

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Departamento de Economía Administración y Mercadología

Apuesta: Economía solidaria y trabajo digno

Programa

Desarrollo de competencias para la gestión en micro, pequeñas y medianas empresas

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)



**ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara**

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

Continuación del programa en habilidades blandas con el taller de comunicación eficaz y documentación de descripciones de puesto para actualizar su estructura organizacional.

PRESENTAN

Lic. en Administración de Empresas y Emprendimiento. Javier Bermúdez García

Lic. en Comercio y Negocios Globales. Johann Nicolas Cortes Tello.

PROFESOR PAP

Juan Carlos Flores Organista

Michel Estrada Paz Cecilia

Tlaquepaque, Jalisco, a 1 de diciembre de 2022

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| <i>Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional</i> | 3 |
| <i>Resumen</i> | 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 | 10 |
| 1.3 Identificación de la(s) problemática(s)..... | 12 |
| 1.4. Planeación de alternativa(s) | 12 |
| 1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora | 30 |
| 1.6. Valoración de productos, resultados e impactos | 32 |
| 2. Productos | 36 |
| Producto | 36 |
| Contenido | 36 |
| Descripciones de puesto (2) | 36 |
| Las descripciones de puesto contienen lo siguiente:..... | 36 |
| Talleres | 36 |
| 3. Reflexión crítica y ética de la experiencia | 37 |
| 3.1 Sensibilización ante las realidades..... | 37 |
| 3.2 Aprendizajes logrados | 38 |
| 3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los directivos | 39 |
| 4. Bibliografía y otros recursos | 41 |

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 PAP Gestión del Cambio, del Talento Humano y la Efectividad Organizacional realizamos un taller de Comunicación Efectiva, el cual surge como una necesidad prioritaria de la organización, a partir del PAP de verano 2022, en el que se realizó el diagnóstico de la NOM 035, concluyendo como una recomendación para atender la comunicación efectiva dentro de organización.

Así mismo, se identificaron la falta de información actualizada en ciertas descripciones de puesto en algunas áreas, lo que generaba diversos problemas, que detectamos junto con la organización, tale como; ambigüedad del puesto, falta de claridad de las tareas asignadas, así como el personal a su cargo o al que reporta y sobre todo la falta de indicadores para la evaluación del desempeño del ocupante de dicho puesto.

Igualmente, al integrarse dos nuevas áreas a la estructura de la organización de la empresa, se realizaron dos descripciones y perfiles de puesto.

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 de hoy en día siempre buscan la forma de poder ser más competitivas y más eficaces en su día a día, comúnmente la mayoría de nosotros tomamos por sentado, con lo anterior mencionado, que siempre son términos monetarios y/o estrategias financieras y comerciales que están involucrados para aumentar la productividad de las organizaciones. Pero existen factores sobre los cuales no se ve directamente el valor monetario, como lo es, la comunicación, que, sin duda alguna, sí refleja mejoras en la competitividad y mejora las prácticas correctas entre los colaboradores de la organización y que al final, sí tiene un impacto muy grande y medible en cuanto productividad, eficacia y por supuesto, en lo monetario.

La comunicación, puede ser facilitadora o perjudicial en temas como la productividad, el estrés y la ansiedad en los colaboradores, ya que, al contar con mayor información y/o instrucciones claras y precisas, sus niveles de ansiedad y de cortisol (hormona del estrés) disminuyen y su nivel de felicidad, satisfacción y productividad, por lo tanto, pueden incrementarse.

En cualquier organización existen diversos temas que se involucran en el funcionamiento e interacción dentro de la misma, en cuanto al capital humano, hay uno de mucha importancia en el día a día: la comunicación.

La comunicación podemos definirla “como un proceso de transmisión y recepción de señales, ideas, mensajes, datos, mediante un código, un sistema de signos y de reglas que es común tanto al emisor como al receptor” (Ballenato, 2013).

En la comunicación eficaz lo que se quiere alcanzar, es reducir lo más posible la fuga de información con la finalidad de que lo que se genere en la mente del receptor sea una copia exacta de la información, tal como aparece en la mente del emisor.

Según Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) la estructura organizacional le ayuda a las empresas a emplear de manera correcta sus recursos humanos y materiales; para ello motivar a sus equipos de trabajo para que facilite la posibilidad de esta meta. Contando con herramientas las cuales los organizadores fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados, así mismo motivándolos para mejorar su productividad y también la generación de valores en ambientes internos y externos.

El tema de recursos humanos es un tema bastante amplio, todo con la finalidad de hacer más eficiente, eficaz y mejorar el desempeño al igual que la satisfacción del colaborador en su área de trabajo, abarcando temas desde la inducción hasta el tema de las compensaciones y prestaciones con los colaboradores, con el objetivo de poder gestionar mejor este recurso y tener una mejor toma de decisiones con respecto a los colaboradores en la organización.

La descripción de puestos en sí, es relacionar lo que hace el ocupante de dicho puesto, la forma en que lo hace, bajo unas condiciones indicadas en la misma descripción, al igual que el motivo del que se está realizando el trabajo. En sí debe de ser un retrato del contenido y de las principales funciones para llevar a cabo dicho puesto (Chiavenato, 2009).

La descripción de puestos nos brinda una idea clara y fácil de comprender en cuanto las funciones del puesto, y con ello poder tener una representación clara de lo que es el puesto y todo

lo que con él conlleva, para posteriormente generar un análisis y proceder al siguiente paso, el definir las capacidades necesarias para el mismo.

La descripción de puestos es una herramienta que funciona como parte del proceso del área de recursos humanos, y que complementa el proceso de reclutamiento, dado que una buena descripción de puestos, ayuda a que el perfil de puestos esté más definido en cuanto a identificar las habilidades que requiere el colaborador, y procurar que cumpla lo mayor posible de los elementos solicitados; para que toda vez que se contrata a un nuevo colaborador, el área de recursos humanos, proceda a la etapa de capacitación.

Una adecuada descripción de puestos, contempla todas las habilidades que se esperan desarrollar en el puesto, y cuando el colaborador no cuenta con una de ellas se lleva a cabo la capacitación, la cual se beneficia de la descripción de puestos (al estar correcta) con programas de capacitación más específicos, los cuales son diseñados para generar las habilidades requeridas para el colaborador, y evitar programas de capacitación innecesarios o redundantes.

