

# Diagnóstico Organizacional



**Guía para el profesor**

**Clave LSPS2127**

**Nivel licenciatura**

## Contenido

Datos generales del certificado.....	3
Competencia global del curso.....	3
Competencias por módulo.....	3
Introducción al curso.....	4
Información general.....	4
Calendario de entregas de los aprendedores.....	8
Temario del curso.....	9
Preguntas más frecuentes.....	11
Guía para las sesiones.....	12
Banco de prácticas de bienestar.....	33
Anexos.....	44

## Datos generales del certificado

**Nombre del certificado:** Diagnóstico organizacional

**Nivel:** Licenciatura

**Modalidad:** Presencial

**Clave:** LSPS2127

## Competencia global del curso

Desarrolla un diagnóstico integral en la organización que identifique áreas de conflicto, fortalezas y oportunidades de mejora, que, a partir del planteamiento de estrategias de intervención específicas, oriente los esfuerzos de gestión hacia la optimización, el rendimiento y la competitividad.

## Competencias por módulo

### Competencia del módulo 1

Aplica modelos de diagnóstico organizacional para evaluar necesidades, factores clave y dimensiones organizacionales, interpretando la relación entre la cultura y el clima organizacional con el desempeño, para proponer estrategias que optimicen el diseño y funcionamiento de la organización.

### Competencia del módulo 2

Analiza el entorno organizacional evaluando liderazgo, comunicación, procesos y recursos, para proponer estrategias que mejoren el comportamiento organizacional y optimicen los procesos clave, integrando los hallazgos al diagnóstico global.

### Competencia del módulo 3

Elabora el diagnóstico organizacional final y propone estrategias de intervención basadas en los datos recopilados, asegurando un manejo ético de la información y proponiendo soluciones que promuevan cambios efectivos en la organización.

## Introducción al curso

Este curso te permitirá comprender y aplicar herramientas fundamentales para analizar y mejorar las dinámicas internas de una organización, lo cual favorecerá su crecimiento, adaptabilidad y éxito en un entorno competitivo. Al finalizar, estarás capacitado para desarrollar un diagnóstico integral que identifique tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad dentro de la organización.

A lo largo de tres módulos, este curso te brindará una perspectiva completa de los elementos que impactan en el rendimiento organizacional, desde las bases teóricas hasta la aplicación práctica en situaciones reales.

En el primer módulo, se presentan los conceptos esenciales del diagnóstico organizacional, con énfasis en su evolución, su importancia para la efectividad y el impacto que puede tener en la competitividad de cualquier institución. Verás modelos de diagnóstico como los de Weisbord, Nadler/Tushman y McKinsey, y aprenderás cómo aplicarlos en contextos específicos, diferenciando las dimensiones estructurales y contextuales que conforman una organización. Además, comprenderás el papel de la cultura y el clima organizacional, fundamentales para medir el rendimiento y el bienestar de los colaboradores.

En el segundo módulo, se enfatizará el análisis del entorno interno y externo de las organizaciones. Aquí, conocerás herramientas de análisis como FODA y PESTEL. Se abordarán temas como el liderazgo y la comunicación, y cómo ambos influyen en el clima organizacional y en la productividad.

Finalmente, en el tercer módulo, tendrás la oportunidad de integrar todo lo aprendido mediante la planeación y ejecución de un estudio organizacional completo. Desde la preparación del estudio hasta la recopilación y el análisis de datos, aprenderás a elaborar reportes y a presentar propuestas de solución con un enfoque ético y profesional.

Este curso no solo te proporcionará el conocimiento teórico, sino que también te equipará con habilidades prácticas que son altamente valoradas en el ámbito laboral. A través de actividades y estudios de caso, podrás aplicar los conceptos aprendidos, desarrollando un criterio profesional que te permitirá identificar y abordar las necesidades organizacionales de manera efectiva. ¡Prepárate para descubrir el impacto de un diagnóstico bien fundamentado en la transformación organizacional y para convertirte en un experto en la evaluación y optimización de organizaciones!

## Información general

### Metodología

Este curso ha sido diseñado con la finalidad de ser impartido por un **docente líder con experiencia en el ámbito laboral**, quien compartirá su conocimiento y experiencia, así como las mejores prácticas que realiza en su labor profesional.

La experiencia del curso promueve la interacción entre aprendedores de la Universidad Tecmilenio como una forma de enriquecer su formación, al contrastar su realidad con la de otros compañeros.

### Diagnóstico organizacional

Guía de impartición

Durante cada sesión, el docente transmitirá su experiencia y actuará como guía en el proceso de aprendizaje durante la realización de las actividades.

El curso es **semestral** y tiene una distribución **semanal**; cada semana se lleva a cabo una **sesión**. La asistencia a estas sesiones es muy importante para el aprendizaje.

Este curso se conforma por seis temas y su estructura es la siguiente:

Semana	Módulo	Tema	Evaluable
Semana 1	Módulo 1	Temas 1 y 2	Actividad 1
Semana 2		Temas 3 y 4	Actividad 2
Semana 3		Tema 5	Actividad 3
Semana 4			Examen rápido 1
Semana 5		Temas 1 al 5	Evidencia 1
Semana 6	Módulo 2	Temas 6 y 7	Actividad 4
Semana 7		Temas 8 y 9	Actividad 5
Semana 8		Tema 10	Actividad 6
Semana 9			Examen rápido 2
Semana 10		Temas 6 al 10	Evidencia 2
Semana 11	Módulo 3		
Semana 12		Temas 11 y 12	Actividad 7
Semana 13		Temas 13 y 14	Actividad 8
Semana 14		Tema 15	Actividad 9
Semana 15			Examen rápido 3
Semana 16		Temas 11 al 15	Proyecto final

## Evaluación

En este apartado se muestra a detalle la evaluación del certificado:

Evaluable	Ponderación
Actividad 1	5
Actividad 2	5
Actividad 3	5
Examen rápido 1	7
Evidencia 1	10
Actividad 4	5
Actividad 5	5
Actividad 6	5
Examen rápido 2	7
Evidencia 2	10
Actividad 7	5
Actividad 8	5
Actividad 9	5
Examen rápido 3	7
Proyecto final	14
<b>Total</b>	<b>100</b>

## Estructura de las sesiones

A continuación, se desglosa la estructura de las sesiones. Así mismo, se recomienda utilizar las siguientes actividades:

Bloque 1	Bloque 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bienvenida y presentación de agenda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recapitulación de lo realizado en el bloque previo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actividad de bienestar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de temas de la semana.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de temas de la semana.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aplicación en contextos reales (introducción).</li> <li>○ Explicación de los temas de la semana con ejercicios prácticos.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Explicación de los temas de la semana con ejercicios prácticos.</li> <li>○ Cierre de temas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Receso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Explicación de las actividades que deberán realizarse en la semana (fuera de la sesión).</li> </ul>

## Actividades y evidencias

Las actividades y evidencias han sido diseñados para realizarse de manera individual. Por ende, para promover el dinamismo y la interacción de los participantes en distintos formatos, el profesor deberá alternar (durante las sesiones) intervenciones individuales y grupales que enriquezcan los puntos de vista del aprendizador.

Todas las actividades, evidencias y proyecto deberán entregarse mediante la plataforma tecnológica para que el profesor pueda hacer la respectiva revisión y evaluación. Es crucial que el aprendizador revise el esquema de evaluación y los criterios que se utilizarán, con el fin de que tenga claro el nivel de complejidad y esfuerzo requerido para realizar las entregas semanales, con lo cual garantizará el éxito en el curso.

En caso de que el aprendizador tenga dudas sobre alguna actividad o contenido del programa, podrá contactar al profesor mediante los medios indicados.

## Tutoriales

Para asegurar que el aprendizador aproveche al máximo su experiencia educativa, se le recomienda que siga las indicaciones del docente, así como la revisión de los siguientes tutoriales:

- [\*\*¿Cómo entrar a Canvas?\*\*](#)
- [\*\*¿Cómo consulto mis calificaciones?\*\*](#)
- [\*\*¿Cómo entrego mis tareas?\*\*](#)
- [\*\*¿Cómo ingreso a la plataforma de multipresencia virtual?\*\*](#)
- [\*\*Tutoriales de Canvas para participantes.\*\*](#)
- [\*\*¿Cómo evalúo el desempeño de mi red?\*\*](#)

## Calendario de entregas de los aprendedores

### Diagnóstico Organizacional

#### Calendario

Semana	Módulo	Tema	Evaluable
Semana 1	Módulo 1	Temas 1 y 2	Actividad 1
Semana 2		Temas 3 y 4	Actividad 2
Semana 3		Tema 5	Actividad 3
Semana 4			Examen rápido 1
Semana 5		Temas 1 al 5	Evidencia 1
Semana 6	Módulo 2	Temas 6 y 7	Actividad 4
Semana 7		Temas 8 y 9	Actividad 5
Semana 8		Tema 10	Actividad 6
Semana 9			Examen rápido 2
Semana 10		Temas 6 al 10	Evidencia 2
Semana 11	Módulo 3		
Semana 12		Temas 11 y 12	Actividad 7
Semana 13		Temas 13 y 14	Actividad 8
Semana 14		Tema 15	Actividad 9
Semana 15			Examen rápido 3
Semana 16		Temas 11 al 15	Proyecto final

## Temario del curso

### Módulo 1

#### 1. Introducción al diagnóstico organizacional

- 1.1 Definición y evolución del diagnóstico organizacional
- 1.2 Importancia para la efectividad organizacional

#### 2. Detección de las necesidades organizacionales

- 2.1 La petición inicial del diagnóstico organizacional
- 2.2 Factores que se diagnostican en las organizaciones

#### 3. Modelos de diagnóstico organizacional

- 3.1 Modelos clásicos y contemporáneos: seis cajas de Weisbord, McKinsey 7S, Nadler y Tushman
- 3.2 Aplicación de los modelos de diagnóstico organizacional
- 3.3 Comparación de modelos y aplicaciones

#### 4. Dimensiones de la organización

- 4.1 Tipos de dimensiones organizacionales: dimensión estructural y dimensión contextual
- 4.2 Elementos del diseño organizacional: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, formalización

#### 5. Cultura y clima organizacional

- 5.1 Definición y diferencias entre cultura y clima organizacional
- 5.2 Relación entre cultura y desempeño organizacional
- 5.3 Evaluación y medición del clima organizacional
- 5.4 Impacto del clima organizacional en el rendimiento de los colaboradores

### Módulo 2

#### 6. Entorno interno y externo de la organización

- 6.1 Análisis FODA y PESTEL
- 6.2 Evaluación de recursos y capacidades interna
- 6.3 Impacto del entorno en la estrategia organizacional

#### 7. Liderazgo y comunicación organizacional

- 7.1 Teorías y estilos de liderazgo
- 7.2 Evaluación del liderazgo en las organizaciones
- 7.3 Flujos de comunicación: formales e informales
- 7.4 Impacto de la comunicación en el clima organizacional

#### 8. El comportamiento organizacional

- 8.1 Tipos de comportamiento: individual y de grupos
- 8.2 El impacto del comportamiento en la productividad de los colaboradores

#### 9. Procesos organizacionales

- 9.1 Identificación y análisis de procesos clave
- 9.2 Diagnóstico financiero en la organización: análisis de los estados financieros e indicadores clave de salud financiera
- 9.3 Diagnóstico de recursos humanos: evaluación del capital humano y gestión del talento
- 9.4 Diagnóstico de la innovación y la tecnología: capacidad de innovación en la organización y diagnóstico de la adopción tecnológica

9.5 Diagnóstico de la gestión del cambio: resistencia al cambio en las organizaciones, factores clave en la gestión del cambio y evaluación de la capacidad del cambio

## **10. Herramientas y técnicas de diagnóstico organizacional**

10.1 Entrevistas, encuestas y grupos focales

10.2 Análisis de redes sociales

10.3 Herramientas tecnológicas para el diagnóstico

## **Módulo 3**

### **11. Planeación de un estudio organizacional**

11.1 Factores de estudio

11.2 Objetivo del estudio

11.3 Preparación del estudio

### **12. Recopilación de información**

12.1 Planeación de la recopilación

12.2 Estrategias y técnicas de recopilación

### **13. Análisis de datos**

13.1 Procedimientos de análisis de datos

13.2 Preparación del diagnóstico

### **14. Presentación del diagnóstico**

14.1 Elaboración de reportes

14.2 Propuestas de solución

### **15. La ética en el diagnóstico organizacional**

15.1 Parámetros del manejo de la información

15.2 Normas de la devolución de resultados y propuestas de solución

## Preguntas más frecuentes

### **¿En dónde o a quién reporto un error detectado en el contenido?**

Cualquier incidencia se puede reportar directamente haciendo clic en el botón “Mejora tu curso” que se encuentra en la parte superior derecha de la pantalla en la plataforma de Canvas.

