

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de desarrollo de competencias de la gestión en micro, pequeñas y medianas
empresas



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

PAP 3F09 Gestión del Cambio, del Talento Humano y la Efectividad Organizacional

Capacitación en habilidades blandas: comunicación asertiva y manejo del tiempo.

PRESENTAN

Programas educativos y Estudiantes

Lic. en Psicología. Regina Espinosa Sánchez

Lic. en Relaciones Industriales. Elizabeth Hernández García

Profesores PAP:

Juan Carlos Flores Organista

Paz Cecilia Michel Estrada

Tlaquepaque, Jalisco, 11 mayo 2023

ÍNDICE

Tabla de contenido

REPORTE PAP	3
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	3
El Reporte PAP consta de tres componentes.....	4
Resumen	5
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional	6
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	6
1.2 Caracterización de la organización	9
1.3 Identificación de la(s) problemática(s)	10
1.4. Planeación de alternativa(s).....	12
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora.....	21
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	36
2. Productos	51
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia.....	53
3.1 Sensibilización ante las realidades	53
3.2 Aprendizajes logrados	55
3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los directivos	57
4. Bibliografía y otros recursos.....	58
5. Anexos generales.....	60

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son experiencias socio-profesionales de los alumnos que desde el currículo de su formación universitaria- enfrentan retos, resuelven problemas o innovan una necesidad sociotécnica del entorno, en vinculación (colaboración) (co-participación) con grupos, instituciones, organizaciones o comunidades, en escenarios reales donde comparten saberes.

El PAP, como espacio curricular de formación vinculada, ha logrado integrar el Servicio Social (acorde con las Orientaciones Fundamentales del ITESO), los requisitos de dar cuenta de los saberes y del saber aplicar los mismos al culminar la formación profesional (Opción Terminal), mediante la realización de proyectos profesionales de cara a las necesidades y retos del entorno (Aplicación Profesional).

El PAP es un proceso acotado en el tiempo en que los estudiantes, los beneficiarios externos y los profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores que enfrentan verdaderos problemas y desafíos traducibles en demandas pertinentes y socialmente relevantes. Frente a éstas transfieren experiencia de sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, co-crear o transformar en distintos campos sociales.

El PAP trata de sembrar en los estudiantes una disposición permanente de encargarse de la realidad con una actitud comprometida y ética frente a las disimetrías sociales. En otras palabras, se trata del reto de “saber y aprender a transformar”.

El Reporte PAP consta de tres componentes

El primer componente refiere al ciclo participativo del PAP, en donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo de éste y la valoración de las incidencias en el entorno.

El segundo componente presenta los productos elaborados de acuerdo con su tipología.

El tercer componente es la reflexión crítica y ética de la experiencia, el reconocimiento de las competencias y los aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.

Resumen

En el Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) “Gestión del Cambio, del Talento Humano y la Efectividad Organizacional” se trabajó desde la necesidad que la empresa requería. En este caso el proyecto consistió en la capacitación de habilidades blandas para los colaboradores, específicamente en la comunicación asertiva y el manejo del tiempo. Al ser dos talleres distintos se construyeron diferentes objetivos que iban con un propósito general para el proyecto, que consistió en brindar las herramientas necesarias para que los participantes lograrán identificar la importancia que tiene la adquisición de dichas habilidades para establecer relaciones interpersonales sanas, tanto en su vida personal como laboral y profesional.

Se trabajó a lo largo de ocho semanas en las dos diferentes talleres, el primero tuvo duración de cinco sesiones de hora y media cada una, donde se trabajaron distintos aspectos relacionados con el tema y objetivo principal; por otro lado, el segundo taller tuvo una extensión de tres sesiones de la misma durabilidad y formato. A partir de estos dos talleres se obtuvieron diferentes resultados que mostraron la satisfacción y aprendizajes de los cinco participantes, tales como, su propia necesidad de un mayor autoconocimiento, empatía y asertividad, así como la valoración del trabajo de sus compañeros durante sus jornadas laborales, dichos comentarios dieron cuenta del compromiso y necesidad de seguimiento de todos los colaboradores con el fin de tener un mayor y mejor rendimiento en todos los ámbitos de sus vidas, pero sobre todo dentro de su puesto en la organización.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construye sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado. Por tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Las organizaciones son sistemas abiertos que operan con un propósito, el cual les permite permanecer y ser productivas para poder relacionarse con el entorno que a su vez les obliga a ser abiertas al cambio; estos cambios pueden estar relacionados con modificaciones a nivel estructural, del comportamiento o a nivel tecnológico. (Velásquez Contreras, 2007).

Dentro de estas organizaciones, un componente clave es el factor humano, que con sus competencias ayuda al proceso del cambio y al desarrollo organizacional, ya que, como mencionan Martínez Urueña y Mateus Moreno (2020) “es importante que la organización tenga en cuenta que las personas son un factor crítico y definitivo en el desarrollo de las organizaciones” (p.119). Por lo que, es necesario identificar los requerimientos de aprendizaje por distintos medios, entre ellos las descripciones de puestos, en las cuales se pueden encontrar los objetivos, el organigrama, las responsabilidades principales y secundarias y las relaciones interpersonales internas y

externas. A su vez, se integran las competencias que debe tener una persona para poder desempeñar el puesto de trabajo requerido.

Del mismo modo, se facilita el proceso de reclutamiento e inducción, pues las descripciones de puesto ayudan a crear planes de desarrollo para sumar conocimientos y habilidades a algún perfil en específico. Por otra parte, las descripciones de puesto permiten que cada miembro de la organización comprenda cuál es su papel en ella y con base a qué indicadores puede ser evaluado, ya que, una vez conocidos los objetivos del puesto y las habilidades necesarias, podrá saber cuáles serán importantes tener y/o desarrollar.

De esta manera, será importante identificar y verificar que todos estos indicadores estén asociados a los objetivos generales de la organización y que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y que tengan un tiempo o plazo determinado. Ya que, con esto, las personas que se encargan de elaborar los planes de capacitación y desarrollo podrán apoyarse de los documentos reportados, esperando que se encuentren actualizados y sean aprobados. (Jaime, 2022)

Una vez que se tiene esto y para que todos los puestos tengan un excelente rendimiento y atención al cliente, será necesario capacitar a quienes son parte de la organización en aptitudes y habilidades, ya sean técnicas o emocionales.

La capacitación es el medio por el cual se lleva a cabo el desarrollo personal de un individuo, es utilizada como recurso para fortalecer las habilidades y mejorar las conductas y aptitudes que son necesarias para cumplir con los diversos lineamientos que se esperan dentro de una organización. Por medio de esta, se transmiten conocimientos

específicos a través de ejercicios, y/o dinámicas que brindan herramientas esenciales para cumplir con los fines determinados para el puesto del individuo. (Chiavenato, 2009)

Es por esto que, el objeto principal de la capacitación es preparar a las personas y colaboradores a dar su mejor desempeño, tanto en cuestión de competencias como de aptitudes dentro de su trabajo, para que de esta manera puedan ser capaces de cumplir con lo requerido. Asimismo, con esta se busca brindarles distintas oportunidades y estrategias para que su desarrollo personal sea constante y continuo, y que de este modo su crecimiento no solo le sea eficaz y funcional en su puesto actual, sino también en los posteriores. (Chiavenato, 2009).

Para conseguirlo, es necesario discernir entre las diferentes habilidades a trabajar las cuales muchas veces requieren en las empresas; distinguirlas llevará a los participantes a desarrollar lo que su empresa requiere y con ello se podrán construir los diferentes objetivos a cumplir en la capacitación. Una gran necesidad en las organizaciones es la de mejorar la atención al cliente, para esto se precisan distintas habilidades en las que se encuentran, el trabajo en equipo, la creatividad e innovación, la planeación y organización, la comunicación, entre otras, desarrollarlas permitirá reconocer de forma asertiva lo que necesita cada cliente y con esto se podrán manejar las diferentes situaciones y problemáticas de la manera más adecuada posible al momento de dar la atención a los prospectos de la organización.

1.2 Caracterización de la organización

Este proyecto se desarrolló en una empresa caracterizada por tener 18 años de experiencia en la venta de software empresarial personalizado, soporte técnico y de consultoría a las empresas, enfocados en la administración y gestión del capital humano, todos adecuados como ya se mencionó a las necesidades de cada uno de sus clientes.

Esta empresa se encuentra ubicada en el Parque Tecnológico del ITESO, cuenta con cinco puestos dentro de su organigrama y cinco áreas diferentes. La dirección, en la que se lleva a cabo la toma de decisiones finales y se supervisa el funcionamiento general de la empresa. El nivel de gestor de proyectos quien se encarga de darle seguimiento a cada proyecto y toma decisiones en cuanto al nivel de dificultad de cada uno de estos.