A continuación, profundizaremos un poco más acerca de los métodos que existen para recabar datos acerca de los puestos, para realizar su descripción adecuadamente.

- Método de la entrevista

Según Chiavenato (2009) existen 3 tipos de entrevistas, los cuales son: entrevistas individuales directamente con el trabajador, entrevistas grupales con varios trabajadores que ocupan el mismo puesto y con el supervisor que conoce dicho puesto. De igual forma se hace una pequeña guía sobre cómo debería dirigirse la entrevista.

- Método del cuestionario.

En sí los cuestionarios suelen seguir el mismo rumbo de la entrevista, con la diferencia de que lo contesta el ocupante del puesto, el supervisor o los 2 juntos. La principal ventaja del

cuestionario es que, es un método eficiente y rápido para recaudar información de un número importante de colaboradores.

- Método de observación.

Como su nombre lo indica, se utiliza para obtener información de los trabajos simples, rutinarios y repetitivos, como pueden ser puestos rutinarios, como obreros de línea de montaje, operadores de montaje, los oficinistas, etc.

Para terminar el tema de descripción de puestos queremos abarcar los usos de la descripción y análisis de puestos los cuales Chiavenato (2009) nos dice son los siguientes:

- Subsidios para el reclutamiento.

Definición del mercado de RH para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.

- Subsidios para la selección de personas.

Perfil y características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, exámenes de selección, etc.

- Material para el entrenamiento.

Contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos del ocupante y actitudes hacia el cliente.

- Base para la evaluación y clasificación de puestos.

Factores de especificación en los puestos los cuales sirven para evaluar diversos factores, como uno de ellos sería el salario por efectuar dicho puesto.

- Evaluación del desempeño.

Definir criterios y normas para el ocupante, sirven para trazar objetivos, metas y resultados que se deben alcanzar, etc.

Con lo ya visto y propuesto por Chiavenato (2009), concluimos que la descripción de puestos lleva un papel fundamental en el proceso de RH, el cual se ve involucrado en la cadena

del proceso de RH como parte de un apoyo en cuanto definir el desarrollo correcto del colaborador en diversos aspectos dentro de la organización, de igual forma el poder evaluar su rendimiento y desempeño en ese puesto específico.

1.2 Caracterización de la organización

El giro principal de la organización es la venta de equipos electrónicos, entre sus principales actividades se encuentra la soldadura, automatización, sistemas de dispensado, despenalizado láser, soldado de plástico, soporte de sistemas, mantenimiento preventivo y correctivo, evaluación funcional, capacitación en hardware y software desarrollo y optimización de programas, consultoría en sitio y mejora de procesos.

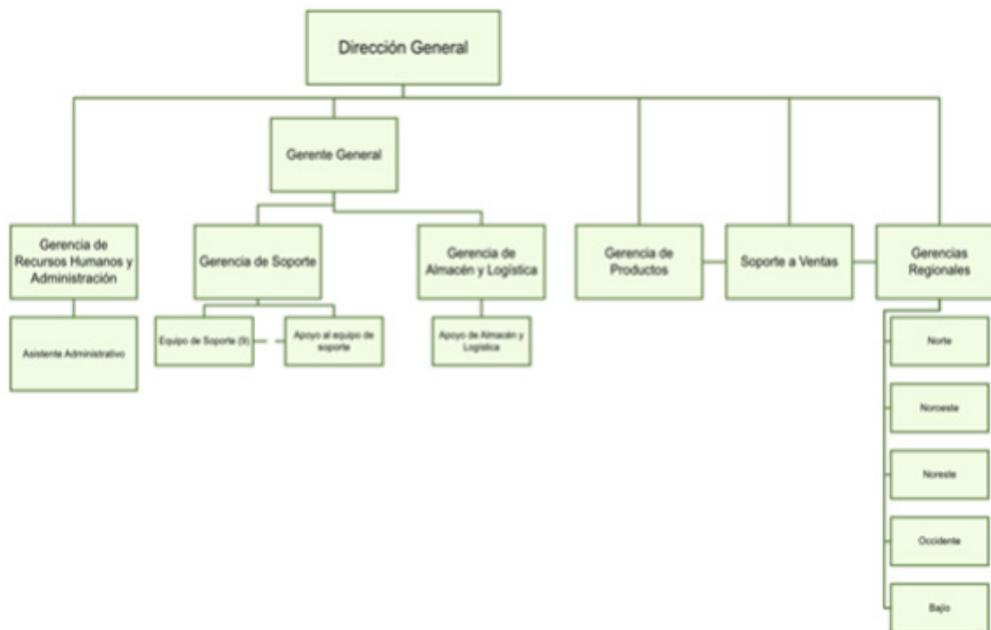
Brinda servicios a clientes que utilicen estos aparatos tecnológicos. Sus clientes principales son maquiladoras de distintos estados de México y países de Latinoamérica.

La visión de la empresa, es ser reconocidos por sus clientes y directores como el mejor proveedor de servicios y soporte para la industria electrónica con sede en México.

Su misión se basa en construir relaciones sólidas con clientes y directores, brindando servicios de clase mundial.

La empresa se rige bajo los valores de: Familia, Respeto, Honestidad, Servicio e Innovación.

Actualmente cuenta con sedes en: Tijuana, Juárez, Chihuahua, Monterrey, Reynosa, Aguascalientes, Guadalajara, Querétaro y Ciudad de México.



La estructura de la organización es jerárquica, compuesto por la Dirección General, cuenta con cinco puestos bajo su supervisión directa: Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos y Administración, Gerencia de Productos, Soporte a Ventas y Gerencias Regionales. La Gerencia de Recursos Humanos y Administración supervisa al Asistente Administrativo. La Gerencia General cuenta con dos puestos a su supervisión: Gerencia de Soporte, la cual supervisa al equipo de soporte, que trabaja a la par con el Equipo de Soporte; y Gerencia de Almacén y Logística, la cual supervisa al Apoyo de Almacén y Logística. Los puestos de Gerencia de Productos, Soporte a Ventas y las Gerencias Regionales trabajan a la par. Dentro de las Gerencias Regionales existen cinco zonas: Norte, Noreste, Noroeste, Occidente y Bajo.

