



Guía para el profesor

Comportamiento Organizacional
LSRH1802



Índice

Información general del curso	3
Metodología	4
Evaluación	5
Bibliografía	7
Temario	8
Notas de enseñanza	10
Evidencias	15
Anexos	21

Información general del curso

Modalidades

- Clave banner: LSRH1802
- Modalidad: Semestral y en línea

Competencia del curso

Explica el comportamiento organizacional a través del análisis de las características del individuo, del grupo y de las organizaciones para determinar su impacto en el entorno laboral.





Metodología

1. Características del curso

1. El curso tiene una competencia y tres evidencias, una para cada módulo.
2. Por cada tema se realiza una explicación del profesor y una actividad.
3. En total se tienen seis actividades, tres evidencias, dos exámenes parciales y un examen final.
4. Las evidencias deben realizarse fuera del aula.

2. Estructura del curso

Módulo 1:

Tema 1	
Tema 2	Actividad 1
Tema 3	
Tema 4	Actividad 2
Tema 5	
Examen parcial 1	
Evidencia 1	

Módulo 2:

Tema 6	
Tema 7	
Tema 8	Actividad 3
Tema 9	
Tema 10	Actividad 4
Examen parcial 2	
Evidencia 2	

Módulo 3:

Tema 11	
Tema 12	Actividad 5
Tema 13	
Tema 14	
Tema 15	Actividad 6
Evidencia 3	
Examen final	



Evaluación

Unidades	Instrumento evaluador	Porcentaje
6	Actividades	35
3	Evidencias	30
1	Primer examen parcial	10
1	Segundo examen parcial	10
1	Examen final	15
Total		100 puntos

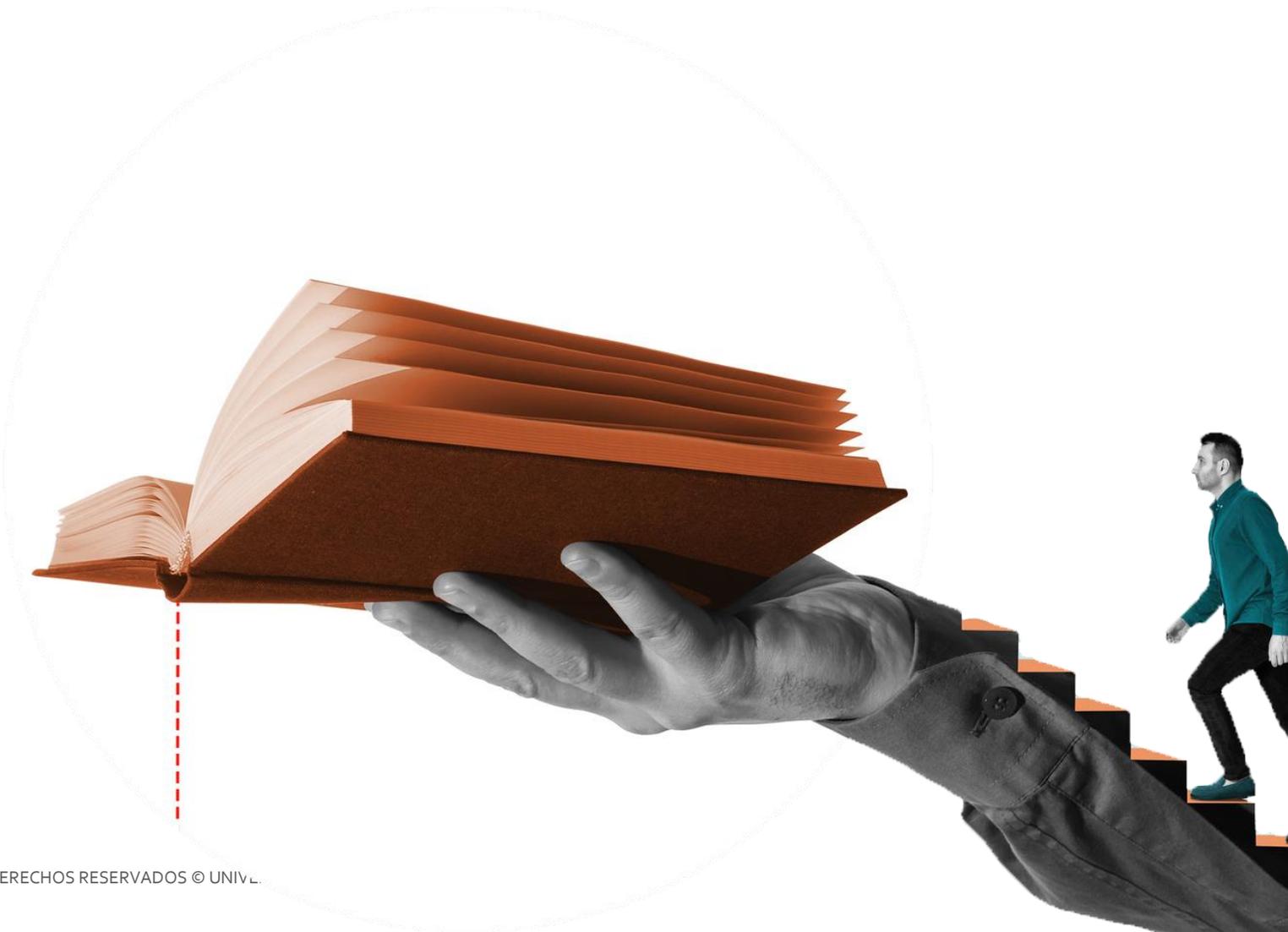
Actividad	Porcentaje
Actividad 1	5
Actividad 2	6
Examen parcial 1	10
Evidencia 1	10
Actividad 3	6
Actividad 4	6
Examen parcial 2	10