Posterior a este, se encuentra el área de soporte y desarrollo que principalmente se encarga de que el funcionamiento del software funcione al cien por ciento, y en caso de que esto no sea así, se proporciona un servicio de apoyo personalizado a la empresa o cliente que lo requiera, y, por último, el área de servicio al cliente, o asesor, responsable de proporcionar una atención a todos los clientes que se reciben a través de llamadas, correos o incluso de forma directa dentro de la organización.

Imagen 1: Organigrama

Nota. Elaboración propia. Fuente: Dirección

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

Después de haber realizado una sesión virtual con el director y la gestora de proyectos en donde se expusieron las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa, se determinaron las principales necesidades con las que cuentan al momento, una de ellas es la de tener un proceso de onboarding más estructurado y enfocado a cada puesto. Este concepto de onboarding se refiere al proceso mediante el cual se integra a los colaboradores de forma adecuada, buscando que mediante una serie de pasos y procesos estos se puedan sentir parte del equipo y al mismo tiempo tengan una guía de orientación para conocer el rol para el que fueron contratados y con ello, saber a quiénes deben acudir en caso de necesitar apoyo, pues los encargados exponían que algunas veces por falta de claridad en los procesos o por no tener las herramientas necesarias para

desarrollarse, los empleados terminan desertando o generando conflictos (Morales, 2019).

Asimismo, de manera más específica, se busca que con el onboarding los nuevos miembros de la empresa se integren y puedan tener la posibilidad de comenzar un proceso de inducción que les permita desarrollarse de forma óptima en su puesto desde el primer día; teniendo, además, una guía específica de las actividades que se espera que realicen y las personas del organigrama con las que se estarán relacionando durante su proceso, conociendo las razones y el tipo de ayuda que estas les pueden proporcionar.

Por otro lado, la segunda necesidad detectada es que las personas que conforman el equipo de la empresa tengan un perfil de atención al cliente, pues una de las múltiples labores que deben realizar, es la de proporcionar a sus clientes un servicio de apoyo para cualquier duda o dificultad que presente durante su aprendizaje y uso del producto a lo largo del tiempo. Sin embargo, al ser ingenieros y estar constantemente dentro de las instalaciones de la empresa, sus habilidades de comunicación y relaciones interpersonales son limitadas, por lo que, la empresa busca que se les puedan facilitar herramientas que les sirvan como base y ejemplo de cómo pueden tratar a sus clientes de una manera más asertiva y al mismo tiempo tener una mejor organización y planeación de sus labores.

Es por esto que se concluye que, como prioridad, están como temáticas a atender, la comunicación asertiva y la gestión del tiempo. Ambas trabajadas por medio de la capacitación, que como se expuso anteriormente, llevará al desarrollo personal de los colaboradores.

1.4. Planeación de alternativa(s)

Retomando el tema de la importancia de la capacitación para el crecimiento y desarrollo de las habilidades de los colaboradores, e identificando las problemáticas prioritarias para este semestre, se trabajará la capacitación a través de talleres, y en meses posteriores se retomará la necesidad de la realización del programa de onboarding.

Se proponen dos talleres diferentes, cada uno enfocado en los dos temas principales que son, la comunicación asertiva y la gestión del tiempo, ambos tendrán una duración aproximada de cinco sesiones de hora y media y con una modalidad mixta, en donde los cinco colaboradores que participan podrán realizar las distintas dinámicas y actividades desde el lugar en el que se encuentran y al mismo tiempo aprender diferentes herramientas basadas en la teoría expuesta.

Esta decisión de realizar un taller como parte de la capacitación, en lugar de hacerlo por medio de otro tipo de método, es debido a que un taller ofrece una experiencia educativa completa, pues al brindar actividades prácticas que ponen a prueba las habilidades de los participantes se les da la oportunidad de fracasar y recibir una retroalimentación efectiva y eficaz por parte del instructor, lo que les podrá ayudar a entender de mejor manera la teoría, y posteriormente ponerla en práctica sin ayuda de un profesional. (La caja de herramientas comunitaria, s.f.)

El primer taller fue el de la comunicación asertiva, que se puede definir desde diferentes puntos, en este caso, la comunicación por sí misma es un “proceso mediante el que un mensaje emitido por un individuo, llamado emisor, es comprendido por otro llamado receptor o destinatario, que es la persona o entidad a quien va dirigido el

mensaje, gracias a la existencia de un código común.” (Álvarez Varó y Martínez Linares, 1997, citado en Guardia de Viggiano, 2009. p. 16). Por lo tanto, en unión a esto, la asertividad dentro de la comunicación en una empresa “es uno de los pilares fundamentales e irremplazables para el funcionamiento y/o engranaje adecuado de cualquier empresa o compañía [...] ya que, posee, el diálogo adecuado, la escucha y la transmisión de ideas, que pueden marcar la diferencia en la productividad, orientación al logro, alcance de los objetivos y metas que pueda llegar a tener una determinada compañía”. (Rengifo-Hernández, 2014, p. 4)

En segundo lugar, se trabajará en el taller de planeación y organización, o, en otras palabras, gestión del tiempo, que, como proponen Mengual-Recuerda, et al., (2012), “es una herramienta de management que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización” (p. 4). Una vez que ambos sean trabajados, se podrá dar una mejor y más enfocada atención a las necesidades de la empresa y con ello se optimizará la colaboración de los trabajadores en todos sus ámbitos, además de brindar la atención al cliente paso por paso de acuerdo a la requisición de este.

Cronograma de Actividades

Taller comunicación asertiva			
Objetivo: Brindar las herramientas necesarias para que los colaboradores logren identificar la importancia de la comunicación asertiva y el impacto positivo que esta puede establecer en las relaciones interpersonales, tanto personales como dentro de su trabajo.			
Sesión 1	Objetivos	Actividades	Duración
Proceso de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los diferentes tipos de comunicación, así como sus elementos. • Identificar la relevancia que tiene la comunicación no verbal y la necesidad de la coherencia entre ésta y la comunicación verbal. • Reconocer la importancia de la claridad y puntualidad de lo que se dice y cómo se dice. 	Menti - La comunicación es.	10 min.
		Actividad - 7 elementos de la comunicación.	15 min.
		Test - Estilos de comunicación	
		Menti - aprendizajes	20 min.
			10 min.

Sesión 2	Objetivos	Actividades	Duración
Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> Comprender la importancia de ser asertivo para generar relaciones interpersonales más sanas. Diferenciar entre los estilos agresivo, pasivo y asertivo y determinar cuál se está adoptando. Identificar qué frases de la vida cotidiana se utilizan de forma continua y podrían ser dichas de manera asertiva. 	<p>Test - ¿Qué tan asertivo eres?</p> <p>Frases agresivas</p> <p>Situaciones reales no asertivas.</p> <p>Menti- aprendizajes</p>	<p>10 min.</p> <p>10 min.</p> <p>15 min.</p> <p>10 min.</p>
Sesión 3	Objetivos	Actividades	Duración
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la importancia de ser empáticos y ponerse en el lugar del otro. Diferenciar entre lo que es y lo que no es la empatía. 	<p>Dinámica - ¿Qué tan empático eres?</p> <p>Menti - ¿Qué no es la empatía?</p> <p>Algo significativo en su vida.</p>	<p>5 min.</p> <p>5 min.</p> <p>10 min.</p>

		Pregunta – Respuesta	10 min.
		Test – Sabemos escuchar	10 min.
		Menti - Aprendizajes	5 min.
Sesión 4	Objetivos	Actividades	Duración
Actitud positiva y valoración del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la importancia de una actitud positiva en el trabajo. • Conocer el impacto que tiene una actitud positiva en la vida personal y laboral. • Ser capaces de reconocer las habilidades y el trabajo de sus compañeros. 	<p>Enumera tus emociones</p> <p>Emociones básicas</p> <p>Dinámica - Situación difícil en el trabajo</p> <p>Video – La actitud que tienes</p> <p>Valoración del trabajo</p> <p>Menti – Aprendizajes</p>	<p>15 min.</p> <p>10 min.</p> <p>10 min.</p> <p>10 min.</p> <p>15 min.</p> <p>5 min.</p>

Sesión 5	Objetivos	Actividades	Duración
Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar lo que es el cambio. • Conocer qué es la curva del cambio y sus distintas fases. • Reconocer cuáles son los beneficios del cambio y de qué manera podemos afrontarlo. 	<p>Conceptos de la gestión del cambio</p> <p>Dinámica situacional del cambio</p> <p>Consecuencias del cambio</p> <p>Dinámica-Tormenta de ideas</p> <p>Beneficios del cambio</p> <p>Video- Cómo afrontar cambios.</p> <p>Menti-Aprendizajes</p>	<p>30 min.</p> <p>15 min.</p> <p>5 min.</p> <p>10 min.</p> <p>10 min.</p> <p>10 min.</p> <p>5 min.</p>

