

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**Departamento de Administración, Economía y Mercadología**

**Apuesta: Economía solidaria y trabajo digno**

## **Programa**

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**

**Continuación del programa de desarrollo de habilidades interpersonales en  
una empresa de servicio de transporte: Manejo de Conflictos y Negociación**

### **PRESENTAN**

Programas educativos y Estudiantes

Lic. en Psicología, Emilio Yitzhak García de Alba González

Lic. en Ingeniería Industrial, Matías Morales Preciado

Lic. en Psicología, Mariana Moreno Pineda

Lic. en Ingeniería Industrial, Héctor Manuel Ocampo López

Lic. en Psicología, Fabiola Elizabeth Rodríguez Garza

Lic. en Relaciones Industriales, Diego Armando Santoyo Ibarra

Profesor PAP:

Flores Organista Juan Carlos

Grande Sañudo Daniela

Michel Estrada Paz Cecilia

Tlaquepaque, Jalisco, 14 julio de 2022

## ÍNDICE

<i>Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional</i> .....	3
El Reporte PAP consta de tres componentes .....	4
<i>Resumen</i> .....	5
<i>1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional</i> .....	6
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto .....	6
1.2 Caracterización de la organización .....	11
1.3 Identificación de la(s) problemática(s).....	13
1.4. Planeación de alternativa(s) .....	15
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora .....	19
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos .....	25
<i>2. Productos</i> .....	36
<i>3. Reflexión crítica y ética de la experiencia</i> .....	37
3.1 Sensibilización ante las realidades.....	38
3.2 Aprendizajes logrados .....	43
3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los Directivos .....	48
<i>4. Bibliografía y otros recursos</i> .....	53
<i>5. Anexos generales</i> .....	55

## 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 este 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

El nombre del proyecto de este PAP es **Continuación del programa de desarrollo de habilidades interpersonales en una empresa de servicio de transporte: Manejo de Conflictos y Negociación** y el propósito general se basa en su relación con dos PAP's anteriores.

En el PAP de otoño 2021 el proyecto con el que se trabajó fue: "Realización de un diagnóstico para tipificar la cultura organizacional, en una empresa dedicada al transporte de personal, con el objetivo de fortalecer su proceso de cambio estratégico". El propósito general fue diagnosticar la cultura organizacional de la empresa. Esta intervención fue la primera que la empresa tuvo con la universidad.

Después de esto en el PAP de primavera 2022 se seleccionaron los temas a través de una reunión del equipo PAP junto con un grupo de colaboradores de la empresa, tales como la directora general y la coordinadora del talento humano.

Se decidió de manera conjunta, que la empresa requiere darle continuación a las acciones pasadas para abordar las problemáticas en las áreas de comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo, además de que se requiere la capacitación para el manejo del conflicto y la capacidad de negociación por parte de los colaboradores. Durante este PAP nos enfocamos en brindar talleres abordando principalmente los últimos dos temas.

Los talleres se impartieron a 4 grupos de dos sesiones cada uno. Además de esto, se dio continuación a un grupo del PAP de primavera 2022 abordando los temas de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

## 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

Para Espinoza, Gallarzo y Hernández (2011, p.9) “el desarrollo organizacional (DO) es un proceso en el cual se evalúan conductas, valores, creencias y actitudes que las personas presentan ante el cambio, con el objetivo de que la organización obtenga nuevos y mejores niveles de productividad y eficiencia”. Entendiendo esto como una nueva manera de atender a las problemáticas para sacar el mayor beneficio tanto de los colaboradores como el de la empresa.

Es así como el uso de estrategias planeadas permite hacerles frente a los retos que se presentan, ya que como según Espinoza, Gallarzo y Hernández (2011), el Desarrollo Organizacional surge como una necesidad social que trata de adecuar al hombre a las problemáticas que va enfrentando conforme interactúa en la organización.

Uno de los aspectos en los cuales los consultores inician el proceso del Diseño Organizacional, es lograr identificar y entender la cultura de la organización, entendiendo esta como el conjunto de sentimientos, valores, tradiciones, creencias y formas de interacción dentro de la empresa. Si bien esta no es tarea fácil, ya que cada grupo humano es único e irrepetible, es de suma importancia ya que la clave del éxito en el

momento de implementar alguna estrategia es elegir la más compatible con la “personalidad” de la organización. (Werther y David, 2008).

Por medio de diagramas, estadísticas y organigramas se puede ilustrar la estructura formal de la organización, pero para percibir la identidad cultural específica se requiere de una mayor exploración dentro de la empresa.

Las habilidades blandas no solo se refieren a aspectos cognitivos humanos, sino que son aptitudes que permiten interactuar entre pares dentro del ambiente laboral y ayuda a desenvolverse en la sociedad. (Espinoza, 2020).

El DO hace hincapié en establecer valores dentro de la organización, ya que estos, además de ser parte de la cultura de la empresa, contribuyen a la transferencia de una eficacia por medio de los colaboradores hacia la organización y el cumplimiento de las metas ya establecidas. Esto también ayuda a estar en una sintonía y que todos busquen el mismo objetivo.

Uno de los valores y habilidad blanda que es importante para la cultura organizacional, es el liderazgo, que es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades en un marco de valores, estos valores tienen que interiorizarse para que se pueda obrar de acuerdo con ellos. (Yarce, 2010).

Se tenía la creencia que el liderazgo era una capacidad innata, pero dicha creencia ha sido descartada al verificarse que ciertas personas eran excelentes ejerciendo liderazgo en determinadas tareas, mientras que en otras mostraban un desempeño pobre. Por ende, se ha abandonado el modelo que establece la existencia de un líder universal cuyas características personales lo vuelven apto en todas las

situaciones. Además, esto abona a la idea que el liderazgo es un valor que se puede desarrollar. (Alves, J. 2000)

Según Martens (1987), estas son las cualidades generales de un liderazgo eficaz:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás
6. Trabajo en equipo
7. Persistencia
8. Flexibilidad
9. Aprecio de los demás
10. Ayudar a los demás a desarrollarse
11. Ser persistentes y responsables
12. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales

Dentro de una organización, hay tres cuestiones que se deben tomar en cuenta respecto al liderazgo ejercido: las características de la situación (tamaño del grupo, objetivos, tipo de organización, objetivos, cultura, etc.), las características de los liderados (personalidad, sexo, edad, experiencia, conocimiento de la tarea, madurez, etc.) y las características del propio líder (personalidad, sexo, edad, capacidad intelectual, etc.). (Alves, J. 2000)

Como observamos anteriormente, una de las cualidades esenciales dentro del liderazgo es el trabajo en equipo, este, nos ayuda a sentirnos identificados, una comunicación efectiva, una sinergia positiva y tener un fin común, importa el cómo, la



eficiencia, la interacción, la empatía, el camino y la llegada. El equipo no es solo una agrupación de personas, sino que implica la seriedad de un proceso diferente, coherente y consciente. (Quaranta, 2019).

Llegar a un trabajo en equipo no es fácil, ya que se presentan ciertos retos al tratar de llegar hasta este punto que implican una lucha contra uno mismo, cambiar paradigmas muy arraigados como lo llegan a ser la competitividad, el orgullo y la autodependencia, pero vale la pena esos esfuerzos una vez que se experimenta una escucha activa, cooperación, lenguaje en común y una sinergia positiva que son consecuencias de haber llegado al punto de ser un equipo.

Además de que llegar a un óptimo trabajo en equipo no es fácil, es un aspecto que debe estar en constante evaluación y control. Dos ventajas inmediatas que las empresas obtienen cuando se realiza un efectivo trabajo en equipo es el de lograr reconocer las habilidades y conocimientos de cada miembro y ante esto saber cómo aplicar dichas habilidades para el beneficio de la organización y sus integrantes. Esto se debe a que, por medio del trabajo en equipo, los colaboradores se conocen mutuamente y al buscar concretar los objetivos planteados, unos y otros lograrán identificar las fortalezas de cada miembro para facilitar el cumplimiento de las metas. (Aguilar, H. 2016)

Como se mencionó con anterioridad, una cualidad esencial del liderazgo es la capacidad de trabajar en equipo, y precisamente, para que exista un trabajo en equipo se requiere la existencia de un líder que sea capaz de crear un equipo de personas unidas y comprometidas. Es importante que el líder no dé en sí las directrices de cómo realizar el trabajo, sino estimular a los miembros a que se integren lo más efectivamente posible. (Aguilar, H. 2016)

Algo esencial para el liderazgo y el trabajo en equipo es la comunicación, definido como el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad, en el cual se emiten y reciben mensajes. (Quaranta, 2019). Un elemento muy importante en la comunicación es la escucha activa, no hay comunicación sin esta, la escucha activa la entendemos como la intención de comprender al otro y al mensaje que quiere transmitir.

