



# Guía para el profesor

Diseño Organizacional  
LSRH6004



## Índice

Información general del curso .....	1
Metodología .....	2
Temario .....	3
Evaluación.....	5
Notas de enseñanza .....	6
Evidencia.....	14
Bibliografía y recursos especiales .....	18

## Información general del curso

### Modalidades

- Clave banner: LSRH6004
- Modalidad: presencial y en línea

### Competencias del curso

Generar una propuesta de diseño organizacional del área de recursos humanos en una empresa, a través del conocimiento e involucramiento de la estrategia del negocio, partiendo de sus objetivos estratégicos y de acuerdo con las áreas de oportunidad detectadas.





## Metodología

El curso “Diseño organizacional” se divide en un total de 14 temas. Para conocer con mayor detalle los conceptos que estarás viendo en dicho periodo, puedes revisar la agenda del curso que se anexa a continuación.

El curso forma parte del certificado de Administración de Talento y Capital Humano, el cual te da un valor de 8 créditos.

A través del curso, adquirirás y reforzarás la competencia del curso por medio de:

- Actividades evaluables
- Una evidencia evaluable compuesta por dos avances y una entrega final (Proyecto Integrador).

Actividades:

- Las actividades evaluables del curso las podrás identificar en la sección de Entregables, en donde podrás revisar la ponderación de cada una de estas, incluyendo los avances para la construcción de tu evidencia, así como del proyecto final.
- Considera que es necesario desarrollar el proyecto final solicitado en su totalidad, por lo que es muy importante que estudies y comprendas los temas a profundidad, ya que del resultado obtenido en esta materia dependerá tu continuación en el certificado.
- El proyecto final del curso y las actividades deberán de ser entregados en la plataforma educativa.

## Temario



<b>Tema 1</b>	<b>Organizaciones</b>
1.1	¿Qué es una organización?
1.2	¿Centralización o descentralización?
<b>Tema 2</b>	<b>Misión, visión y valores</b>
2.1	Primer desafío, primera reflexión: ¿Quién soy? ¿Cuál es mi misión?
2.2	¿Cómo se integra la misión?
2.3	Segundo desafío, segunda reflexión: ¿A dónde quiero llegar? ¿Cuál es mi visión?
2.4	Misión y visión: la base de la generación de valor para la organización
2.5	Valores en la organización
<b>Tema 3</b>	<b>Las personas y las organizaciones</b>
3.1	Introducción
3.2	¿Cómo ven las organizaciones a las personas?
3.3	¿Qué buscan las personas en las organizaciones?
3.4	Expectativas de las personas y de las organizaciones
<b>Tema 4</b>	<b>Organizaciones exitosas</b>
<b>Tema 5</b>	<b>El rol de recursos humanos en el tiempo</b>
<b>Tema 6</b>	<b>Rol del profesional de recursos humanos en la organización</b>
<b>Tema 7</b>	<b>Recursos humanos: ¿Estrategia</b>
7.1	¿Qué es la administración estratégica de recursos humanos?
7.2	Las funciones del estratega de recursos humanos
7.3	Las funciones del ejecutor de recursos humanos
<b>Tema 8</b>	<b>Diseño organizacional</b>
8.1	¿Qué es el diseño organizacional?
8.2	La importancia de la dirección en el diseño organizacional
<b>Tema 9</b>	<b>Modelos de comportamiento organizacional</b>
9.1	¿Qué es comportamiento organizacional?
9.2	Modelos de comportamiento organizacional
<b>Tema 10</b>	<b>Modelos de diseño organizacional</b>
10.1	Modelos de diseño organizacional
10.2	Estructura organizacional