Taller gestión del cambio			
Objetivo: Brindar las mejores estrategias y herramientas para que los colaboradores logren mejorar la capacidad de organización y administración dentro de su vida tanto laboral como personal, para que en conjunto puedan conseguir una mayor efectividad en su tiempo.			
Sesión 1	Objetivos	Actividades	Duración
Planificación y prioridades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de qué manera son organizados los tiempos que vivimos en nuestro día a día. • Conocer diferentes herramientas de apoyo para una mejor organización y planeación de prioridades. • Reconocer los principales distractores y dar cuenta del impacto que tienen los imprevistos en las horas laborales. 	Actividad – Mencionar los tres principales distractores	10 min.
		Matriz Eisenhower	25 min.
		Test - Administración del tiempo	10 min.
		Menti - aprendizajes	5 min.
Sesión 2	Objetivos	Actividades	Duración
Enfrentar lo imprevisto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los principales obstáculos para la gestión efectiva del tiempo 	Actividad – Realizar horario semanal	25 min.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la capacidad de organización y administración, incorporando métodos e instrumentos para mejorar la gestión del tiempo. • Analizar la propia administración del tiempo en el trabajo, vida personal y vida social. 	<p>Actividad – Tres claves para mejorar en tiempo</p> <p>Test - ¿cómo utilizas tu tiempo?</p> <p>Menti – cierre y reflexión</p>	<p>15 min.</p> <p>10 min.</p> <p>10 min.</p>
Sesión 3	Objetivos	Actividades	Duración
Síndrome de Burnout	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer lo que es el Síndrome de Burnout. • Identificar si alguna vez se han sentido con Burnout. • Tomar en cuenta la importancia del mismo para su propio cuidado. 	<p>Vídeo de explicación</p> <p>Test - Síndrome de Burnout</p> <p>Menti – cierre y reflexión</p> <p>Encuesta de evaluación</p> <p>Preguntas de evaluación</p>	<p>6 min.</p> <p>10 min.</p> <p>5 min.</p> <p>10 min.</p> <p>10 min.</p>

Taller de comunicación asertiva		
Actividades en escenario	Fecha	Duración
Sesión 1: Proceso de la comunicación	Jueves 23 de febrero	1.5 hrs.
Sesión 2: Asertividad	Jueves 2 de marzo	1.5 hrs.
Cambio de sesiones a martes		
Sesión 3: Empatía	Martes 14 de marzo	1.5 hrs.
Sesión 4: Actitud positiva y Valoración	Martes 21 de marzo	1.5 hrs.
Sesión 5: Gestión del cambio	Martes 28 de marzo	1.5 hrs.

Taller de gestión del tiempo		
Actividades en escenario	Fecha	Duración
Sesión 1: Planificación y prioridades	Martes 11 de abril	1.5 hrs.
Sesión 2: Enfrentar lo imprevisto	Martes 18 de abril	1.5 hrs.
Sesión 3: Síndrome de Burnout	Martes 25 de abril	1.5 hrs.
Sesión de cierre y resultados con empresa	Martes 2 de mayo	1.5 hrs.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

A continuación, se presentará una breve explicación de lo que sucedió durante cada una de las sesiones de los talleres, con el propósito de dar una muestra de lo que fue el proceso, en qué consistió cada tema y qué actividades y dinámicas se realizaron para contribuir al aprendizaje de los participantes.

Taller de comunicación asertiva

Sesión 1. Proceso de la comunicación

En la primera sesión se les aplicó un test para conocer qué tan desarrollada se encuentra su habilidad de la comunicación asertiva y posteriormente ellos reconocieron ante el grupo si sus resultados tenían o no coherencia con lo que tanto ellos como los otros pensaban antes de realizarlo.

De igual manera, hicieron dos ejercicios diferentes en los que se les pidió a los participantes que compartieran con los demás sus perspectivas sobre el tema relacionado, es decir, la comunicación y su proceso. Cada uno escribió su opinión en una plataforma llamada “mentimeter” y una vez que todos terminaron se expusieron las frases frente al grupo.

Algunas de las frases que escribieron para describir dicho concepto fueron: “La comunicación es la acción de darnos a entender a los demás sin importar sus diferencias psicológicas, étnicas, culturales, etc.”, “La comunicación es compartir una idea, pensamiento o sentimiento haciendo partícipe al otro”, “la comunicación el poder compartir un mensaje”. A continuación, se les expuso el concepto teórico de lo que

realmente es la comunicación y se contrastaron sus respuestas. Por último, se les hizo un mentimeter en el que cada uno escribió sus aprendizajes y opiniones respecto a la sesión.

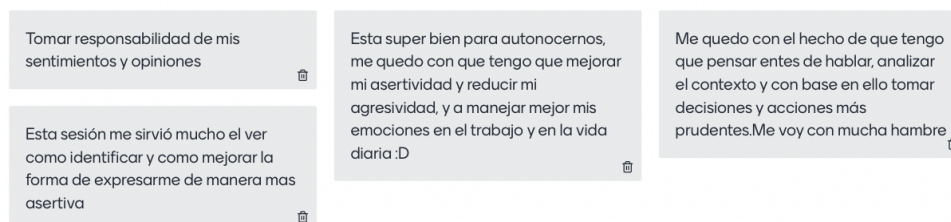
Asimismo, se les explicó el proceso de la comunicación y sus axiomas, y minutos antes de terminar realizaron una actividad en la que, por parejas, uno tenía que comunicar un mensaje sobre un dibujo y el otro tenía que realizarlo en una hoja sin hacer preguntas.

Sesión 2. Asertividad

En esta sesión se trabajó la asertividad por lo que fue un poco una continuación de la sesión anterior. Se les expuso los diferentes estilos de comunicación dentro de la asertividad, se les pusieron ejemplos de lo que era una comunicación asertiva, y lo que podía ser algo agresivo o pasivo, hubo varias preguntas de aclaración y ellos reconocieron bajo que estilo se comunican dentro de su vida personal y dentro de su trabajo.

Posteriormente realizaron dos actividades en las que tenían que discernir qué tipo de frases les parecían asertivas, y después ellos compartieron una situación real en la que no habían sido asertivos y otra en la que sí con el fin de que pudieran contrastar la diferencia entre ambas. Finalmente, al igual que en la primera sesión, se les pidió que pusieran dentro del “mentimeter” con qué se iban de lo aprendido y cómo se quedaban al respecto.

Figura 1. Aprendizajes y reflexiones de la sesión 2



Nota: Estas frases representan los aprendizajes y reflexiones que los participantes se llevaron al final de la sesión de asertividad. Fuente: Elaboración propia.

Sesión 3. Empatía

En esta sesión se abordó el tema de la empatía, en donde se llevaron a cabo diversas actividades para poner en práctica la empatía escuchando a los demás de manera respetuosa y siempre con atención, parafraseando o haciendo preguntas relacionadas a lo que la otra persona que estaba compartiendo.

También se llevó a cabo un test para saber qué tan empáticos son los miembros de la empresa y las áreas de oportunidad en las que deben trabajar para lograr desarrollar esa habilidad.

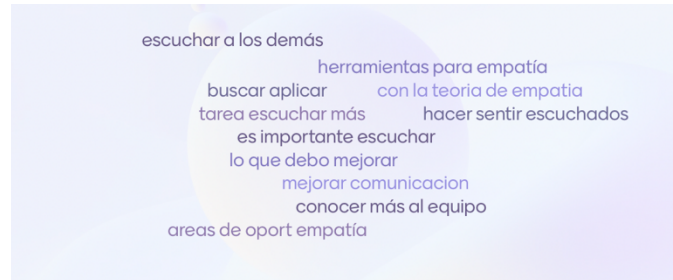
Figura 2. ¿Qué NO es la empatía?

Qué NO es la empatía?

no hacer sentir seguro
 dar el avionazo adquirir las creencias
 dejar de tener opinión
 no entender a otro
 callar mis creencias egoismo
 no apoyar al otro arrogancia
 pensar igual
 dejar tus creencias
 no escuchar al otro

Nota: La figura presenta las pequeñas oraciones por medio de las cuales los participantes definieron lo que para ellos no es la empatía. Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. *Aprendizajes y reflexiones de la sesión 3.*



Nota: La figura presenta oraciones cortas de sus aprendizajes de la sesión de empatía.

Fuente: Elaboración propia.