Hoy en día, por la pluralidad de personas interactuando en las organizaciones y los procesos de cambios presentes tanto dentro como fuera de estas, surgen conflictos en las instituciones. Si bien es cierto que hay tipos de conflictos que son imposible de evitarse, la empresa puede optar sobre la manera de reducirlos al máximo por medio de las estrategias de resolución correcta y preparar los procedimientos necesarios para cuando estos aparezcan en un futuro. (Hernández y Mosquera, 2011)

Reconociendo que una organización está compuesta por individuos que a la vez forman diversos grupos y coaliciones, y dado que los distintos agentes persiguen intereses y metas en ocasiones contrapuestos, el conflicto se presentará. En estas ocasiones, cada agente dispone de una cantidad de poder e influencia que pondrá sobre la mesa para que sus intereses sean cumplidos. Dentro de las distintas estrategias que se pueden utilizar en este contexto, la negociación es una de suma importancia. (Ahumada, 2002).

De acuerdo con datos del Centro de Desarrollo para la Competitividad Empresarial, sólo 25% de las Pymes en México sobreviven a los primeros dos años de creación y el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) agrega que las empresas de nueva creación en México sólo viven un promedio de 7.7 años. (Rodríguez, 2017).

Este último dato presentado por el INEGI demuestra la vulnerabilidad de las Pymes en nuestro país, los esfuerzos por apoyarlas actualmente no son suficientes, siendo así que el 75% de ellas no existirán después de 2 años de su fundación.

## 1.2 Caracterización de la organización

### **Servicios**

El principal servicio es de transporte de personal, que cuenta con las siguientes opciones: transporte empresarial, turístico, ejecutivo, escolar, eventos especiales y renta de autos sin chofer. Al igual brinda el servicio de agencia de viajes, cuenta con una buena variedad de opciones y de paquetes para los clientes.

La organización se especializa en brindar servicios de alta calidad de transporte en autobuses, camiones, sprinters, suburbans, y automóviles para traslados ejecutivos, empresariales y turísticos, además de que cuentan con seis años de experiencia en el mercado.

### **Filosofía Organizacional**

#### Misión

Sumamos talento para deleitar la experiencia en el traslado de personas, integrando la seguridad e innovación tecnológica, impulsados en una cultura de mejora continua, comprometidos a crecer con nuestros clientes, accionistas, aliados comerciales y colaboradores en constante evolución.

## Visión

Ser referente nacional en el transporte de pasajeros a través de un servicio diferenciado, con una organización institucional y a la vanguardia, brindando a los colaboradores uno de los mejores lugares para desarrollar sus talentos, adoptando prácticas para el cuidado del medio ambiente y satisfaciendo las necesidades de nuestros grupos de interés para lograr la trascendencia.

## Valores

- Seguridad
- Vocación por el servicio
- Honestidad e integridad
- Innovación
- Disciplina financiera
- Compromiso

## ORGANIGRAMA



Las áreas se relacionan de manera horizontal, siendo que la mayoría de ellas trabajan en el mismo piso en una oficina grande de aproximadamente 10 x 20 metros, sin puertas ni divisiones en el segundo piso de las instalaciones centrales de empresa, en la colonia El Campanario desde marzo 2022.

Entre las áreas más especializadas al giro de la empresa se encuentran: el área de taller que se enfoca en el mantenimiento y refacciones de la flota de vehículos con los que realizan las operaciones, el área comercial que se enfoca en ventas y publicidad, y por último el área de GPS que se enfoca en el monitoreo tanto de la flota de vehículos como en sus tiempos de viajes, operación y niveles de combustible.

Los puestos que participan:

- Jefa del área de capacitación y desarrollo del personal.
- Coordinadora de talento humano.
- Directora general

### 1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

En el PAP de otoño 2021 el proyecto con el que se trabajó fue: “Realización de un diagnóstico para tipificar la cultura organizacional, en una empresa dedicada al transporte de personal, con el objetivo de fortalecer su proceso de cambio estratégico”. El propósito general fue diagnosticar la cultura organizacional de la empresa. Esta intervención fue la primera que la empresa tuvo con la universidad.

La metodología que utilizaron estuvo basada en el modelo de cultura organizacional desarrollada por Cameron y Quinn (2006). El personal de la empresa respondió a las afirmaciones del OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), y

de esta manera, se identificó qué era lo que pensaban de la empresa y cómo les gustaría que fuera en un futuro. El resultado de este diagnóstico es que la organización tiene una orientación interna y flexible, así como externa e innovadora. Lo que corresponde a una combinación de cultura de Clan y de Adhocracia.

Para definir la cultura de Clan según Cameron y Quinn (2006) “las características típicas de las empresas de tipo clan son el trabajo en equipo, los programas de participación de los empleados y el compromiso corporativo con los empleados” (p. 39), por otro lado, según Cameron y Quinn (2006):

La cultura de la adhocracia, evaluada en la OCAI, se caracteriza por un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. La gente saca el cuello y se arriesga. El liderazgo eficaz es visionario, innovador y orientado al riesgo. El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. (p. 44)

Después de esto, en este PAP, a través de una reunión del equipo PAP junto con un grupo de colaboradores de la empresa como la directora general y del área de talento humano, se discutieron los temas que se habían abordado el semestre pasado y al final se decidió que la empresa requiere darles continuación a las acciones previas para abordar las problemáticas en las áreas de comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo, además de que se requiere la capacitación para lidiar con el manejo del conflicto y la capacidad de negociación por parte de los colaboradores.

Estos problemas se seleccionaron ya que han generado para la empresa una mala gestión dentro de la operación en la organización. Algunos de los síntomas que se presentan:

1. Existe poca planeación del trabajo que realizan con los equipos de trabajo.
2. Casi nunca se reúnen con personas del equipo para organizar el trabajo.
3. Pocas veces evalúan los resultados de su trabajo y el de su equipo.
4. Hace mucho que no toman un curso de actualización sobre los temas relacionados con su trabajo.
5. No establecen relaciones con personas de otras áreas para hacer mejor su trabajo.
6. Hacen un inadecuado manejo de los conflictos que se presentan con clientes y compañeros de trabajo.
7. Pocas veces reconocen en los demás el trabajo bien hecho.

En base a estos problemas identificados en otoño del 2021, se decidió diseñar e impartir dos talleres a cuatro grupos conformados por colaboradores de distintas áreas, enfocados en dos temáticas en específico: Manejo de conflictos y Negociación.

#### 1.4. Planeación de alternativa(s)

Se dio continuidad a los talleres de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo al grupo que quedó pendiente el semestre pasado. Se dividió en dos sesiones, la primera se habló de la comunicación y en el segundo taller se dio liderazgo y trabajo en equipo.

<b>Cronograma de Sesiones</b>		
<b>Grupo 1</b>		
<b>Comunicación</b>	<b>7-jun-22</b>	<b>9 a 11 hrs</b>
<b>Liderazgo y Trabajo en equipo</b>	<b>9-jun-22</b>	<b>9 a 11 hrs</b>

Se tomó la decisión de impartir los talleres en 2 sesiones, además se nos mencionó que la empresa tenía 4 grupos, por lo que se impartiría una sesión los martes y otra los jueves. Por lo tanto, en total serían 8 sesiones.

Lo que la empresa espera es que los talleres sean dinámicos, que sí se revisara teoría, pero que el énfasis estuviera en las actividades a realizar, para mantener a los grupos enfocados y en sintonía para así aterrizar el material visto durante las sesiones, que fue desarrollado de la siguiente manera:



Un taller de 2 sesiones con una duración de dos horas cada sesión.

Los temas vistos en estas 2 sesiones serán mediante el siguiente orden:	
1. Primer tema "Taller de manejo de conflictos"	2. Segundo tema "Taller de negociación"
Objetivo: Aprender a identificar conflictos personales y laborales, así como las herramientas para manejarlos, resolverlos y sacarles provecho.	Objetivo: Identificar los elementos propios de un proceso de negociación efectiva, así como promover los recursos personales para favorecer el desarrollo de esta habilidad en el entorno laboral.

El taller se impartió a 4 grupos de 20 personas cada uno, esto quiere decir, que el alcance que tuvo el taller en la organización fue de 80 colaboradores que participaron. Los talleres se impartieron martes y jueves de 9:00 a 11:00 am.

Cronograma de Sesiones								
Sesiones	Martes	hora	Jueves	hora	Martes	hora	Jueves	hora
	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4	
Manejo de conflicto	14-jun-22	9 a 11 hrs	16-jun-22	9 a 11 hrs	21-jun-22	9 a 11 hrs	23-jun-22	9 a 11 hrs
Negociación	28-jun-22	9 a 11 hrs	30-jun-22	9 a 11 hrs	05-jul-22	9 a 11 hrs	07-jul-22	9 a 11 hrs

Para validar las propuestas seleccionadas encontramos, que según el director de Ingeniería Comercial de la Universidad San Sebastián Luis Felipe Slier (2016), “plantea que en la medida que los conflictos son bien conducidos en las organizaciones, facilitan la comunicación entre las personas, evitan fricciones innecesarias, promueven la responsabilidad y mejoran las relaciones humanas” (párr. 1).