Evidencia 2	10
Actividad 5	6
Actividad 6	6
Evidencia 3	10
Examen final	15
Total	100

 **Bibliografía****→ Libros de texto**

Griffin, R., Phillips, J., y Gully, S. (2020). *Comportamiento Organizacional. Administración de personas y organizaciones* (13ª ed.). México: Cengage Learning.

Nardone, G. (2020). *Emociones*. España: Herder Editorial.





Temario

Tema 1	Comportamientos y procesos individuales
1.1	Las personas y las organizaciones
1.2	Características y diferencias individuales
1.3	Tipo de conductas en el lugar de trabajo
Tema 2	Personalidad, emociones y valores individuales
2.1	La personalidad
2.2	Las emociones
2.3	Los valores individuales
Tema 3	Percepción y reacciones individuales
3.1	Las percepciones individuales
3.2	La disonancia cognitiva
3.3	Procesos perceptuales y la toma de decisiones
Tema 4	Motivación, actitudes y satisfacción laboral
4.1	La motivación
4.2	Las actitudes
4.3	La satisfacción laboral
Tema 5	Manejo individual del estrés
5.1	Diferencias individuales y estrés
5.2	Estresores organizacionales con impacto individual
5.3	Balance entre el trabajo y la vida personal
Tema 6	Bases del comportamiento interpersonal y grupal
6.1	Naturaleza interpersonal de las organizaciones
6.2	Dinámica interpersonal
6.3	Toma de decisiones grupales en el entorno organizacional
Tema 7	De grupos de trabajo a equipos de trabajo
7.1	Los grupos de trabajo
7.2	Los equipos de trabajo
7.3	De grupos a equipos de trabajo
Tema 8	La comunicación interpersonal
8.1	Proceso de comunicación

8.2	Medios y redes de comunicación
8.3	Gestión de la comunicación y comunicación intercultural
Tema 9	Liderazgo y procesos de influencia en las organizaciones
9.1	El liderazgo organizacional
9.2	El poder en las organizaciones
9.3	La justicia organizacional
Tema 10	Conflicto y negociación
10.1	La tensión como antecedente del conflicto
10.2	El conflicto organizacional
10.3	La negociación
Tema 11	Bases del comportamiento organizacional
11.1	Características del comportamiento organizacional
11.2	Comportamiento organizacional contemporáneo
11.3	El entorno cambiante de las organizaciones
Tema 12	La estructura y el diseño organizacional
12.1	La estructura organizacional
12.2	El diseño organizacional
12.3	Nuevos modelos de organización
Tema 13	Cultura organizacional
13.1	Tipos de culturas y perfiles organizacionales
13.2	Culturas exitosas
13.3	La gestión de la cultura organizacional
Tema 14	Cambio y desarrollo organizacional
14.1	Cambio organizacional
14.2	Desarrollo organizacional
14.3	Administración del cambio y del desarrollo organizacional
Tema 15	Comportamiento organizacional positivo
15.1	Bases del comportamiento organizacional positivo
15.2	Dimensiones del comportamiento organizacional positivo
15.3	Capital psicológico positivo



Notas de enseñanza

Tema 1 Comportamientos y procesos individuales

El tema 1 es la base principal del curso, puedes explicar de manera introductoria un panorama general de las diferencias individuales de las personas; si hay diferencias entre personas que comparten genes, son muchas más las que existen entre los individuos que forman una organización.