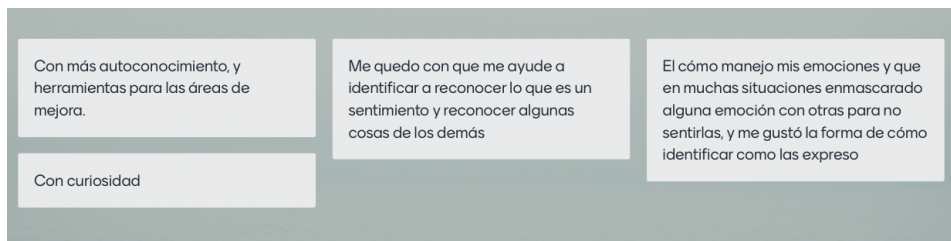
Sesión 4. Actitud positiva y valoración del trabajo

Se comenzó haciendo una recapitulación de la sesión anterior, la empatía, en la que los participantes comentaron que se habían sentido vulnerables y un poco expuestos, y después de una pequeña reflexión se presentó el tema “actitud positiva y valoración del trabajo”.

Se les expuso el concepto de actitud y sus componentes, y luego de esto se les introdujo al tema de las emociones en el que hicieron una actividad para analizar cuáles eran las emociones que más mostraban hacia los demás.

Seguido de esto, se les habló de lo que es una persona positiva y una persona negativa y ellos dieron algunos ejemplos, posteriormente, vieron un video relacionado con el tema y para terminar hicieron una actividad en donde reconocieron el trabajo de sus otros compañeros, se compartieron por parejas las cosas que valoraban de las habilidades del otro y una vez finalizada se hizo el cierre y la reflexión final.

Figura 4. *¿Cómo te vas? Y ¿Con qué te quedas?*



Nota: La figura presenta las reflexiones de cierre de los cuatro participantes que asistieron a la sesión de actitud positiva y valoración del trabajo. Fuente: Elaboración propia

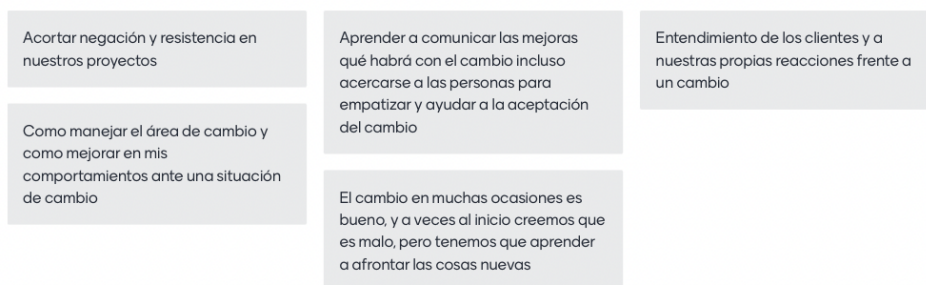
Sesión 5. Gestión del cambio

En esta sesión se les habló de la importancia de ser flexibles al cambio, se les expusieron los diferentes roles posibles que cada persona puede tomar respecto al mismo y se les pidió que cada uno compartiera cuál era el papel que ellos tomaban cuando se les presentaban cambios inesperados. Asimismo, se les habló de la curva del cambio y de la importancia de tomar en cuenta que todo es parte de un proceso y que aun cuando son cosas relacionadas al trabajo hay partes personales que se pueden ver implicadas, como el resentimiento o la resistencia.

Conforme fue pasando la sesión surgieron algunas dudas sobre ciertas situaciones relativamente hipotéticas por las que muchas veces pasan, y se les trató de dar una alternativa o solución a tomar en cuenta en caso de ser necesario. Como actividades se les pidió a cada participante que pensarán en momentos donde habían vivido alguna fase de la curva del cambio, para que posteriormente la compartieran, esto con el propósito de que se dieran cuenta que todos los seres humanos pasamos por estas resistencias, sin embargo, lo importante es identificarlas, pues esto ayudará a tener una mejor receptividad a lo que pueda surgir después. Para finalizar se hizo un pequeño cierre de

taller y se les pidió que compartieran un poco de lo que se llevaban del mismo, además de escribir alguna frase que expusiera el aprendizaje de la sesión.

Figura 5. Aprendizajes del taller.



Nota: Las frases representan los aprendizajes adquiridos durante todo el taller de comunicación asertiva. Fuente: Elaboración propia.

Taller de gestión del tiempo

Sesión 1. Planificación y prioridades

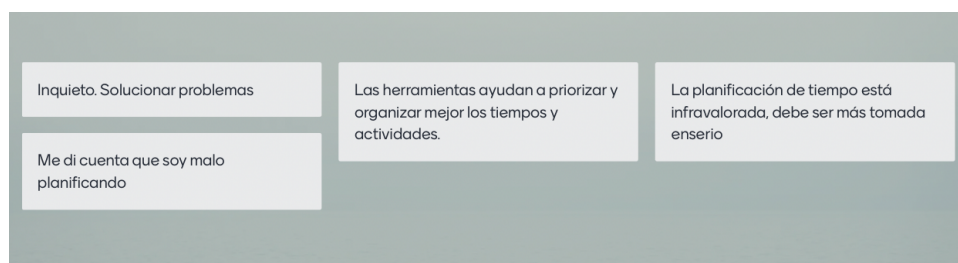
Al ser un inicio de taller se les dio una pequeña introducción de lo que se trataría el taller y en qué consistiría, una vez hecho esto se les compartió un poco de la información teórica sobre el tema de esta primera sesión y se les pidió que como actividad hicieran una tabla donde pudieran poner cómo es que administran su tiempo, o cómo lo deberían de hacer, todos compartieron lo que habían puesto y de lo que se daban cuenta al respecto.

Se expusieron también algunas de las herramientas y estrategias que se proponen utilizar para tener una mejor gestión al momento de organizar sus tiempos, a esto ellos compartieron que mucho de lo que sucede en su trabajo es la imposibilidad de hacer una agenda con horario, ya que al ser una empresa que va completamente dirigida a la

atención al cliente hay muchos imprevistos de los que no pueden prescindir al momento de organizarse, provocando que al final sus tiempos designados para situaciones inesperadas terminan tomando un 60% de su tiempo de otras actividades durante el día.

Luego de haber puesto sobre la mesa lo escrito anteriormente, se les pidió que cada uno pensara y compartiera cuáles son algunos de los distractores externos que tienen en su día a día y cómo es que los pueden mejorar. Seguido de esto, realizaron una matriz propuesta por el autor Eisenhower en la que pusieron en qué posición se encontraban sus tareas y labores de cada día y que tan urgentes e importantes eran cada una de estas. Al terminar el tiempo, se les pidió que en una frase escribieran cómo se iban y qué se llevaban de la sesión.

Figura 6: *¿Con qué te quedas? Y ¿Cómo te vas?*



Nota: La figura presenta las cuatro reflexiones finales que cada uno de los participantes que asistió tuvo respecto a la sesión. Fuente: Elaboración propia.

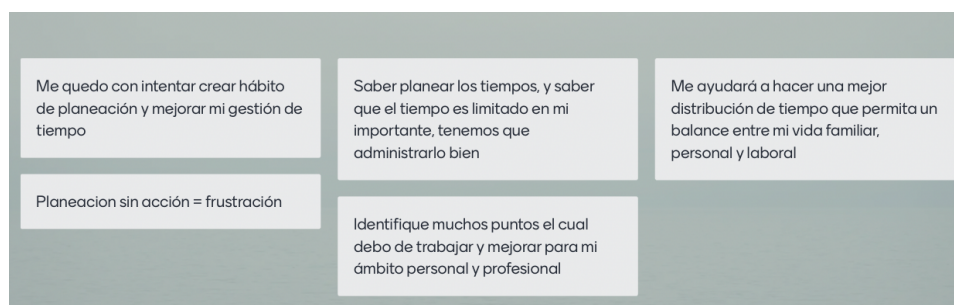
Sesión 2. Enfrentar lo imprevisto

Los participantes al iniciar compartieron parte del trabajo que hicieron durante la sesión anterior sobre la matriz de Eisenhower, se les dio una retroalimentación y una conclusión al tema y su importancia. Posteriormente, se introdujo el tema de la sesión del día “enfrentar lo imprevisto” con el que se buscaba darles herramientas y estrategias con

las que pudieran redireccionar su tiempo invertido con los clientes que atienden, sobre todo debido a la problemática que expusieron una sesión antes.

Hablando sobre esto se les explicó la importancia de que sus tiempos evaluados como “imprevistos” tuvieran una nueva asignación en su organización ya que dicha cuestión es parte de su trabajo cotidiano y no debe formar parte de una categoría como imprevisto, sino como una tarea designada a apoyar a sus clientes en diferentes situaciones. Posterior a esto, se les compartieron diez claves diferentes para administrar y gestionar mejor su tiempo y al revisarlas se les pidió que cada uno dijera con cuál se identificaba más y en qué cuestiones específicas podrían mejorar. Al terminar, respondieron en el mentimeter cómo se iban y qué se podían llevar de la sesión.