Además, encontramos que según La Universidad en Internet (2021) “la negociación empresarial es una herramienta clave para alcanzar ciertas metas en el mundo de los negocios, como conseguir nuevos clientes, mejorar las condiciones por parte de algún proveedor o establecer sinergias con otras empresas” (párr. 2) por lo tanto creemos que realizar un taller enfocado en la negociación y el manejo de conflictos da las herramientas necesarias para mejorar la comunicación y el trabajo entre los colaboradores.

Para que los talleres sean más dinámicos, se diseñó un manual que contiene un resumen de las presentaciones y la explicación de las actividades con un espacio para realizarlas.

El taller se evalúa mediante encuestas, en que se mide la satisfacción de los participantes sobre los talleres impartidos y el desempeño de ellos mismos, además que se les pide que de forma individual se comprometan a poner en práctica lo aprendido durante los siguientes días. En la última etapa de los talleres, se aplicaron unas preguntas de conocimiento para que nosotros como facilitadores pudiéramos medir el impacto del taller y lo que aprendieron quienes participaron en los talleres.

Para finalizar con los talleres y como evidencia para la empresa, se entrega un reporte ejecutivo.

### 1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

En la **primera sesión** se dio continuidad al taller de “Comunicación” al grupo que quedó pendiente del PAP anterior.

<b>Sesión I. Comunicación</b>	
Fecha: 07/Junio/2022	
Horario: 9:00 a.m. a 11:00 a.m.	
<b>Objetivo de la sesión:</b>	
Mejorar la comunicación tanto en el área laboral como personal, teniendo presente que la comunicación es pilar importante para el desarrollo de relaciones eficaces	
<b>Actividades:</b>	
1.- Telaraña	Conocernos entre todos donde participaron todos los trabajadores y el equipo PAP, esta actividad trato de decir nuestros nombres y una cualidad nuestra, para esto realizamos un círculo y con una bola de estambre realizamos la actividad un participante le aventaba la bola a otro e iba diciendo su nombre y su cualidad y así sucesivamente hasta formar una gran telaraña
2.- Autoevaluación de nuestro estilo de comunicación	Conocer cuál es nuestro estilo de comunicación.
3.- Piedra	Por parejas a platicar de espaldas durante 1 min. Pero sin moverse y sin responderle el uno al otro ya que terminaron nos pusimos en círculo y empezaron a platicar de cómo se sintieron esta actividad tuvo referencia con el proceso de comunicación que se explicó durante la sesión.
34- Circulo de la Conciencia	Cómo reaccionan a una situación dentro de la empresa como lo resuelven si son efectivos o no efectivos, para esto seguimos un plan de trabajo establecido.
<b>Recursos:</b> Presentación en PPT, Bolas de estambre, computadora y proyector.	<b>Espacios:</b> Sala de juntas
<b>Temporalidad:</b> 2 hrs parte de teoría y actividades	<b>Responsables:</b> Fabiola, Matías, Emilio, Mariana, Héctor, Diego

<b>Sesión II. Liderazgo y Trabajo en Equipo</b>	
Fecha: 09/Junio/2022 Horario: 9:00 a.m. a 11:00 a.m.	
<b>Objetivo de la sesión:</b>	
Tener una visión amplia del liderazgo para dirigir y motivar a su personal y de esta manera poner en práctica técnicas para desarrollar y fortalecer su liderazgo en los equipos de trabajo y Conocer la importancia del trabajo en equipo e identificar los diferentes tipos grupos de trabajo para así poder desarrollarse en un equipo de varias personas.	
<b>Actividades:</b>	
1. ¿Cómo te desempeñas como líder y seguidor?	1.- Consistió en escribir las situaciones en las que te presentas como líder y seguidor y los sentimientos y reacciones efectivas ante estas sesiones.
2. ¿Qué idea tengo del liderazgo?	2.- Aplicación de un Test con opciones de verdadero y falso, esta prueba les ayudaba a entender e identificar su concepción de un líder.
3. “Fila de cumpleaños”	3.- Se dividió el grupo en dos, y por grupo se tenían que poner en fila por orden de cumpleaños sin poder hablar para poder identificar quién o quiénes tienen las habilidades de un líder. <b>(Imagen 3)</b>
4. “El carpintero”	4.- Hacen una reflexión sobre sus características personales que ayudan en el trabajo en equipo. <b>(Imagen 4)</b>
5. “Relevos”	5.- El grupo se dividió en dos y se le dio una canaleta a cada integrante y un par de pelotas por equipo, el objetivo era llevar todas las pelotas de un extremo al otro utilizando las canaletas como un túnel. <b>(Imagen 5)</b>
<b>Recursos:</b> Presentación en PPT, canaletas, pelotas, computadora y proyector.	<b>Espacios:</b> Sala de juntas
<b>Temporalidad:</b> 1 hora presentación teórica y actividades del tema Liderazgo y 1 hora presentación y actividades del tema Trabajo en equipo	<b>Responsables:</b> Fabiola, Matías, Emilio, Mariana, Héctor, Diego

**Imagen 3.**

Actividad “Fila de Cumpleaños”



*Nota.* Grupo 3 tema “Liderazgo y trabajo en equipo”

**Imagen 4.**

Actividad “El Carpintero”



*Nota.* Grupo 3 tema “Liderazgo y trabajo en equipo”

**Imagen 5.**

## Actividad “Relevos”



*Nota.* Grupo 3 tema “Liderazgo y trabajo en equipo”

En las **sesiones tres, cuatro, cinco y seis** se dio el taller de “Manejo de conflicto” a un nuevo grupo de 80 colaboradores divididos en 20 participantes por sesión. En estas se mostró igualmente una presentación del tema con actividades que buscaron poner en práctica lo aprendido. También una introducción mostrando las fechas de las sesiones que se abarcarían, reglas de convivencia y objetivos. Y se finalizó aplicando una evaluación con el propósito de medir el impacto y la satisfacción de los talleres. Se les pidió de forma anónima y no obligatoria (esto con el fin de respondieran de la forma más honesta posible) que se comprometieran con ellos mismos a aplicar la información de los talleres en su vida personal y laboral.

**Imagen 6.**

Actividad “Torre de Hanói”



*Nota.* Grupo 2 tema “Manejo de Conflictos”

**Imagen 7.**

Actividad “Trueque”



*Nota.* Grupo 2 tema “Negociación”

**Imagen 8.**

## Actividad “Torre de Hanói”



*Nota.* Grupo 4 tema “Manejo de Conflictos”

Sesión. Manejo de Conflictos		Sesión. Negociación	
Grupo:	Fechas:	Grupo:	Fechas:
1	14/Junio/22	1	28/Junio/22
2	16/Junio/22	2	30/Junio/22
3	21/Junio/22	3	05/Julio/22
4	23/Junio/22	4	07/Julio/22
<b>Objetivo:</b> Aprender a identificar conflictos personales y laborales, así como las herramientas para manejarlos, resolverlos y sacarles provecho.		<b>Objetivo:</b> Identificar los elementos propios de un proceso de negociación efectiva, así como promover los recursos personales para favorecer el desarrollo de esta habilidad en el entorno laboral.	



<b>Actividades:</b> 1.- Torre de Hanói. 2.- Que es conflicto y mi experiencia. 3.-Lo positivo y lo negativo.	<b>Actividades:</b> 1.- Quien va primero. 2.- Rompecabezas del trueque. 3. Fichas Rojas y Negras.
<b>Recursos:</b> Presentación en PPT, Manual de Manejo de Conflictos, Torre de Hanói, computadora y proyector.	<b>Recursos:</b> Presentación en PPT, Manual de Negociación, Rompecabezas, Fichas de color negro y rojo, computadora y proyector.
<b>Duración:</b> 9:00 a.m. a 11:00 a.m.	<b>Duración:</b> 9:00 a.m. a 11:00 a.m.
<b>Responsables:</b> Fabiola, Matías, Emilio Mariana, Héctor, Diego	<b>Responsables:</b> Fabiola, Matías, Emilio Mariana, Héctor, Diego

#### 1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

Se aplicó un cuestionario sobre la comunicación organizacional para entender qué tipo de comunicación prevalece dentro de la empresa. Como resultado se obtuvo que la comunicación ascendente de empleados a líderes es la que tiene más fortaleza, siendo las afirmaciones más repetidas “Me siento atendido cuando voy a comunicarme con mi jefe” y “Tengo *la suficiente confianza con mi jefe para hablar de problemas profesionales*”.