10.3	Tipos de estructura
<b>Tema 11</b>	<b>Competencias organizacionales</b>
11.1	¿Qué son las competencias?
11.2	Gestión por competencias en las organizaciones
11.3	¿Cómo defino una competencia?
<b>Tema 12</b>	<b>Análisis y diseño de puestos</b>
12.1	Descripción de puestos
12.2	Análisis y construcción de una descripción de puesto
12.3	Criterios para redactar una descripción de puesto
<b>Tema 13</b>	<b>Perfiles y competencias del puesto</b>
13.1	Perfil del puesto
13.2	Competencias del puesto
13.3	Pruebas psicométricas
<b>Tema 14</b>	<b>Comportamientos esperados en el puesto</b>



## Evaluación

Unidades	Instrumento evaluador	Puntos
14	Actividades	70
1	Evidencia final	30
<b>Total</b>		<b>100</b>

Actividad	Ponderación
Actividad 1	5
Actividad 2	5
Actividad 3	5
Actividad 4	5
Actividad 5	5
Actividad 6	5
Actividad 7	5
Actividad 8	5
Actividad 9	5
Actividad 10	5
Actividad 11	5
Actividad 12	5
Actividad 13	5
Actividad 14	5
Entrega final evidencia	30



## Notas de enseñanza

### Tema 1 Organizaciones

Este tema aborda la complejidad de las organizaciones y su interacción con el entorno empresarial. Se inicia explorando los fundamentos, como la definición de organización y su papel crucial en la sociedad actual. Se analiza la relación con el cliente y el entorno, resaltando la importancia de una misión y visión claras para alinear los esfuerzos. Los indicadores de negocio se presentan como herramientas vitales para evaluar el desempeño. Se examinan las tecnologías emergentes y su impacto en la estructura organizativa, junto con la influencia de incentivos en el comportamiento individual y grupal. Se profundiza en la cultura y valores organizativos, destacando su rol en la toma de decisiones y la cohesión interna. La dicotomía entre centralización y descentralización se explora en detalle, junto con conceptos como formalización, especialización y jerarquía de autoridad. La estructura centralizada versus descentralizada se presenta como un elemento clave para el diseño organizativo.

Se recomienda mencionar ejemplos de la vida real donde a través de una problemática se haga referencia a los conceptos vistos en clase y que sea el mismo problema en donde puedan visualizar la diferenciación entre un tipo de organización y otra.

### Tema 2 Misión, visión y valores

El tema 2 se centra en los pilares fundamentales que guían el propósito y el camino de una organización: la misión, visión y valores. Se destaca la importancia de estos elementos en la dirección estratégica y la toma de decisiones organizativas. La misión, como declaración concisa de la razón de ser de la empresa, se integra a través de la identificación de sus objetivos y actividades clave, sirviendo como brújula para todas las acciones. La visión proyecta la imagen futura deseada, inspirando y alineando a los colaboradores hacia metas comunes. La integración de la misión se aborda detalladamente, mostrando cómo se alinea con los objetivos operativos y estratégicos. Los valores organizacionales, fundamentales para la cultura corporativa, se exploran en su esencia y se detalla el proceso de su conformación, destacando su impacto en la toma de decisiones y el comportamiento de los empleados.

Se recomienda destacar la importancia de definir la misión y visión desde el inicio de la fundación de una organización y plantear la pregunta de si se pueden modificar al pasar el tiempo y cuáles serían los motivos para que esto ocurra.

### Tema 3 Las personas y las organizaciones

El tema 3 explora la intersección entre los objetivos organizacionales y personales, destacando la importancia de alinear ambas metas para fomentar la productividad y satisfacción laboral. Se aborda la dicotomía entre la automatización e inteligencia artificial y la humanización de los empleados, analizando cómo equilibrar eficiencia y bienestar en el entorno laboral moderno. El contenido se enfoca en comprender las motivaciones individuales que llevan a las personas a integrarse a organizaciones, explorando qué buscan en términos de desarrollo profesional y personal. Se introduce la pirámide de necesidades de Maslow como marco teórico para comprender las diversas aspiraciones que impulsan el comportamiento humano en el ámbito laboral.