Figura 7: *¿Con qué te quedas? Y ¿Cómo te vas?*



Nota: La figura presenta cinco reflexiones diferentes que cada participante tuvo como resultado de la sesión. Fuente: Elaboración propia.

Sesión 3. Síndrome de Burnout

La sesión se llevó a cabo en línea. Primero los participantes comenzaron dando sus puntos de vista sobre lo que habían escuchado acerca del burnout y después comenzó la sesión con las definiciones de este concepto y algunos de sus síntomas.

Los participantes expusieron sus experiencias con respecto al burnout y algunos se sintieron identificados con algunos de sus síntomas, así como algunas técnicas que ellos tienen para evitarlo. Se expusieron al final algunas estrategias para que los participantes pudieran aplicarlas en sus vidas profesionales y personales y los comentarios o aprendizajes que ellos tuvieron al respecto demostraron su gran interés y preocupación por el tema.

Taller comunicación asertiva		
Objetivo: Brindar las herramientas necesarias para que los colaboradores logren identificar la importancia de la comunicación asertiva y el impacto positivo que esta puede establecer en las relaciones interpersonales tanto personales como dentro de su trabajo.		
Sesión 1	Objetivos	¿Qué sucedió?
Proceso de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los diferentes tipos de comunicación, así como sus elementos. • Identificar la relevancia que tiene la comunicación no verbal y la necesidad de la coherencia entre ésta y la comunicación verbal. • Reconocer la importancia de la claridad y puntualidad de lo que se dice y cómo se dice. 	Durante la sesión se les expuso el tema del proceso de comunicación, en qué consiste, de qué elementos requiere y para qué sirve cada uno. Asimismo, realizaron diferentes actividades y ejercicios con el propósito de que pudieran comprender lo que es una buena comunicación y sus implicaciones en caso de no serla, al final realizaron un test para evaluar cómo se encontraba su propia comunicación.

Sesión 2	Objetivos	¿Qué sucedió?
Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la importancia de ser asertivo para generar relaciones interpersonales más sanas. • Diferenciar entre los estilos agresivo, pasivo y asertivo y determinar cuál se está adoptando. • Identificar qué frases de la vida cotidiana se utilizan de forma continua y podrían ser dichas de manera asertiva. 	<p>En la sesión, se les expuso los diferentes estilos de comunicación dentro de la asertividad, se les pusieron ejemplos de lo que era una comunicación asertiva y ellos pudieron reconocer mediante diferentes dinámicas y un test en qué consiste la asertividad y qué tanto la hacen parte de su vida en su día a día.</p>
Sesión 3	Objetivos	¿Qué sucedió?
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la importancia de ser empáticos y ponerse en el lugar del otro. • Diferenciar entre lo que es y lo que no es la empatía. 	<p>En esta sesión se abordó el tema de la empatía sobre todo con actividades en donde la pudieran poner o no en práctica, mediante estas los participantes pudieron ver plasmada la importancia de ser empáticos y el impacto que tiene en la otra persona el no serlo.</p>

Sesión 4	Objetivos	¿Qué sucedió?
Actitud positiva y valoración del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la importancia de una actitud positiva en el trabajo. • Conocer el impacto que tiene una actitud positiva en la vida personal y laboral. • Ser capaces de reconocer las habilidades y el trabajo de sus compañeros. 	Se les expuso el concepto de actitud y sus componentes, además de lo que es una persona positiva y una negativa. Se les introdujo al tema de las emociones en el que analizaron cuáles eran las que más mostraban hacia los demás y la importancia de identificarlas para poder tener una actitud coherente a las mismas.
Sesión 5	Objetivos	¿Qué sucedió?
Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar lo que es el cambio. • Conocer qué es la curva del cambio y sus distintas fases. • Reconocer cuáles son los beneficios del cambio y de qué manera podemos afrontarlo. 	En esta última sesión, se habló de la importancia de ser flexibles al cambio, se les expusieron los diferentes roles que puede tomar una persona respecto al mismo. Se les mostró la curva del cambio y realizaron actividades en las que reflejaron cómo es que reaccionan o trabajan respecto al mismo.

Taller de gestión del tiempo		
Objetivo: Brindar las mejores estrategias y herramientas para que los colaboradores logren mejorar la capacidad de organización y administración dentro de su vida tanto laboral como personal, para que en conjunto puedan conseguir una mayor efectividad en su tiempo.		
Sesión 1	Objetivos	¿Qué sucedió?
Planificación y prioridades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de qué manera son organizados los tiempos que vivimos en nuestro día a día. • Conocer diferentes herramientas de apoyo para una mejor organización y planeación de prioridades. • Reconocer los principales distractores y dar cuenta del impacto que tienen los imprevistos en las horas laborales. 	Se dio una pequeña introducción al taller, con sus objetivos y sus temas a tocar y se expusieron algunas de las herramientas y estrategias que se proponen utilizar para tener una mejor gestión al momento de organizar sus tiempos, ellos compartieron que mucho de su mala administración son los imprevistos debido a sus clientes.

Sesión 2	Objetivos	¿Qué sucedió?
Enfrentar lo imprevisto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los principales obstáculos para la gestión efectiva del tiempo • Mejorar la capacidad de organización y administración, incorporando métodos e instrumentos para mejorar la gestión del tiempo. • Analizar la propia administración del tiempo en el trabajo, vida personal y vida social. 	<p>Primero se inició dando cierre a la matriz de Eisenhower de la sesión anterior, ya que había quedado pendiente. Posteriormente, se inició con la sesión del día, se les pusieron dos actividades en las que pudieron ver reflejada su administración del tiempo (personal, social y laboral) dentro de su semana. Luego de esto, se les expusieron algunas herramientas y estrategias para tener una mejor designación de sus labores en el trabajo con respecto a sus clientes y su trabajo personal en la oficina y para finalizar respondieron las dos preguntas de cierre dentro de la plataforma mentimeter.</p>
Sesión 3	Objetivos	¿Qué sucedió?
Burnout	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el concepto de Burnout. • Identificar síntomas de Burnout. • Herramientas para evitar el Burnout. 	<p>Se introdujo el tema de Burnout para posterior a esto mostrar algunos síntomas comunes de este y al mismo tiempo algunas herramientas para evitarlo.</p>

		Los participantes compartieron sus experiencias y contestaron un test que les permitió identificar en qué nivel se encontraban.
--	--	---

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

Taller de la comunicación asertiva

Sesión 1. Proceso de la comunicación

Durante la primera sesión del taller se llevó a cabo de manera exitosa, hubo algunos cambios por horarios, pero los participantes pudieron realizar todas las actividades planeadas y los objetivos de la sesión fueron dados tal como se había planteado.

Asimismo, la comunicación con todos los miembros fue asertiva, contando siempre con su participación y respeto hacia las demás opiniones y tratando de comprender en qué consistía el tema que se estaba exponiendo.

Como cierre, se hizo una pequeña reflexión en la que se les pidió que en la plataforma “mentimeter” escribieran cómo se iban y con qué se quedaban de la sesión, algunos de sus comentarios fueron: “Tomar conciencia de mis sentimientos y opiniones”, “esta sesión me sirvió mucho, el ver cómo identificar y cómo mejorar la forma de expresarme de manera más asertiva”, “me quedo con el hecho de que tengo que pensar antes de hablar, analizar el contexto y con base en ello tomar decisiones y acciones más prudentes”.

Sesión 2. Asertividad

Durante la segunda sesión de este taller se pudieron llevar a cabo todas las actividades planeadas. Se realizaron dinámicas en las que los asistentes pudieron estar haciendo aportaciones importantes, logrando concluir con reflexiones de gran interés.

La sesión fue tanto práctica como teórica en algunos momentos, mostrando la importancia de la asertividad dentro del proceso de comunicación. De igual manera se brindaron herramientas que los asistentes pueden aprovechar en algún momento de sus vidas profesionales y al final de la sesión se realizó el cierre, en donde los asistentes pudieron expresar con qué se quedaban de la sesión.

Algunos de sus comentarios fueron: "Tomar responsabilidad de mis sentimientos y opiniones", "Esta sesión me sirvió mucho el ver cómo identificar y como mejorar la forma de expresarme de manera más asertiva" y "Me quedo con el hecho de que tengo que pensar antes de hablar, analizar el contexto y con base en ello tomar decisiones y acciones más prudentes".

Sesión 3. Empatía

En esta tercera sesión se llevaron a cabo todas las actividades planeadas, que ayudaron a que los participantes pudieran reconocer qué es y qué no es la empatía.

Durante los primeros minutos de la sesión, los asistentes expresaron lo que para ellos no es la empatía, a lo que aportaron lo siguiente: "Dejar de tener opinión", "Adquirir creencias", "No entender al otro" y "egoísmo".