Un ejercicio rápido que se puede realizar es que cada persona dibuje en una hoja en blanco lo que se imagina cuando le dicen “un gerente exitoso”. Cuando todos finalicen su dibujo (no tiene que ser muy elaborado ni llevar mucho tiempo), se darán cuenta de que cada uno tuvo en mente diferentes características acerca del mismo concepto, y aunque algunas se podrían repetir, representan sus ideas de manera única.

Tema 2 Personalidad, emociones y valores individuales

En este tema se puede aplicar de manera rápida un test para que conozcan su tipo de temperamento; a los alumnos les puede interesar mucho, y el test está en la red de manera gratuita, no lleva mucho tiempo, y ayuda a comprender mejor el tema.

Por otro lado, también se puede aplicar un test de personalidad, que es un poco más extenso, o dejarlo como recurso adicional para los alumnos interesados.

- El Tiempo. (2018). *¿Sabe cuál es su temperamento? Haga este test psicológico y descúbralo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/salud/test-descubra-cual-es-su-temperamento-segun-psicologos-212592>
- The Personality Lab. (s.f). *Conócete a ti mismo*. Recuperado de <https://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad>

Tema 3 Percepción y reacciones individuales

En el tema 3 acerca de percepciones se puede realizar un ejercicio de percepción de manera introductoria y agregar imágenes de percepción; hay una cantidad de imágenes en la red que pueden ayudar al alumno a comprender la manera en que percibimos y cómo cada uno lo hace de manera distinta. Además, la forma en que percibe cada persona es la que da la pauta para la toma de decisiones.

Existe una fábula que se llama “La rana sorda”, es una fábula corta, pero ayuda a comprender el impacto de la percepción.

Tema 4 Motivación, actitudes y satisfacción laboral

En este tema que habla de la motivación, la cual es la fuerza que nos impulsa a realizar cualquier acción, se puede realizar un ejercicio oral que ayude a la participación del alumno, donde exprese cuál es su mayor motivación en esta etapa de su vida y, con base en ello, qué acciones ha realizado gracias a esa motivación.

Pueden analizar, además del contenido del tema, el video que muestre el paradigma de los monos, el cual explica cómo la motivación puede ir cambiando según las circunstancias vividas o incluso aprendidas.

- sgcsa. (2010, 4 de mayo). *Paradigma de los monos* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ecYgNQNPBDE>

Tema 5 Manejo individual del estrés

El tema 5 acerca del estrés es un tema actual, por lo cual se pueden incluir experiencias reales de los alumnos. El tema se imparte justo en la etapa de exámenes parciales, y es muy valioso escuchar los estresores de cada uno de ellos.

También se pueden mencionar ejemplos sobre la adaptación de las personas a un nuevo estilo de vida.

Realizar un ejercicio de mindfulness puede ser de complemento para este tema.

Tema 6 Bases del comportamiento interpersonal y grupal

El comportamiento interpersonal y grupal se puede comprender mejor por medio de dinámicas vivenciales dentro del aula, ya que de esta manera se puede poner en práctica la toma de decisiones de manera grupal, que no siempre es tan sencilla, sobre todo cuando hay una calificación de por medio o alguna compensación por resolver el problema en grupo.

En Internet hay gran cantidad de dinámicas que se pueden adaptar según cada grupo. Es recomendable tomar en cuenta que el objetivo en este tema es la toma de decisiones de forma grupal.

Tema 7 De grupos de trabajo a equipos de trabajo

Este tema se puede volver práctico, ya que hablar de equipos de trabajo debe ser más vivencial.

Se pueden aplicar dinámicas de grupo que ayuden a fortalecer y comprender mejor los conceptos del tema. En las dinámicas que se utilicen es importante que el objetivo principal sea la interacción del grupo, la comunicación y la resolución de problemas. En Internet se pueden encontrar muy buenas opciones según el número de personas que integran el curso.