### **¿Quién me informa de la cantidad de sesiones y tiempo de cada sesión en las semanas?**

El coordinador docente te debe proporcionar esta información.

### **¿En qué semanas se aplican los exámenes parciales y el examen final?**

Consulta con tu coordinador docente los calendarios de acuerdo con la modalidad de impartición.

### **¿Tengo que capturar las calificaciones en banner y en la plataforma educativa?**

Sí, es importante que captures calificaciones en la plataforma para que los aprendedores estén informados de su avance y reciban retroalimentación de tu parte sobre todo lo que realizan en el certificado. El banner es el registro oficial de las calificaciones de los aprendedores.

## Guía para las sesiones

**Nota:** los enlaces que se compartan en las notas son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

### Semana 1

#### Bloque 1

Actividad	Descripción
<b>Bienvenida y presentación de agenda.</b>	El profesor se presenta ante el grupo y da una breve introducción al certificado.
<b>Práctica de bienestar.</b>	El profesor impartidor seleccionará alguna práctica de bienestar para aplicarla en la sesión. Se recomienda utilizar una diferente por sesión.
<b>Desarrollo de los temas de la semana:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Aplicación en contextos reales (introducción).</b></li> <li>○ <b>Explicación de los temas de la semana con ejercicios prácticos.</b></li> </ul>	El profesor explicará los contenidos con ejercicios prácticos.
<b>Receso.</b>	Se brindará un espacio de receso para que el aprendiz lo utilice en su beneficio.

#### Bloque 2

Actividad	Descripción
<b>Recapitulación del bloque previo.</b>	De manera dinámica, el profesor recapitulará lo realizado en el bloque previo.
<b>Desarrollo de los temas de la semana:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Explicación de los temas de la semana con ejercicios prácticos.</b></li> <li>○ <b>Cierre de temas.</b></li> </ul>	El profesor explicará los contenidos con ejercicios prácticos y realizará un cierre de los temas correspondientes.

**Explicación sobre lo que deberá realizarse fuera de la sesión:**

- **Actividades, evidencias, exámenes, etc.**

Se brindará una breve explicación de las tareas correspondientes a la semana, las cuales se deberán realizar de forma individual.

**Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 1****1. Introducción al diagnóstico organizacional**

Apreciable colega:

En este tema se introducirá al aprendedor en los conceptos fundamentales del diagnóstico organizacional. Es importante que los aprendedores comprendan el propósito y las aplicaciones prácticas de esta herramienta, así como su relevancia para la mejora continua dentro de las organizaciones. Se recomienda fomentar una participación activa y reflexiva por parte de los aprendedores, permitiéndoles visualizar cómo el diagnóstico organizacional puede influir positivamente en la estrategia y el desempeño organizacional.

Además, es clave señalar la relación entre los enfoques teóricos y la práctica profesional, destacando cómo las teorías históricas han evolucionado hacia modelos más complejos y adaptables. Esto ayudará a conectar el contenido con situaciones reales que los aprendedores puedan enfrentar en su vida laboral.

Se sugiere:

- Invitar al grupo a reflexionar sobre la importancia de un diagnóstico bien fundamentado como base para decisiones estratégicas y operativas dentro de las organizaciones.
- Relacionar los conceptos clave con ejemplos prácticos del ámbito organizacional, como casos de mejora en la productividad o la optimización de procesos internos.

**Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 2****2. Detección de necesidades organizacionales**

Apreciable colega:

En este tema, el objetivo es que los aprendedores comprendan y analicen los principales factores que impulsan la detección de necesidades organizacionales. Se abordará la importancia de identificar estas necesidades para optimizar el desempeño y alcanzar los objetivos estratégicos de las organizaciones. Se sugiere enfatizar en cómo los diagnósticos pueden revelar áreas críticas

como el clima laboral, la cultura organizacional, los procesos y la estructura, proporcionando una base sólida para intervenciones efectivas.

Además, es crucial destacar la relación entre el diagnóstico y la ética profesional, subrayando la importancia de mantener la confidencialidad, la transparencia y la imparcialidad durante el proceso. Se invita a los aprendedores a reflexionar sobre cómo estas prácticas éticas contribuyen a construir un ambiente de confianza y efectividad organizacional.

Se sugiere:

- Proporcionar ejemplos reales o ficticios que ilustren cómo la detección de necesidades organizacionales puede impactar el desempeño y la cultura de una empresa.
- Validar que los aprendedores comprendan los principios éticos asociados con el diagnóstico organizacional, promoviendo discusiones reflexivas.
- Invitar a los aprendedores a utilizar herramientas como el análisis FODA y PESTEL, destacando su utilidad para evaluar el entorno interno y externo.

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la Actividad 1**

#### **Objetivo:**

El aprendedor deberá analizar y reflexionar sobre los cambios históricos en las prácticas del diagnóstico organizacional y su impacto en diferentes industrias.

#### **Conceptos clave para realizar la actividad:**

- Historia y evolución del diagnóstico organizacional.
- Influencia de la tecnología y globalización en el diagnóstico organizacional.
- Comparación de prácticas entre industrias.

#### **Evaluación:**

El impartidor deberá evaluar los siguientes aspectos, según los criterios proporcionados:

- Verificar que se seleccionen tres industrias relevantes, con una justificación clara.
- Comprobar que se describen de manera precisa los orígenes del diagnóstico organizacional en cada industria, incluyendo pioneros destacados.
- Validar la identificación y análisis de los cambios clave en las prácticas del diagnóstico.
- Revisar la comparación entre las industrias, destacando diferencias y factores de evolución con argumentos sólidos.
- Comprobar que las tendencias actuales estén claramente descritas y respaldadas por ejemplos relevantes.
- Evaluar la calidad de la reflexión personal, analizando la importancia del diagnóstico en el futuro de la gestión empresarial.
- Asegurarse de que la bibliografía esté citada correctamente en formato APA.

### **Preguntas para reflexionar:**

1. ¿Cómo han influido la tecnología y la globalización en las prácticas del diagnóstico organizacional?
2. ¿Qué diferencias destacan entre las industrias seleccionadas en cuanto a su evolución histórica en el diagnóstico?
3. ¿Por qué es importante conectar los antecedentes históricos con las tendencias actuales del diagnóstico organizacional?
4. ¿Cómo puede el entendimiento de esta evolución beneficiar a futuros gestores organizacionales?

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 3**

#### **3. Modelos de diagnóstico organizacional**

Apreciable colega:

En este tema, los aprendedores explorarán los modelos más representativos del diagnóstico organizacional, desde enfoques clásicos como las Seis cajas de Weisbord, hasta modelos integrales como el 7S de McKinsey y el de Congruencia de Nadler y Tushman. El objetivo es que comprendan cómo estos modelos permiten analizar y mejorar el funcionamiento de las organizaciones al evaluar su estructura, cultura, procesos y desempeño.

Es importante fomentar la reflexión sobre cómo seleccionar el modelo adecuado según las características y necesidades específicas de una organización. Asimismo, se sugiere destacar la relevancia de alinear los resultados del diagnóstico con los objetivos estratégicos, y cómo las recomendaciones basadas en estos modelos pueden influir positivamente en la competitividad y eficiencia empresarial.

Se sugiere:

- Utilizar ejemplos prácticos que ilustren la aplicación de cada modelo, mostrando sus fortalezas y limitaciones en distintos contextos organizacionales.
- Explicar cómo los componentes de cada modelo interactúan para proporcionar una visión integral del estado de la organización.
- Fomentar discusiones sobre la importancia de considerar tanto factores estructurales como culturales en el diagnóstico.

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 4**

#### **4. Dimensiones de la organización**

Apreciable colega:

En este tema, los aprendedores explorarán las dimensiones organizacionales, tanto estructurales como contextuales, y comprenderán su impacto en el diseño y funcionamiento de las organizaciones. Se enfatizará la interdependencia entre estos elementos y cómo su análisis permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

La dimensión estructural abarca aspectos internos y formales como jerarquía, roles y procesos, mientras que la contextual incluye factores, externos y culturales, que influyen en la operación organizacional. Estos conceptos forman la base para el diseño organizacional, permitiendo a los aprendedores visualizar cómo los elementos como la especialización, la centralización y los flujos de comunicación contribuyen al éxito organizacional.

Se sugiere:

- Utilizar ejemplos prácticos que ilustren la interacción entre las dimensiones estructurales y contextuales en diferentes tipos de organizaciones.
- Incorporar ejercicios de análisis de casos para identificar cómo las dimensiones influyen en el desempeño y la capacidad de adaptación de una organización.
- Invitar a los aprendedores a reflexionar sobre el equilibrio entre flexibilidad y formalidad en el diseño organizacional, adaptándolo a las necesidades específicas de su entorno.

## **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la Actividad 2**

### **Objetivo:**

El aprendedor deberá desarrollar la capacidad de analizar y comparar modelos de diagnóstico organizacional y su aplicación práctica en el diseño organizacional, considerando dimensiones estructurales y contextuales.

### **Conceptos clave para realizar la actividad:**

- Modelos de diagnóstico organizacional.
- Dimensiones estructurales y contextuales.
- Elementos del diseño organizacional: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización/descentralización, formalización.

### **Evaluación:**

El impartidor deberá evaluar los siguientes aspectos, según los criterios proporcionados:

- Verificar que el modelo seleccionado esté claramente identificado y analizado en el contexto de una empresa real.
- Comprobar que se realice una comparación entre dos modelos, destacando diferencias clave, ventajas y desventajas de su aplicación.
- Validar que se justifique adecuadamente la selección del modelo más apropiado para la empresa.

- Revisar que la estructura organizacional de la empresa esté identificada y descrita con precisión.
- Confirmar que las dimensiones estructurales y contextuales se analicen en relación con los elementos del diseño organizacional.
- Evaluar la claridad y justificación del esquema presentado para la estructura organizacional.
- Asegurarse de que la bibliografía esté correctamente citada en formato APA.

### **Preguntas para reflexionar:**

1. ¿Qué factores influyen en la elección del modelo de diagnóstico más adecuado para una organización?
2. ¿Cómo se relacionan las dimensiones estructurales y contextuales con el diseño organizacional en una empresa?
3. ¿Qué ventajas ofrece comparar modelos de diagnóstico organizacional en términos de su aplicabilidad?
4. ¿Cómo puede un diseño organizacional adecuado mejorar la efectividad y competitividad de una empresa?

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 5**

#### **5. Cultura y clima organizacional**

Apreciable colega:

En este tema, los aprendedores explorarán los conceptos de cultura y clima organizacional, enfatizando sus diferencias y su impacto en el comportamiento, la motivación y el desempeño de los colaboradores. La cultura organizacional representa los valores y creencias que guían la conducta a largo plazo, mientras que el clima organizacional refleja la percepción inmediata del ambiente laboral. Estos dos aspectos son esenciales para diagnosticar y gestionar, de manera efectiva, el entorno de trabajo.

Se busca que los aprendedores comprendan cómo la cultura organizacional puede ser una fuente de ventaja competitiva cuando se gestiona adecuadamente, y cómo el clima organizacional influye directamente en la satisfacción y productividad de los empleados. Este análisis permitirá localizar áreas de mejora y proponer estrategias que fomenten un entorno laboral positivo y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Se sugiere:

- Utilizar ejemplos prácticos que contrasten culturas organizacionales fuertes y débiles, analizando su impacto en el desempeño empresarial.
- Incorporar ejercicios que permitan evaluar el clima organizacional a través de herramientas como encuestas o entrevistas simuladas.

- Fomentar discusiones sobre cómo la cultura y el clima influyen en la motivación, el compromiso y el rendimiento de los equipos.

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la Actividad 3**

#### **Objetivo:**

El aprendedor deberá analizar una estructura organizacional real para identificar sus dimensiones estructurales y contextuales; además de diseñar y justificar una encuesta para evaluar el clima organizacional.

#### **Conceptos clave para realizar la actividad:**

- Dimensiones estructurales y contextuales: jerarquía, especialización, tamaño, ambiente externo, cultura organizacional.
- Clima organizacional y su relación con el rendimiento y satisfacción de los colaboradores.
- Diseño y aplicación de encuestas en diagnósticos organizacionales.

#### **Evaluación:**

El impartidor deberá evaluar los siguientes aspectos, según los criterios proporcionados:

- Verificar que la descripción de la organización incluya información completa sobre su misión, visión y estructura, así como un análisis detallado de las dimensiones estructurales y contextuales.
- Comprobar que el diseño de la encuesta sea relevante para evaluar el clima organizacional, con una justificación clara de cada pregunta en relación con los aspectos analizados.
- Validar el análisis de resultados de la encuesta, identificando patrones, fortalezas y áreas de mejora en el clima organizacional.
- Evaluar la calidad de las conclusiones sobre cómo el clima organizacional impacta en el rendimiento y satisfacción de los colaboradores.
- Asegurarse de que la bibliografía esté correctamente citada en formato APA.

