunicación**

- 1.1 El Proceso de Comunicación y sus elementos
- 1.2 Importancia
- 1.3 Elementos
- 1.4 Barrera
- 1.5 Relaciones humanas
- 1.6 Habilidad para la comunicación
- 1.7 Comunicación interpersonal
- 1.8 Tipos de comunicación: verbal y no verbal
- 1.9 Habilidad para la comunicación actitud crítica, reflexiva y de respeto.

#### **2. Grupo y equipo**

- 2.1 Diferencias, características
- 2.2 Tipos funcionales de trabajo de proyecto, interés o amistad.

#### **3. Conflicto**

- 3.1 tipos
- 3.2 niveles
- 3.3 manejos
- 3.4 etapas

### **UNIDAD II**

#### **1. Liderazgo**

- 1.1 Concepto e importancia
- 1.2 Tipos y características
- 1.3 Habilidades funcionales

## 2. Liderazgo

2.1 Concepto e importancia

2.2 Estilos

## 3. Implicaciones del liderazgo

3.1 Autoestima

3.2 Motivación

3.3 Ética

3.5 Autoridad

3.6 Poder

3.7 Control

## 4. Autoliderazgo

4.1 Autoconocimiento

4.2 Proactividad

4.3 Valores básicos: responsabilidad, respeto y honestidad.

## UNIDAD III

### 1. Toma de decisiones

1.1 Asertividad

1.2 Sistemas e intuición

### 2. Proceso decisional

2.1 Identificación del problema

2.3 Fuentes de información

2.4 Alternativa de solución

2.5 Análisis de alternativas

2.6 Toma de decisiones

2.7 Habilidad para la comunicación

2.8 Trabajo colaborativo

2.9 Aprendizaje autónomo

2.10 Autoestima y sensibilidad

## Unidad I Comunicación Humana

### Comunicación

Proceso mediante el cual se intercambian conocimientos, experiencias y sentimientos para obtener una respuesta de los receptores.

### Comunicación Humana

Fue acuñada por un grupo de investigadores como Watzlavick, Bateson, Jackson y Beavin, entre otros, en California en los años 60.

El axioma fundamental de la teoría de la comunicación es **"imposible no comunicar"**

Razón por la que donde no hay comunicación no se puede formar ninguna organización social, entendiéndose por organización social a la familia, escuela, hospital, la policía, el gobierno, el ejército, etc.

La comunicación humana se convierte en un encuentro social. Con una función. Informar, regular la vida diaria, al ordenar, transmitir, comprender, valorar, dando como resultado relaciones humanas.

### Elementos de la comunicación

**Emisor:** Es el origen y la fuente de la comunicación

**Receptor:** Decodifica, interpreta, traduce el mensaje para que la información tenga sentido.

**Mensaje:** Es la información por transmitir. Se expresa mediante un código.

**Canal o medio:** es la vía por la cual se transporta o circula el mensaje desde el emisor hacia el receptor (teléfono, cartas, revistas, radio, periódicos, la voz, etc.)

**Contexto:** Son las circunstancias que rodean la comunicación, son el espacio físico y psicológico donde se efectúa el proceso de la comunicación (casa, salón de clase, transporte, etc.)

**Retroalimentación o feed back:** Para que la comunicación se dé necesitamos hacer sentir a quien nos habla o le hablamos, que estamos escuchando, y que nos interesa lo que nos dice.

### Tipos de Códigos

#### Orales o Verbales

Son las palabras que tienen expresión a través de distintos idiomas.

**Escrito**

Se expresan signos que permiten la representación gráfica de los códigos orales.

**Visual**

Ejemplo de estos son las fotografías, pintura, dibujos, grabados.

**Gestual**

Son movimientos del rostro o de las manos para expresar actitudes, ánimos, etc.

**Sónico**

Los que utilizan sonidos, pero no lingüísticos.

**Icónico**

Son un conjunto de instrucciones en imagen, que generalmente establece prohibición.

**Táctil**

Las caricias son tan elocuentes como las palabras mismas.

**Cromático**

Los que emplean colores para identificar o representar algo.

**Simbólico**

Representan un concepto comúnmente aceptado.

**Barreras de la Comunicación****Barreras personales o psicológicas**

Son las interferencias que surgen de las características de la persona, de su percepción, de sus emociones, de sus deficiencias sensoriales, culturales, religiosas, o por sus prejuicios (me cae mal, no me gusta, de sus malos hábitos de escuchar o de observación).