La investigación “Aristóteles” de Google, es muy valiosa, y la liga de la explicación está en la parte final, si hay oportunidad se puede proyectar durante la clase:

- Coding Tech. (2018, 12 de octubre). *Secrets Of Successful Teamwork: Insights From Google* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=hHlikHJVgfl>

Tema 8 La comunicación interpersonal

En este capítulo, que habla acerca de la comunicación interpersonal, es importante reforzar que es la base para que un equipo de trabajo pueda tener éxito. Se puede realizar una dinámica de sensibilización donde se restrinja el permiso para hablar, escribir o mandar un mensaje durante un período de tiempo durante el cual se tiene que resolver un problema en conjunto. De esta manera se puede abordar el tema de comunicación, ya que de manera vivencial se darán cuenta de que no es nada sencillo lograr un objetivo si hay barreras para comunicarse.

Tema 9 Liderazgo y procesos de influencia en las organizaciones

En el tema de liderazgo se puede agregar como parte de la explicación que los alumnos investiguen líderes reales y actuales que ellos identifiquen, y de esta manera correlacionen conceptos como los tipos de poder o las estrategias que utilizan los diferentes tipos de líderes en la actualidad y, a su vez, casos reales de líderes icónicos de la historia. Los alumnos muestran interés real cuando aterrizan el tema en cosas y eventos actuales, y el aprendizaje puede ser más amplio y mejor comprendido.

El objetivo final es que el alumno comprenda la importancia del liderazgo y cómo impacta en las organizaciones actualmente.

Tema 10 Conflicto y negociación

El conflicto y la negociación es algo que se vive día a día y en muchas situaciones cotidianas, por lo cual se puede introducir al tema con un caso donde se presente un conflicto. Se puede dividir el grupo en dos partes con el objetivo de resolver el conflicto por medio de la negociación.

Al final, es importante explicar las estrategias de la resolución de conflictos, ya que es el principal objetivo para que una organización pueda alcanzar sus metas.

Tema 11 Bases del comportamiento organizacional

El tema 11 es el inicio del Módulo 3, por lo cual se puede incluir un caso real de la empresa Zappos, que habla de manera muy completa acerca de toda la ideología nueva y diferente que ellos utilizan, y que les ha ayudado a ser una de las empresas más reconocidas actualmente por su forma de trabajar.

El caso Zappos incluye muchos aspectos que se tocan en el Módulo 3, por lo cual los alumnos pueden ir comprendiendo mejor los temas.

- Zappos Family Careers. (2012, 27 de septiembre). *The Zappos Family - How They Work* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=axlWBn7YQA4>

Tema 12 La estructura y el diseño organizacional

La estructura y diseño organizacional es el esqueleto de las organizaciones, por lo cual es un concepto que se debe entender de la mejor manera.

Se puede utilizar el caso real de Apple donde se describe de manera breve, pero completa, la manera en que está estructurada la empresa:

- Harvard Business Review. (2021, 27 de enero). *How Apple Is Organized for Innovation: The Functional Organization* [Archivo de video]. Recuperado de https://youtu.be/5hENFA3CJUY?si=yWBolWuy9_jshnuC

Es un hecho que cada organización es distinta, por lo cual es importante que los alumnos puedan investigar empresas actuales e identificar qué tipo de estructura utilizan y se les acomoda más.

Tema 13 Cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los temas que más llama la atención de los alumnos; Netflix y Nike son buenos ejemplos introductorios para conocer sus respectivas culturas organizacionales.

Otro recurso importante como apoyo para el tema es Great Place To Work, una empresa que se dedica a evaluar a las empresas en su forma de trabajar, su cultura y muchos aspectos importantes. Conocer su forma de evaluación y las empresas que ha certificado es una buena herramienta.

Tema 14 Cambio y desarrollo organizacional

El tema del cambio y el desarrollo organizacional es muy amplio; por un lado, se debe aclarar el concepto de cambio y la necesidad constante del cambio. Todas las organizaciones en algún punto deben estar preparadas para evolucionar. Los casos reales de empresas como Kodak, Nokia, Blockbuster, entre otras, son ejemplos claros de la importancia de reinventarse y adaptarse al entorno social cambiante.

El DO, o desarrollo organizacional, es el proceso que ayuda a identificar las necesidades de cambio en la organización, entonces este concepto es clave para las empresas de hoy día.

Tema 15 Comportamiento organizacional positivo

El concepto de comportamiento organizacional positivo no es tan común, sin embargo, es de vital importancia hoy en día, y es lo que hace una diferencia en las empresas. Para los alumnos de Tecmilenio no es un concepto nuevo, ya que la institución se esfuerza en incluir estos conceptos como parte de su misión, visión y valores. Hay que hacer conscientes a los alumnos de esto.