#### **Preguntas para reflexionar:**

1. ¿Cómo influyen las dimensiones estructurales y contextuales en el funcionamiento de una organización?
2. ¿Por qué es importante evaluar el clima organizacional en relación con el rendimiento de los colaboradores?
3. ¿Qué desafíos podrían surgir al diseñar y aplicar encuestas para evaluar el clima organizacional?
4. ¿Cómo podría la mejora del clima organizacional beneficiar a la organización a largo plazo?

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la Evidencia 1**

**Objetivo:**

El aprendedor deberá desarrollar un estudio integral de diagnóstico organizacional, abarcando la definición de objetivos, detección de necesidades, factores críticos, selección de modelos y evaluación de la estructura organizacional, para proponer recomendaciones fundamentadas.

**Conceptos clave para realizar la actividad:**

- Objetivos organizacionales alineados a las necesidades y características organizacionales.
- Factores críticos del diagnóstico (cultura, clima organizacional, procesos y estructura).
- Modelos de diagnóstico organizacional (Seis cajas de Weisbord, 7S de McKinsey).
- Elementos de la estructura organizacional (centralización, descentralización y formalización).

**Evaluación:**

El impartidor deberá evaluar los siguientes aspectos, según los criterios proporcionados:

- Verificar que los objetivos del diagnóstico sean específicos, relevantes y estén claramente alineados con la organización.
- Evaluar que el plan de estudio incluya un calendario completo y lógico, con metodologías bien justificadas.
- Revisar que la detección de necesidades identifique con precisión los retos organizacionales y su importancia para el diagnóstico.
- Validar que los factores críticos sean definidos y justificados con claridad, mostrando su impacto en la organización.
- Comprobar que la selección y aplicación de modelos de diagnóstico esté correctamente fundamentada y aporte una visión clara de la organización.
- Confirmar que la evaluación de la estructura organizacional sea detallada y esté relacionada con los factores críticos.
- Asegurarse de que las conclusiones estén bien fundamentadas, con recomendaciones relevantes y aplicables.
- Revisar que las citas y referencias cumplan con el formato APA.

**Preguntas para reflexionar:**

1. ¿Cómo ayudan los objetivos bien definidos a orientar un diagnóstico organizacional efectivo?
2. ¿Por qué es importante considerar tanto factores internos como externos en un diagnóstico?
3. ¿Qué beneficios aporta la combinación de modelos de diagnóstico organizacional para obtener una visión integral?
4. ¿Cómo pueden las recomendaciones basadas en un diagnóstico mejorar el clima y la cultura organizacional?

**Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 6****6. Entorno interno y externo de la organización**

Apreciable colega:

En este tema, los aprendedores explorarán las herramientas y estrategias para analizar el entorno, interno y externo, de una organización, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A través de marcos como el análisis FODA y PESTEL, se busca proporcionar a los aprendedores una comprensión integral de los factores que afectan el desempeño y la competitividad organizacional.

Además, se enfatiza la importancia de evaluar los recursos y capacidades internas, como el capital humano y las capacidades tecnológicas, para desarrollar estrategias adaptativas y sostenibles. Este conocimiento será fundamental para que los aprendedores entiendan cómo alinear las estrategias organizacionales con las condiciones del entorno y los objetivos de la organización.

Se sugiere:

- Utilizar ejemplos prácticos que ilustren el uso del análisis FODA y PESTEL en distintas industrias, destacando sus beneficios en la toma de decisiones estratégicas.
- Incorporar ejercicios donde los aprendedores identifiquen fortalezas y oportunidades en casos reales o simulados.
- Fomentar la reflexión sobre la importancia de la evaluación de recursos y capacidades internas como base para una ventaja competitiva sostenible.

## **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 7**

### **7. Liderazgo y comunicación organizacional**

Apreciable colega:

En este tema, los aprendedores explorarán las teorías y estilos de liderazgo, así como los flujos de comunicación en una organización. El objetivo es comprender cómo estas prácticas impactan en el clima organizacional, el desempeño del equipo y los resultados estratégicos de la empresa. Es fundamental destacar cómo los líderes efectivos adaptan su estilo según las necesidades de su equipo y cómo los canales, formales e informales de comunicación, fortalecen la colaboración y el compromiso.

Asimismo, se analizará el papel de la comunicación en la construcción de confianza y satisfacción laboral, promoviendo un ambiente organizacional positivo. Este enfoque permitirá a los aprendedores identificar las mejores prácticas de liderazgo y comunicación, aplicándolas en contextos organizacionales diversos.

Se sugiere:

- Utilizar ejemplos que ilustren los efectos de diferentes estilos de liderazgo en equipos de trabajo, destacando sus ventajas y limitaciones.

- Fomentar ejercicios de reflexión sobre cómo la comunicación efectiva puede fortalecer la confianza y el compromiso en una organización.
- Proponer análisis de casos donde los flujos de comunicación formales e informales contribuyen a la resolución de problemas y a la mejora del clima organizacional.

#### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la Actividad 4**

##### **Objetivo:**

El aprendedor deberá analizar el entorno, interno y externo, de una organización utilizando herramientas como FODA y PESTEL, además de evaluar el liderazgo y los flujos de comunicación para diseñar un plan de mejora de la comunicación organizacional.

##### **Conceptos clave para realizar la actividad:**

- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
- Análisis PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales).
- Teorías de liderazgo y evaluación de estilos.
- Flujos de comunicación organizacional: formales e informales.

##### **Evaluación:**

El impartidor deberá evaluar los siguientes aspectos, según los criterios proporcionados:

- Validar que el análisis FODA sea claro, completo y fundamentado con información relevante para la organización seleccionada.
- Comprobar que el análisis PESTEL evalúe detalladamente cada factor del entorno externo, con ejemplos específicos y coherentes.
- Verificar que la evaluación del liderazgo esté fundamentada en teorías y estilos, con un análisis crítico de su impacto en la organización.
- Revisar que los flujos de comunicación, formales e informales, sean analizados en términos de efectividad y áreas de mejora.
- Evaluar la propuesta del plan de mejora de la comunicación organizacional, asegurándose de que contenga objetivos claros y acciones específicas alineadas con los hallazgos de los análisis previos.
- Asegurarse de que la bibliografía esté correctamente citada en formato APA.

##### **Preguntas para reflexionar:**

1. ¿Cómo influyen los factores externos analizados en el éxito de una organización?
2. ¿Por qué es fundamental evaluar el estilo de liderazgo y los flujos de comunicación para el desempeño organizacional?
3. ¿Qué ventajas aporta un plan de mejora en la comunicación organizacional para el clima laboral y la efectividad empresarial?
4. ¿Cómo podrían el análisis FODA y PESTEL ayudar a anticipar desafíos y aprovechar oportunidades estratégicas?

## **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 8**

### **8. El comportamiento organizacional**

Apreciable colega:

En este tema, los aprendedores analizarán los tipos de comportamiento organizacional, tanto a nivel individual como grupal, para comprender cómo estos influyen en la productividad y el clima laboral. Se abordará la importancia de factores como la motivación, la cohesión de equipo, y la comunicación en el éxito de las dinámicas organizacionales.

Además, se enfatizará la relevancia de gestionar adecuadamente los conflictos; potenciar las fortalezas de los colaboradores; y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente. Esto permitirá que los aprendedores identifiquen áreas clave de intervención para optimizar el desempeño y el bienestar en sus equipos y organizaciones.

Se sugiere:

- Proporcionar ejemplos que demuestren cómo los factores individuales, la motivación y la satisfacción laboral, influyen en el rendimiento de los empleados.
- Incorporar actividades que permitan analizar casos de comportamiento grupal, destacando el impacto de la cohesión y la diversidad en la dinámica de los equipos.
- Fomentar la reflexión sobre estrategias para manejar conflictos de manera constructiva, promoviendo un ambiente laboral positivo.

## **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 9**

### **9. Procesos organizacionales**

Apreciable colega:

En este tema, los aprendedores analizarán los procesos organizacionales como núcleo operativo de las empresas. Se abordarán herramientas para identificar y optimizar los procesos clave, evaluar el diagnóstico financiero y realizar un análisis de recursos humanos, innovación y gestión del cambio. Este enfoque integral busca proporcionar una visión clara de las áreas de mejora y oportunidades estratégicas dentro de una organización.

Asimismo, se discutirá cómo estos procesos influyen directamente en la competitividad y sostenibilidad organizacional. Se enfatiza la importancia de una evaluación continua y de estrategias bien fundamentadas, que permitan adaptarse a los cambios del entorno y mejorar el desempeño a largo plazo.

Se sugiere:

- Presentar ejemplos de procesos clave y cómo su optimización impacta en el logro de los objetivos estratégicos.
- Realizar ejercicios prácticos de análisis financiero que incluyan indicadores clave como liquidez, solvencia y rentabilidad.
- Incluir casos de estudio que demuestren la relevancia de la innovación y la tecnología en la mejora de procesos organizacionales.
- Fomentar la reflexión sobre la importancia de la gestión del cambio para enfrentar desafíos y reducir la resistencia en los equipos.

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la Actividad 5**

#### **Objetivo:**

El aprendedor deberá identificar áreas de mejora en el comportamiento grupal y desarrollar un plan de intervención para optimizar la productividad de los colaboradores, además de realizar un análisis de procesos clave en una organización.

#### **Conceptos clave para realizar la actividad:**

- Comportamiento grupal y su impacto en la productividad.
- Estrategias de intervención: liderazgo, comunicación, dinámicas de equipo.
- Diagnóstico y análisis de procesos clave: financieros, recursos humanos, innovación y tecnología, gestión del cambio.

#### **Evaluación:**

El impartidor deberá evaluar los siguientes aspectos, según los criterios proporcionados:

- Verificar que se identifiquen claramente los comportamientos grupales, explicando su impacto en la productividad con ejemplos concretos.
- Evaluar que la propuesta de intervención incluya estrategias bien fundamentadas y relevantes para mejorar el comportamiento grupal y la productividad.
- Comprobar que el análisis de procesos clave sea detallado y coherente, mostrando una comprensión adecuada de los conceptos.
- Revisar que las conclusiones sean lógicas y las recomendaciones claras, alineadas con el diagnóstico realizado.
- Asegurarse de que la bibliografía esté correctamente citada en formato APA.

#### **Preguntas para reflexionar:**

1. ¿Cómo afectan los comportamientos grupales, positivos y negativos, en la productividad organizacional?
2. ¿Qué elementos son fundamentales para diseñar una intervención efectiva en el comportamiento grupal?

3. ¿Por qué es importante realizar un diagnóstico detallado de los procesos clave antes de implementar cambios?
4. ¿Qué beneficios puede obtener una organización al optimizar sus procesos clave y el comportamiento grupal?

## **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 10**

### **10. Herramientas y técnicas de diagnóstico organizacional**

Apreciable colega:

En este tema, los aprendedores conocerán y analizarán las principales herramientas y técnicas utilizadas en el diagnóstico organizacional, como entrevistas, encuestas, grupos focales, análisis de redes sociales y herramientas tecnológicas. Estas técnicas permiten recopilar información valiosa para identificar fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad en una organización.

Además, se fomentará el análisis crítico sobre la selección adecuada de herramientas según las características y necesidades de cada organización. Este enfoque permitirá a los aprendedores desarrollar competencias prácticas para aplicar diagnósticos efectivos y proponer soluciones fundamentadas que optimicen los procesos organizacionales.

Se sugiere:

- Proporcionar ejemplos de casos en los que se utilicen herramientas tradicionales y tecnológicas, para resolver problemas organizacionales específicos.
- Realizar actividades prácticas que incluyan el diseño y simulación de entrevistas, encuestas o grupos focales para desarrollar habilidades aplicadas.
- Fomentar discusiones sobre los beneficios y limitaciones de las herramientas tecnológicas frente a los métodos tradicionales de diagnóstico.

## **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la Actividad 6**

### **Objetivo:**

El aprendedor deberá diseñar y aplicar entrevistas y encuestas como herramientas de diagnóstico organizacional, para obtener información clave que contribuya a la mejora del desempeño y la eficiencia organizacional.

### **Conceptos clave para realizar la actividad:**

- Diseño de entrevistas: preguntas abiertas y su relación con el diagnóstico cualitativo.
- Encuestas estructuradas: escalas de Likert y recolección de datos cuantitativos.
- Análisis cualitativo y cuantitativo de resultados en el diagnóstico organizacional.