La segunda fortaleza más destacable es la comunicación descendente entendiendo esta como de líderes a empleados, las afirmaciones más votadas fueron “*Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño*” y “*Recibo toda la información que necesito para realizar eficientemente mi trabajo*”. Sin duda esta es una fortaleza porque cada persona dentro de la empresa tiene tanto perspectivas distintas, así como puntos ciegos, por lo que cuando los empleados comunican su punto de vista, los líderes pueden percibir cosas que de otra forma no lo podrían ver.

Por último, la comunicación con más oportunidad de crecimiento es la horizontal; entre iguales. Las afirmaciones que más se repitieron fueron “*Existe integración y coordinación entre mis compañeros de trabajo para la solución de tareas y problemas*”, “*La comunicación entre mis compañeros de trabajo es abierta*”, “*Los compañeros de trabajo comparten información*” y “*Y el lenguaje que emplean mis compañeros de trabajo es clave*”. La comunicación horizontal es necesaria para que cada persona se sienta escuchada, valorada y que su trabajo es valioso y necesario para el buen funcionamiento de la organización.

**Imagen 9.**



*Nota.* Resultados de cuestionario sobre comunicación organizacional

Al concluir con los talleres se aplicó una encuesta final de retroalimentación por parte de la empresa a nuestro equipo PAP, esta encuesta brinda información sobre la satisfacción dentro del taller y lo aprendido sobre los temas presentados.

Se dio inicio con los temas de “Comunicación efectiva, Liderazgo y Trabajo en equipo”. En el primer taller de Comunicación Efectiva podemos observar a través de las

encuestas, que la mayoría de los colaboradores redactaron que aprendieron al final del taller los tipos de comunicación, la importancia que tiene y cómo saber comunicarse puede ser beneficioso. Mientras que, en el segundo taller de Liderazgo, los integrantes mencionan que aprendieron a mejorar su liderazgo y a diferenciar los tipos de liderazgos que existen (ya que algunos líderes pueden funcionar en algunas situaciones, pero depende del contexto y la flexibilidad). Algunos mencionan que el taller puede mejorar si se amplía y detalla mejor el tema e incluso si se utilizan ejemplos y referencias para comprender mejor y sea más fácil para los integrantes participar. Y, finalmente, en Trabajo en equipo la información que retuvieron fue la importancia del tema como el reconocimiento de cada uno de los integrantes y ser participativo.

Los colaboradores también comparten que lo que más les gustó de los talleres fue la participación del grupo dentro de las dinámicas, pero para ellos podría mejorar si conocieran más las opiniones de los participantes porque destacan la importancia que tiene los temas y sería satisfactorio escuchar a todos para identificar aquellas áreas de oportunidad y aplicar fácilmente la teoría. Se consideró que la presentación del taller como el dominio del tema por parte de los facilitadores fue buena y concreta.

Después se dio inicio con los últimos dos temas “Manejo de conflictos” y “Negociación” a cuatro grupos. Se aplicó de igual manera un cuestionario para identificar puntos a mejorar y aprendizajes. Cabe destacar que aparte del cuestionario también se agregaron preguntas de conocimiento con el objetivo de observar si verdaderamente hubo atención y comprensión de los temas.

El **GRUPO 1** mencionó que los aprendizajes más significativos que tuvieron fueron identificar qué es un conflicto, la importancia de manejar apropiadamente los conflictos y su resolución efectiva. En cuanto al tema de Negociación la mayoría del grupo aprendió

acerca de los tipos de negociación que existen y nuevas estrategias para negociar y persuadir para llegar a acuerdos mutuos. Este grupo destacó que las actividades y el material fue lo que más les agradó de ambos talleres. Sin embargo, creen que aumentar el número de actividades, fomentar la participación de los colaboradores y respetar los tiempos podría mejorar la dinámica debido a que el control del grupo, la poca atención y respeto de los compañeros, así como la extensión de la presentación fueron los puntos que menos les agradó de los talleres.

En cuanto a las preguntas de conocimiento, solo se entregó del tema de Negociación debido a que hubo una confusión por parte de la empresa e imprimieron la presentación y no el manual. Este grupo obtuvo el 30% de respuestas correctas en cuanto a las etapas de la negociación (Imagen 10) y fue incrementando con un 40% en los conocimientos de los tipos de negociación (Imagen 11) y finalmente obtuvieron un 100% en el aprendizaje de qué es la negociación (Imagen 12).

**Imagen 10.**



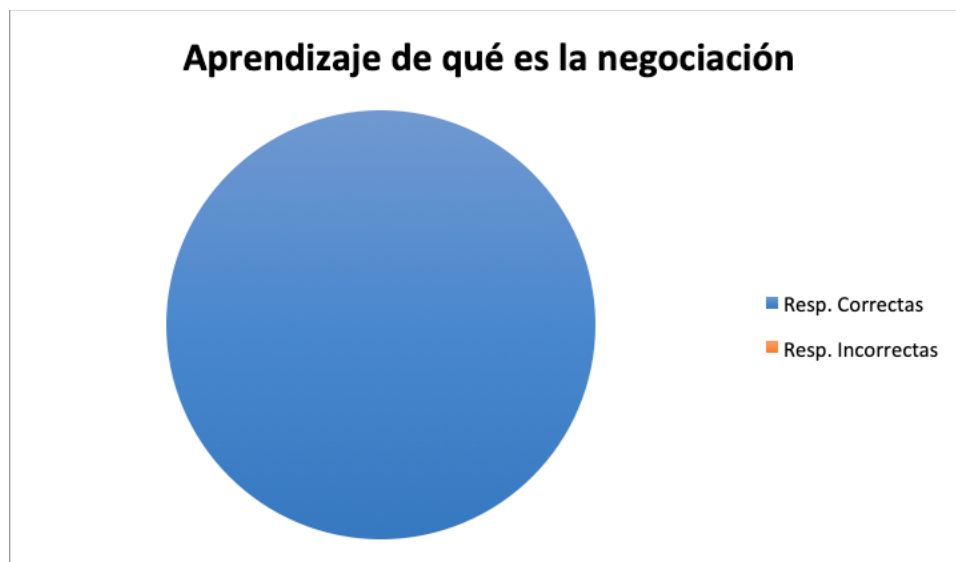
*Nota.* Resultados de cuestionario sobre etapas de la negociación

**Imagen 11.**



*Nota.* Resultados del cuestionario sobre tipos de la negociación

**Imagen 12.**



*Nota.* Resultados del cuestionario sobre aprendizaje de qué es la negociación

Por otra parte, el **GRUPO 2** recalcó que mantener una escucha activa e identificar los conflictos para poder enfrentarlos fueron los aprendizajes más importantes del taller de

Manejo de conflictos mientras que en el taller de Negociación lo más destacable fue la búsqueda de la negociación por principios (ganar-ganar) para llegar a acuerdos mutuos.

Se mencionó en la encuesta que lo que más disfrutaron de ambos talleres fue el trabajo en equipo, las dinámicas y la búsqueda de beneficio del grupo y lo que menos disfrutaron fue que sintieron incompletas las instrucciones de las dinámicas, por tal motivo los asistentes creen que este taller podría mejorar si existe mayor apertura de su parte y por consiguiente aumentaría la participación del grupo. También se nos menciona que en general los talleres impartidos abarcando la presentación y los temas expuestos fueron en promedio excelente, solo se menciona que se tiene poca experiencia del dominio de la información por parte de los expositores.

A diferencia del grupo 1, este grupo no contó con las preguntas de conocimiento de ningún tema debido a que el manual que se imprimió no incluía las preguntas.

Pasando al **GRUPO 3** los aprendizajes más significativos fue la identificación de los diferentes tipos de negociación, aplicando la negociación por principios y en el taller de Manejo de conflictos fue que la inteligencia emocional permite llegar a acuerdos de manera óptima para controlar las emociones y resolver un conflicto en equipo. Refiriéndonos ahora a lo que se menciona que puede mejorar de este taller fue aumentar el tiempo del taller para así incrementar el número de actividades y así motivar a los compañeros a participar más ya que lo que más les agradó del taller fueron las dinámicas y la convivencia. En promedio la participación del grupo se menciona que fue buena y dinámica al igual que la presentación y el dominio del tema por parte de los presentadores.