Además, se abordan los conflictos inherentes a las dinámicas organizacionales y se proporcionan estrategias efectivas para su gestión, promoviendo un entorno de trabajo saludable y colaborativo.

Se recomienda enfatizar la importancia de ver a las personas de manera integral en una organización, que, al ser personas y no números, pueden presentar emociones, pensamientos independientes y planes de vida diferentes a lo que la organización les pudiera ofrecer. Por eso es importante compartir esto desde el primer contacto de la persona durante la entrevista.

### Tema 4 Organizaciones exitosas

El tema 4 aborda la gestión organizacional desde una perspectiva integral, destacando el concepto del "efecto de volante" como un mecanismo que impulsa el cambio y la adaptabilidad en las organizaciones. Se profundiza en la importancia de contar con personas disciplinadas, cuyo pensamiento y ejecución están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Se explora la innovación en modelos de negocio como un catalizador para el crecimiento y la competitividad, enfatizando la necesidad de una ejecución disciplinada para llevar a cabo estas transformaciones con éxito.

En este tema, además, se conceptualiza la excelencia operacional, resaltando la importancia de eficiencia y calidad en los procesos organizativos. La sustentabilidad se incorpora como un elemento esencial, abordando cómo las empresas pueden operar de manera ética y responsable con el medio ambiente. Se introduce el concepto japonés de "ikigai" para explorar cómo la conexión entre pasión, vocación, profesión y misión puede guiar las decisiones estratégicas y promover un sentido de propósito en la organización.

Se recomienda hacer un ejercicio de *ikigai* dentro del salón para que al alumno le quede más claro el proceso reflexivo de esta herramienta.

## Tema 5 El rol de recursos humanos en el tiempo

En este tema se aborda de manera integral los modelos y enfoques clave en la administración de recursos humanos. Comienza explorando los modelos de administración de recursos humanos, analizando estrategias eficaces para la gestión del talento y el desarrollo organizacional. Se profundiza en la organización científica del trabajo, destacando cómo las metodologías científicas pueden optimizar la eficiencia en la producción y la satisfacción laboral.

La discusión se extiende al modelo de escuelas de las relaciones humanas, explorando cómo las dinámicas sociales afectan el rendimiento y la cohesión en el entorno laboral. La teoría de sistemas se introduce para comprender las organizaciones como sistemas complejos, diferenciando entre sistemas cerrados y abiertos y su impacto en la adaptabilidad organizacional. La teoría contingente o situacional se aborda como un marco para comprender cómo diferentes situaciones requieren enfoques de gestión específicos.

El tema culmina con una exploración de las tendencias actuales en recursos humanos, proporcionando información actualizada sobre prácticas innovadoras y desafíos emergentes en la gestión del capital humano.

Hacer énfasis en las tendencias de recursos humanos y en su rol estratégico dentro de una organización.

## Tema 6 Rol del profesional de Recursos Humanos en la organización

El tema 6 se centra en la gestión eficaz de los recursos humanos. Explora los roles clave de recursos humanos, abordando su función estratégica al alinearse con los objetivos organizacionales, desempeñar el papel de agente de cambio para adaptarse a las dinámicas del entorno y liderar la administración de los recursos humanos en la organización. El proceso de administración de recursos humanos se presenta como un marco estructurado, comprendiendo las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control. La planeación estratégica de los recursos humanos permite anticipar las necesidades de talento, la organización efectiva asegura la estructura y los recursos para cumplir con los objetivos, mientras que la integración exitosa aborda la incorporación y desarrollo del personal. La dirección efectiva guía y motiva a los empleados, y el control garantiza la evaluación y mejora continua de las prácticas de recursos humanos.

Se recomienda que el docente haga énfasis en las diferentes áreas de impacto de recursos humanos y cómo una persona interactúa con cada una de ellas. Además, agregar una descripción de la interacción entre cada una de las áreas mencionadas.