### **Evaluación:**

El impartidor deberá evaluar los siguientes aspectos, según los criterios proporcionados:

- Validar que las preguntas de la entrevista sean claras, relevantes y bien fundamentadas en los objetivos del diagnóstico organizacional.
- Comprobar que la encuesta esté estructurada con preguntas específicas, aplicables y claras, utilizando una escala adecuada.
- Revisar la calidad de la ejecución de entrevistas y encuestas, asegurándose de que las respuestas sean completas y pertinentes.
- Evaluar que el análisis de resultados sea detallado y organizado, identificando patrones o temas clave en las entrevistas y datos relevantes en las encuestas.
- Asegurarse de que la bibliografía esté correctamente citada en formato APA.

### **Preguntas para reflexionar:**

1. ¿Qué ventajas ofrecen las entrevistas en el diagnóstico organizacional frente a las encuestas?
2. ¿Cómo puede la combinación de datos cualitativos y cuantitativos enriquecer el análisis de una organización?
3. ¿Qué aspectos se deben considerar para garantizar que las herramientas de diagnóstico sean efectivas y confiables?
4. ¿Cómo influye la calidad de las preguntas en los resultados obtenidos en entrevistas y encuestas?

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la Evidencia 2**

#### **Objetivo:**

El aprendedor deberá evaluar de manera integral el entorno, las capacidades internas, los flujos de comunicación y los procesos clave de una organización, identificando áreas de oportunidad y proponiendo mejoras fundamentadas que contribuyan a la eficiencia y alineación estratégica de la empresa.

#### **Conceptos clave para realizar la actividad:**

- Métodos de recopilación de información: estrategias y fuentes internas y externas.
- Capacidades internas: recursos humanos, tecnológicos y financieros.
- Análisis FODA y PESTEL: identificación de oportunidades y amenazas externas.
- Flujos de comunicación organizacional: impacto en el clima y propuestas de mejora.
- Mapeo y evaluación de procesos clave: eficiencia y áreas de mejora.

#### **Evaluación:**

El impartidor deberá evaluar los siguientes aspectos, según los criterios proporcionados:

- Validar que la recopilación de información incluya estrategias claras y justificadas, con fuentes relevantes para el análisis organizacional.
- Comprobar que la evaluación de capacidades internas sea exhaustiva, utilizando análisis FODA y PESTEL para mostrar su alineación con el entorno.

- Revisar que el análisis de los flujos de comunicación sea detallado, con ejemplos claros y propuestas específicas de mejora.
- Evaluar que el mapeo de procesos clave identifique aquellos críticos, analice su eficiencia y señale áreas de mejora justificadas.
- Verificar que las propuestas de mejora sean bien fundamentadas, realistas y alineadas con el diagnóstico realizado.
- Asegurarse de que las citas y referencias cumplan con el formato APA.

### **Preguntas para reflexionar:**

1. ¿Cómo puede un análisis integral del entorno y capacidades internas ayudar a identificar áreas de oportunidad en una organización?
2. ¿Por qué es esencial evaluar los flujos de comunicación para mejorar el clima organizacional?
3. ¿Qué beneficios aporta el mapeo de procesos clave para la eficiencia operativa de una empresa?
4. ¿Cómo deben fundamentarse las propuestas de mejora para garantizar su aplicabilidad y efectividad?

## **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 11**

### **11. Planeación de un estudio organizacional**

Apreciable colega:

En este tema, los aprendedores analizarán los pasos clave para la planeación de un estudio organizacional, desde la identificación de factores internos y externos hasta la preparación metodológica y la gestión de recursos. Se enfatizará la importancia de establecer objetivos claros y específicos que orienten el proceso de diagnóstico hacia áreas concretas de mejora.

Además, el tema abordará cómo un estudio bien planificado no solo ayuda a identificar áreas de oportunidad, sino que también fomenta la alineación estratégica de la organización. Este enfoque permitirá a los aprendedores desarrollar competencias para planificar diagnósticos que sean relevantes, efectivos y aplicables a distintos contextos organizacionales.

Se sugiere:

- Utilizar ejemplos de estudios organizacionales bien estructurados que ilustren cómo la planificación adecuada impacta en la calidad de los resultados obtenidos.
- Incluir actividades prácticas que permitan a los aprendedores diseñar objetivos específicos y definir el alcance de un estudio organizacional simulado.
- Fomentar reflexiones sobre la importancia de involucrar a los principales grupos de interés en la definición de objetivos y expectativas del diagnóstico.

## **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 12**

### **12. Recopilación de información**

Apreciable colega:

En este tema, los aprendedores analizarán los métodos y estrategias clave para la recopilación de información en el contexto del diagnóstico organizacional. Se enfatizará la importancia de planificar este proceso cuidadosamente, definiendo objetivos claros y seleccionando fuentes, internas y externas, adecuadas para obtener datos relevantes, precisos y confiables.

Además, el tema abordará la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas para complementar las perspectivas subjetivas y objetivas. Este enfoque integrador permitirá a los aprendedores comprender cómo la recopilación de información bien estructurada apoya la toma de decisiones estratégicas y mejora la efectividad organizacional.

Se sugiere:

- Proporcionar ejemplos prácticos que ilustren el uso de diferentes técnicas de recopilación, como entrevistas, encuestas y análisis de datos secundarios, en escenarios organizacionales reales.
- Realizar ejercicios que permitan a los aprendedores diseñar herramientas de recolección de datos alineadas con objetivos específicos.
- Fomentar discusiones sobre las ventajas y limitaciones de combinar técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión integral de la organización.

## **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la Actividad 7**

### **Objetivo:**

El aprendedor deberá definir factores clave para el diagnóstico organizacional, planificar un estudio alineado a un objetivo SMART, y ejecutar la recopilación de información utilizando diversas técnicas, respetando principios éticos.

### **Conceptos clave para realizar la actividad:**

- Factores de estudio: estructura, cultura, clima laboral, comunicación, recursos humanos, tecnología.
- Formato SMART para la definición de objetivos.
- Métodos y técnicas de recopilación de información: entrevistas, encuestas, grupos focales, observación directa.
- Ética en la recopilación de información: confidencialidad, consentimiento informado.

### **Evaluación:**

El impartidor deberá evaluar los siguientes aspectos, según los criterios proporcionados:

- Verificar que los factores seleccionados sean claros, relevantes y justificados, mostrando un entendimiento profundo del diagnóstico organizacional.
- Evaluar que el objetivo del estudio esté bien definido, siguiendo el formato SMART de manera precisa.
- Comprobar que el plan de estudio esté detallado, organizado y que incluya un cronograma realista con recursos necesarios.
- Revisar que las estrategias y técnicas seleccionadas para la recopilación de información estén alineadas con los factores del diagnóstico y sean adecuadas para el objetivo planteado.
- Validar la ejecución meticulosa de la recopilación, incluyendo un registro adecuado de datos y reflexión sobre los aspectos éticos.

### **Preguntas para reflexionar:**

1. ¿Por qué es importante justificar los factores seleccionados para un diagnóstico organizacional?
2. ¿Cómo asegura el formato SMART que los objetivos del estudio sean alcanzables y medibles?
3. ¿Qué beneficios aporta utilizar una combinación de técnicas de recopilación de información en un diagnóstico?
4. ¿Cómo influyen los principios éticos en la calidad y confiabilidad de la información recopilada?

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 13**

#### **13. Análisis de datos**

Apreciable colega:

En este tema, los aprendedores explorarán los procedimientos y herramientas utilizados para analizar datos cualitativos y cuantitativos en el contexto del diagnóstico organizacional. Se enfatizará la importancia de interpretar la información recopilada para transformarla en conocimiento útil y estratégico, que facilite la toma de decisiones basadas en evidencia.

Además, el análisis de datos permitirá a los aprendedores consolidar hallazgos, priorizar áreas críticas y formular recomendaciones fundamentadas. Este proceso integrador fomenta un enfoque riguroso y estructurado para abordar los desafíos organizacionales, asegurando que las intervenciones propuestas sean relevantes, factibles y alineadas con los objetivos de la organización.

Se sugiere:

- Presentar ejemplos de casos prácticos que demuestren el uso de métodos como análisis de contenido, análisis estadístico descriptivo y técnicas avanzadas como ANOVA o análisis de regresión.

- Fomentar la discusión sobre cómo combinar datos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral de la organización.
- Realizar actividades prácticas que permitan a los aprendedores identificar patrones en datos simulados y formular hipótesis basadas en hallazgos.

## **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 14**

### **14. Presentación del diagnóstico**

Apreciable colega:

En este tema, los aprendedores se enfocarán en cómo estructurar y presentar un diagnóstico organizacional de manera efectiva. Se abordará la elaboración de reportes claros y comprensibles, que no solo comuniquen los hallazgos del análisis, sino que también incluyan propuestas de solución estratégicas, operativas y conductuales. Este proceso permitirá a los aprendedores transformar datos en acciones concretas que impulsen la mejora continua y la competitividad organizacional.

Además, se enfatizará la importancia de clasificar las soluciones por su impacto y temporalidad, asegurando que las estrategias diseñadas sean implementables y sostenibles. Esto garantizará que el diagnóstico no solo sea una herramienta informativa, sino también un motor de cambio organizacional.

Se sugiere:

- Proporcionar ejemplos de reportes de diagnóstico organizacional bien estructurados para ilustrar cómo comunicar de manera clara y profesional los hallazgos y propuestas.
- Realizar ejercicios prácticos que permitan a los aprendedores clasificar soluciones en estratégicas, operativas y conductuales, considerando su impacto y viabilidad.
- Fomentar discusiones sobre la importancia de un lenguaje claro y accesible en los reportes para audiencias diversas dentro de una organización.

## **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la Actividad 8**

### **Objetivo:**

El aprendedor deberá analizar información recopilada previamente para realizar un diagnóstico organizacional, identificar factores clave internos y externos, y proponer soluciones viables a partir de los hallazgos obtenidos.

### **Conceptos clave para realizar la actividad:**

- Análisis cualitativo y categorización de datos: patrones, relaciones y discrepancias.
- Factores internos y externos en el diagnóstico organizacional (FODA).
- Informe ejecutivo: introducción, método, resultados, propuestas de solución.
- Presentación visual de datos: gráficos y diagramas.

### **Evaluación:**

El impartidor deberá evaluar los siguientes aspectos, según los criterios proporcionados:

- Validar que el análisis de la información aplique correctamente las técnicas estudiadas, identificando patrones, relaciones y discrepancias relevantes.
- Comprobar que el diagnóstico organizacional identifique fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con fundamentos sólidos.
- Evaluar que el informe ejecutivo sea profesional, estructurado y libre de errores, incluyendo secciones completas y claras.
- Revisar que las propuestas de solución sean claras, relevantes y alineadas con los hallazgos del diagnóstico.
- Asegurarse de que los gráficos, tablas o diagramas estén bien integrados en el informe y apoyen la comprensión de los resultados.

### **Preguntas para reflexionar:**

1. ¿Cómo ayuda el análisis cualitativo a comprender los factores internos y externos de una organización?
2. ¿Por qué es importante presentar un informe ejecutivo claro y estructurado en un diagnóstico organizacional?
3. ¿Qué criterios debes considerar para que las propuestas de solución sean efectivas y factibles?
4. ¿De qué manera la presentación visual de datos fortalece la comunicación de los hallazgos y propuestas?

## **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del Tema 15**

### **15. La ética en el diagnóstico organizacional**

Apreciable colega:

En este tema, los aprendedores analizarán la importancia de la ética como elemento central en cada etapa del diagnóstico organizacional. Desde la recopilación de información hasta la devolución de resultados y la formulación de propuestas de solución, se enfatizará cómo las prácticas éticas fortalecen la confianza, la transparencia y la efectividad en las organizaciones.

El propósito de este tema es que los aprendedores comprendan y apliquen principios éticos como la confidencialidad, el consentimiento informado y la objetividad en el manejo de datos. Estos principios no solo protegen los derechos de los participantes, sino que también garantizan que el diagnóstico se traduzca en estrategias sostenibles, respetuosas de la cultura organizacional y alineadas con los valores de la empresa.

Se sugiere:

- Utilizar ejemplos prácticos para ilustrar situaciones en las que la ética impacta directamente en la credibilidad y efectividad del diagnóstico.
- Proponer actividades donde los aprendedores analicen casos de manejo ético e inadecuado de información, reflexionando sobre sus consecuencias.
- Fomentar discusiones sobre la importancia de la sensibilidad cultural al diseñar propuestas de solución, asegurando que respeten las particularidades de cada organización.

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la Actividad 9**

#### **Objetivo:**

El aprendedor deberá desarrollar un código de ética que contemple parámetros claros para el manejo de información y normas éticas para la devolución de resultados y propuestas, aplicando los principios éticos abordados en el diagnóstico organizacional.