En este tema se pueden utilizar recursos de la psicología positiva, explicar el concepto general, e incluso algunas dinámicas de sensibilización y fortalezas de carácter.



Evidencias

Evidencia 1

Analiza cada perfil de puesto e identifica sus características individuales y el impacto que tienen en su entorno organizacional.

Instrucciones para realizar la evidencia:

Iniciarás un proyecto final dividido en tres evidencias, al final realizarás una propuesta para lograr un cambio que fomente el comportamiento organizacional positivo, integrando las tres evidencias.

1. Elabora dos perfiles de puesto, uno a nivel directivo y otro a nivel operativo, desarrollando cada uno de los siguientes puntos:
 - a. Nombre del puesto
 - b. Objetivo del puesto
 - c. Principales funciones
 - d. Nivel académico
 - e. Experiencia laboral
 - f. Habilidades, destrezas y conocimientos
 - g. Características personales

2. Para cada uno de los perfiles de puesto desarrollados en el punto número 1, describe lo siguiente:
 - Según el objetivo del puesto, identifica las principales características de cada perfil.
 - Rasgos de personalidad necesarios para cubrir el puesto de cada perfil.
 - Identifica las actitudes y valores personales.
 - Según tu punto de vista, ¿qué le agregarías a cada perfil de puesto?
 - ¿Cuál es el proceso que siguen para la toma de decisiones para cada uno de los dos perfiles?
 - Identifica, según cada perfil, cuáles serían las principales motivaciones personales y laborales de quien puede cubrir ese puesto.
 - Menciona los estresores laborales y estrategias individuales para afrontarlos según cada perfil de puesto.

3. Utilizando el siguiente formato, menciona al menos cinco características individuales y de puesto de cada uno de los perfiles. Posteriormente, desarrolla un análisis comparativo detallando al menos cinco diferencias y cinco semejanzas entre cada perfil.

Perfil	Características individuales	Características del puesto	Análisis comparativo	
			Diferencias	Semejanzas
Perfil directivo				
Perfil operativo				

4. Determina el impacto que las características individuales de cada perfil tienen en la organización en la que se desempeñan. Considera el análisis comparativo puesto-persona que realizaste en el punto anterior. Menciona al menos cinco impactos.

5. Elabora una conclusión donde describas cómo influyen las características individuales en el comportamiento organizacional.

Se realiza la entrega de la evidencia con base en los criterios de evaluación que se muestran en la rúbrica (ver anexo 1).

Evidencia 2

Analizar cada perfil de puesto e identificar sus características individuales y el impacto que el plan y la estrategia de mejora dan a los procesos grupales de una empresa para potencializar el impacto que tienen en su entorno organizacional.

Instrucciones para realizar la evidencia:

Inicia la segunda etapa del proyecto final, el cual está dividido en tres evidencias; al final realizarás una propuesta para lograr un cambio que fomente el comportamiento organizacional positivo.

Lee el siguiente caso:

En una empresa de software, los perfiles de puesto pueden incluir roles como desarrollador de software, gerente de proyecto, analista de calidad y community manager. Cada uno de estos roles tiene características individuales.

El desarrollador de software puede ser experto en programación, mientras que el gerente de proyecto puede ser hábil en la coordinación y planificación de tareas. El analista de calidad puede tener una fuerte atención al detalle y el community manager puede tener habilidades de diseño y comprensión del usuario. Si la empresa decide implementar un plan y una estrategia de mejora, por ejemplo, adoptar una nueva tecnología o metodología, cada uno de estos roles se verá afectado de manera diferente.

El desarrollador de software puede necesitar aprender nuevos lenguajes de programación, el gerente de proyecto puede necesitar adaptar sus planes de proyecto, el analista de calidad puede necesitar actualizar sus protocolos de prueba y el community manager puede necesitar aprender nuevas herramientas de diseño. El impacto de este plan y estrategia de mejora en los procesos grupales podría incluir una mayor colaboración y comunicación entre los roles, ya que todos necesitarán adaptarse a los cambios. Esto podría potencializar el impacto que tienen en su entorno organizacional, ya que una mayor colaboración y adaptabilidad pueden llevar a una mayor eficiencia y productividad.