**Barreras fisiológicas**

Se dan cuando se presentan deficiencias o malformaciones que pueden ser defectos congénitos o adquiridos que impiden la comunicación con las demás personas (un ciego, un autista, un mudo, un

sordo o personas que tienen alguna falla y no ven, no escuchan o no hablan bien debido a algún defecto orgánico: tartamudos, estrabismo, frenillo, sordera por edad)

### **Barreras físicas**

Son interferencias que ocurren en el ambiente en el que la comunicación se desarrolla: un ruido que distrae y que provoca la pérdida temporal del mensaje.

### **Barreras semánticas**

Las palabras pueden tener un doble significado o un significado ambiguo en el sentido o interpretación. Por ejemplo:

Medias para señoras delgadas.

Pablo le contó a Luis que en la reunión el burro del presidente municipal mordió el pastel.

El cerdo del niño.

### **Barreras administrativas**

Se presentan en la institución. Pueden ser una causa, la mala planeación o, principalmente la interferencia en los niveles jerárquicos.

## **Formas de comunicación**

### **Comunicación intrapersonal**

Es la comunicación que tenemos con nosotros mismos. A esto se le conoce como introspección o diálogo interno.

### **Comunicación Interpersonal**

Es la comunicación que se da entre las personas cuando existe un intercambio de ideas, pensamientos, aquí es donde se busca el contacto con los demás para compartir y dar lugar a la interacción.

### **Comunicación asertiva**

Es la capacidad que tiene el ser humano para defender sus derechos, expresando lo que piensa, siente de manera directa y en el momento oportuno.

## **Estilos en la comunicación**

### **Estilo Agresivo**

IMPLICA:

Defender los derechos propios.

Expresar:

- pensamientos
- sentimientos.
- creencias.

Expresarlos:

- directamente.
- no sinceramente.
- inapropiadamente (inoportunamente).

De tal manera que siempre viola los derechos de los demás.

### **Estilo Pasivo**

IMPLICA:

Violar los derechos propios.

No expresar:

- pensamientos.
- sentimientos.
- creencias.

Expresarlos:

- con disculpas.
- apocadamente.
- inadvertidamente.

De tal manera que los demás puedan fácilmente desatenderlos (ignorarlos).

### **Estilo Asertivo**

**IMPLICA:**

Defender los derechos propios.

Expresar:

- pensamientos.
- sentimientos.
- creencias.

Expresarlos:

- directamente.
- sinceramente.
- apropiadamente (oportunamente).

De tal manera que no viole los derechos de los demás.

## **Tipos de comunicación**

### **Comunicación Verbal**

Es el uso de las palabras para la interacción, el lenguaje propiamente tal, expresado de manera hablada o escrita.

### **Comunicación No Verbal**

Habitualmente para comunicarnos utilizamos una serie de elementos que apoyan nuestras ideas y le dan significado a lo que expresamos. Estos factores se enmarcan en lo que no es verbalizado por el lenguaje hablado, tales como: Lenguaje Kinésico, Lenguaje Proxémico, Lenguaje Icónico y la Comunicación Paraverbal.

## **Relaciones Humanas**

Las relaciones humanas son el conjunto de interacciones que se dan entre los individuos de una comunidad y que permiten a las personas relacionarse de una manera cordial y amistosa, ya que se basan en reglas aceptadas por las mismas personas. Están basadas principalmente en los vínculos

sociales que entablan las personas y son básicas en el desarrollo individual e intelectual de los seres humanos.

Las relaciones humanas son el producto de la interacción constante entre los miembros de una sociedad, para que ellas se puedan establecer es importante que se establezca COMUNICACIÓN, ya que por medio de ella se expresan emociones y sentimientos, problemas y experiencias vividas y además de expresarlas, permite que otra persona las comprenda.

## **Grupo y equipo**

### **Grupo**

Pluralidad de seres que forman un conjunto.

### **Equipo**

Conjunto de personas organizadas para lograr un objetivo en común.

El plus de un equipo radica en la sinergia.

### **Sinergia**

Cuando dos o más personas trabajan conjuntamente para crear una mejor solución de lo que ambos pudieran lograr por cuenta propia. No es tu forma o la mía, sino una mejor forma, una más elevada.

Sinergia es:

Celebrar las diferencias

Trabajo en equipo

Tener la mente abierta

Hallar formas nuevas y mejores

## **Conflicto**

El conflicto surge cuando entran en contraposición las ideas, los objetos, metas entre una, dos o más personas.

El conflicto es básicamente un problema de percepción, porque las personas involucradas deben percibir que entre ellas existe un conflicto; si nadie está consciente de éste, no existe.