Así como los asistentes estuvieron participando activamente toda la sesión, al final se les pidió que compartieran sus reflexiones finales o con qué elementos se quedan y se van y fueron las siguientes: "Aprender a escuchar a los demás" y "La empatía ayuda a mejorar la comunicación"

Sesión 4. Actitud positiva y valoración del trabajo

Durante esta sesión, se plantearon diversas actividades que se pudieron llevar a cabo con éxito y en el tiempo previsto, se inició a tiempo, la conexión a internet se dio de manera fluida y la participante que se encontraba en línea no tuvo mayores problemas de audio e internet.

Se puso como objetivo dar a conocer las emociones básicas de cada integrante por medio de algunos mini test de detección de emociones que arrojaron resultados bastante interesantes, tales como la dificultad del reconocimiento de cuándo y de qué manera se presentan las emociones en cada uno de los participantes y que una vez detectados los puntos anteriores se llevó a cabo la reflexión de estas.

De igual manera la sesión fue interactiva; los integrantes estuvieron participando dando sus puntos de vista sobre la actitud positiva vista desde diferentes perspectivas y sus experiencias personales.

El resultado y cierre de esta sesión arrojó los siguientes comentarios: "Me quedo con más autoconocimiento y herramientas para el área de mejora", "Me quedo con la ayuda de reconocer lo que es un sentimiento y reconocer los de los demás", "Me quedo con el cómo manejar mis emociones y el hecho de que en ocasiones las enmascaro con otras para no sentir las" "Me gustó la forma de identificar el cómo expreso mis emociones".

Sesión 5. gestión del cambio

La sesión se dio tal como se esperaba, con algunas resistencias y evitación del tema al momento de compartir respuestas sobre los roles que se toman dentro de situaciones de cambio. No obstante, conforme fue transcurriendo la segunda parte de la sesión los participantes comenzaron a compartir situaciones personales que les habían sido difíciles en su tiempo, lo que generó mayor empatía en sus compañeros e incluso mayor comprensión.

Las preguntas que el director realizó ayudaron a dar un mayor sustento a la teoría y permitieron que los colaboradores pudieran ver plasmadas distintas alternativas a las diferentes situaciones a las que se enfrentan todos los días. Al terminar la sesión, algunos compartieron que las posibles soluciones que se les proporcionaron podrían ayudarlos bastante en próximas situaciones, lo cual comprobó que el propósito de la sesión había sido logrado.

Taller de gestión del tiempo

Sesión 1. Planificación y prioridades

Esta sesión se llevó de manera general en donde se dio a conocer el concepto de la gestión del tiempo, la planificación y prioridades. La sesión se realizó de manera virtual y durante la primera parte de la sesión se revisaron algunas técnicas de planificación y actividades que les ayudaron a identificar sus principales distractores al momento de trabajar.

En la segunda parte de la sesión, los participantes realizaron un test de administración del tiempo y al terminar hicieron algunos comentarios como "somos malos planificando", "las herramientas ayudan a priorizar las actividades y los tiempos", lo que demostró el cumplimiento de los objetivos de la sesión.

Sesión 2. Enfrentar lo imprevisto

Esta sesión se enfocó en las situaciones principales a las que se enfrentan los miembros de la empresa en su día a día, es decir, la gestión del tiempo para enfrentar lo imprevisto.

Al inicio de la sesión realizaron una actividad que los ayudó a identificar sus principales actividades diarias, después realizaron un test y el resto de la sesión se destinó a brindar herramientas para atender las actividades que son imprevistas de una manera mucho más eficiente.

Los participantes comentaron que esta sesión les ayudó a poder empezar a hacer una mejor distribución de sus tiempos y una mejor planeación.

Sesión 3. Síndrome de Burnout

Esta última sesión se enfocó en un tema importante para todos los miembros de la empresa, durante esta sesión se compartieron algunos síntomas y herramientas que ayudan a evitar el burnout y los participantes compartieron sus experiencias y algunas técnicas que ellos utilizan en su día a día para sobrellevar el desgaste físico y emocional.

También durante la sesión se realizó un test en donde ellos pudieron identificar en qué nivel de burnout se encuentran, siendo sus comentarios finales los siguientes:

"Aprendí a reconocer síntomas y pensar algunas estrategias para evitarlo", "El Burnout no es un mito, sí existe", "conozco a algunos amigos que lo viven y estos síntomas son exactamente los que veo en ellos".

Taller comunicación asertiva		
Objetivo: Brindar las herramientas necesarias para que los colaboradores logren identificar la importancia de la comunicación asertiva y el impacto positivo que esta puede establecer en las relaciones interpersonales tanto personales como dentro de su trabajo.		
Sesión 1	Objetivos	Resultados
Proceso de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los diferentes tipos de comunicación, así como sus elementos. • Identificar la relevancia que tiene la comunicación no verbal y la necesidad de la coherencia entre ésta y la comunicación verbal. • Reconocer la importancia de la claridad y puntualidad de lo que se dice y cómo se dice. 	Los participantes conocieron el concepto de la comunicación y la importancia de la comunicación verbal y no verbal, así como su proceso y sus elementos esenciales dentro de esta.
Sesión 2	Objetivos	Resultados
Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la importancia de ser asertivo para generar relaciones interpersonales más sanas. • Diferenciar entre los estilos agresivo, pasivo y asertivo y 	Los participantes pudieron diferenciar los diferentes estilos de comunicación y algunas estrategias para comunicarse de manera asertiva.

	<p>determinar cuál se está adoptando.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar qué frases de la vida cotidiana se utilizan de forma continua y podrían ser dichas de manera asertiva. 	Además, realizaron algunas actividades y un test en donde vieron cómo es que ellos se comunican.
Sesión 3	Objetivos	Resultados
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la importancia de ser empáticos y ponerse en el lugar del otro. • Diferenciar entre lo que es y lo que no es la empatía. 	Los participantes pudieron identificar lo que es y lo que no es la empatía para poder comunicarse más eficientemente, y se dieron cuenta de que escuchar al otro y tener comprensión ante su situación hace la diferencia.
Sesión 4	Objetivos	Resultados
Actitud positiva y valoración del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la importancia de una actitud positiva en el trabajo. • Conocer el impacto que tiene una actitud positiva en la vida personal y laboral. • Ser capaces de reconocer las habilidades y el trabajo de sus compañeros. 	Los participantes reconocieron las capacidades de sus compañeros y lo que los demás aportan para cada área de trabajo, así como su propio trabajo y participación en la empresa.

Sesión 5	Objetivos	Resultados
Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar lo que es el cambio. • Conocer qué es la curva del cambio y sus distintas fases. • Reconocer cuáles son los beneficios del cambio y de qué manera podemos afrontarlo. 	<p>Lograron identificar por medio de los test qué tanta resistencia tenía cada participante en cuanto al cambio, y pudieron escuchar algunas experiencias que sus compañeros han tenido similares a las de ellos.</p>
Taller de gestión del tiempo		
<p>Proporcionar las mejores herramientas y estrategias a los participantes buscando que puedan mejorar su capacidad de organización y administración de tiempo y labores dentro de todos los ámbitos de su vida, para que, posteriormente, y en conjunto, puedan conseguir una mayor efectividad en su planeación y calidad en el trabajo.</p>		
Sesión 1	Objetivos	Resultados
Planificación y prioridades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de qué manera son organizados los tiempos que vivimos en nuestro día a día. • Conocer diferentes herramientas de apoyo para una mejor organización y planeación de prioridades. • Reconocer los principales distractores y dar cuenta del 	<p>Esta sesión ayudó a los participantes a reconocer sus actividades diarias y de qué manera las planifican y priorizan, logrando identificar algunas actividades que en ocasiones no tienen tanta relevancia y les quitan tiempo para hacer las que sí son relevantes.</p>

	<p>impacto que tienen los imprevistos en las horas laborales.</p>	
Sesión 2	Objetivos	Resultados
Enfrentar lo imprevisto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los principales obstáculos para la gestión efectiva del tiempo • Mejorar la capacidad de organización y administración, incorporando métodos e instrumentos para mejorar la gestión del tiempo. • Analizar la propia administración del tiempo en el trabajo, vida personal y vida social. 	<p>Esta sesión ayudó a los participantes a conocer herramientas para planificar sus labores en donde la mayoría del tiempo suelen tener actividades imprevistas.</p>
Sesión 3	Objetivos	Resultados
Burnout	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el concepto de Burnout. • Identificar síntomas de Burnout. • Practicar herramientas para evitar el Burnout. 	<p>Los participantes compartieron sus experiencias y contestaron un test que les permitió identificar en qué nivel de Burnout se encontraban y en qué aspectos habría que trabajar.</p>