1. Analiza cada uno de los perfiles de puestos que se describen en el caso, describe sus principales características, menciona tres factores que pueden facilitar el fracaso de la organización y, finalmente, escribe una estrategia para implementar un plan y una estrategia de mejora al adoptar una nueva tecnología o metodología.
2. Según los temas vistos en el módulo 2, desarrolla una estrategia para implementar un equipo de trabajo detallando cada una de las cinco fases de implementación:
 - a. Fase 1: Puesta en marcha
 - b. Fase 2: Realidad y turbulencia
 - c. Fase 3: Equipos centrados en el líder
 - d. Fase 4: Equipos consolidados
 - e. Fase 5: Equipos autodirigidos
3. La comunicación grupal es parte fundamental del trabajo en equipo. Señala para el caso analizado qué tipo de interdependencia funcionaría mejor en dicho caso. Justifica tu respuesta (interdependencia agrupada, secuencial o recíproca).

4. El liderazgo y poder juegan un papel importante en el desempeño de un equipo de trabajo. ¿Qué tipo de liderazgo observas que se da en el caso analizado? ¿Qué tipo de poder aplica en este caso? Justifica tu respuesta y relaciónala con los perfiles de puesto que elaboraste en la Evidencia 1.
5. Elabora una conclusión donde respondas lo siguiente:
- ¿Cómo impactan los procesos intergrupales en el comportamiento organizacional y el desempeño del equipo? Justifica con los cinco temas vistos en el módulo.
 - ¿Crees que tus estrategias serían efectivas para mejorar los procesos intergrupales en el caso analizado? Justifica con los cinco temas vistos en el módulo.

Se realiza la entrega de la evidencia con base en los criterios de evaluación que se muestran en la rúbrica (ver anexo 2).

Evidencia 3

Propuesta de cambio y desarrollo organizacional para fomentar un comportamiento organizacional positivo.

Instrucciones para realizar la evidencia:

Ahora estás en la tercera evidencia de tu proyecto final. Recuerda realizar una propuesta para lograr un cambio que fomente el comportamiento organizacional positivo, integrando las tres evidencias.

1. Lee lo siguiente:

La dificultad que pueden presentar las organizaciones ante las épocas de cambio puede marcar su destino, ya que algunas organizaciones no logran adaptarse y evolucionar al cambio, sin embargo, algunas otras fluyen de manera natural.

Una propuesta de cambio y desarrollo organizacional para fomentar un comportamiento organizacional positivo puede ser la implementación de un programa de reconocimiento al empleado. Este programa puede incluir reconocimientos mensuales para los empleados que demuestren un comportamiento excepcional y contribuyan positivamente a la empresa.

Este reconocimiento puede ser en forma de bonificaciones, días libres adicionales, o incluso promociones. Además, se pueden ofrecer capacitaciones y talleres para fomentar el desarrollo de habilidades y comportamientos positivos.

Este tipo de programa no solo puede aumentar la moral y la satisfacción de los empleados, sino que también puede contribuir a un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

1. De manera individual, realiza una entrevista al Director y/o Gerente de Recursos Humanos de una empresa privada y al homólogo de una empresa pública o gubernamental. Pídeles que te expliquen un ejemplo de cambio y desarrollo organizacional que experimentaron como empresa, además de mencionar las dificultades que se presentaron, cómo se resolvieron, y los resultados hoy en día. Describe qué estrategias observas que se implementaron para fomentar un comportamiento organizacional positivo y pregunta a las personas entrevistadas cuáles han dado mejores resultados.
2. Desarrolla una propuesta (a las empresas que entrevistaste) para lograr un cambio y desarrollo organizacional planeado que fomente el comportamiento organizacional positivo. Considera lo siguiente:
 - a. Las tres etapas del modelo de Lewin.
 - b. Las cinco etapas del modelo del proceso del cambio continuo.
 - c. Las cinco dimensiones del comportamiento organizacional positivo y el capital psicológico positivo.
3. Identifica al menos tres posibles resistencias al cambio, y establece una serie de estrategias para combatirlas.
4. Elabora una conclusión donde enlistes dos recomendaciones para que la empresa pueda mantener un comportamiento organizacional positivo a futuro.

5. Integra las evidencias 1 y 2 al trabajo final.

Se realiza la entrega de la evidencia con base en los criterios de evaluación que se muestran en la rúbrica (ver anexo 3).