## **Escuelas del Conflicto**

### **Vista tradicional**

Supone que todo conflicto era malo y se relaciona con violencia, por lo que lo resolvían despidiendo, expulsando, regañando. Prevalció de 1930 a 1940.

### **Relaciones humanas**

Acepta el conflicto, ya que podría beneficiar el desempeño del grupo. De 1940 a 1970.

### **Interaccionistas**

Se alienta el conflicto, para que el grupo no se convierta en estático. El líder del grupo debe mantener un mínimo de conflicto para que surja la creatividad y la autocrítica.

## **Tipos de conflicto**

### **Conflicto atracción-atracción**

El individuo es atraído en forma simultánea hacia dos objetivos que tienen valor positivo, pero que son incompatibles.

### **Conflicto atracción-evitación**

Este conflicto es ambivalente porque produce sentimientos simultáneos de atracción y repulsión.

### **Conflicto evitación-evitación**

No hay valencias positivas, una persona enfrenta dos alternativas indeseables, desagradables, amenazadoras.

### **Conflicto doble atracción-doble evitación**

Se debe elegir entre dos alternativas que presentan valencias dobles tanto positivas como negativas. Es el conflicto más complejo y difícil de resolver.

## **Solución de Conflictos**

### **Negociación**

Se da entre dos personas.

Debe de iniciar sin atacar, se debe escuchar con empatía, para llegar a un diagnóstico que integre las aportaciones de todos, crear en los interlocutores actitudes de cooperación, enfatizar con valores comunes y ceder un poco para encontrar un punto intermedio.

### **Mediación**

También se le conoce como negociación asistida por un tercero. El mediador ayuda a que las personas conversen, se comuniquen y lleguen a un acuerdo. No decide nada, no decide lo que se debe de hacer, no toma partido, es imparcial.

### **Arbitraje**

Si las circunstancias que han dado origen al conflicto no pueden ser resueltas satisfactoriamente por las partes ni por las gestiones mediadoras, se requerirán los oficios de personas con mayor autoridad moral, profesional u oficial, capaces de arbitrar, dictaminar y otorgar la decisión justa, previa aprobación de los actores en conflicto.

## **Unidad II: Liderazgo**

### **Definición de líder**

El líder es la persona que logra el progreso de la sociedad. Para lograrlo percibe la realidad, hace su diagnóstico, piensa varias soluciones, escoge aquella que le parece mejor, la propone a sus seguidores, los convence, organiza a todos los que participan, sabe qué pedirles, los conoce, los motiva y actúa de manera que logra el resultado propuesto; es decir, el líder es la persona capaz de hacer que las cosas sucedan, logrando la visión propuesta.

### **Tipos de líder**

#### **Natural**

Nace con ciertas características que le facilitan influir sobre los demás. Ejemplo: Felipe el hermoso (rey de Francia), Enrique VII (rey de Inglaterra), Alejandro Magno, Isabel primera.

#### **Circunstancial**

Es el que un momento surge, ya que sabe cómo resolver un problema y logra hacerlo. Ejemplo. Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela, todos los luchadores sociales.

#### **Cognoscitivo**

Es el individuo que estudia y aprende a hacerse líder. Ejemplo: Billa Gates.

## **Estilos de liderazgo**

### **Socio operativo o autoritario**

También llamado autócrata u orientado a la tarea eficaz.

El líder estructura el trabajo de sus subordinados, asignándoles tareas definidas, especificando los procedimientos que deben seguir, aclarando lo que se espera de ellos y programando su trabajo. Al grupo no le gusta tomar la iniciativa, ni las responsabilidades. Si las cosas no resultan culpan al líder.

### **Características del liderazgo autocrático**

- El Líder toma todas las decisiones
- No permite la participación o discusión del grupo
- El Líder es el dueño de la información
- No delega responsabilidades
- Fija los objetivos a cumplir
- Administra permisos y castigos
- Tiene control sobre todo y sobre todos

### **Ventajas de este tipo de liderazgo:**

- Es eficiente
- Se consiguen resultados a corto plazo
- Es muy efectivo en situaciones estresantes o en situaciones en las que hay que tomar una rápida decisión
- Se supervisa a los trabajadores, lo que disminuye la probabilidad de que los trabajadores se adormezcan o flojeen en sus tareas
- Hay un control total sobre todo el proceso
- El proceso de trabajo es simplificado ya que todo pasa por la misma persona que está al corriente de todo.