Con respecto a las preguntas de conocimiento, este grupo fue el primero en recibir las encuestas que abarcan ambos temas. Hablando del tema de Manejo de conflictos, el

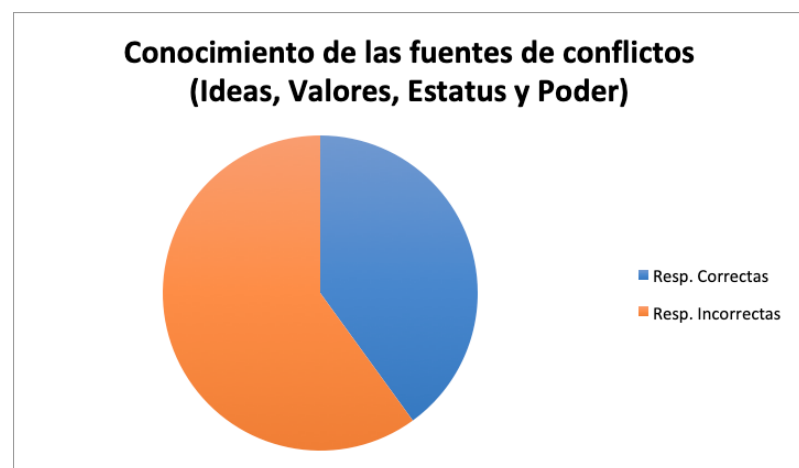
15% de los participantes obtuvo una respuesta correcta sobre la identificación de los tipos de conflictos (Funciona y o funciona) (Imagen 13), un 31% en el conocimiento de las fuentes de conflictos (Ideas, Valores, Estatus y Poder) (Imagen 14) y para terminar un 46% en las etapas del conflicto (Identificación y asimilación, Análisis, Búsqueda de soluciones y Elección de a mejor solución) (Imagen 15).

**Imagen 13.**



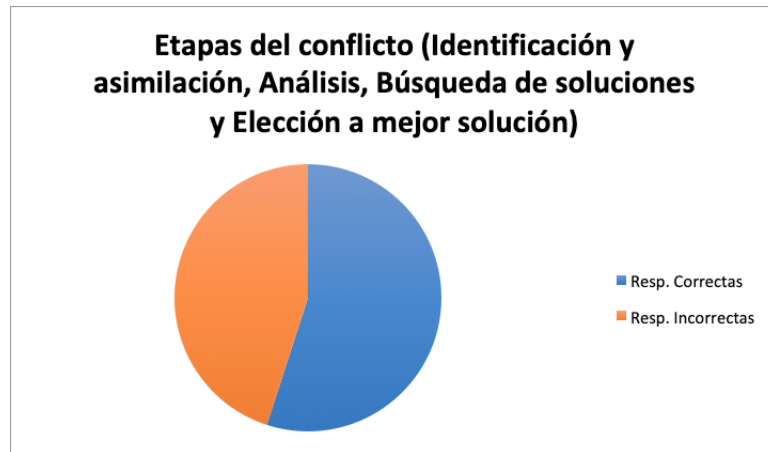
*Nota.* Resultados del cuestionario sobre tipos de conflicto

**Imagen 14.**



*Nota.* Resultados del cuestionario sobre conocimiento de las fuentes del conflicto

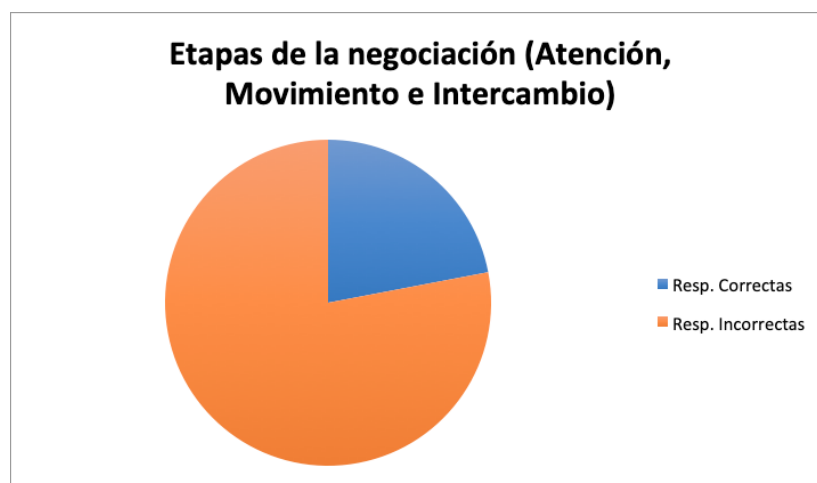
**Imagen 15.**



*Nota.* Resultados del cuestionario sobre etapas del conflicto

En relación con el tema de Negociación, obtuvieron un 13% de respuestas correctas en las etapas de la negociación (Atención, Movimiento e Intercambio) (Imagen 16), y el 100% en el significado de la negociación (Imagen 17).

**Imagen 16.**



*Nota.* Resultados del cuestionario sobre etapas de la negociación



**Imagen 17.**



*Nota.* Resultados del cuestionario sobre significado de la negociación

Finalizando con el **GRUPO 4** lo destacado de los aprendizajes fueron establecer una comprensión para manejar los conflictos y tener herramientas para mantener un equilibrio en las diferentes circunstancias que se pueden presentar. En cuanto al segundo taller de Negociación se destacó que abrirse a distintas opiniones para negociar y obtener una ganancia ideal fue el aprendizaje más significativo. Los colaboradores opinaron que ambos talleres fueron buenos en el dominio del tema y en la presentación por parte de los facilitadores e incluso la participación de los propios compañeros se determinó como excelente. Lo que más disfrutaron de los talleres fueron las actividades, el ambiente y la actitud e incluso mencionan que puede mejorar si ellos mismos exponen más sus ideas y muestran más los puntos de vista que tienen para permitir hacer los juegos más dinámicos.

Por medio de las preguntas de conocimientos observamos que el grupo obtuvo el 14% de respuestas correctas en dos preguntas sobre el conocimiento de los tipos de

conflicto y de sus principales fuentes (Imagen 18). Y un 79% en la identificación de las etapas del conflicto (Imagen 19).

**Imagen 18.**



*Nota.* Resultados del cuestionario sobre tipos de conflicto y sus fuentes

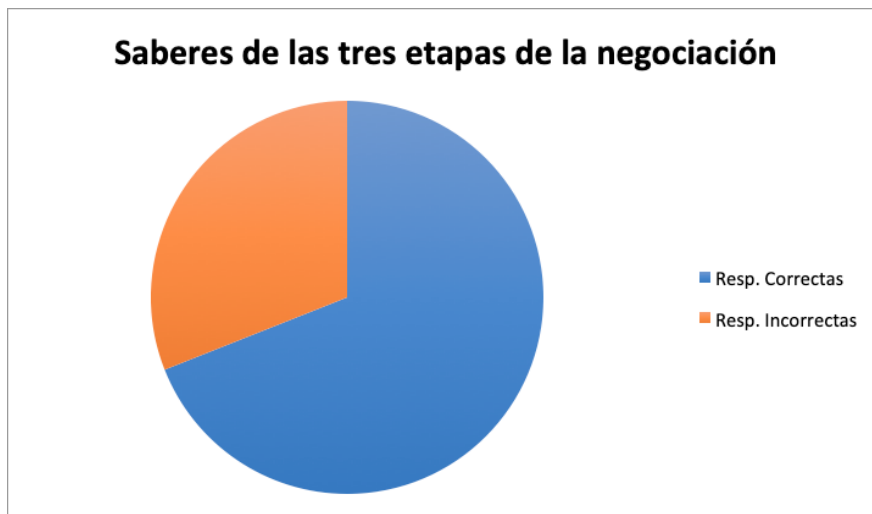
**Imagen 19.**



*Nota.* Resultados del cuestionario sobre Etapas del conflicto

Acerca del tema de Negociación, el grupo obtuvo un 69% dentro de los saberes de las tres etapas de la negociación (Imagen 20) y un 100% determinando el significado de lo que es la negociación (Imagen 21).

**Imagen 20.**



*Nota.* Resultados del cuestionario sobre etapas de la negociación

**Imagen 21.**



*Nota.* Resultados del cuestionario sobre significado de la negociación

## 2. Productos

Los productos realizados en esta intervención permitieron a los colaboradores de **la empresa** y al equipo de **ITESO**, observar algunas de las situaciones que se dan en la empresa a nivel personal y grupal. Se expusieron los temas previstos a través de las presentaciones de Power Point. Estos temas fueron los siguientes: Comunicación, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Manejo de conflictos y Negociación.

**Reporte Ejecutivo:** Este documento contiene información en que se describe la planeación, ejecución, observaciones, evidencias, resultados, conclusiones y anexos.

Para finalizar con los talleres y como evidencia para la empresa, se entrega un reporte ejecutivo con la siguiente estructura:

- Descripción general de reporte.
- Plan de trabajo
- Participación
- Productos
- Recomendaciones
- Conclusiones
- Anexos
- Bibliografías

El reporte ejecutivo tiene como objetivo, dejar evidencia a la empresa de los puntos más importantes a manera de resumen de los temas abordados en el taller de Negociación y Manejo de conflictos. Este documento es importante, ya que es la mejor manera de identificar las herramientas que se otorgaron a los colaboradores y así medir la efectividad de los cursos a corto y largo plazo.