#### **Conceptos clave para realizar la actividad:**

- Ética en el diagnóstico organizacional: manejo de información, confidencialidad, transparencia.
- Normas para la devolución de resultados: comunicación ética y respetuosa.
- Principios generales de ética profesional: integridad, respeto, objetividad.

#### **Evaluación:**

El impartidor deberá evaluar los siguientes aspectos, según los criterios proporcionados:

- Verificar que la introducción explique de manera clara y completa la importancia de la ética en el diagnóstico organizacional y el propósito del código.
- Comprobar que las normativas sobre el manejo de información incluyan parámetros claros y específicos para la recolección, almacenamiento, análisis y confidencialidad de datos.
- Revisar que las normas para la devolución de resultados y propuestas estén definidas de manera ética y detallada, garantizando claridad y aplicabilidad.
- Evaluar que los principios generales presenten valores completos y relevantes como integridad, respeto y objetividad.
- Validar que el documento esté estructurado con un formato profesional, subtítulos claros y diseño visual limpio.

#### **Preguntas para reflexionar:**

1. ¿Por qué es fundamental un código de ética en las consultorías organizacionales?
2. ¿Cómo puede garantizarse la confidencialidad y transparencia en el manejo de información sensible?
3. ¿Qué impacto tienen las normas éticas en la confianza y efectividad del diagnóstico organizacional?

4. ¿De qué manera los principios éticos refuerzan la credibilidad y profesionalismo de una consultoría organizacional?

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes al Proyecto Final**

#### **Objetivo:**

El aprendedor deberá identificar y evaluar las necesidades organizacionales, el clima organizacional y las estrategias de mejora en una empresa seleccionada, utilizando herramientas de planeación, análisis y presentación del diagnóstico, respetando principios éticos en el manejo de la información.

#### **Conceptos clave para realizar la actividad:**

- Planeación del diagnóstico: factores, objetivos específicos y alcance.
- Métodos de recopilación de información: entrevistas, encuestas, análisis documental.
- Análisis de datos cualitativos y cuantitativos: identificación de patrones y problemáticas.
- Propuestas estratégicas: diseño, pasos de implementación y beneficios esperados.
- Ética en el diagnóstico: confidencialidad, consentimiento y manejo responsable de datos.

#### **Evaluación:**

El impartidor deberá evaluar los siguientes aspectos, según los criterios proporcionados:

- Verificar que la planeación del estudio defina y justifique claramente los factores, objetivos y alcance del diagnóstico.
- Comprobar que la recopilación de información utilice herramientas adecuadas, aplique principios éticos y presente datos relevantes.
- Evaluar que el análisis de datos sea claro, identifique patrones y presente conclusiones bien fundamentadas.
- Revisar que las propuestas estratégicas sean relevantes, detalladas y viables, incluyendo pasos claros y beneficios justificados.
- Validar que la reflexión ética analice a fondo los principios aplicados, con ejemplos claros de su implementación.
- Asegurarse de que las citas y referencias cumplan con el formato APA.

#### **Preguntas para reflexionar:**

1. ¿Cómo se relacionan los objetivos específicos del diagnóstico con las necesidades organizacionales identificadas?
2. ¿Por qué es importante garantizar el cumplimiento de principios éticos durante todo el proceso de diagnóstico?
3. ¿Qué características deben tener las propuestas estratégicas para que sean implementables y efectivas?
4. ¿De qué manera el análisis de datos puede respaldar decisiones estratégicas en la organización?

## Banco de prácticas de bienestar

### Práctica 1

<b>Nombre de la práctica</b>	Un momento para respirar
<b>Descripción de la práctica</b>	Aprender a respirar por nariz y a tranquilizar tu mente.
<b>Palabras clave</b>	Fortalezas de carácter, y autorregulación.
<b>Instrucciones para el aprendedor</b>	<p>La autorregulación, también percibida como control, es una fortaleza de carácter muy importante dentro de la Psicología Positiva. Este concepto implica regular lo que uno siente y hace, ser disciplinado, así como mantener un control sobre los apetitos y, especialmente, sobre las emociones.</p> <p>En la actualidad vivimos situaciones muy estresantes que provocan que nuestra reacción instintiva y natural ante ellas sea estallar en ira. Pero, las consecuencias de este comportamiento no solo se quedan en nosotros, sino que también pueden llegar a afectar a terceros.</p> <p>A continuación, se presenta un ejercicio que te ayudará a cultivar la fortaleza de autorregulación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma 2 minutos de tu tiempo, siéntate en un lugar cómodo, donde no haya mucho ruido que te pueda distraer.</li> <li>2. Escucha música de relajación (crea tu propio ambiente de meditación).</li> <li>3. Comienza a respirar y exhalar por nariz.</li> <li>4. Trata de que tu respiración y exhalación dure el mismo tiempo.</li> <li>5. Fija tu mente en tu respiración, en cómo entra y sale el aire de tu cuerpo.</li> <li>6. Así durante dos minutos.</li> </ol> <p>Te recomendamos que si durante este periodo algún pensamiento (olvide algo en la oficina, más tarde tengo que hacer tal actividad, etc.) llega a tu mente, solo déjalo pasar y regresa a la concentración en tu respiración.</p> <p>Al finalizar los dos minutos sentirás paz en tu ser, comienza a hacer este ejercicio de respiración y</p>

	meditación todos los días, y poco a poco vas aumentando los minutos de este.
<b>Fuente</b>	Conferencia Rosalinda Ballesteros.

## Práctica 2

<b>Nombre de la práctica</b>	Fomentando la atención plena
<b>Descripción de la práctica</b>	Llevarás a cabo breves ejercicios de meditación para fomentar la atención plena en tus actividades diarias.
<b>Palabras clave</b>	Atención plena, fortalezas de carácter, autorregulación.
<b>Instrucciones para el aprendiz</b>	<p>La meditación es una herramienta que ayuda a mejorar el desempeño de cualquier persona, ya que fomenta el desarrollo de la atención plena en una sola actividad. Para fomentar la atención plena y lograr cada vez más estar en una zona de concentración mientras realizas tus actividades cotidianas, puedes llevar a cabo los siguientes ejercicios de meditación:</p> <p>Encuentra en algún momento del día cinco minutos para ti, siéntate en un lugar cómodo, donde no tengas distracciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Haz tres respiraciones profundas por nariz y exhala por nariz.</li> <li>2. Comienza a hacer un repaso de tu día, de lo que más te acuerdes, por ejemplo, te levantaste, ¿qué hiciste?, ¿desayunaste?, ¿te bañaste?, ¿diste los buenos días?, etcétera. Si desayunaste, ¿qué fue lo que desayunaste, ¿te gustó?, ¿tomaste tu alimento despacio o apurado? Si estabas apurado, ¿qué era lo que te tenía en esa situación?</li> <li>3. Sigue meditando en lo que te acuerdes: ¿te molestase con alguien?, ¿por qué?, ¿qué fue lo que pasó?, ¿crees que era posible haber reaccionado de alguna manera más pacífica?</li> </ol> <p>Con este ejercicio te darás cuenta de que reaccionamos o hacemos cosas de manera automática, algunas veces si estamos más conscientes y presentes, podemos tener otra actitud sin que alguna situación nos afecte demasiado.</p>

<b>Fuente</b>	<b>Fuente:</b> <a href="http://talentdevelop.com/articles/Page8.html">http://talentdevelop.com/articles/Page8.html</a>
---------------	---

### Práctica 3

<b>Nombre de la práctica</b>	Experiencias difíciles
<b>Descripción de la práctica</b>	En esta práctica podrás analizar las estrategias que seguiste para afrontar problemáticas y cómo aprendiste de tales sucesos.
<b>Palabras clave</b>	Resiliencia.
<b>Instrucciones para el aprendedor</b>	<p>Todos hemos pasado por situaciones complejas, no solo en lo laboral, sino también en el ámbito familiar y personal. La manera en que enfrentamos dichos obstáculos es muy diferente, algunas personas continúan con su vida sin problema alguno, a otras tantas se les complica esa transición, también hay quienes no pueden sobreponerse a las experiencias difíciles.</p> <p>De acuerdo con Margarita Tarragona (2012), “la resiliencia es la capacidad de reponerse tras la adversidad, de recuperarse después de vivir experiencias difíciles, dolorosas o traumáticas. Para algunos la resiliencia implica no solo salir adelante después de una situación muy dura, sino incluso crecer o ser mejor a raíz de esta experiencia”. La siguiente práctica te ayudará a fomentar esta importante cualidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crea una tabla con <b>tres</b> columnas y <b>cinco</b> filas.</li> <li>2. En la primera columna escribe un evento difícil o desagradable al que te hayas enfrentado en tu vida.</li> <li>3. En la segunda columna menciona cuáles son tus creencias sobre esa adversidad.</li> <li>4. En la tercera columna describe las consecuencias que tiene esa creencia.</li> <li>5. Cuando termines, lee toda la tabla y reflexiona sobre cómo te ha cambiado cada evento, y cómo lo enfrentaste.</li> <li>6. Escribe al final, ¿cómo enfrentarías cada evento hoy en día?</li> </ol>
<b>Fuente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología ABC.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentos de psicología positiva.</li> </ul>
--	---

#### Práctica 4

<b>Nombre de la práctica</b>	Concentrarse en lo positivo
<b>Descripción de la práctica</b>	Analizarás sucesos que te hayan ocurrido recientemente, buscando orientar el análisis hacia las consecuencias positivas.
<b>Palabras clave</b>	Resiliencia y esperanza.
<b>Instrucciones para el aprendiz</b>	<p>¿Qué es lo primero que piensas cuando recibes una noticia inesperada?, o bien, ¿qué te imaginas cuando un acontecimiento complejo se presenta ante ti?</p> <p>La mayoría de las personas automáticamente se concentra en el peor de los escenarios independientemente del tipo de noticia que reciban. Martin Seligman sugiere hacer un breve ejercicio para fomentar la resiliencia y la esperanza con base en la premisa antes señalada:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Piensa en una noticia reciente que hayas recibido y que creas es negativa para ti.</li> <li>2. Luego de analizarla, haz una tabla con tres columnas. En la primera señala cuál sería el peor de los escenarios posibles que pudieran resultar de esa noticia, en la segunda columna señala cuál sería el mejor de los escenarios posibles, y en la última cuál es el escenario que realmente tiene mayor probabilidad de ocurrir.</li> <li>3. Reflexiona sobre los tres escenarios, ¿cómo enfrentarías a cada uno de ellos?</li> <li>4. Procura repetir este ejercicio cada vez que sientas que te enfrentas a una situación complicada. Hacerlo te dará perspectiva y te ayudará a cultivar tu resiliencia.</li> </ol>
<b>Fuente</b>	Seligman, M. (2011). <i>Building Resilience</i> . Recuperado de <a href="https://hbr.org/2011/04/building-resilience">https://hbr.org/2011/04/building-resilience</a>

**Práctica 5**

<b>Nombre de la práctica</b>	Crecimiento postraumático
<b>Descripción de la práctica</b>	En esta práctica harás un recuento de las situaciones difíciles a las que te has enfrentado y reflexionarás sobre lo positivo que surgió de ellas.
<b>Palabras clave</b>	Resiliencia.
<b>Instrucciones para el aprendiz</b>	<p>De acuerdo con Margarita Tarragona (2012), “la resiliencia es la capacidad de reponerse tras la adversidad, de recuperarse después de vivir experiencias difíciles, dolorosas o traumáticas. Para algunos la resiliencia implica no solo salir adelante después de una situación muy dura, sino incluso crecer o ser mejor a raíz de esta experiencia”. La siguiente práctica te ayudará a fomentar esta importante cualidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escribe acerca de un momento en el que enfrentaste una adversidad significativa o pérdida.</li> <li>2. Primero escribe acerca de las puertas que se te cerraron debido a esa adversidad o pérdida, ¿qué perdiste?</li> <li>3. Después escribe acerca de las puertas que se abrieron al termino o como secuela de esa adversidad o pérdida.</li> <li>4. ¿Hay nuevas maneras de actuar, pensar, o relacionarse que son más probables de suceder ahora?</li> </ol>
<b>Fuente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio contribuido por Taylor Kreiss de University of Pennsylvania Positive Psychology Center, y basado en el libro A Primer in Positive Psychology de Christopher Peterson.</li> </ul>

**Práctica 6**

<b>Nombre de la práctica</b>	La mejor versión de ti mismo
<b>Descripción de la práctica</b>	Escribe durante por lo menos 20 minutos acerca de la mejor versión posible de ti mismo.
<b>Palabras clave</b>	Emociones positivas, fortalezas de carácter, autorregulación y esperanza.
<b>Instrucciones para el aprendiz</b>	Imagina que dentro de 20 años has crecido en todas las áreas o maneras que te gustaría crecer y las cosas te han salido tan bien como te las imaginaste.