Resumen		
Objetivo: Brindar las herramientas necesarias para que los colaboradores logren identificar la importancia de la comunicación asertiva y el impacto positivo que esta puede establecer en las relaciones interpersonales tanto personales como dentro de su trabajo.		
Taller de comunicación asertiva		
¿Que se planeó?	¿Qué sucedió?	¿Qué resultó?
<p>Sesión 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los diferentes tipos de comunicación, así como sus elementos. • Identificar la relevancia que tiene la comunicación no verbal y la necesidad de la coherencia entre ésta y la comunicación verbal. • Reconocer la importancia de la claridad y puntualidad de lo que se dice y cómo se dice. 	<p>Durante la sesión se les expuso el tema del proceso de comunicación, en qué consiste, de qué elementos requiere y para qué sirve cada uno. Asimismo, realizaron diferentes actividades y ejercicios con el propósito de que pudieran comprender lo que es una buena comunicación y sus implicaciones en caso de no serla, al final realizaron un test para evaluar cómo se encontraba su propia comunicación.</p>	<p>Los participantes conocieron el concepto de la comunicación y la importancia de la comunicación verbal y no verbal, así como su proceso y sus elementos esenciales dentro de esta.</p>

<p>Sesión 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender la importancia de ser asertivo para generar relaciones interpersonales más sanas. • Diferenciar entre los estilos agresivo, pasivo y asertivo y determinar cuál se está adoptando. • Identificar qué frases de la vida cotidiana se utilizan de forma continua y podrían ser dichas de manera asertiva. 	<p>En la sesión, se les expuso los diferentes estilos de comunicación dentro de la asertividad, se les pusieron ejemplos de lo que era una comunicación asertiva y ellos pudieron reconocer mediante diferentes dinámicas y un test en qué consiste la asertividad y qué tanto la hacen parte de su vida en su día a día.</p>	<p>Los participantes pudieron diferenciar los diferentes estilos de comunicación y algunas estrategias para comunicarse de manera asertiva. Además, realizaron algunas actividades y un test en donde vieron cómo es que ellos se comunican.</p>
<p>Sesión 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer la importancia de ser empáticos y ponerse en el lugar del otro. • Diferenciar entre lo que es y lo que no es la empatía. 	<p>En esta sesión se abordó el tema de la empatía sobre todo con actividades en donde la pudieran poner o no en práctica, mediante estas los participantes pudieron ver plasmada la importancia de ser empáticos y el impacto que tiene en la otra persona el no serlo.</p>	<p>Los participantes pudieron identificar lo que es y lo que no es la empatía para poder comunicarse más eficientemente, y se dieron cuenta de que escuchar al otro y tener comprensión ante su situación hace la diferencia.</p>

<p>Sesión 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la importancia de una actitud positiva en el trabajo. • Conocer el impacto que tiene una actitud positiva en la vida personal y laboral. • Ser capaces de reconocer las habilidades y el trabajo de sus compañeros. 	<p>Se les expuso el concepto de actitud y sus componentes, además de lo que es una persona positiva y una negativa. Se les introdujo al tema de las emociones en el que analizaron cuáles eran las que más mostraban hacia los demás y la importancia de identificarlas para poder tener una actitud coherente a las mismas.</p>	<p>Los participantes reconocieron las capacidades de sus compañeros y lo que los demás aportan para cada área de trabajo, así como su propio trabajo y participación en la empresa.</p>
<p>Sesión 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar lo que es el cambio. • Conocer qué es la curva del cambio y sus distintas fases. • Reconocer cuáles son los beneficios del cambio y de qué manera podemos afrontarlo. 	<p>En esta última sesión, se habló de la importancia de ser flexibles al cambio, se les expusieron los diferentes roles que puede tomar una persona respecto al mismo. Se les mostró la curva del cambio y realizaron actividades en las que reflejaron cómo es que reaccionan o trabajan respecto al mismo.</p>	<p>Lograron identificar por medio de los test qué tanta resistencia tenía cada participante en cuanto al cambio, y pudieron escuchar algunas experiencias que sus compañeros han tenido similares a las de ellos.</p>

Objetivo: Proporcionar las mejores herramientas y estrategias a los participantes buscando que puedan mejorar su capacidad de organización y administración del tiempo.

Taller de gestión del tiempo

¿Que se planeó?	¿Qué sucedió?	¿Qué resultó?
<p>Sesión 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los principales obstáculos para la gestión efectiva del tiempo • Mejorar la capacidad de organización y administración, incorporando métodos e instrumentos para mejorar la gestión del tiempo. • Analizar la propia administración del tiempo en el trabajo, vida personal y vida social. 	<p>Primero se inició dando cierre a la matriz de Eisenhower de la sesión anterior, ya que había quedado pendiente. Posteriormente, se inició con la sesión del día, se les pusieron dos actividades en las que pudieron ver reflejada su administración del tiempo (personal, social y laboral) dentro de su semana. Luego de esto, se les expusieron algunas herramientas y estrategias para tener una mejor designación de sus labores en el trabajo con respecto a sus clientes y su trabajo personal en la oficina y para finalizar respondieron las dos</p>	<p>Esta sesión ayudó a los participantes a conocer herramientas para planificar sus labores en donde la mayoría del tiempo suelen tener actividades imprevistas.</p>

	preguntas de cierre dentro de la plataforma mentimeter.	
<p>Sesión 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer lo que es el Síndrome de Burnout. • Identificar si alguna vez se han sentido con Burnout. • Tomar en cuenta la importancia del mismo para su propio cuidado. 	<p>Se introdujo el tema de Burnout para posterior a esto mostrar algunos síntomas comunes de este y al mismo tiempo algunas herramientas para evitarlo.</p> <p>Los participantes compartieron sus experiencias y contestaron un test que les permitió identificar en qué nivel se encontraban.</p>	<p>Los participantes compartieron sus experiencias y contestaron un test que les permitió identificar en qué nivel de Burnout se encontraban y en qué aspectos habría que trabajar.</p>

2. Productos

Ficha técnica descriptiva

Por cada sesión se les entregó un archivo digital y un test físico con el objetivo de que cada participante pudiera tener acceso a todos estos recursos en caso de requerirlo.

Del mismo modo, se entregó al director de la empresa un reporte ejecutivo en el cual se exponen los diferentes objetivos, planeaciones, actividades, resultados y sugerencias, con el fin de que pueda tomar en cuenta las opiniones de ambas facilitadoras y al mismo tiempo tenga la posibilidad de ver el fruto conseguido por el trabajo realizado con sus colaboradores, y con ello pueda tomar una decisión de lo que requiere para la participación en los siguientes semestres.

Producto	Descripción
Sesión 1: - Archivo digital. - Test físico.	- Archivo digital de 14 diapositivas. - Test físico contestado por cada participante.
Sesión 2: - Archivo digital. - Test físico.	- Archivo digital de 13 diapositivas. - Test físico contestado por cada participante.
Sesión 3: - Archivo digital. - Test físico.	- Archivo digital de 13 diapositivas. - Test físico contestado por cada participante.
Sesión 4: - Archivo digital. - Test físico.	- Archivo digital de 17 diapositivas. - Test físico contestado por cada participante.
Sesión 5: - Archivo digital.	- Archivo digital de 19 diapositivas.

Sesión 1: - Archivo digital. - Test físico.	- Archivo digital de 16 diapositivas. - Test físico contestado por cada participante.
Sesión 2: - Archivo digital. - Test físico.	- Archivo digital de 14 diapositivas. - Test físico contestado por cada participante.
Sesión 3: - Archivo digital. - Test físico.	- Archivo digital de 18 diapositivas. - Test físico contestado por cada participante.
Reporte ejecutivo: Archivo digital	Documento de Word con una extensión de 15 páginas.

3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

El RPAP tiene también como propósito documentar la reflexión sobre los aprendizajes en sus múltiples dimensiones, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto para compartir una comprensión crítica y amplia de las problemáticas en las que se intervino.

3.1 Sensibilización ante las realidades

Regina Espinosa Sánchez

Tener la oportunidad de impartir dos talleres diferentes sobre temas tan distintos como lo son la comunicación asertiva y la gestión del tiempo, fue una experiencia que me permitió ver la gran necesidad que existe de desarrollar habilidades blandas y psicoemocionales en las personas, pues a pesar de que puedan parecer temas evidentes dentro del desarrollo de los seres humanos desde la infancia, hay un sin número de individuos que jamás tuvieron las herramientas para formarlos y por lo cual, en su vida actual, no les es posible ponerlas en práctica a su máxima capacidad.