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

En el PAP realizado en verano del año 2022, se realizó el diagnóstico de la Norma Oficial Mexicana 035, en donde se detectó un problema de comunicación. Por lo que en este proyecto PAP de otoño 2022 le daremos atención y seguimiento a esa situación.

Con lo ya visto en el punto 1.1 asumimos que la comunicación forma parte fundamental de la operación y funcionamiento de la organización, por lo que un problema en ella resulta en bajo índice de productividad, eficacia, eficiencia y satisfacción del personal, además de un ambiente laboral no tan deseable.

La falta de descripciones de puesto genera diversos problemas, entre los cuales detectamos junto con la organización; ambigüedad del puesto, falta de claridad de las tareas asignadas, así como el personal a su cargo o al que reporta y sobre todo la falta de indicadores para la evaluación del desempeño del ocupante de dicho puesto.

1.4. Planeación de alternativa(s)

Para resolver el tema de la comunicación entre las diversas áreas de la empresa y los colaboradores acordamos impartir un taller de comunicación eficaz, dividiendo el total del personal en 2 grupos, para impartir 2 talleres, divididos en 4 sesiones.

En la primera, nos centramos en el tema de comunicación, su proceso y los tipos de comunicación. La segunda sesión, en el tema de asertividad. La tercera sesión enfocada en la actitud positiva, la autoestima, la resiliencia y valorar la forma en la que impacta en la comunicación. Y el último, acerca de valorar el trabajo de los demás, la escucha activa y la comunicación organizacional para apreciar todo lo que se vio previamente en la organización. A continuación, se presenta el cronograma de las actividades programadas.

| ACCIONES | AGOSTO | | SEPTIEMBRE | | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | DIC |
|---------------------------|--------|---|------------|----|----|----|---|---------|----|----|---|-----------|----|----|---|-----|
| | 25 | 1 | 8 | 15 | 22 | 29 | 6 | 13 | 20 | 27 | 3 | 10 | 17 | 24 | 1 | |
| Presentación al escenario | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Taller sesión 1 | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Taller sesión 2 | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Taller sesión 3 | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Taller sesión 4 | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Taller sesión 1 g2 | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Taller sesión 2 g2 | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| Taller sesión 3 g2 | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Taller sesión 4 g2 | | | | | | | | | | ■ | | | | | | |
| Descripción de puesto 1 | | | | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Descripción de puesto 2 | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Sesión de cierre | | | | | | | | | | | | | | ■ | | |

Taller Comunicación efectiva

Objetivo general. Brindar el conocimiento y herramientas necesarias para que tengan las capacidades de mejorar su comunicación.

Sesión 1 Introducción

Objetivo Particular. Hacer la introducción al taller de comunicación efectiva, comenzando por el concepto y proceso de comunicación.

| Actividad | Objetivo | Desarrollo |
|--------------------------|---|--|
| Llegada de participantes | Registrar la asistencia de participantes | Los encargados del taller tomarán lista para saber el número de asistentes que hay en la sesión y saber su continuidad. |
| Introducción | Presentar el propósito del programa y objetivo del taller | Presentar el objetivo general del taller, objetivo particular de comunicación efectiva. |
| Presentación | Conocer a los participantes, propiciar un ambiente de confianza y trabajo colaborativo. | Primero nos presentaremos los encargados del taller: Nombre, puesto, gustos, sueños y ¿Qué nos levanta de la cama? Recuperación |
| Reglas de convivencia. | Establecer las condiciones para favorecer un ambiente de | Establecer cuáles van a ser las reglas con las que se va a llevar a cabo el taller. |

| | | |
|-------------------------|--|---|
| | trabajo efectivo y cómodo, así como el trabajo colaborativo. | Invitar a los participantes si quieren añadir más reglas. |
| Expectativas | Que los participantes hagan saber sus expectativas hacia el taller. | Que los participantes entren a Menti y escriban sus expectativas del taller. Reflexiones. |
| Comunicación | Explicar la importancia de la comunicación, sus beneficios y objetivos de la sesión. | Presentar para qué sirve la comunicación, sus ventajas en la organización, definición y presentar qué veremos en la sesión. |
| Proceso de comunicación | Explicación del proceso de comunicación | Explicación del proceso de comunicación, sus factores y la forma en que interactúan. Preguntar sobre si siempre se lleva a cabo. |
| Importancia y brevedad | Resaltar la importancia de la comunicación y la de ser breve | Hacer énfasis en los motivos de importancia en tanto la comunicación directa. |
| Test de comunicación | Hacer un diagnóstico del nivel de comunicación | Hacer un test y discutir los resultados en grupo y su experiencia |
| Final de sesión | Recapitulación y experiencia personal | Agradecer por la atención brindada y que nos cuenten sus aprendizajes |

Sesión 2 La comunicación asertiva

Objetivo Particular. Lograr que los integrantes de la sesión logren identificar los tipos de comunicación para lograr un lenguaje de asertividad dentro y fuera del área laboral.

| Actividad | Objetivo | Desarrollo |
|--------------------------|--|--|
| Llegada de participantes | Registrar la asistencia de participantes | Los encargados del taller toman lista para saber el número de asistentes que hay en la sesión y saber su continuidad |
| Recuperación y objetivos | Recordar lo de la sesión anterior y objetivos de la sesión | Que los asistentes recuerden lo que se vio en la sesión pasada. Y presentarles los objetivos de esta sesión |
| Reglas de convivencia | Repasar las reglas del taller | Recordarles las reglas de interacción y convivencia del taller |
| Asertividad | Explicar el concepto y el lugar donde se encuentra | Hablar del concepto, y del tipo pasivo, agresivo y asertivo |
| Actividad 1 | Ejemplificar los 3 tipos de comunicación | Que los participantes puedan actuar y ejemplificar 3 situaciones y decir el tipo de comunicación que se está llevando a cabo |
| Ejemplos y experiencias | Espacio para compartir | Los participantes compartirán sus ejemplos y/ o experiencias de la actividad con su vida diaria en un espacio de diálogo |
| Comunicación física | Identificar los factores físicos en la comunicación | Que los asistentes identifiquen las formas en las que la comunicación se manifiesta en el cuerpo |
| Actividad 2 | Comportamientos asertivos | Que los participantes contesten un test e identifiquen sus áreas de mejora para tomar la decisión de cómo mejorar |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| Conclusiones y opiniones | Aprendizajes logrados e información obtenida por los integrantes | Que los integrantes comparan sus experiencias y aprendizajes logrados. Cierre de sesión |
|--------------------------|--|--|