**Los productos entregados son:**

**Taller de Comunicación, Trabajo en Equipo y Liderazgo:** En este taller se presentaron herramientas para mejorar la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo y el liderazgo. Se observaron varios aspectos como el proceso de la comunicación, las claves de una comunicación eficaz, el asertividad, la escucha activa, los diversos estilos de liderazgo, las bases e importancia de los roles para el trabajo en equipo, talento humano y la multifuncionalidad. Con el fin de poner en práctica estos temas se realizaron siete dinámicas.

**Taller de Manejo de Conflicto:** En este taller se presentaron herramientas necesarias para gestionar de forma eficaz el conflicto en una organización.

Se mostraron puntos importantes como los tipos de conflictos, las etapas de un conflicto y las cosas positivas y negativas del conflicto. Aparte se realizaron tres dinámicas con el fin de ver las diferentes formas de gestionar el conflicto e identificar sus aspectos positivos y negativos.

**Taller de Negociación:** En este taller se presentaron herramientas y los elementos necesarios para mejorar el proceso de negociación y cómo usar esta herramienta para favorecer el entorno laboral. Se presentaron las diversas formas de negociación con el fin de promover el estilo de negociación por principios. Se realizaron tres dinámicas para aprender a llegar a la negociación que busca el ganar-ganar.

### 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

#### **Emilio Yitzhak García de Alba González**

Por lo general, se tiene la idea de que el área del psicólogo está prácticamente limitada al campo de la terapia clínica o en la investigación. Este tipo de proyectos muestra que la psicología puede (y debe) estar presente en todos los campos, incluyendo en lo empresarial. Al final de cuentas, la psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano, y toda organización está conformada por personas.

Volver a cursar este PAP fue una excelente decisión, sobre todo ahora que lo viví de forma presencial, porque ha hecho que reafirme la importancia de incidir en las personas que conforman una empresa, porque ellas son su recurso más valioso. Además, algo que me encantaría lograr es que en nuestra cultura latinoamericana se deje de tener una connotación negativa al emprendimiento, las empresas y los empresarios, sino que valoremos más su importancia. Como bien dijo Winston Churchill, “Muchos miran al empresario como al lobo que hay que abatir; otros lo miran como la vaca que hay que ordeñar; pero muy pocos lo miran como el caballo que tira de la carreta.”

Siendo mi última materia, tuve que luchar contra la idea de “ya nada más la hago para graduarme”, lo logré al recordarme constantemente que en la empresa con la que estamos tratando es una empresa conformada por personas, cada una con sueños, retos, seres a los que aman y un propósito. Por esto último no podía conformarme con sólo ir, exponer y listo, sino ir con la mentalidad que, si doy lo mejor de mí y logro mejorar el 1% de al menos una persona, mi trabajo no fue en vano.

Algo que creo que mejoré respecto al proyecto pasado, pero aún queda más por mejorar, es el trabajo en equipo. En este caso hubo la ventaja no sólo que estábamos conformados por distintas personalidades, sino por distintas carreras, lo que nos permitía presentar diversos enfoques para enriquecer el proyecto.

### **Matías Morales Preciado**

Este es mi primer PAP que curso en el ITESO, pienso que es un PAP muy completo que nos permite desarrollarnos como futuros profesionistas, y más la empresa en la cual fui asignado, siendo este transporte de personal.

Durante el PAP hemos vivido momentos que nos permiten analizar el ejercicio de nuestras profesiones frente a realidades actuales, como dicen, no hay nada más real que lo real, y aunque suene tonto pienso que es en verdad eso lo que más nos enseña y de donde más rescato valor de este PAP, somos estudiantes privilegiados que tenemos la oportunidad de una educación profesional en una universidad de educación privada jesuita y creo que lo más importante como universitarios humanos que hemos tenido este gran poder de estudiar es que debemos de reconocer la gran responsabilidad que esto conlleva, este PAP me ha hecho darme cuenta de estructuras sociales que están vigentes en México, estructuras que no son fáciles de cambiar y que no son un trabajo que se logra de la noche a la mañana, pero de lo de que estoy seguro es que este PAP nos puede formar como profesionistas que aportan a este cambio que pretendemos como Itesianos.

Me siento orgulloso de haber pertenecido a este PAP y también a este equipo porque logramos un pequeño paso, no es el paso más magnífico ni el más espléndido, pero logramos relacionarnos con los compañeros de los talleres, logramos entenderlos y enseñarles lo que los talleres pretendían y logramos hacerlo dentro del tiempo y la forma asignados, entonces podemos decir que logramos un paso firme y bien hecho.

**Mariana Moreno Pineda**

Es importante destacar que el proyecto desde un inicio fue presentándose como una oportunidad para conocer diferentes realidades dentro del área laboral. La empresa con la que trabajamos nos permitió conocer los roles y la importancia que tienen estos dentro de la empresa, sin ellos el trabajo no estaría completo ya que todas las áreas dependían mutuamente unas de otras. En un inicio con los talleres fuimos escuchando las perspectivas, problemáticas, opiniones y el sentir de las personas dentro, no sólo de su relación con la empresa, sino desde las áreas de las que forman parte. Escuchamos a colaboradores que, incluso formando parte de la misma área, la describían muy diferente ya que las realidades y experiencias que vivían aun siendo similares eran descritas desde perspectivas distintas. Desde ese sentir buscamos siempre dar la oportunidad de crear un ambiente seguro para proponer ideas de mejora en las relaciones inter e intrapersonales, se buscó igualmente permitir con ayuda de la teoría que los mismos colaboradores encontraran estrategias que fueran de su agrado para permitirse encontrar la apropiada a la situación.

Sin embargo, aun buscando que ellos encontraran formas de hablar sobre esos temas a su tiempo, creo que sentí mucha empatía por las historias que nos contaban e incluso logré percibir que en ocasiones hablar de esos temas era complicado. Me permitió darme cuenta de las realidades que existen y que a veces incluso no queremos tocar por no generar caos cuando incluso eso es lo que inconscientemente tratamos de generar, un caos positivo que les permitiera a ellos y a nosotros darnos cuenta de que existen los problemas, pero así también existen maneras para resolver y llegar a soluciones con el fin de generar relaciones a largo plazo.

**Héctor Manuel Ocampo López**



Durante las semanas en las que se desarrolló el PAP tuvimos la oportunidad de convivir con colaboradores de todas las áreas, desde sistemas hasta mantenimiento y operadores, por lo que pudimos escuchar y entender los diferentes puntos de vista de todos al momento de relacionarse dentro de la empresa. Esto nos dio la oportunidad de involucrarnos un poco (limitados por el tiempo) en los problemas que enfrentan y con esto pudimos personalizar las herramientas que estábamos otorgando para especializarlas y que las pudieran poner a prueba.

Se podría decir que al principio tuvimos dificultades al momento de mantener el orden en las actividades, sin embargo, en las últimas sesiones demostramos una mejora notable para organizar a los colaboradores y mantener al grupo controlado. Además de esto, el segundo reto más grande fue el manejo y la administración del tiempo, ya que tanto el tema de Manejo de conflicto como el de Negociación son muy extensos, pero pienso que se logró enseñar lo esencial para otorgar herramientas prácticas.

### **Fabiola Elizabeth Rodríguez Garza**

Durante el transcurso del PAP pudimos interactuar con personas de diferentes áreas laborales, escuchar sus pensamientos, sus formas de actuar y cómo funciona cada una de sus áreas en las que se desenvuelven, y fue muy enriquecedor ver diferentes puntos de vista dentro de esa empresa, gracias a esto pudimos comprender un poco más la dinámica de trabajo y poder acercarnos a los diferentes asistentes del taller.

Interactuar con personas de diferentes carreras y que conformáramos un mismo equipo fue de mucho aprendizaje ya que fui entendiendo diferentes formas de pensar y puntos de vista que hacen esta experiencia multidisciplinaria muy rica en conocimientos, como consecuencia de esto el acercamiento a la empresa fue más profesional y con más información que pudimos transmitir durante los talleres.

Al estar frente del grupo logré comprender y empatizar con mis compañeros de equipo y los asistentes del taller, y esto nos ayudó a personalizar más los talleres debido a la escucha activa que se impartía durante las sesiones. Gracias a que, dentro del equipo, los compañeros teníamos diferentes puntos de vista y de pensar, pudimos seleccionar las mejores opciones para hacer frente a las diversas dificultades con las que nos tuvimos que enfrentar, como lo fue la organización y manejo de tiempos, investigación, improvisación, etc. Pero se logró enfrentarlos de una forma efectiva y práctica.

### **Diego Santoyo Ibarra**

Este periodo de verano fue muy enriquecedor, ya que conforme fuimos avanzando las semanas de trabajo, pude ir comprendiendo las necesidades importantes que tiene una empresa y cómo podrías ir las corrigiendo.