	<p>¿Cómo es esa mejor versión de ti mismo?          ¿Qué hace él o ella cotidianamente?          ¿Qué dicen los demás acerca de él o ella?</p> <p>No es necesario que compartas este escrito, ya que el objetivo de esta reflexión es enfocarse en la experiencia que viviste mientras reflexionabas en esa mejor versión posible de ti mismo.</p>
<b>Fuente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejercicio contribuido por Taylor Kreiss de University of Pennsylvania Positive Psychology Center, y basado en el libro A Primer in Positive Psychology de Christopher Peterson.</li> </ul>

### Práctica 7

<b>Nombre de la práctica</b>	Obtener lo que quieres
<b>Descripción de la práctica</b>	Reflexionarás sobre alguna meta que desees alcanzar y propondrás una forma de conseguirla.
<b>Palabras clave</b>	Logro, involucramiento, fortalezas de carácter, esperanza, autorregulación, metas y objetivos a largo plazo.
<b>Instrucciones para el aprendedor</b>	<p>Tener una idea clara de lo que desees lograr a corto, mediano y largo plazo es de suma importancia, pues te ayuda a seguir un camino trazado previamente. Para que puedas generar esta guía, responde las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Qué quieres lograr? (al trazar tu meta, procura que esta sea específica, medible, alineada, realista, retadora y con una piense en algo y utiliza el SMART* para definirlo).</li> <li>¿Qué te impide que lo tengas en este momento?</li> <li>¿Qué sufrimiento estás experimentando en tu vida por no tenerlo en este momento?</li> <li>¿Qué placer, involucramiento, relación, significado o logro tendrías en tu vida si tuvieras eso en este momento?</li> <li>¿Qué hábitos te detienen o no te dejan avanzar hacia eso que quieres?</li> <li>¿Qué nuevos hábitos podrías generar para ayudarte a obtener lo que quieres?</li> <li>¿Qué dos cosas podrías hacer para romper con los hábitos que no te permiten avanzar hacia lo que quieres y generar hábitos nuevos?</li> </ol>

	<p>8. ¿Te comprometes a hacer esas dos cosas? Si es así, ¿cuándo las harás?</p> <p>9. Escribe tus resultados en un sitio donde puedas verlos constantemente.</p>
<b>Fuente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejercicio contribuido por Taylor Kreiss de University of Pennsylvania Positive Psychology Center, y basado en el libro A Primer in Positive Psychology de Christopher Peterson.</li> </ul>

### Práctica 8

<b>Nombre de la práctica</b>	Felicidad en el trabajo
<b>Descripción de la práctica</b>	Reflexionarás sobre las distintas dimensiones de tu vida cotidiana, enfocando el análisis a cómo fomentar un estado de ánimo y relaciones positivos en el ámbito laboral.
<b>Palabras clave</b>	Involucramiento, emociones y relaciones positivas.
<b>Instrucciones para el aprendiz</b>	<p>Elegir conscientemente maneras de incrementar la felicidad en el trabajo puede hacer la diferencia en cómo nosotros nos sentimos y que tan bien nos desempeñamos. En lugar de quejarnos del trabajo, ¿por qué no pensar en cómo podemos obtener mayor felicidad de lo que hacemos?</p> <p>Estar más involucrados en lo que hacemos, contribuye a nuestra felicidad y bienestar y nos lleva a un mejor desempeño y productividad. A manera de reflexión, responde las siguientes preguntas que están enfocadas a distintas dimensiones de tu vida:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dar.</b> ¿Cómo estoy apoyando a mis colaboradores, compañeros, líderes, proveedores y clientes?</li> <li><b>Relaciones.</b> ¿Cómo puedo mejorar mis relaciones en el trabajo? ¿Cómo logro un balance entre la vida laboral y familiar?</li> <li><b>Ejercicio.</b> ¿Cómo puedo integrar la actividad física dentro de mis actividades diarias? ¿Cómo aseguro que estoy comiendo bien y descansando lo suficiente?</li> <li><b>Conciencia.</b> ¿Cómo puedo construir momentos de atención plena en mi día laboral?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ensayo.</b> ¿Qué habilidades estoy construyendo? ¿Qué cosas nuevas he experimentado?</li> <li>• <b>Dirección.</b> ¿Cuáles son mis metas laborales hoy, esta semana, este año? ¿Cómo caben y contribuyen éstas con mis metas de vida y me ayudan a desarrollar mis competencias en la construcción de mis relaciones y cómo contribuyo con lo anterior a ayudar a otros? ¿Cómo se pueden alinear mis metas laborales con las de mi equipo y la organización?</li> <li>• <b>Resiliencia.</b> ¿Cuáles son mis tácticas para lidiar con los retos difíciles en el trabajo? ¿Me estoy enfocando en lo que puedo controlar? ¿Necesito pedir ayuda a otros? ¿Hay alguien a mi alrededor que requiere de mi ayuda?</li> <li>• <b>Emoción.</b> ¿Qué cosas, aunque sean pequeñas, puedo encontrar que me pueden hacer sentir bien en mi trabajo hoy? ¿Qué me ha hecho sonreír?</li> </ul>
<b>Fuente</b>	Tomado de Catálogo de actividades para profesores.

### Práctica 9

<b>Nombre de la práctica</b>	Interacciones positivas
<b>Descripción de la práctica</b>	Reflexionarás sobre las cualidades positivas que aprecias de las personas con las que interactúas diariamente.
<b>Palabras clave</b>	Relaciones positivas.
<b>Instrucciones para el aprendiz</b>	<p>Puedes obtener mayor gozo de los momentos que compartes con tus colegas si te tomas el tiempo para pensar en lo que valoras y aprecias de ellos. Diversas investigaciones muestran que enfocarse en lo positivo que sucede diariamente, ayuda a incrementar nuestra felicidad, y lo mismo aplica a todas nuestras relaciones cercanas.</p> <p>El Psicólogo John Gottman sugiere que, para tener relaciones felices con alguna persona, es necesario aspirar a tener cinco interacciones positivas por cada interacción negativa que se tenga con ella. Enfócate en tus compañeros y/o colegas y piensa en las siguientes preguntas; en cada caso, anota ejemplos específicos.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué te atrajo de tus compañeros cuando se conocieron?</li> <li>2. ¿Qué cosas han disfrutado al hacerlas juntos?</li> <li>3. ¿Qué cosas realmente aprecias de ellos en este momento?</li> <li>4. ¿Cuáles son sus fortalezas?</li> </ol> <p>Ahora, lo más importante es que cuando estés con tus compañeros, te tomes el tiempo para darte cuenta y reconocer estas cualidades, sus fortalezas, las cosas que ellos hacen que realmente aprecies, así como los momentos agradables que han compartido.</p> <p>Piensa en estas declaraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ “Realmente me encanta cuando ellos...”</li> <li>○ “Son tan buenos para...”</li> <li>○ “Viéndolos hacer..., me recuerda ese fantástico día cuando nosotros...”</li> </ul> <p>Aunque realizar dicho análisis con todas las personas que conoces resulta poco práctico, puedes usar los mismos principios para mejorar tus relaciones en general. Por ejemplo, antes de pasar tiempo con alguien tómate un momento para pensar en aquellas cosas que te gustan, aprecias o admiras de esa persona o cómo te hacen sentir bien. Así mismo, después de pasar tiempo con esa persona, piensa en las cosas que apreciaste o lo que disfrutaste del tiempo que pasaron juntos.</p>
<b>Fuente</b>	Basado en Catálogo de actividades para profesores.

### Práctica 10

<b>Nombre de la práctica</b>	Tus fortalezas en los ojos del otro
<b>Descripción de la práctica</b>	En la práctica podrás reflexionar sobre la percepción que otros tienen sobre tus fortalezas de carácter.
<b>Palabras clave</b>	Fortalezas de carácter.
<b>Instrucciones para el aprendedor</b>	¿Recuerdas alguna ocasión en la que hablaste con algún colega y este te reveló algo positivo que piensa de ti? Cuando esto ocurre usualmente deja huella en nuestros comportamientos y acciones pues nos damos

	<p>cuenta de que las personas tienen percepciones sobre nuestras fortalezas que nosotros mismos no vislumbramos. Haz lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Piensa sobre alguna vez que algún compañero de trabajo te compartió lo que piensa de ti y que te haya sorprendido.</li> <li>2. Piensa, ¿qué fue lo que te llamó más la atención?, ¿qué fortalezas vio en ti que pensaste no tenías tan desarrolladas?</li> <li>3. Por último, señala en un texto por qué consideras que esta revelación te causó tanto impacto, así como la manera en que te ayudó a cultivar tus fortalezas de carácter.</li> </ol>
<b>Fuente</b>	<p>Niemic, R. (2016). How to Assess Your Strengths: 5 Tactics for Self-Growth. Recuperado de <a href="https://www.psychologytoday.com/blog/what-matters-most/201603/how-assess-your-strengths-5-tactics-self-growth?platform=hootsuite">https://www.psychologytoday.com/blog/what-matters-most/201603/how-assess-your-strengths-5-tactics-self-growth?platform=hootsuite</a></p>

## Práctica 11

<b>Nombre de la práctica</b>	Plantea tus objetivos como metas de aproximación y replantea tus metas de evitación
<b>Descripción de la práctica</b>	Con base a lo que plantea Grenville, en la práctica podrás definir diferentes tipos de metas y encontrar la mejor manera de conseguirlas.
<b>Palabras clave</b>	Objetivos, metas y planes.
<b>Instrucciones para el aprendiz</b>	<p>La autora Bridget Grenville-Cleave comenta que en el establecimiento de metas es importante distinguir los tipos de metas que hay y menciona dos:</p> <p><b>1. Metas de aproximación (approach):</b> Son las metas con resultados positivos (deseables, placenteros, benéficos o que nos gustaría tener), y hacia las cuales trabajamos.</p> <p><b>2. Metas de evitación (avoidance):</b> Son las metas con resultados negativos (indeseables, dolorosos, dañinos, o nos disgustan), y en las cuales trabajamos para evitarlas.</p> <p>Ejemplo:</p>

	<p><b>Meta de aproximación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser más eficiente.</li> <li>• Ser amigable y extrovertido en reuniones.</li> <li>• Asumir el rol de líder en el trabajo.</li> </ul> <p><b>Meta de evitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dejar de aplazar.</li> <li>• Dejar de ser tan tímido en las reuniones.</li> <li>• No pasar desapercibido en el trabajo.</li> </ul> <p>Las investigaciones que se han realizado respecto a estos tipos de metas muestran que perseguir metas de evitación resulta en un detrimento del bienestar. Estos descubrimientos sugieren que el establecer metas de aproximación o replantear las metas de evitación es benéfico.</p> <p>Reflexiona:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tipo de metas te has planteado tú?</li> <li>• ¿Hay algunas metas que puedas replantear en una forma más positiva?</li> <li>• ¿Cuándo las tendrás listas?</li> </ul>
<b>Fuente</b>	<p>Secretos para el establecimiento de metas, tomado de:  <a href="http://positivepsychologynews.com/news/bridget-grenville-cleave/2012013120696">http://positivepsychologynews.com/news/bridget-grenville-cleave/2012013120696</a></p>

**Anexos**
**Rúbrica 1 – Actividad 1**

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Selección de tres industrias	10 – 9 puntos	8 – 7 puntos	6 – 0 puntos	<b>10</b>
	Selecciona de manera clara y justificada tres industrias relevantes para el análisis, demostrando conocimiento de cada una.	Selecciona tres industrias pertinentes, pero la justificación de la selección es limitada o poco detallada.	Selecciona menos de tres industrias o la selección no es coherente ni justificada con el análisis solicitado.	
2. Orígenes	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Investiga y describe de forma detallada y precisa los orígenes del diagnóstico organizacional en cada industria, incluyendo pioneros.	Presenta una investigación adecuada de los orígenes, aunque con información menos detallada o falta de pioneros clave.	Presenta una investigación incompleta o inexacta, no se mencionan pioneros o falta información fundamental.	
3. Cambios clave	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Identifica y describe de forma clara y exhaustiva los cambios más significativos en el diagnóstico organizacional en cada industria.	Identifica los cambios clave, pero sin un análisis exhaustivo o con omisiones de importancia en algunos aspectos.	No identifica o describe adecuadamente los cambios clave en el diagnóstico organizacional en las industrias.	
4. Comparación de industrias	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Realiza una comparación profunda entre las tres industrias, destacando diferencias y factores de evolución con justificación sólida.	Realiza una comparación básica entre las industrias, pero sin explorar a fondo las diferencias o factores relevantes.	La comparación es superficial o inexistente, sin destacar diferencias claras entre las industrias.	
	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	