Sesión 3. Actitud positiva

Objetivo Particular. Comprender y analizar el concepto de la resiliencia, autoestima y la actitud positiva y ver su impacto en la comunicación.

| Actividad | Objetivo | Desarrollo |
|----------------------------|--|---|
| Llegada de participantes | Registrar la asistencia de participantes | Los encargados del taller tomarán lista para saber el número de asistentes que hay en la sesión y saber su continuidad. |
| Recuperación sesión pasada | Recordar lo de la sesión anterior | Que los asistentes recuerden lo que se vio en la sesión pasada. |
| Objetivos de la sesión | Enseñar los objetivos de esta sesión | Los participantes conocerán los que se aprenderá en esa sesión |
| Normas de interacción | Repasar las normas | Recordar las normas de interacción |
| Resiliencia | | Explicar el concepto de la resiliencia |
| Definición de autoestima | | Explicar qué es la autoestima. |

| | | |
|---|---|---|
| Actividad 1 | Árbol de la autoestima | Los participantes dibujarán un árbol colocando sus logros, valores y su nombre en distintas partes del árbol. |
| Tipos de autoestima | | Explicar los tipos de autoestima |
| Actividad 2 | Test de autoestima | Los integrantes responderán el test de autoestima y platicaremos de su experiencia y la interpretación |
| Escalera de la autoestima | | Explicar la escalera de la autoestima y la forma en que interactúan sus pasos |
| Mejora de la autoestima | | Explicar formas para mejorar la autoestima |
| Actividad 3 | Conductas que bajan la autoestima | Realizarán una evaluación sobre conductas que pueden dañar la autoestima y diálogo reflexivo de las mismas |
| Herramientas para mejorar la autoestima | | Brindar herramientas y estrategias útiles para mejorar la autoestima |
| Actitud positiva | | Explicar el concepto de la actitud positiva |
| Beneficios de la actitud positiva | Explicar beneficios de una actitud positiva | Explicar con ejemplos la forma en la que una vida mejora con actitud positiva |

| | | |
|---------------------------------|-----------------------------|---|
| Ejemplos de actitudes positivas | | Presentar ejemplos de actitudes positivas |
| Fin de la sesión | Conclusiones y aprendizajes | Cómo se quedan y cómo se van |

Sesión 4 Valorar el trabajo de los demás

Objetivo Particular. Reconocer la importancia del trabajo de los demás a través de la incorporación en la práctica cotidiana de técnicas y herramientas de la comunicación eficaz.

| Actividad | Objetivo | Desarrollo |
|---------------------------------|--|---|
| Llegada de participantes | Registrar la asistencia de participantes | Los encargados del taller toman lista para saber el número de asistentes que hay en la sesión y saber su continuidad. |
| Recuperación sesión pasada | Recordar lo de la sesión anterior | Que los asistentes recuerden lo que se vio en la sesión pasada. |
| Objetivos de la sesión | | Explicar lo que se verá esta sesión |
| Normas de interacción | Repasar normas de interacción | Recordar las normas de interacción |
| Valorar el trabajo de los demás | Concepto | Se les explicará a los colaboradores qué es valorar el trabajo de los demás y en qué consiste |

| | | |
|--|--|--|
| Conciencia | Explicar la conciencia | Explicar formas en las que podemos generar conciencia para apreciar el trabajo de los demás |
| Escucha activa | Explicar el concepto e importancia | Explicarles a los integrantes cómo funciona la escucha activa, y promover participación de los colaboradores |
| Actividad 1 | Autoevaluación sobre escucha activa | Que los colaboradores realicen un test para evaluarse sobre su habilidad de escuchar |
| Técnicas | Brindar técnicas de escucha activa | Compartirle a los colaboradores las distintas técnicas para llevar a cabo una escucha activa |
| Comunicación organizacional | Conocer la comunicación organizacional y la forma en la que funciona | Explicar el concepto de comunicación organizacional, su importancia y la forma en la que se da en las organizaciones |
| Actividad 2 | Diagnóstico de la comunicación organizacional | Los colaboradores realizarán un diagnóstico para evaluar la situación de comunicación en la empresa |
| Informalidad en la comunicación organizacional | | Explicar de qué forma se da una comunicación informal dentro de la organización |

| | | |
|-----------------|--|--|
| Actividad final | Kahoot (Plataforma interactiva en línea que se utilizó para la realización de la actividad). Consiste en seleccionar entre varias respuestas la pregunta que aparecerá en pantalla. | Los colaboradores realizarán un examen final del taller con premios para los primeros 3 |
| Cierre | Cierre de taller | Cierre del taller y compartir aprendizajes y experiencias del taller y de la forma en que se dio el taller |

Taller Comunicación eficaz

Grupo 2.

Objetivo General. Desarrollar estrategias de comunicación que permitan generar una comunicación más efectiva y promotora del desarrollo laboral, profesional, personal, y en los diferentes contextos en los que se relacionan.