### **Desventajas de este tipo de liderazgo:**

- Puede ser frustrante y estresante para los trabajadores
- Hay pocos elogios
- El Líder sólo se comunica con el grupo cuando se comenten errores
- No hay participación de los empleados

- Puede crear miedo en el grupo, lo que produce mayor ausentismo y menor motivación, lo que dificulta el proceso y empeora el resultado omitiendo ideas y opiniones del grupo

### **Democrático o Socio- Afectivo**

También llamado democrata u orientado a las personas.

Se refiere al líder que construye un medio ambiente de apoyo para sus subordinados, al ser amigable y accesible, mostrando una preocupación por el bienestar personal del grupo y de sus miembros.

Los integrantes del grupo con un liderazgo orientado a la persona se comprometen y están dispuestos a compartir los logros y desaciertos por sus decisiones en la tarea.

### **Características del liderazgo democrático:**

- El Líder fomenta la participación del grupo
- El Líder agradece la opinión del grupo y no margina a nadie
- El objetivo es el bien grupal
- El Líder ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones
- El Líder delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo
- El Líder ofrece ayuda y orientación.

### **Ventajas de este tipo de liderazgo:**

- Provoca iniciativa y mayor disposición
- Estimula al sentimiento de pertenencia del grupo
- El grupo no compete, sino que se apoya para llegar al objetivo
- Se generan vínculos importantes entre el grupo y con el líder
- Se preocupa por el desarrollo de su equipo más que por el resultado

### **Desventajas de este tipo de liderazgo:**

- Es un proceso lento al tomar en cuenta las opiniones de todos los miembros.
- Es arriesgado si el líder no sabe estimular las habilidades de empatía y apoyo
- El Líder debe contar con muchas capacidades asertivas y de colaboración
- Se deposita mucha confianza en el grupo
- Es difícil tener a todo el grupo contento

### **Líder Laissez-Faire**

También llamado liberal, el que se suelta las riendas o el manga ancha.

Los miembros del grupo se capacitan constantemente y organizan su propia motivación. La meta la impone la organización. Pero como en todo grupo, alguien debe recordar las reglas, metas, tiempos y tomar decisiones para resolver problemas. De igual manera, el líder laissez-faire gestiona y suministra los recursos.

Ignora las contribuciones del líder, más o menos en la misma forma en que el liderazgo autócrata ignora al grupo. Por estos motivos, normalmente no se le utiliza como un estilo dominante de liderazgo, aunque es útil en las situaciones en las que el grupo es de altísimo rendimiento, y no requieren que los guíen ni que los supervisen.

#### **Características de este tipo de liderazgo:**

- No toma iniciativa como líder
- Deja que los subordinados (miembros del grupo) tomen decisiones y elijan lo que se lleva a cabo
- No da instrucciones a menos que se las exijan
- El Líder tiende a ser neutral y no tomar lados

#### **Ventajas de este tipo de liderazgo:**

- Da libertad a sus miembros de tomar decisiones sin limitaciones
- Sus miembros son altamente capacitados
- Cuentan con normas claras y se manejan con libertad en ellas

#### **Desventajas de este tipo de liderazgo:**

- El Líder influye poco en el logro de objetivos
- Influye poco al clima laboral
- No da instrucciones a menos que los miembros se lo exijan
- Crea duda, falta de seguridad y poca certeza

### **Implicaciones del liderazgo**

#### **Autoestima:**

Se relaciona en forma directa con las expectativas de éxito del líder. La autoestima es algo que proyectamos, se nota en el cuidado que le damos a nuestra persona, así como, en la forma en que tratamos a los demás.

Un líder debe sentirse seguro de quién es, pero también proyectar a sus seguidores esa seguridad en los momentos desafiantes o de crisis.

**Motivación:**

Todo líder debe ser motivador. El líder hace que los otros participen con una visión hacia el futuro, que logra compartir con sus seguidores.

**Control:**

El líder debe tener la capacidad de verificar si todo ocurre conforme al plan inicial, se asegura de ir avanzando en la dirección correcta y si surgen contingencias en el camino genera estrategias para dar solución a los problemas.

**Autoridad:**

Es el derecho a dirigir por la jerarquía que se ocupa en la organización. Se definen los límites y las acciones que deben tomar los seguidores para lograr el éxito o progreso de un proyecto.

**Poder:**

Es la capacidad de influir en las personas y refleja la fuerza del líder. Se puede tener poder a través de la información, la negociación, la experiencia, el afecto, la recompensa y la conexión.