Aunado a esto, trabajarlos con colaboradores ingenieros de una empresa enfocada en tecnología y desarrollo de software fue un gran reto a enfrentar, ya que, a pesar de que la actitud al respecto era de gran disposición, para ellos estos temas eran de menor relevancia, por lo que, hacerles ver el fuerte impacto que tendrían en su rendimiento de trabajo y vida personal al tomarlos en cuenta, llevó un poco de tiempo. Sin embargo, conforme fueron transcurriendo las sesiones y se les fueron proporcionando herramientas y ejercicios que les mostraron el posible desarrollo de sus habilidades, se logró un gran

compromiso y participación en pro de la mejora y efectividad en las mismas, algo que plasmó el logro de los objetivos propuestos inicialmente. Retos, enfrentar, etc.

Elizabeth Hernández García

Aprendí sobre la importancia de incluir temas como la comunicación asertiva y la gestión del tiempo en una empresa conformada por personal que no posee suficientes habilidades blandas y que hoy en día es de suma importancia que las desarrollen para mejorar su proceso y dar atención al cliente con un perfil de estilo de consultores. Fue vital que los participantes comprendieran que la comunicación no es solo sobre transmitir información, sino también sobre la relación entre las personas involucradas y el impacto que tiene en ellas. La empatía y la consideración hacia los demás son elementos esenciales para tener una comunicación efectiva y positiva.

Durante los talleres, me di cuenta de que cada persona tiene una forma única de pensar y de comunicarse. Es fundamental que se tenga en cuenta que lo que puede ser considerado como una comunicación efectiva por una persona, puede no serlo para otra. Por lo tanto, es importante fomentar la diversidad de pensamiento y enseñar a los participantes a reconocer y valorar las diferencias en la forma en que las personas se comunican.

Otro aprendizaje importante fue la importancia de compartir experiencias personales en los talleres. Alentar a los participantes a compartir sus propias experiencias fomenta la empatía, la comprensión y el apoyo mutuo. Además, es importante tener en cuenta que cada persona tiene una historia única y personal que puede influir en su forma

de comunicarse. La escucha activa y el respeto hacia los demás son fundamentales para lograr una comunicación asertiva y efectiva.

Alentar la participación y el intercambio de experiencias personales es esencial para crear un ambiente de confianza y apoyo mutuo. Como facilitadora, aprendí de esta experiencia y espero poder aplicar estos aprendizajes en futuros talleres y en mi vida profesional y personal.

3.2 Aprendizajes logrados

Regina Espinosa Sánchez

A lo largo del curso se fueron presentando diferentes situaciones en las que, personalmente, me trajeron bastantes frutos tanto a mi área profesional como a mi persona.

Haber tenido que, desde un inicio, adaptarme a la empresa y a sus necesidades, y ser flexible a los posibles cambios y modalidades que esta requería, llegó a ser un poco abrumador en un principio, sin embargo, conforme fueron sucediendo las sesiones y los dos talleres, esta dificultad se convirtió en un buen aprendizaje, pues ciertamente así es como funciona la vida real, y muchas veces por más obstáculos que surjan en el camino, siempre se puede llegar a una solución.

Llevar estos talleres psicoemocionales a una empresa como esta fue muy enriquecedor para mí, pues en prácticas anteriores ya había tenido la oportunidad de impartirlos en escenarios sumamente vulnerables en los que cada taller era de gran necesidad, pero hacerlo en un lugar tan “estable” o mucho menos urgente como este, me

ayudó a darle un enfoque mucho más estructurado y retador para lograr un genuino interés por parte de todos los participantes, lo que mostró muchas de mis capacidades y habilidades como psicóloga en formación.

Elizabeth Hernández García

Tras concluir la capacitación sobre comunicación asertiva en esta pequeña empresa creadora de software de RH, puedo afirmar con seguridad que hemos dado un paso importante en la mejora su comunicación asertiva y gestión del tiempo.

En general, tanto los participantes como nosotras las facilitadoras aprendimos técnicas efectivas para expresar nuestras ideas de manera clara y concisa, evitando conflictos innecesarios y manteniendo relaciones positivas. En particular, ambos talleres nos permitieron comprender la importancia de la empatía en la comunicación y cómo esto puede influir en el éxito de nuestras relaciones laborales y personales. Además, aprendí a manejar situaciones difíciles con clientes y a dar retroalimentación constructiva a los compañeros de trabajo.

Estoy segura de que los beneficios de estos talleres se reflejarán en la satisfacción de los colaboradores, de sus clientes y en la calidad de sus trabajos, así como tendrá también beneficios para nuestra vida profesional como facilitadoras de estas sesiones tan valiosas. Como profesional, me siento más segura al comunicar mis ideas y necesidades, lo que me permite trabajar de manera más efectiva. En definitiva, la comunicación asertiva y la gestión del tiempo son herramientas fundamentales para el éxito en cualquier empresa

y estoy agradecida de haber tenido la oportunidad de aprender al igual que los participantes de estos temas.

3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los directivos

La sesión de cierre se llevó a cabo con éxito, se le presentó al director de la empresa los resultados, frustraciones y sugerencias que como equipo pensamos que eran importantes mencionar y el director estuvo de acuerdo con la mayoría.

Cuando él compartió sus comentarios respecto al desempeño que tuvimos mencionó que había percibido un gran impacto en la visión y perspectiva de sus colaboradores, porque según mencionó, él ya llevaba tiempo queriendo trabajar estas habilidades con ellos, pero no había tenido un buen resultado, en cambio, con estos talleres la recepción fue positiva, por lo que nosotras como equipo consideramos un gran resultado y cumplimiento de objetivos.

Asimismo, nos comentó que hubo una situación en donde uno de los colaboradores se llegó a sentir expuesto al tener que compartir algunos resultados que obtuvo en uno de los test aplicados, por lo que el director, a pesar que lo vio como algo necesario, nos sugirió que tuviéramos un mayor cuidado en esta parte, ya que muchas veces puede suceder que por ser un taller grupal pase desapercibido por las facilitadoras, mas no por los participantes, algo que definitivamente consideramos importante y creemos muy necesario tomar en cuenta. Finalmente, agradeció todo nuestro trabajo y pidió que la labor del ITESO en su empresa siguiera igual de activo y complementario al que llevábamos haciendo, dejándonos un gran sabor de boca.

4. Bibliografía y otros recursos

Caja de herramientas comunitarias (s.f.) Sección 4. Dirigir un taller, *Desarrollar un plan estratégico, una estructura organizativa y sistema de capacitación*. Recuperado de:

<https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/asistencia-tecnica-y-entrenamiento/dirigir-talleres/principal>

Chiavenato, I. (2009) Cap. 14, Capacitación y desarrollo del personal, *Administración de recursos humanos*, (pp. 321-346), Mc Graw Hill.

Guardia de Viggiano, N. V., (2009), Lenguaje y comunicación, *CECC/SICA*. Recuperado de:

https://ceccsica.info/sites/default/files/content/Volumen_25.pdf.

Jaime, H., (2022), Perfil de Puesto: Cómo hacer Una Buena Descripción de Puesto.

HolmesHR. Recuperado de: <https://www.holmeshr.com/blog/perfil-de-puesto-atrae-al-mejor-talento/>

Martínez Urueña, A.M., y Mateus Moreno, M. A., (2020), Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral, *7(14)*, (pp. 117-126).

Mengual Recuerda, A., Juárez Varón, D., Sempere Ripoll, F. y Rodríguez Villalobos, A.,

(2012) La gestión del tiempo como habilidad directiva, *Área de Innovación y Desarrollo, S.L.* Recuperado de: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/10/Gestion-de-tiempo.pdf>.

Morales, E., (2019). *La importancia del Proceso de onboarding FO&CO consultores*. FO&CO

Consultores - Centro de Formación y Consultora Estratégica. Recuperado de:


<https://fococonsultores.es/proceso-de-onboarding/>

Rengifo-Hernández, G. A., (2014), *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*, Universidad Militar Nueva Granada.

Velásquez Contreras, A., (2007), *La organización, el sistema y la dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann*, *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (pp. 129-155). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>

5. Anexos generales

Imagen 2: Carta descriptiva

 ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara	PAP-3F09 Gestión del cambio, del talento humano y la efectividad organizacional Taller de Comunicación Periodo: Primavera 2023 Equipo ITESO / PAP: Regina Espinosa Sánchez y Elizabeth Hernández Responsable ITESO: Paz Cecilia Michel Estrada
--	--

Horario	Actividad	Objetivo	Desarrollo	Recursos	Responsable
10:40	10:45			Laptop Diapositiva 5	
10:45	10:48			Laptop Diapositiva 6	
10:48	10:53			Laptop Diapositiva 7	
10:53	10:58			Laptop Diapositiva 8	
10:58	11:05			Laptop Diapositiva 9	
11:05	11:10			Laptop Diapositiva 10	
11:10	11:20			Laptop Diapositiva 11	
11:20	11:25			Laptop Diapositiva 12	
11:25	11:30			Laptop Diapositiva 13	

Nota: Formato de la carta descriptiva utilizada para cada sesión.