Sesión 1 Introducción al taller de la comunicación

| | | |
|--------------------------|--|---|
| Llegada de participantes | Registrar la asistencia de participantes | Los encargados del taller toman lista para saber el número de asistentes que hay en la sesión y saber su continuidad. |
| Introducción | Presentar propósito del programa y objetivo del taller | Presentar de qué tratará el curso del día y qué temas se verán ahora, como también los objetivos particulares de la presentación. |

| | | |
|------------------------------------|--|---|
| Actividad 1. Conocernos | Conocer a los participantes y romper el hielo con ellos, para así lograr una mejor interacción en las actividades. | Se presenta en la diapositiva una imagen con texto el cual represente los pasos a seguir, en este caso, nombre, puesto, gustos, sueños y qué es lo que los motiva a salir de la cama. |
| Reglas de convivencia. | Establecer las condiciones para favorecer un ambiente de participación efectivo y cómodo. | Se mencionan las siguientes reglas: Puntualidad Respeto Participación |
| Expectativas del taller. | Conocer qué esperan los participantes del taller. | Se presenta una actividad en línea, la cual se proyecta en la pantalla, esta se llama “Menti” van a escribir las frases que asocien con lo que se preguntó, en este caso sería ¿Qué esperas aprender de este curso? |
| Presentación del Taller | Explicación de la secuencia del taller | Explicar qué temas vamos a aprender |
| Objetivos del tema de comunicación | Conocer el proceso de la comunicación | Exponer cuáles son los objetivos específicos de la comunicación y sus características, desarrollando el tema junto a ejemplos. |
| Definición de la comunicación. | Breve explicación de lo que es la comunicación según Ferrer. | Dar a conocer el tema de la comunicación por medio de otros puntos de vista, los cuales ayudan a abrir mucho más el significado. |

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| Proceso de comunicación | Se da a conocer cómo funciona la comunicación y qué canales siguen para una comunicación eficaz. | Se enseña una tabla/Imagen en la cual se muestran todos los aspectos a considerar en la comunicación, los cuales son explicados detalladamente y ejemplificados para hacer la imagen más atractiva. |
| Importancia de la organización. | Se dan a conocer los subtemas importantes que hacen funcionar a una organización | Los temas se desarrollan entre: La división de trabajo, coordinación y diseño de puesto, las cuales son representadas con ejemplos y participación de los integrantes de la sesión. |
| Ser directo en la comunicación | La conexión entre la calidad y efectividad de los mensajes con un lugar ideal para el trabajo. | Se presenta una diapositiva que contiene las bases sobre la calidad y efectividad de los mensajes como también el lugar ideal para trabajar. En este se habla con los integrantes de la sesión para buscar ejemplos de la vida diaria y así poder analizarlos y compararlos con un lugar ideal tanto para ellos como para la empresa, así los dos puntos de vistas fueron vistos. |
| Actividad | Actividad sobre perfiles de comunicador. | Se les darán las instrucciones de como encontrar el archivo y que pasos a seguir para la realización de la actividad de manera correcta. Al final de esta se les |

| | | |
|--------------|------------------------|--|
| | | proyectará una tabla con el porcentaje de puntos y a qué tipo de perfil perteneces, con esto se inició el diálogo sobre los tipos de perfiles que salieron con los integrantes de la sesión. |
| Conclusiones | Fin de la presentación | Se expuso una diapositiva que permite que los integrantes de la sesión puedan dar sus conclusiones y retroalimentaciones, para tenerlas en cuenta en la siguiente sesión. |

Sesión 2 Asertividad

Objetivo Particular. Cómo identificar los tipos de comunicación.

| Actividad | Objetivo | Desarrollo |
|--|--|---|
| Llegada de participantes y recuperación de tema visto en la sesión pasada. | Registrar la asistencia de participantes | Los encargados del taller toman lista para saber el número de asistentes que hay en la sesión y saber su continuidad. También se habla sobre el tema de la sesión pasada para tener seguimiento de la información dada que dará paso a los siguientes talleres. |
| Introducción | Presentar propósito del programa y objetivo del taller | Presentar a los integrantes de la sesión información para que logren identificar los tipos de comunicación para lograr un |

| | | |
|------------------------|---|---|
| | | lenguaje de asertividad dentro y fuera del área laboral. |
| Reglas de convivencia. | Establecer las condiciones para favorecer un ambiente de participación efectivo y cómodo. | Se mencionan las siguientes reglas: Puntualidad Respeto Participación |
| Asertividad | Dar a conocer los 3 estilos de comunicación. | Se presenta por medio de la diapositiva una imagen que muestra de manera simple cómo se manifiestan los 3 tipos de comunicación, al mismo tiempo se dará información instructiva del tema para poder pasar a las siguientes diapositivas. |
| Comunicación agresiva. | Explicación detallada de la comunicación agresiva. | Se presenta una diapositiva en donde se explican los rasgos, problemas y desventajas de este estilo de comunicación. |
| Comunicación pasiva. | Explicación detallada de la comunicación pasiva. | Se presenta una diapositiva en donde se explica y se pone en debate este estilo de comunicación, en el que se dialogan sus características y ejemplos. |
| Comunicación asertiva. | Explicación detallada de la comunicación asertiva | Se presenta una diapositiva la cual tiene como principal función, dar a conocer que este es el mejor método de comunicación que podría haber, tanto por sus ventajas como la aplicación de este método en |

| | | |
|----------------------|--|---|
| | | todos lados, con una probabilidad de éxito mucho mayor para lograr objetivos que las otras 2. |
| Actividad | Actividad de ponerse en los zapatos del otro. | En esta actividad se asigna a 6 integrantes los papeles que les toquen, en los cuales se encuentran comunicadores pasivos, agresivos como también asertivos. Toman el papel y lo representan como les dice el texto, al final de esto se les preguntará cómo les pareció la actividad y si relacionan algunos de estos hechos con su vida diaria, para poder identificar estos métodos de comunicación. |
| Video ejemplo | El video ejemplifica de manera clara cada método de comunicación. | Se enseña un video el cual dura aproximadamente 4 minutos, el cual ayuda a reafirmar los tipos de comunicación. |
| Comunicación física. | Se dan a conocer lo importante que es la comunicación física. | Se presenta una diapositiva la cual ejemplifica algunos de los factores que llega a tener los movimientos incluso los gestos que podemos llegar a hacer en medio de una comunicación de cualquier tipo y cómo afecta a los comunicadores. |
| Actividad | Identificar comportamientos asertivos en los participantes de la sesión. | Se presenta una diapositiva la cual muestra los pasos a seguir para la realización de una encuesta la cual ayuda a identificar |

| | | |
|------------------------|---|---|
| | | nuestros comportamientos asertivos, los cuales se discutirán entre los participantes. |
| Conclusiones y gracias | Se habla de la sesión y con qué se queda cada integrante. | |

Sesión 3 Actitud positiva

Objetivo Particular. Impacto de la actitud en la comunicación.