5. Conexión con la actualidad	Describe de manera detallada las tendencias actuales en el diagnóstico organizacional en cada industria, citando ejemplos relevantes.	Presenta las tendencias actuales, pero con poca profundidad o sin ejemplos significativos que las respalden.	No identifica adecuadamente las tendencias actuales o no incluye ejemplos relevantes de la evolución reciente.	<b>15</b>
6. Reflexión	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Ofrece una reflexión personal profunda sobre la importancia de comprender la evolución del diagnóstico organizacional y su impacto futuro.	Ofrece una reflexión general, pero sin un análisis profundo de la relevancia del diagnóstico organizacional.	Ofrece una reflexión superficial o no aborda la importancia del diagnóstico organizacional y su impacto futuro.	
7. Bibliografía	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Utiliza fuentes variadas y confiables, citadas correctamente, siguiendo el formato requerido.	Utiliza algunas fuentes confiables, pero hay errores menores en el formato o falta de variedad en las referencias.	No utiliza fuentes confiables o no sigue el formato de citación requerido.	
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>

## Rúbrica 2 – Actividad 2

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Selección y análisis del modelo de diagnóstico	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Selecciona un modelo altamente relevante y demuestra en el análisis una comprensión profunda de su aplicabilidad en la empresa,	Selecciona un modelo adecuado y demuestra en el análisis una comprensión general de su aplicabilidad, aunque algunos aspectos específicos pueden faltar o	No selecciona un modelo adecuado ni demuestra en el análisis una comprensión de su aplicabilidad.	

	identificando claramente cómo sus características responden a las necesidades específicas de la organización.	tratarse de manera superficial.		
2. Comparación entre modelos	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Compara de forma exhaustiva y clara los modelos, detallando las diferencias en enfoque, elementos clave y ventajas/desventajas . Fundamenta los puntos de comparación y demuestra un análisis integral.	Compara de forma adecuada los modelos, abarcando enfoque, elementos clave y ventajas/desventajas, aunque al menos un aspecto se trate de forma general o sin profundidad.	Compara los modelos de forma inadecuada y no abarca el enfoque, los elementos clave o las ventajas/desventajas.	
3. Justificación de la selección del modelo más adecuado	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Precisa y sintetiza la lista de diferencias, identificando al menos tres diferencias clave. Justifica de manera clara la selección del modelo más adecuado con argumentos sólidos basados en el contexto de la empresa.	Realiza la lista de diferencias de manera adecuada y cubre al menos tres aspectos clave, aunque la justificación de la selección del modelo carece de profundidad en algunos argumentos.	No realiza la lista de diferencias o no cubre al menos tres aspectos clave.	
4. Identificación de la estructura organizacional	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Identifica con precisión la estructura organizacional de la empresa, reflejando un conocimiento detallado de la organización y su diseño estructural.	Identifica de manera adecuada la estructura organizacional de la empresa, aunque falta profundidad en algunos detalles específicos.	No identifica la estructura organizacional de la empresa.	
5. Descripción de las dimensiones	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Describe de forma completa y detallada ambas dimensiones	Describe de forma adecuada ambas dimensiones,	No describe de forma adecuada ambas	

	(estructural y contextual), mostrando un entendimiento profundo de los elementos de diseño organizacional aplicados de manera coherente a la estructura de la empresa elegida.	abordando los elementos de diseño organizacional, aunque falta profundidad en algún aspecto o elemento específico.	dimensiones ni aborda los elementos de diseño organizacional.	
6. Esquema y justificación de la estructura y contextual	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Realiza de forma clara y detallada el esquema de la estructura organizacional, con una justificación basada en un análisis sólido de las necesidades y el contexto de la organización, mostrando coherencia entre estructura y contexto organizacional.	Realiza de forma adecuada el esquema y la justificación, reflejando una comprensión general de las necesidades de la organización, aunque algunos argumentos son generales o poco detallados.	Realiza de forma inadecuada el esquema y la justificación, sin reflejar una comprensión general de las necesidades de la organización.	
Bibliografía	10 – 9 puntos	8 – 7 puntos	6 – 0 puntos	<b>10</b>
	Utiliza fuentes variadas y confiables, citadas correctamente según el formato requerido.	Utiliza algunas fuentes confiables, aunque presenta errores menores en el formato o falta variedad en las referencias.	No utiliza fuentes confiables o no sigue el formato de citación requerido.	
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>

### Rúbrica 3 – Actividad 3

	Nivel de desempeño			
<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Altamente competente 100%-86%</b>	<b>Competente 85%-70%</b>	<b>Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%</b>	<b>%</b>

1. Descripción de organización y estructura	30 – 26 puntos	25 – 21 puntos	20 – 0 puntos	<b>30</b>
	Describe de manera clara y detallada la organización, su misión, visión y estructura, y analiza a profundidad las dimensiones estructurales y contextuales.	Describe la organización y sus dimensiones de manera general, con un análisis parcial.	Omite detalles clave de la organización o de su estructura, sin identificar claramente las dimensiones.	
2. Diseño y relevancia de la encuesta	30 – 26 puntos	25 – 21 puntos	20 – 0 puntos	<b>30</b>
	Implementa la encuesta de manera adecuada y bien justificada, con preguntas relevantes para evaluar el clima organizacional.	Implementa una encuesta con preguntas relevantes, aunque falta justificar su relación con el clima organizacional.	Implementa una encuesta insuficiente o irrelevante para evaluar el clima organizacional, sin justificación en su diseño.	
3. Análisis de resultados y conclusiones	30 – 26 puntos	25 – 21 puntos	20 – 0 puntos	<b>30</b>
	Analiza los resultados de forma completa, identificando patrones y vinculando el clima organizacional con el rendimiento. Las conclusiones son claras y están bien fundamentadas.	Analiza los resultados de manera superficial o sin una vinculación directa con el rendimiento organizacional. Las conclusiones resultan generales.	Omite el análisis o presenta un análisis incoherente, sin fundamentos en las conclusiones y sin conexión con el clima organizacional.	
4. Bibliografía	10 – 9 puntos	8 – 7 puntos	6 – 0 puntos	<b>10</b>
	Utiliza fuentes variadas y confiables, con citas correctamente aplicadas en el formato requerido.	Utiliza algunas fuentes confiables, aunque presenta errores menores en el formato o falta de variedad en las referencias.	No utiliza fuentes confiables o no aplica el formato de citación requerido.	
			<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Rúbrica 4 – Actividad 4**

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Análisis FODA	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Identifica claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relevantes; cada punto está fundamentado.	Identifica los elementos FODA, pero algunos carecen de fundamentación o relevancia específica para la organización.	No realiza el análisis FODA completo, o los elementos son vagos y carecen de relación directa con la organización.	
2. Análisis PESTEL	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Evalúa detalladamente cada factor del entorno externo con ejemplos específicos y coherentes respecto a su impacto en la organización.	Realiza el análisis PESTEL, pero algunos factores están descritos de manera superficial o con ejemplos limitados.	No realiza el análisis PESTEL completo, o los factores no se relacionan de manera clara con la organización.	
3. Evaluación de liderazgo	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Describe el estilo de liderazgo con base en teorías, evalúa su impacto en la organización y ofrece una visión crítica bien fundamentada.	Describe el estilo de liderazgo, pero con poca claridad en la fundamentación teórica o en la evaluación de su impacto en la organización.	No realiza una evaluación clara del liderazgo, o la descripción es vaga y carece de referencia a teorías o impacto organizacional.	
4. Evaluación de la comunicación organizacional	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Analiza los flujos de comunicación formales e informales, identificando claramente su efectividad y áreas de mejora.	Describe los flujos de comunicación, pero con un análisis limitado de su efectividad o sin identificar áreas específicas de mejora.	No analiza los flujos de comunicación de forma clara, o la descripción es confusa y carece de una evaluación de su efectividad.	
	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	

5. Propuesta de plan de mejora	Presenta un plan estructurado, con objetivos claros y acciones específicas, alineadas con los hallazgos de los análisis.	Presenta un plan de mejora con algunos objetivos y acciones, pero carecen de especificidad o no están completamente alineados con los análisis previos.	No incluye un plan claro de mejora, o las acciones y objetivos son vagos y carecen de relación con los análisis realizados.	<b>20</b>
6. Bibliografía	10 – 9 puntos	8 – 7 puntos	6 – 0 puntos	<b>10</b>
	Utiliza fuentes variadas y confiables, citadas correctamente y siguiendo el formato requerido.	Realiza citas, pero no sigue el formato requerido.	No utiliza fuentes o citas.	
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>

### Rúbrica 5 – Actividad 5

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Identificación de comportamientos	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Describe claramente los comportamientos grupales, explica su impacto en la productividad de manera coherente y con ejemplos concretos.	Describe los comportamientos, pero la relación con la productividad resulta poco clara o incompleta.	Identifica de forma insuficiente los comportamientos o no explica su impacto en la productividad.	
2. Propuesta de intervención	25 – 22 puntos	21 – 18 puntos	17 – 0 puntos	<b>25</b>
	Presenta una propuesta detallada con estrategias relevantes y bien fundamentadas para mejorar el comportamiento	Presenta una propuesta, aunque carece de claridad en algunos aspectos o las estrategias resultan vagas.	Incluye una propuesta poco clara o estrategias que no están relacionadas con el	

	grupal y la productividad.		comportamiento grupal.	
3. Análisis de procesos claves	25 – 22 puntos	21 – 18 puntos	17 – 0 puntos	<b>25</b>
	Realiza un diagnóstico detallado y coherente del área seleccionada (financiera, RH, innovación o cambio), demostrando comprensión de los conceptos.	Diagnostica el área seleccionada, pero el análisis es superficial o confuso.	No realiza el diagnóstico o no analiza adecuadamente los procesos clave.	
4. Conclusiones y recomendaciones	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Presenta conclusiones lógicas y recomendaciones claras y relevantes para la organización.	Presenta conclusiones y recomendaciones, aunque resultan poco desarrolladas o confusas.	No incluye conclusiones o recomendaciones relevantes.	
5. Bibliografía	10 – 9 puntos	8 – 7 puntos	6 – 0 puntos	<b>10</b>
	Utiliza fuentes variadas y confiables, citadas correctamente, siguiendo el formato requerido.	Incluye citas, pero no sigue el formato requerido.	No utiliza fuentes o citas.	
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>

### Rúbrica 6 – Actividad 6

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Diseño de entrevista	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Incluye preguntas que son claras, relevantes y están bien fundamentadas para cumplir con los	Incluye preguntas mayoritariamente relevantes, aunque algunas necesitan mayor claridad o especificidad para	Incluye preguntas que son poco claras o que presentan poca relación con los	

	objetivos del diagnóstico.	ajustarse a los objetivos del diagnóstico.	objetivos del diagnóstico.	
2. Diseño de encuesta	25 – 22 puntos	21 – 18 puntos	17 – 0 puntos	<b>25</b>
	Estructura la encuesta de forma clara, con preguntas específicas y directamente aplicables al diagnóstico organizacional.	Estructura la encuesta con preguntas mayoritariamente relevantes, aunque algunas resultan ambiguas o carecen de pertinencia.	Estructura la encuesta de forma confusa, con preguntas poco claras o sin relación con los objetivos del diagnóstico organizacional.	
3. Ejecución de entrevistas y encuestas	25 – 22 puntos	21 – 18 puntos	17 – 0 puntos	<b>25</b>
	Realiza las entrevistas y encuestas de forma adecuada, obteniendo respuestas completas y relevantes para el diagnóstico organizacional. Incluye las dos evidencias audiovisuales (fotos y/o videos realizando la entrevista).	Realiza las entrevistas y encuestas, aunque algunas respuestas resultan superficiales o carecen de completitud. Incluye solo una evidencia audiovisual (foto o video realizando la entrevista).	No realiza las entrevistas y encuestas de manera adecuada, obteniendo respuestas limitadas o inadecuadas para los objetivos del diagnóstico. No incluye las dos evidencias audiovisuales (fotos y/o videos realizando la entrevista).	
4. Análisis de resultados	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Analiza los resultados de forma detallada, organizada y respaldada en los datos obtenidos durante el diagnóstico.	Analiza los resultados de manera adecuada, aunque en ciertos puntos falta profundidad o claridad.	No realiza un análisis adecuado de los resultados, evidenciando una falta de profundidad o respaldo en los datos obtenidos.	
5. Bibliografía	10 – 9 puntos	8 – 7 puntos	6 – 0 puntos	<b>10</b>
	Presenta un informe claramente estructurado, con un contenido claro y recomendaciones	Presenta un informe adecuado, aunque algunas secciones requieren mayor desarrollo o claridad	Presenta un informe incompleto o desorganizado, careciendo de	

	útiles fundamentadas en los datos obtenidos.	para cumplir con los objetivos del diagnóstico.	análisis profundo y de recomendaciones claras o fundamentadas.	
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>

### Rúbrica 7 – Actividad 7

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Definición y relevancia de factores	10 – 9 puntos	8 – 7 puntos	6 – 0 puntos	<b>10</b>
	Selecciona factores claros, relevantes y bien justificados, y demuestra un entendimiento profundo de la organización y del diagnóstico.	Selecciona factores adecuados, aunque la justificación es incompleta o poco clara.	No selecciona factores relevantes, y la justificación es vaga o incorrecta.	
2. Objetivo del estudio	25 – 22 puntos	21 – 18 puntos	17 – 0 puntos	<b>25</b>
	Define un objetivo claro, específico, medible, alcanzable, relevante y temporal (SMART).	Define un objetivo adecuado, aunque algunos elementos del modelo SMART son poco claros o están incompletos.	Define un objetivo vago, ambiguo o que no cumple con el formato SMART.	
3. Preparación del estudio	25 – 22 puntos	21 – 18 puntos	17 – 0 puntos	<b>25</b>
	Desarrolla un plan detallado, organizado y realista, que incluye recursos y un cronograma claro.	Desarrolla un plan adecuado, aunque contiene algunos detalles faltantes o un cronograma poco realista.	No desarrolla un plan completo, o el cronograma es inadecuado.	
4. Planeación de la recopilación	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Elige estrategias y técnicas apropiadas para los factores de estudio y presenta un enfoque claro de implementación.	Elige estrategias adecuadas, aunque algunas no están completamente alineadas con los factores de estudio.	Elige estrategias inadecuadas o que no están alineadas con los factores de estudio.	