**Ética:**

Todo líder debe tener principios y valores para lograr la excelencia y lo mejor para las personas. Si un liderazgo no está basado en una ética, el liderazgo puede ser negativo o equivocado que busque solo fines individuales y no la esencia del liderazgo, que es el bien común.

## **Unidad III: Liderazgo y Toma de decisiones**

### **Competencias de Inteligencia Emocional en un líder**

#### **Conocimiento de uno mismo.**

Conocerse a uno mismo significa tener un profundo conocimiento de las emociones propias, de sus puntos fuertes y sus debilidades, sus necesidades y sus impulsos.

Las personas con un alto grado de conocimiento de sí mismas reconocen cómo sus sentimientos les afectan a ellas y a otras personas, y también cómo afectan su rendimiento de trabajo.

Las personas que se evalúan con honestidad a sí mismas son las apropiadas para hacer lo mismo con las empresas que dirigen.

### **Autocontrol**

Es como una insistente conversación interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos.

La gente que mantiene dicha conversación sufre momentos de bajo estado anímico e impulsos emocionales como le ocurre a todo el mundo, pero encuentra modos de controlarlos e incluso de canalizarlos de forma útil.

La gente que controla sus sentimientos y sus impulsos, es decir, la gente que es razonable es capaz de crear un ambiente de confianza y justicia

### **Empatía**

“Tener en profunda consideración tanto los sentimientos de los empleados como otros factores durante el proceso de tomar decisiones inteligentes”

Las personas que la poseen están sintonizadas para interpretar las sutilezas del lenguaje corporal, poseen un profundo entendimiento tanto de la existencia como de la importancia de las diferencias étnicas y culturales

### **Habilidad Social**

Consiste en la simpatía con un propósito: movilizar a la gente en la dirección que deseas, tanto si es el acuerdo sobre una nueva estrategia de marketing como el entusiasmo por un producto nuevo.

La gente que es hábil socialmente tiende a tener un amplio círculo de relaciones, y posee la habilidad de crear un punto de unión con gente de toda clase: es decir, la habilidad de construir relaciones.

La gente tiende a ser muy efectiva en el manejo de sus relaciones cuando puede comprender y controlar sus propias emociones y puede empatizar con los sentimientos de los demás.

La tarea de un líder es que el trabajo se haga a través de otras personas, y la habilidad social hace que esto sea posible.

### **Toma de decisiones**

El Modelo dependerá del trabajado con tu profesor.

***Modelo propuesto por Sean Covey***

Define la oportunidad o problema

La vía de los demás (Busca primero entender las ideas de los demás)

Mi vía (Busca ser entendido hablando de tus ideas)

Tormenta de ideas (Crear nuevas opciones e ideas)

Vía Elevada (Hallar la mejor solución)

***Modelo propuesto por Mauro Rodríguez Estrada***

Recopilación de datos:

- 1.- Percepción y definición del problema
- 2.- Fijación de objetivos (resultados esperados)
- 3.- Estudio de diferentes alternativas
- 4.- Elección de una alternativa
- 5.- Estrategia (Plan de Acción)
- 6.- Acción

**Evaluación**

La guía es un apoyo, no tienen ningún valor.

**Materiales de apoyo**

El camino hacia el liderazgo, Cadena Flores Angelina, Grupo Editorial Éxodo.

**Actividades de estudio**

Estudiar el material plasmado en esta guía.  
Buscar el apoyo de algún profesor de la Academia para aclarar dudas.

**Información Adicional**

Cuentas con los apuntes, manuales y libros proporcionados por los profesores de la academia.

## **Bibliografía**

- Cadena Flores Angelina (2018). El camino hacia el liderazgo. Ciudad de México, Éxodo.
- Goleman Daniel (2015). Cómo ser un líder. Barcelona, España, Grupo Zeta.
- John C. Maxwell (2017). El ABC del coaching, Buenos Aires, Argentina, V&R Editoras
- John C. Maxwell (2017). El ABC del liderazgo, Buenos Aires, Argentina, V&R Editoras
- John C. Maxwell (2017). El ABC de la actitud, Buenos Aires, Argentina, V&R Editoras
- Rodríguez Estrada Mauro, Psicología de las Relaciones Humanas, Colombia, Editorial PAX MÉXICO
- Covey Sean, Los 7 hábitos de los adolescentes altamente efectivos, Buenos Aires, Argentina, Editorial Grijalbo

## **INTEGRANTES DE LA ACADEMIA**

### **TURNO MATUTINO**

Angelina Cadena Flores  
Rosa María del Pilar Portillo Ramírez  
Karla Elideth Moreno López  
María Eugenia Lizbey Guadarrama  
García