| Actividad | Objetivo | Desarrollo |
|--|--|--|
| Llegada de participantes y recuperación de tema visto en la sesión pasada. | Registrar la asistencia de participantes | Los encargados del taller toman lista para saber el número de asistentes que hay en la sesión y saber su continuidad. |
| Recapitulación de la sesión anterior. | Retomar tema de la sesión pasada para conectar los cursos. | Se les presentará una imagen en la cual están representadas la comunicación pasiva, asertiva y agresiva, hablaremos un poco del tema y como lo han puesto en práctica. |
| Objetivos de la sesión. | Comprender y analizar el concepto de la resiliencia, autoestima y la actitud positiva y ver su impacto en la comunicación. | Se presentan los objetivos de la sesión a los integrantes del taller, para así mantener contacto y participación a lo largo de la sesión. |

| | | |
|------------------------|--|---|
| Reglas de convivencia. | Establecer las condiciones para favorecer un ambiente de participación efectivo y cómodo. | Se mencionan las siguientes reglas: Puntualidad Respeto Participación |
| Resiliencia. | Explicación detallada de lo que es la resiliencia, la cual nos ayuda a sobreponernos ante los traumatismos. | Se presenta una diapositiva en donde estará descrito el significado de resiliencia, acompañado por ejemplos y otras definiciones, las cuales buscan la participación de los integrantes |
| La autoestima | Explicación detallada del concepto de la autoestima, lo cual está relacionada con la autoimagen. | Se presenta una diapositiva en donde se explica detalladamente el significado de la autoestima, en conjunto a otras definiciones que fueron expuestas por los expositores y también buscan la participación de los integrantes. Dejando en claro que hablar de la autoestima no es algo sencillo, esta vez no escogeremos a nadie si no quieren participar. |
| Actividad | Actividad del árbol de la autoestima, busca identificar logros, valores y personalidades de los integrantes. | Se presenta una diapositiva que es la representación exacta de cómo necesitamos hacer el dibujo, los detalles fueron presentados en ese momento y al término de este dibujo, los expositores compartieron 1 para así motivar a los participantes. |

| | | |
|---|---|---|
| Tipos de autoestima y sus ventajas y desventajas. | Busca explicar los tipos de autoestima que existen y dar todos los detalles posibles de cada uno. | Se presenta una diapositiva que es la representación exacta en 2 imágenes, de la autoestima alta y la autoestima baja, de las cuales haremos entender bien cada una y ejemplificando 1 vez cada uno, para así después dejar la diapositiva abierta para la persona que quiera participar. |
| Actividad | Identificar qué tipo de autoestima predomina entre los participantes de la sesión. | Se dan a conocer las instrucciones de la actividad, y se les dio un promedio de 10 minutos para completarlo, se compartió la interpretación como tal. Se va a seleccionar aleatoriamente algunos participantes para que nos comenten sobre qué puntaje tuvieron y el porqué, y si les llegó a sorprender. |
| Escalera de la autoestima | Identificar todos los pasos para llegar a tener una autoestima óptima. | Se representa con una escalera la cual lleva un orden de abajo para arriba con los 6 puntos a considerar para lograr la autoestima óptima. Junto a ello anclamos una frase de Albert Einstein que nos deja una reflexión que va agarrada de la mano con la autoestima. |
| Actividad | Identificar conductas que nos llevan a la baja autoestima. | Se les hizo llegar el texto por el chat para que puedan analizarlo y contestar mentalmente con cual se llegan a |

| | | |
|--|--|--|
| | | identificar más, o tiene más importancia para ellos. |
| Herramientas para la mejora de autoestima. | El objetivo de estas diapositivas es poder brindar las herramientas más útiles y demostrarles la cantidad de beneficios como la actitud positiva, antiestrés, salud y éxito. | Se presentan 5 diapositivas que brindan consejos y recomendaciones a seguir las cuales aumentará el valor que se tiene como persona, con ello se nota un cambio en la actitud, no se sienten tanto los problemas y cambia la relación con personas. Para ello, se presenta un video el cual describe totalmente el cambio que puede haber en la autoestima como en la actitud al momento de hacer algo por uno mismo, como también lo refleja y contagia con quienes nos rodean. |
| Actitudes positivas. | Enseñar la gran cantidad de actitudes positivas que existen. | En una diapositiva se mencionan muchas actitudes positivas, se mencionan algunas y también se ejemplifican, y al mismo tiempo dejando a los participantes leer algunas de ellas. |
| Final y conclusiones | Despedirse de los participantes. | Se abre espacio de 5 minutos para escuchar lo que tengan que decir los participantes, para luego concluir la presentación del día. |

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

| Sesión | Descripción |
|----------------|--|
| Primera sesión | En la sesión sobre la comunicación eficaz, se puso énfasis en la importancia de la comunicación en las organizaciones y cómo esto tiene efecto en el clima y relaciones laborales. Se realizó una presentación que contaba con 2 actividades, la primera como reconocimiento de los participantes, y la segunda como herramienta para identificar fortalezas y debilidades en la comunicación. |
| Segunda sesión | En cuanto al taller de la valoración del trabajo se realizó con la finalidad de fortalecer el clima y las relaciones laborales, para así incrementar el compañerismo y el interés que se tiene por el éxito del trabajo en equipo. |
| Tercera sesión | La sesión de asertividad, se realizó con la finalidad de que los integrantes fueran capaces de trabajar en equipo, atendiendo a la diversidad de un mundo globalizado, como también aprender a poner límites sanos y respetar lo que los otros nos han puesto. Se realizó una presentación, que contaba con 2 actividades que nos ayudaron a indagar en los tipos de comunicación que podían identificar en su día a día, y cómo estos afectaban a las actividades e interacciones que tienen. |

| | |
|---------------|--|
| Cuarta sesión | Se llevó a cabo el tema de la actitud positiva, la cual busca separar los problemas personales con los asuntos laborales, para mantener un buen clima laboral y mejorar el ambiente. En esta sesión también se integró el tema de la inteligencia emocional, que busca comprender, analizar y gestionar nuestras propias emociones. Para poder orientar nuestra conducta y evitar conflictos y disgustos dentro de las actividades laborales y personales. |
|---------------|--|