Anexos

Anexo 1

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Elabora dos perfiles de puesto (nivel directivo y nivel operativo).	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Desarrolla detalladamente los siete puntos de los dos perfiles de puesto. a. Nombre del puesto b. Objetivo del puesto c. Principales funciones d. Nivel académico e. Experiencia laboral f. Habilidades, destrezas y conocimientos g. Características personales	Desarrolla de forma general al menos cinco puntos de los dos perfiles de puesto. a. Nombre del puesto b. Objetivo del puesto c. Principales funciones d. Nivel académico e. Experiencia laboral f. Habilidades, destrezas y conocimientos g. Características personales	Desarrolla de forma general al menos tres puntos de los dos perfiles de puesto. a. Nombre del puesto b. Objetivo del puesto c. Principales funciones d. Nivel académico e. Experiencia laboral f. Habilidades, destrezas y conocimientos g. Características personales	
2. Descripción de los perfiles de puestos.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Desarrolla detalladamente los siete puntos de análisis de los dos perfiles de puesto. a. Según el objetivo del puesto, identifica las principales características de cada perfil. b. Rasgos de personalidad necesarios para cubrir el puesto de cada perfil. c. Identifica las actitudes y valores personales. d. Según tu punto de vista, ¿Qué le agregarías a cada perfil de puesto? e. ¿Cuál es el proceso que siguen para la toma de decisiones para cada uno de los dos perfiles? f. Identifica, según cada perfil, cuáles serían las principales motivaciones personales y laborales, de quien puede cubrir ese puesto. g. Menciona los estresores laborales y estrategias individuales para	Desarrolla de forma general al menos cinco puntos del análisis de los dos perfiles de puesto. a. Según el objetivo del puesto, identifica las principales características de cada perfil. b. Rasgos de personalidad necesarios para cubrir el puesto de cada perfil. c. Identifica las actitudes y valores personales. d. Según tu punto de vista, ¿Qué le agregarías a cada perfil de puesto? e. ¿Cuál es el proceso que siguen para la toma de decisiones para cada uno de los dos perfiles? f. Identifica, según cada perfil, cuáles serían las principales motivaciones personales y laborales, de quien puede cubrir ese puesto. g. Menciona los estresores laborales y estrategias individuales para	Desarrolla de forma general al menos tres puntos del análisis de los dos perfiles de puesto. a. Según el objetivo del puesto, identifica las principales características de cada perfil. b. Rasgos de personalidad necesarios para cubrir el puesto de cada perfil. c. Identifica las actitudes y valores personales. d. Según tu punto de vista, ¿Qué le agregarías a cada perfil de puesto? e. ¿Cuál es el proceso que siguen para la toma de decisiones para cada uno de los dos perfiles? f. Identifica, según cada perfil, cuáles serían las principales motivaciones personales y laborales, de quien puede cubrir ese puesto.	

	afrontarlos según cada perfil de puesto.	afrontarlos según cada perfil de puesto.	g. Menciona los estresores laborales y estrategias individuales para afrontarlos según cada perfil de puesto.	
3. Tabla comparativa de los perfiles de puesto.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Identifica cinco características personales y de puesto para cada perfil, además, incluye cinco semejanzas y cinco diferencias.	Identifica cuatro características personales y de puesto para cada perfil, además, incluye cuatro semejanzas y cuatro diferencias.	Identifica dos características personales y de puesto para cada perfil, además, incluye dos semejanzas y dos diferencias.	
4. Impacto de las características individuales de cada perfil.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Menciona cinco impactos que tienen las características individuales de cada perfil en la organización.	Menciona de tres a cuatro impactos que tienen las características individuales de cada perfil en la organización.	Menciona de uno a dos impactos que tienen las características individuales de cada perfil en la organización.	
5. Conclusión.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Describe ampliamente la forma en la que influyen las características individuales en el comportamiento organizacional.	Describe de forma general la forma en la que influyen las características individuales en el comportamiento organizacional.	Describe de manera sencilla la forma en la que influyen las características individuales en el comportamiento organizacional.	
Total				100%