5. Ejecución de la recopilación	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Ejecuta la recopilación de manera meticulosa, registra adecuadamente los datos y respeta los principios éticos.	Ejecuta la recopilación de manera suficiente, aunque presenta algunos errores en el registro de datos o en el respeto a los principios éticos.	Ejecuta la recopilación de manera deficiente, con errores en el registro de datos o en el respeto a los principios éticos.	
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>

### Rúbrica 8 – Actividad 8

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	<b>Altamente competente 100%-86%</b>	<b>Competente 85%-70%</b>	<b>Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%</b>	
1. Realización del análisis	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Aplica correctamente las técnicas de análisis estudiadas para identificar patrones y relaciones.	Aplica técnicas de análisis, aunque de manera incompleta o poco precisa.	No aplica técnicas de análisis o las utiliza de manera errónea.	
2. Preparación del diagnóstico	25 – 22 puntos	21 – 18 puntos	17 – 0 puntos	<b>25</b>
	Identifica con claridad fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, respaldándolas con fundamentos sólidos.	Identifica elementos del diagnóstico, aunque con falta de claridad o profundidad.	No identifica correctamente los elementos del diagnóstico organizacional.	
3. Calidad del informe ejecutivo	25 – 22 puntos	21 – 18 puntos	17 – 0 puntos	<b>25</b>
	Presenta un informe profesional, bien estructurado y libre de errores.	Presenta un informe con estructura adecuada, aunque contiene errores menores o carece de claridad.	Presenta un informe desorganizado o con numerosos errores.	
4. Propuestas de solución	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Incluye propuestas claras, relevantes y alineadas con los	Incluye propuestas, aunque son poco claras o no están	No incluye propuestas relevantes o no	

	hallazgos del diagnóstico.	completamente fundamentadas.	las fundamenta en el diagnóstico.	
5. Presentación visual	10 – 9 puntos	8 – 7 puntos	6 – 0 puntos	<b>10</b>
	Usa gráficos, tablas o elementos visuales bien integrados que apoyan la comprensión.	Usa algunos elementos visuales, aunque no están bien integrados o resultan poco efectivos.	No incluye elementos visuales, o estos no resultan útiles para apoyar el análisis.	
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>

### Rúbrica 9 – Actividad 9

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Introducción	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Explica de manera clara y completa la importancia de la ética y el propósito del código.	Describe de forma general la ética y el propósito, aunque de manera poco profunda.	No incluye o describe de forma incorrecta la importancia o el propósito.	
2. Normativas del manejo de información	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Incluye parámetros claros y específicos sobre la recolección, el almacenamiento, el análisis y la confidencialidad de los datos.	Contempla parámetros básicos, aunque deja aspectos importantes sin detallar.	No aborda o desarrolla de manera vaga los parámetros relacionados con el manejo de información.	
3. Normas de devolución de resultados	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Define de manera ética y detallada el proceso para la presentación de resultados y propuestas.	Incluye aspectos éticos básicos, aunque no desarrolla un proceso detallado.	No incluye normas claras ni aborda la devolución de resultados.	
4. Principios generales	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Presenta principios completos y relevantes, como	Menciona principios básicos, aunque no desarrolla todos los valores clave.	No incluye principios generales, o los aborda de	

	integridad, respeto y objetividad.		manera vaga e irrelevante.	
5. Presentación del documento	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Estructura el documento con un formato profesional, subtítulos claros y un diseño ordenado.	Presenta un documento con un formato básico, aunque poco profesional.	El documento carece de un formato adecuado o presenta un diseño desordenado.	
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>

### Rúbrica 10 – Evidencia 1

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Definición de objetivos	10 – 9 puntos	8 – 7 puntos	6 – 0 puntos	<b>10</b>
	Define claramente los objetivos; son específicos y relevantes para la organización.	Define los objetivos de forma general y muestran una relación parcial con la organización.	Define vagamente los objetivos o estos carecen de relación con las necesidades organizacionales.	
2. Plan de estudio	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Realiza un calendario completo y lógico, con metodologías bien justificadas y alineadas con los objetivos.	Realiza un calendario general, con metodologías justificadas de forma parcial o limitada.	No realiza un calendario estructurado, o las metodologías no resultan adecuadas para los objetivos.	
3. Detección de necesidades	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Identifica de forma precisa las necesidades organizacionales y explica claramente su importancia para el diagnóstico.	Identifica de manera general las necesidades, y la explicación de su importancia es limitada.	No identifica de manera adecuada las necesidades organizacionales ni explica su relevancia.	
	10 – 9 puntos	8 – 7 puntos	6 – 0 puntos	

4. Identificación de factores críticos	Define y justifica claramente los factores críticos, mostrando su impacto en la organización.	Menciona factores críticos, pero la justificación resulta superficial o poco clara.	No identifica ni justifica los factores críticos, o no muestra su impacto en la organización.	<b>10</b>
5. Aplicación de evaluación de modelos	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Selecciona, aplica y evalúa adecuadamente dos modelos, justificando de forma clara cuál ofrece una mejor visión.	Selecciona y aplica los modelos, aunque con un análisis superficial y sin una justificación clara.	No aplica los modelos correctamente, o la evaluación resulta confusa e incompleta.	
6. Evaluación de estructura organizacional	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Analiza la centralización/descentralización y formalización de forma detallada, relacionándolas con los factores críticos.	Realiza un análisis general de la estructura, con una relación limitada a los factores críticos.	No realiza un análisis adecuado de la estructura ni establece relación con los factores críticos.	
7. Conclusiones	10 – 9 puntos	8 – 7 puntos	6 – 0 puntos	<b>10</b>
	Realiza conclusiones de forma clara y bien fundamentada, con recomendaciones relevantes y aplicables.	Realiza conclusiones de forma superficial, con recomendaciones generales.	No presenta conclusiones claras ni recomendaciones que sean aplicables o fundamentadas.	
8. Citación en formato APA	10 – 9 puntos	8 – 7 puntos	6 – 0 puntos	<b>10</b>
	Utiliza fuentes variadas y confiables, con citas correctamente aplicadas según el formato requerido.	Utiliza algunas fuentes confiables, aunque con errores menores en el formato o falta de variedad en las referencias.	No utiliza fuentes confiables ni sigue el formato de citación requerido.	
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>

**Rúbrica 11 – Evidencia 2**

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Recopilación de información	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Describe detalladamente las estrategias y fuentes de información relevantes, justificando su uso en el análisis organizacional.	Menciona las estrategias y fuentes de información utilizadas, pero de manera poco clara o sin justificación completa.	Omite estrategias relevantes o utiliza fuentes de información irrelevantes o inadecuadas sin justificación.	
2. Evaluación de capacidades internas	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Analiza exhaustivamente las capacidades internas, destacando su alineación con el entorno y aplicando los análisis FODA y PESTEL con precisión.	Presenta una evaluación básica de las capacidades internas y su relación con el entorno, pero con análisis FODA y PESTEL poco profundos.	No evalúa adecuadamente las capacidades internas ni muestra alineación con el entorno, omite el análisis FODA y PESTEL o lo aplica incorrectamente.	
3. Análisis de comunicación organizacional	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Proporciona un análisis detallado de los flujos de comunicación y su impacto en el clima organizacional, incluyendo ejemplos claros y propuestas de mejora específicas.	Describe de forma básica los flujos de comunicación y su impacto en el clima organizacional, con ejemplos limitados y propuestas de mejora poco específicas.	No analiza los flujos de comunicación ni demuestra comprensión del impacto en el clima organizacional; no incluye propuestas de mejora.	
4. Mapeo de procesos clave	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Realiza un mapeo claro de los procesos clave, con una evaluación precisa de su	Identifica algunos procesos clave, aunque su	No identifica los procesos clave ni evalúa su	

	eficiencia y áreas de mejora justificadas.	evaluación de eficiencia es superficial o no aborda todas las áreas de mejora.	eficiencia de forma adecuada; omite o interpreta incorrectamente las áreas de mejora.	
5. Propuesta de mejoras	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Propone acciones fundamentadas y realistas para optimizar las capacidades, mejorar la comunicación y aumentar la eficiencia de los procesos.	Presenta propuestas de mejora generales y con justificación limitada, que no se alinean completamente con el diagnóstico previo.	No presenta propuestas de mejora adecuadas o justifica de manera insuficiente las acciones recomendadas.	
6. Citación en formato APA	10 – 9 puntos	8 – 7 puntos	6 – 0 puntos	<b>10</b>
	Utiliza fuentes variadas y confiables, citadas correctamente conforme al formato requerido.	Utiliza algunas fuentes confiables, aunque presenta errores menores en el formato o limita la variedad en las referencias.	No utiliza fuentes confiables ni sigue el formato de citación requerido.	
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>

### Rúbrica 12 – Proyecto Final

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Planeación del estudio	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Justifica y define de manera clara los factores, objetivos y el alcance del diagnóstico.	Define los factores, objetivos y el alcance, aunque la justificación resulta poco clara	No define ni justifica los factores, objetivos o el alcance del diagnóstico.	

		o está incompleta.		
2. Recopilación de información	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Emplea herramientas adecuadas, aplica principios éticos y presenta datos relevantes para el diagnóstico.	Emplea herramientas adecuadas, aunque de forma incompleta o con atención limitada a los principios éticos.	No emplea herramientas adecuadas ni considera principios éticos en la recopilación de datos.	
3. Análisis de datos	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Analiza los datos obtenidos con claridad, identifica patrones relevantes y formula conclusiones bien fundamentadas.	Realiza un análisis de datos, aunque con poca claridad en la identificación de patrones o con conclusiones insuficientemente justificadas.	No realiza un análisis adecuado de los datos, no identifica patrones relevantes ni presenta conclusiones fundamentadas.	
4. Propuestas estratégicas	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	<b>20</b>
	Diseña propuestas relevantes, detalladas y viables que incluyen pasos claros y una justificación adecuada de los beneficios esperados.	Diseña propuestas de mejora, aunque con detalles insuficientes, viabilidad limitada o justificación incompleta de los beneficios.	No presenta propuestas relevantes o viables, ni detalla los pasos necesarios ni justifica los beneficios esperados.	
5. Reflexión ética	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Analiza en profundidad los principios éticos aplicados, e incluye ejemplos claros que demuestran cómo se respetaron durante el desarrollo del diagnóstico.	Menciona los principios éticos aplicados, aunque sin la profundidad necesaria o sin proporcionar ejemplos claros.	No presenta una reflexión ética, o esta resulta superficial y carece de ejemplos pertinentes que ilustren la aplicación de los principios éticos	

			durante el diagnóstico.	
6. Citación en formato APA	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Emplea fuentes variadas y confiables, correctamente citadas de acuerdo con el formato solicitado.	Emplea algunas fuentes confiables, aunque presenta errores menores en el formato de citación o carece de suficiente variedad en las referencias.	No emplea fuentes confiables ni respeta el formato de citación requerido.	
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>