| Temas del taller | ¿De qué trató? |
|-------------------------|---|
| Comunicación eficaz | Separar los problemas personales con los asuntos laborales, para mantener un buen clima laboral y mejorar el ambiente. En esta sesión también se integró el tema de la inteligencia emocional, que busca comprender, analizar y gestionar nuestras propias emociones. |
| Valoración del trabajo | Fortalecer el clima y las relaciones laborales, para así incrementar el compañerismo y el interés que se tiene por el éxito del trabajo en equipo. |
| Asertividad | Hacer que los integrantes sean capaces de trabajar en equipo atendiendo a la diversidad de un mundo globalizado, como también aprender a poner límites sanos y respetar lo que los otros nos han puesto. |
| Actitud positiva | Busca separar los problemas personales con los asuntos laborales, para mantener un buen clima laboral y mejorar el ambiente. En esta |

| | |
|--|---|
| | <p>sesión también se integró el tema de la inteligencia emocional, el cual busca comprender, analizar y gestionar nuestras propias emociones.</p> |
|--|---|

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

Tallere grupo #1

Al término de las sesiones para el grupo 1, nos pudimos dar cuenta del aprendizaje de los integrantes, por medio de varios factores, como su satisfacción al final de cada sesión, ya que nos brindaban retroalimentación sobre toda la información recibida, así como el observar la actitud de los integrantes, que era muy notable, con base a la cantidad de participaciones y preguntas hechas.

Lo que nos da a entender que las herramientas y técnicas serán aplicadas de ahora en adelante, dentro y fuera de la empresa. Esto en base a comentarios hechos por los mismos integrantes después de cada sesión, ya que contábamos con una diapositiva la cual retomaba el tema de la sesión pasada para saber si había quedado todo claro y si habían llegado a identificar o aplicar estos cambios tanto en sus ámbitos laborales como personales.

En el ámbito laboral se pudieron identificar cambios en la actitud de los trabajadores como también la flexibilidad que comenzaron a experimentar en muchos casos, como por ejemplo uno que nos comentaron sobre “La culpa” y la “comunicación” en la cual este participante puso en práctica una nueva metodología de comunicación que se adaptaba más a lo que quería expresar, manteniendo respeto, como también pensando con el mismo peso en su persona para no sentir culpa alguna a la hora de rechazar una idea o diferir propuestas ajenas.

En el ámbito personal se vieron reflejados muchos cambios en la comunicación, haciéndolas de esta forma “asertiva” lo que les ayudó a transmitir la información de manera correcta y respetuosa, en este caso a sus seres queridos. Hubo un ejemplo en el que una participante mejoró su relación con sus hijos al aplicar estas herramientas.

Tallere grupo #2

Se puede notar mucho menos participación e interés sobre el curso, también más impuntualidad y desorganización. A partir de las presentaciones que realizamos, muchas veces nos cuesta más hacer entender a la información, por lo cual nos intrigó mucho. Después de analizar bien la situación y comparar con el grupo #1 nos dimos cuenta de que los integrantes interrumpían su atención por motivos del trabajo en el que estaban, muchas veces no participaban y nos decían que estaban en una reunión o en una llamada. Como también en el tema de la asistencia ya que casi la mitad no llegaba a asistir, y el motivo era el mismo que nos comentaban los integrantes que no participaban.

Para poder visualizar todo el proceso de intervención, desde su planeación hasta sus resultados, se presenta la siguiente tabla:

| Tema taller | Lo planeado | Lo ejecutado | Lo sucedido |
|------------------------|--|---|---|
| Comunicación eficaz | Introducción al tema de la comunicación. | Se realizó una presentación para la introducción del tema, hablando del desarrollo de ideas y habilidades en base a las herramientas dadas. | Se logró inducir los temas que se verían en la sesión, como también su importancia, a la vez que hacíamos actividades para conocer a los integrantes, quienes participaron de manera muy efectiva y fluida. |
| Valoración del trabajo | Integrar valores sobre el reconocimiento del trabajo de los demás a los miembros de la sesión. | Se realizó una presentación que transmite información de manera detallada de la valoración del trabajo, este cuenta con actividades y reflexiones que los miembros de la sesión pueden relacionar fácilmente con su vida laboral. | El tema de valoración del trabajo fue de los temas de sesión que más flujo de participación tuvo, ya que muchos de los participantes relacionaban y estaban muy conscientes del valor de cada uno de sus puestos y compañeros de trabajo. |

| | | | |
|------------------|--|--|--|
| Asertividad | Diferenciar los tipos de comunicación que existen y cuál es el más efectivo. | Se realizó una presentación en la que se dieron a conocer los tipos de comunicación y la efectividad de cada uno, como también la diferenciación de estos con el método correcto el cual es el método de la asertividad. | Los miembros de la sesión participaron de manera fluida y se dieron cuenta del tipo de comunicación que más emplean en su día a día, tanto en el trabajo como en lo social, tuvieron dudas sobre las herramientas brindadas, pero las entendieron después de algunas actividades para dejarlas en claro. |
| Actitud positiva | Comprender y analizar el concepto de la resiliencia, autoestima y la actitud positiva. | Se realizó una presentación donde tuvimos actividades que tienen como finalidad ayudar a los integrantes a encontrar sus fortalezas. Esto ayudó a los participantes a identificar sus fortalezas ante las dificultades | Gracias a las actividades, los miembros de la sesión lograron identificar sus fortalezas, que pueden presentarse durante situaciones difíciles. |

2. Productos

| Producto | Contenido |
|-----------------------------|--|
| Descripciones de puesto (2) | <p>Las descripciones de puesto contienen lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre y ocupante(s) del puesto ○ Ubicación dentro de la organización y forma de remuneración ○ Línea de mando ○ Objetivo del puesto ○ Responsabilidades ○ Toma de decisiones del puesto ○ Información que maneja ○ Relaciones que lleva el puesto ○ Tipo de esfuerzo ○ Equipo e instrumental necesario ○ Viajes del puesto ○ Perfil de puesto, el cual lleva: nivel académico, estado civil, edad, sexo, experiencia de trabajo, ambiente de trabajo, conocimientos especiales y habilidades blandas. |
| Talleres | <p>Los talleres contienen lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 4 presentaciones con duración de 2:00 horas cada una ○ Actividades de desarrollo ○ Herramientas para poner en práctica ○ Participaciones ○ Videos sobre el contenido ○ Plataformas interactivas ○ Toma de asistencia ○ Reglas del curso |

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

Javier Bermúdez García. La empresa con la cual trabajamos este otoño me dejó grandes enseñanzas y experiencias enriquecedoras que serán aplicadas de manera efectiva a mi vida laboral actual, ya que muchos de los temas vistos tenían una cantidad de información tan importante la cual es aplicable y adaptable a muchas situaciones dentro y fuera de lo laboral.