Anexo 2

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Factores del fracaso.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Menciona detalladamente tres factores de fracaso en la organización.	Menciona detalladamente dos factores de fracaso en la organización.	Menciona de manera general un factor de fracaso en la organización.	
2. Estrategia para el equipo de trabajo.	25-21 puntos	20-18 puntos	17-0 puntos	20
	Desarrolla detalladamente una estrategia para implementar, detallando cada una de las cinco fases de la implementación. a. Fase 1: Puesta en marcha b. Fase 2: Realidad y turbulencia c. Fase 3: Equipos centrados en el líder d. Fase 4: Equipos consolidados e. Fase 5: Equipos autodirigidos	Desarrolla de manera general una estrategia para implementar, detallando cada una de las cinco fases de la implementación. a. Fase 1: Puesta en marcha b. Fase 2: Realidad y turbulencia c. Fase 3: Equipos centrados en el líder d. Fase 4: Equipos consolidados e. Fase 5: Equipos autodirigidos	Desarrolla de manera incompleta una estrategia para implementar, detallando cada una de las cinco fases de la implementación. a. Fase 1: Puesta en marcha b. Fase 2: Realidad y turbulencia c. Fase 3: Equipos centrados en el líder d. Fase 4: Equipos consolidados e. Fase 5: Equipos autodirigidos	
3. Tipos de interdependencia.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Señala y justifica adecuadamente el tipo de interdependencia.	Señala el tipo de interdependencia, pero no incluye una justificación adecuada al caso.	No señala el tipo de interdependencia, ni incluye justificación.	
4. Estrategias del líder.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Menciona y justifica detalladamente el tipo de liderazgo y el tipo de poder que aplican en el caso.	Menciona y justifica de manera general el tipo de liderazgo y el tipo de poder que aplican en el caso.	Menciona y justifica de manera incompleta el tipo de liderazgo y el tipo de poder que aplican en el caso.	
5. Conclusión.	15-13 puntos	12-11 puntos	10-0 puntos	20
	Elabora una conclusión que sea reflexiva, completa y clara. Además, se encuentra sustentada por completo en la teoría del contenido.	Elabora una conclusión que sea completa y clara. Además, se encuentra sustentada de manera parcial en la teoría del contenido.	Elabora una conclusión que sea clara, pero no se encuentra sustentada en la teoría del contenido.	
Total				100%

Anexo 3

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Entrevistas.	30-25 puntos	24-21 puntos	20-0 puntos	30
	Realiza dos entrevistas al Director y/o Gerente responsable de una empresa privada y una empresa pública. Identifica claramente un ejemplo de cambio y desarrollo organizacional, las dificultades que se presentaron, cómo se resolvieron y los resultados hoy en día.	Realiza dos entrevistas al Director y/o Gerente responsable de una empresa privada y una empresa pública. Identifica de manera general un ejemplo de cambio y desarrollo organizacional, las dificultades que se presentaron, cómo se resolvieron y los resultados hoy en día.	Realiza una entrevista al Director y/o Gerente responsable de una empresa privada o una empresa pública. Identifica vagamente un ejemplo de cambio y desarrollo organizacional, las dificultades que se presentaron, cómo se resolvieron y los resultados hoy en día.	
2. Propuesta de cambio.	30-25 puntos	24-21 puntos	20-0 puntos	30
	Desarrolla una propuesta de cambio y desarrollo organizacional tomando en cuenta lo siguiente: a. Las tres etapas del modelo de Lewin. b. Las cinco etapas del modelo del proceso del cambio continuo. c. Las cinco dimensiones del comportamiento organizacional positivo y el capital psicológico positivo.	Desarrolla una propuesta de cambio y desarrollo organizacional que incluye al menos dos de los siguientes aspectos: a. Las tres etapas del modelo de Lewin. b. Las cinco etapas del modelo del proceso del cambio continuo. c. Las cinco dimensiones del comportamiento organizacional positivo y el capital psicológico positivo.	Desarrolla una propuesta de cambio y desarrollo organizacional que incluye al menos uno de los siguientes aspectos: a. Las tres etapas del modelo de Lewin. b. Las cinco etapas del modelo del proceso del cambio continuo. c. Las cinco dimensiones del comportamiento organizacional positivo y el capital psicológico positivo.	
3. Resistencia al cambio.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Menciona detalladamente tres resistencias al cambio y cómo combatirlas.	Menciona de manera general tres resistencias al cambio y cómo combatirlas.	Menciona de manera incompleta tres resistencias al cambio y cómo combatirlas.	

4. Conclusión.	15-13 puntos	12-11 puntos	10-0 puntos	15
	Elabora una conclusión reflexiva, completa y clara. Además, se encuentra sustentada por completo con la teoría del contenido.	Elabora una conclusión reflexiva, completa y clara. Además, se encuentra sustentada de manera parcial con la teoría del contenido.	Elabora una conclusión reflexiva, completa y clara, pero no se encuentra sustentada con la teoría del contenido.	
5. Evidencias.	5-4 puntos	3 puntos	2-0 puntos	5
	Integra las tres evidencias en el trabajo final.	Integra dos evidencias en el trabajo final.	Integra una evidencia en el trabajo final.	
Total				100%