Comprender que mis conocimientos aportaban dentro de este proyecto, ya que al estar con compañeros de otras carreras me di cuenta de que al final todo se relaciona y el tener distintos puntos de vista y distintas formas de ver las cosas, hacen que las lluvias de ideas que se plantean en los equipos de trabajo sean más enriquecedoras. Nos enfrentamos con un contacto directo con la empresa, poniendo en práctica nuestros conocimientos profesionales investigando acerca de diferentes temas.

Al impartir los talleres logré empatizar con los colaboradores, me sentí en confianza ya que alguno de ellos ya nos conocíamos. Logré darme cuenta de que es muy importante tener una buena comunicación efectiva y una escucha activa, esto para no generar malos entendidos. Considero que tuvo un impacto positivo tanto para mí como para la organización, a pesar de algunas dificultades al inicio, pero se estuvo trabajando

de acuerdo a lo planeado, esto me ayudó mucho para saberlo implementar tanto en lo personal como en lo profesional.

### 3.2 Aprendizajes logrados

#### **Emilio Yitzhak García de Alba González**

Sin duda haber intervenido de forma presencial fue bastante enriquecedor, tratar con personas directamente presenta ciertas facilidades, pero por otro lado presenta otros retos. Por un lado, al tratar con gente mayor, en algunos podía percibir cierta condescendencia por mi falta de experiencia. Ante esto, tuve que recordarme que la falta de experiencia se puede compensar con conocimiento y trabajo duro. Por esto era importante prepararme bien para cada tema, para responder preguntas difíciles y en otros casos, cuando uno no tiene la respuesta, decir que uno no sabe pero que lo investigará.

Generalmente soy una persona que le gusta mucho la teoría, pero se me dificulta la práctica. Al principio creí que sería un reto poner tantas dinámicas (oportunamente mis dos compañeras eran muy buenas con ello), pero pude ver que las personas aprendían más y se involucraban más en los talleres a partir de las dinámicas. Sí, la teoría es importante, pero para “digerir” lo aprendido no hay como una dinámica para visibilizar la teoría.

Nuevamente me queda claro que existe una gran necesidad de la psicología aplicada en las empresas para un mayor crecimiento de estas y para que las personas que la conforman disfruten más su trabajo y logren un mayor desarrollo en sus vidas personales. Me quedo muy satisfecho al ver que hay una gran área de oportunidad en México para la psicología organizacional.

#### **Matías Morales Preciado**

Me siento con mucha suerte de haber podido pertenecer a un PAP cien por ciento presencial después de esta temporada pandémica fuerte, pienso que las competencias disciplinares, sociales y universitarias logradas en estas 8 semanas de trabajo han sido una experiencia de suma importancia en mi vida como universitario y un paso importante hacia mi formación como profesionista. Con retos vencidos, retos en los que avanzo y retos pendientes por vencer me siento satisfecho y agradecido con el PAP 3F09 Gestión del Cambio, del Talento Humano y la Efectividad Organizacional y con la empresa en la que colaboré.

Desde el inicio del PAP tuve el reto de trabajar en equipo por primera vez en 8 semestres de licenciatura con compañeros de diversas carreras, esto fue enriquecedor y reconozco por completo porque lo plantea así la coordinación de PAPs, en reto que me aporta a mis competencias como Ingeniero Industrial es aprender de mis compañeros del PAP, tanto de los que estaban en mi equipo como los de los otros equipos, un momento en específico en donde abordamos este reto fue la sesión de clase presencial en el ITESO en la cual consensamos la distribución de los alumnos en los respectivos escenarios, tarea que no fue fácil y me imagino que nunca los es, pero lo logramos con tranquilidad y éxito al final de todo.

Como competencia social me reconozco avanzando en mi compromiso de luchar por una sociedad más justa en México, en mi PAP noto y reconozco acciones aplicables a las PYMES que podría transformar poco a poco a Jalisco y así pasar a demostrar que el cambio es posible a un nivel nacional. Me interesa y me fue fructífero colaborar en la empresa en donde trabajan personas que sufren de estructuras laborales en donde hace falta mucho por mejorar en este país, salarios y condiciones que no se dicen específicamente durante los talleres, pero de alguna manera se logran entender entre líneas y muestran una realidad que debemos anhelar cambiar.

Para cerrar, pienso que este PAP me ha hecho crecer como universitario, persona, profesionalista y ciudadano con una perspectiva amplia que me permite ser competitivo y transformar.

### **Mariana Moreno Pineda**

Lo más importante que encontré desarrollar durante el PAP fueron las habilidades creativas de generar contenido apropiado que fuera interesante, pero al mismo tiempo enriquecedor. Desde mis proyectos psicosociales pasados pude analizar que la mejor forma de aprender siempre desde mi opinión, manteniendo un ambiente participativo y sobre todo dinámico. Creo que fue un poco retador en el aspecto que ahora las dinámicas y los talleres debían tener un giro hacia el área laboral, no estaba acostumbrada, pero eso fue sin duda lo que disfruté al darme cuenta de que mucha de la teoría que íbamos a presentar tenía fundamentos para relacionar diversas actividades, simplemente era la búsqueda de herramientas que permitieran darle un enfoque diferente y presentar los aprendizajes desde una forma más interesante.

Algo semejante ocurrió, pero con mi equipo, creo que trabajar con compañeros de diferentes carreras también fue enriquecedor en el aspecto de comprender que trabajamos todos de diferentes maneras, incluso desde su carrera. Me acostumbré a un tipo de manejo y a una secuencia que a veces era frustrante entender la de otros, pero con paciencia pude llevar las cosas más amenas e incluso me agradó más observar nuevas dinámicas de trabajo.

### **Héctor Manuel Ocampo López**

A lo largo del verano puse a prueba distintas habilidades. Al inicio tuvimos que desarrollar dos presentaciones pensando en cómo queríamos abordar el tema de Manejo

de conflictos y Negociación, durante el desarrollo de estas presentaciones, la creatividad y la investigación fueron las habilidades que utilicé, ya que teníamos que decidir qué actividades dinámicas usaríamos y como las conectaríamos con la teoría elegida, dando ejemplos que se relacionen con la empresa.

La segunda etapa del PAP en la que tuve que desarrollar habilidades fue al momento de presentar, porque considero que fue el reto más grande para mí por no contar con mucha experiencia, sin embargo, considero que tomando una actitud de liderazgo y compromiso logré exponer los temas logrando dejarles a los colaboradores la información clara y las herramientas necesarias tanto para resolver conflictos de la mejor manera como para negociar creando una relación duradera y de confianza.

Por último, el desarrollar estas habilidades y tener experiencia al momento de impartir este tipo de talleres me da experiencia aplicable en mi vida laboral, ya que en los próximos meses daré capacitaciones de calidad en una empresa de construcción y pienso que ya estoy lo suficientemente capacitado como para lograrlo de la mejor manera.

**Fabiola Elizabeth Rodríguez Garza**

Durante las semanas en las que se desarrolló el PAP, aprendí muchas cosas, no solo de mí, sino de mis compañeros ya que fue retador por los diferentes cambios que fuimos teniendo en el transcurso de este. La primera etapa de este proyecto fue de investigación y elaboración de presentaciones de temas; Manejo de conflictos y Negociación, en donde tuve que poner en práctica mi creatividad, investigación, síntesis de información, trabajo en equipo, comunicación efectiva, y escucha activa, ya que teníamos que escoger las mejores dinámicas y la información para abarcar el tiempo de las sesiones y que todo el equipo estuviera conforme con lo que se iba a exponer.

La segunda etapa del PAP ya tuve que poner en práctica mis habilidades de exposición, manejo y control de grupo, liderazgo, compromiso, en esta etapa fue en donde me sentí más segura ya que es en la cual tengo más experiencia, pero aun así aprendí mucho ya que fue una forma diferente de poner en práctica este conocimiento ya que no tenía mucha experiencia con la etapa de vida en la que se desarrollaban la mayoría de los participantes (adultez media).

Como tercera etapa identifiqué el vaciado y análisis de información recopilada en el transcurso de los talleres, tuve que poner en práctica habilidades de manejo de información, síntesis, y redacción, y gracias a esto se pudo llevar de una forma eficaz y efectiva.

Creo que durante todo el tiempo que se desarrolló este proyecto PAP tuve que poner en práctica diferentes habilidades blandas como lo fueron el liderazgo, comunicación efectiva, escucha activa, trabajo en equipo, empatía, y creo que gracias a esto se pudo desarrollar el proyecto de una forma práctica, y pude poner en práctica

diferentes habilidades y aprendizajes ya adquiridos y apropiarme de otros, no solo profesionales, sino que también personales.