Los temas nuevos y a veces confusos para mí, no fueron un problema porque adoro aprender nuevas cosas como el ahora saber cómo dar talleres a grandes cantidades de personas, lo cual para mí siempre ha sido una de las actividades laborales la cual siempre sentí un poco de intimidación, al ponerlo en práctica me di cuenta de lo equivocado que estaba y la gran sorpresa que me llevé, pues me encantó.

En el proyecto llevé a cabo mi pensamiento lógico y racional en el momento de tener que alinear, analizar y verificar los puestos en el organigrama, para que tuvieran sentido y fuera fácil de comprender para cualquiera que lo viera dentro de la organización.

El PAP para mí fue de suma importancia en mi vida profesional, ya que lo elegí pensando en lo que necesitaba en la empresa familiar, escogí este proyecto por las habilidades y conocimientos que deseaba obtener para aplicarlos, los cuales debo decir que excedieron mis expectativas y me encuentro sumamente satisfecho.

Johann Nicolas Cortes Tello. En este proyecto nos enfrentamos a diversas implicaciones de las cuales pudimos aprender sobre los variados temas llevados a cabo en los cursos. Nos hizo

entender la gran importancia de la comunicación dentro de una empresa como también en nuestra vida diaria, así como todo lo necesario que se tiene que considerar para llevar una comunicación apropiada.

Después del primer contacto con la empresa pudimos darnos cuenta de todo lo que embarcaríamos dentro de las pocas sesiones que tendríamos con ellos en lo general. Tuvimos una comunicación muy fluida y eficaz lo que nos ayudó bastante a la hora de organizarnos para las sesiones que tomaríamos.

Al programarnos para las sesiones que se impartirían, nos dimos cuenta de la gran cantidad de información que necesitaríamos para darle fundamento o base a lo que les comunicaríamos a los integrantes de la sesión, lo cual no fue nada difícil ya que contábamos con la experiencia y apoyo de nuestros maestros quienes nos facilitaron la adquisición de esta.

Para nosotros como equipo PAP nos deja una cantidad de experiencia enorme, la cual aplicaremos tanto en lo laboral como en nuestra vida personal. Gracias a nuestros mentores aprendimos mucho sobre las bases del trabajo que realizamos satisfactoriamente. Logramos adaptar los perfiles de puestos necesarios como también impartimos los cursos de comunicación de manera efectiva a los dos grupos de la empresa.

3.2 Aprendizajes logrados

Javier Bermúdez García. Este PAP de otoño pude pulir aún más mis habilidades como la del profesionalismo y actitud, al mantenerme con la frente en alto al participar en un proyecto el cual tiene peso en una empresa de renombre, seguir el ritmo y entregar soluciones firmes hizo que cada hora de trabajo valiera la pena, mi compañero y yo desarrollamos habilidades las cuales ahora aplicaremos en nuestra vida diaria de aquí en adelante.

Al interactuar con los colaboradores de la empresa y revisar su situación y problemas de comunicación en la empresa me identifiqué mucho con problemas de la vida diaria y dentro de mi propia empresa, por lo que le puse un empeño especial para que cada integrante llevara consigo los conocimientos y habilidades necesarias para que cada uno pudiera implementarlas en su vida y pudieran mejorar sus áreas de oportunidad de la forma en que cada uno pudiera.

Johann Nicolas Cortes Tello. Las experiencias que me llevé este periodo PAP de otoño fueron de mucho peso en mi vida personal y laboral. Me di cuenta de la gran importancia de la información y saber buscarla. Gracias a mis mentores y a ITESO por proporcionarme esta gran base de datos la cual me ayudó a desarrollar habilidades que puse en práctica en la empresa. Este es mi segundo PAP y como la vez pasada comenté, tenía muchos problemas al trabajar en equipo, pero ahora mismo puedo notar la diferencia, puedo recargarme en mi compañero como él puede hacerlo en mí. Al trabajar en equipo este semestre, pudimos identificar y analizar todo lo que necesitábamos para hacer un trabajo correspondiente, sumando nuestras habilidades y juntándolas en sesiones de trabajo las cuales solucionaron la problemática de la empresa.

3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los directivos

Los directivos se vieron gratamente satisfechos con nuestra participación en su organización y mencionaron que les gustó especialmente el desempeño que tuvimos al impartir el taller, el gran dominio del tema y, sobre todo, la excelente actitud y disposición que tuvimos en cada sesión y en cada junta con ellos.

Javier Bermúdez García. Me quedo pleno y satisfecho con la intervención en este proyecto PAP, ya que el saber que impactamos de forma positiva las vidas laborales y personales de los integrantes de la empresa, además de todos los conocimientos que me dejó este proyecto, me siento agradecido con mis profesores y con el personal de la empresa.

Johann Nicolas Cortes Tello. Me siento realizado y satisfecho con el resultado y cómo este se recibió satisfactoriamente a las necesidades de la empresa que se necesitaban resolver, como también, la apreciación de la empresa hacia nosotros como equipo, lo cual nos dio mucha felicidad al saber que pudimos con este gran reto, que generará experiencias que llevaremos con nosotros toda la vida.

4. Bibliografía y otros recursos

Referencias

Hernández, J. Gallarzo, M. y Espinoza J. (2011) *Desarrollo Organizacional. Enfoque latinoamericano*. PEARSON

Ballenato Prieto, G. (2013) *Comunicación eficaz. Teoría y práctica de la comunicación humana*. Pirámide

Chiavenato Idalberto (2009) *Planificación de recursos humanos. Modelo de sustitución de los puestos clave*. McGraw-Hill