### **Diego Santoyo Ibarra**

Este proyecto PAP me gustó mucho, logré aprender muchas cosas, ya que fue un proceso retador y más con el tiempo corto. Durante la elaboración y realización de este proyecto pude desarrollar varias habilidades que ayudaron a mejorar y dar un buen resultado. La primera habilidad que desarrollé fue hablar frente al público sin ponerme nervioso, haber desarrollado esta habilidad fue de gran ayuda ya que logré identificar lo que hay que mejorar en cuanto a cómo exponer y cómo ser más asertivo al momento de mostrar el tema por ver.

También trabajar en equipo y enfrentado algunas frustraciones ante las distintas problemáticas que tuvimos al principio, ya que es importante tener lista una planeación en caso de algún inconveniente que pueda retrasar el proceso, es por eso que siempre hay que tener varios planes en mente y ser precisos, pero se logró cumplir con ello ya que tuvimos una buena organización, una buena comunicación efectiva y un buen compañerismo. Son aprendizajes tanto personales como laborales, trabajar con personas de otras carreras y aplicar nuestros conocimientos.

### **3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los Directivos**

#### **Emilio Yitzhak García de Alba González**

Quedé bastante satisfecho con la retroalimentación que la empresa nos dio al final no sólo por los buenos comentarios que hicieron, sino porque me mostraron áreas de oportunidad en las que podía crecer. En lo personal, veo que me hace falta aprender más a gestionar grupos durante los talleres, aunque en la retroalimentación me alegró saber que cuando uno domina el tema es más sencillo manejar equipos grandes. Veo que los objetivos en lo



general fueron cumplidos, las personas que tomaron el taller en su mayoría salieron con un buen sabor de boca, con aprendizajes aplicables a sus vidas personales y laborales y sobretodo me da gusto que muchos de ellos vieron la importancia de estar en constante crecimiento personal.

Me alegro bastante de haber cerrado mi carrera en este PAP, en este equipo, con esta empresa y con estos asesores.

### **Matías Morales Preciado**

El proceso de retroalimentación que hemos experimentado afirma que la honestidad es muy valiosa al momento de los tratos humanos, la retroalimentación que nos han compartido ha sido asertiva, directa y con gran dominio de comunicación al expresar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad que han notado en este trabajar juntos.

Concuerdo por completo con los puntos mencionados en ella y estoy dispuesto a mejorar en lo que a mí corresponde y estoy seguro de que mis demás compañeros y asesores también lo están, para mejorarnos como personas, para mejorar este PAP y para mejorar a la empresa.

Termino este PAP muy agradecido y con un sabor de boca muy agradable, la presentación que tuvimos de cierre en verdad que fue algo excelente y se ve que las puertas de la empresa están abiertas y estarán abiertas para futuras oportunidades de alumnos y profesores al llevar a cabo un PAP.

### **Mariana Moreno Pineda**

Creo que la retroalimentación que recibimos ayudó a darme cuenta de que las habilidades que buscaba adquirir se demostraron e incluso reafirma algunos aspectos que yo misma me di cuenta necesitaba mejorar. Agradezco también que los comentarios que

nos dieron fueron de ayuda para el próximo semestre, dejándome la tarea de seguir trabajando con estos aspectos importantes para futuras intervenciones donde continúe la aplicación de talleres o capacitaciones. Sobre todo, me agrada escuchar que tanto los participantes como los directivos están felices con mi trabajo y el de mis compañeros, es el reflejo de lo que trabajamos y es el reflejo de todos los puntos que fuimos puliendo poco a poco con ayuda de nuestros maestros y escuchar que los talleres fueron exitosos como nuestra participación en ellos es lo que más rescato.

### **Héctor Manuel Ocampo López**

Durante la reunión de retroalimentación con los directivos logramos exponer de la mejor manera el cómo se estructuraron las sesiones, enfocándonos en los resultados tanto de las actividades como de los temas previstos. Para esto se realizaron evaluaciones con las que fue más fácil explicarles de qué manera se impartieron los temas.

Al terminar con nuestra exposición nos compartieron los resultados de unas encuestas que hicieron a los asistentes de los talleres, esta encuesta, así como sus comentarios, fueron excelentes para entender qué habilidades aplicamos de manera correcta y cuáles teníamos que mejorar. Pienso que el liderazgo y el compromiso resaltaron al momento de ver las respuestas, ya que la mayoría disfrutaron de las sesiones en tiempo y forma, participando en las actividades y entendiendo los conceptos, sin embargo, pienso que tenemos oportunidad de mejorar al momento de presentar los temas, ya que carecíamos de habilidades para la presentación y algunos de los integrantes del equipo leían la información demostrando que no tenían un total dominio del tema.

Por último, me siento satisfecho con los resultados y estoy dispuesto en trabajar en los aspectos que nos ayudaron a identificar con la retroalimentación.

### **Fabiola Elizabeth Rodríguez Garza**

La retroalimentación fue muy enriquecedora ya que se expuso nuestras fortalezas al igual que nuestras debilidades para aprender de estas, y creo que viniendo de personas externas a la planeación de los talleres y preparación es aún más destacable ya que no existe el sesgo de haber visto lo que teníamos preparado con anticipación y lo decían de forma verdadera y con argumentos sólidos.

Me voy feliz con los comentarios que se nos hicieron ya que no fueron muy diferentes a los que ya teníamos plasmados en los resultados de este reporte, se nos menciona que los colaboradores de la empresa disfrutaron mucho de los talleres y esto se vio reflejado durante las sesiones y fuera de estas.

Me quedo satisfecha ya que los objetivos se cumplieron de forma efectiva y también por el trabajo que se tuvo en equipo, ya que fue muy enriquecedor siendo un trabajo multidisciplinario y pudimos sacarle provecho a esto y se vio plasmado en la retroalimentación y en los talleres.

### **Diego Santoyo Ibarra**

Fue muy enriquecedora la retroalimentación que nos dieron los directivos en la junta final que tuvimos para la entrega de resultados del taller y sus comentarios fueron positivos al igual que hubo algunas debilidades, pero siempre es quedarnos con lo bueno. A la hora de dar nosotros las recomendaciones a la empresa, ellos concordaron con nosotros y también lograron reconocer algunos errores. Me quedo contento, satisfecho con los comentarios realizados por parte de la empresa, ya que esto indica que el trabajo

individual como en equipo se hizo de buena manera y sobre todo el objetivo se realizó de una manera adecuada.

#### 4. Bibliografía y otros recursos

(2021). La negociación empresarial: concepto, importancia y estrategias.

08/06/2021, de UNIR la universidad de internet Sitio web:

<https://mexico.unir.net/economia/noticias/negociacion-empresarial/>

Ahumada, L. (2008). Conflicto, negociación, mediación y arbitraje: un

acercamiento desde el ámbito laboral. Psicoperspectivas. Individuo y

Sociedad, 1(1), 9-20.

Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. Revista de Psicología del

Deporte, 9, 123-133.

Cameron, K., Quinn, R. (2006) Diagnosing and changing organizational culture.

Based on the competing values framework. The Jossey-Bass. Business & Management Series

Enríquez, H. A. (2016). Trabajo en equipo y clima organizacional. Guatemala:

Universidad Rafael Landívar.

Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la

educación y la empresa: Mapeo Sistemático. Revista Científica UISRAEL,

7(2), 39-56.

Hernández, J., Gallarzo, M., Espinoza J. (2011) Desarrollo organizacional.

Enfoque latinoamericano. México: Pearson. pp (6- 28).

Hernández, J., Mosquera, A. (2011). La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 8(2), 77-87.

<https://www.forbes.com.mx/los-principales-riesgos-de-una-pyme/>

Kinetics.

Luis Felipe Slier Muñoz. (2016). Los conflictos pueden beneficiar a las organizaciones. 8/06/2022, de Universidad San Sebastián Sitio web:

<https://www.uss.cl/newsletter-uss/2016/08/24/los-conflictos-pueden-beneficiar-a-las-organizaciones/#:~:text=Acad%C3%A9mico%20Luis%20Felipe%20Slier%20plantea,y%20mejoran%20las%20relaciones%20humanas.>

Martens, R. (1987) Coaches Guide to Sport psychology. Champaign. IL: Human

Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. Enfoques, 31(1), 21-46.

Rodríguez, J. (2017, 11 abril). *Los principales riesgos de una Pyme*. Forbes México.

Yarce, J. (2010). ¿Qué es el liderazgo? Recuperado del sitio:

[http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider\\_va/que\\_es\\_el\\_liderazgo.pdf](http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/que_es_el_liderazgo.pdf)  
el, 5-05.

## 5. Anexos generales

A continuación, se presentan evidencias fotográficas de las actividades realizadas en las sesiones con la empresa.

### Actividad “Fila de Cumpleaños”







## Actividad “Torre de Hanói”



Actividad “Rompecabezas Trueque”



## Actividad “Fichas Rojas y Negras”