## Tema 7 Recursos humanos: ¿Estratega o ejecutor?

La administración de recursos humanos (RRHH) es uno de los componentes principales para el éxito organizacional y se presenta a menudo como un equilibrio entre el rol estratégico y ejecutor. La administración de recursos humanos implica la planificación, organización, dirección y control de la fuerza laboral, y su eficacia puede variar dependiendo de si se enfoca más en ser estratega o ejecutor. En la dirección estratégica de RRHH se destacan fases cruciales como la definición de la misión, el análisis del entorno externo e interno de la organización.

El docente puede resaltar las funciones específicas del estratega de RRHH, que incluyen la alineación de las políticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa y la anticipación de las necesidades futuras de talento. Además, es importante mencionar las funciones del ejecutor de RRHH, centradas en la implementación de políticas, gestión del personal y resolución de problemas cotidianos.

Sugerencia para el docente: Enfatizar cómo la integración efectiva de estos roles puede potenciar el desempeño organizacional. Además, se sugiere incorporar estudios de caso prácticos que ilustren cómo las decisiones estratégicas en RRHH impactan directamente en el éxito a largo plazo de las organizaciones.

## Tema 8 Diseño organizacional

El diseño organizacional es un tema fundamental para comprender la estructura y la eficiencia de una entidad. Enfoca la configuración y alineación de los componentes clave de una organización para lograr sus objetivos. El docente puede abordar el concepto, destacando que el diseño organizacional implica la disposición de roles, procesos y jerarquías para optimizar el rendimiento. Es importante comprender la distinción entre el cliente interno, que son los miembros de la organización, y el cliente externo, representando a aquellos fuera de la entidad a quienes se busca servir.

Al enseñar sobre el diseño organizacional se debe subrayar la importancia de considerar diversos factores, como la cultura organizacional, la tecnología y las tendencias del mercado. El docente puede resaltar que un diseño efectivo debe estar alineado con los objetivos estratégicos y fomentar la colaboración interna y externa. Además, es clave explorar el rol del equipo directivo en este proceso, enfatizando su responsabilidad en la toma de decisiones que influyen directamente en la estructura y dinámica organizacional.

Sugerencia para el docente: Puede profundizar en estudios de caso relevantes para ilustrar cómo diferentes enfoques de diseño organizacional han impactado el éxito o fracaso de diversas empresas.

Introducir metodologías contemporáneas y tendencias emergentes en el diseño organizacional también enriquecerá la comprensión de los estudiantes.

### Tema 9 Modelos de comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es un campo importante en la gestión empresarial que se enfoca en comprender y manejar la dinámica de las interacciones humanas dentro de una organización. Implica analizar patrones identificables en el comportamiento de los individuos y grupos en el entorno laboral. Para abordar este tema, es esencial explorar diversos modelos de comportamiento organizacional. El modelo autocrático destaca por la toma de decisiones centralizada, mientras que el modelo de custodia se centra en la satisfacción de las necesidades del empleado. El modelo de apoyo se caracteriza por el liderazgo participativo y la atención a las relaciones interpersonales, y el modelo colegiado promueve la colaboración y la toma de decisiones colectiva.

Se sugiere que el docente resalte la importancia de adaptar estos modelos según el contexto organizacional y destaque ejemplos concretos de empresas que hayan implementado con éxito estrategias basadas en estos modelos. Además, fomentar discusiones en clase sobre cómo los modelos pueden influir en la cultura organizacional y el rendimiento empresarial. Esto proporcionará a los estudiantes una comprensión más profunda y aplicada del tema.

### Tema 10 Modelos de diseño organizacional

El diseño organizacional es un tema importante para comprender la configuración y la eficiencia de las empresas. Los modelos principales, como la estrella de Galbraith, el modelo de seis cuadros, la conformidad de Nadler y Tushman, y el McKinsey's 7S Model, ofrecen enfoques variados para la estructuración organizativa. Al explorar estos modelos, los docentes pueden destacar cómo cada uno aborda aspectos específicos como estrategia, estructura, sistemas y valores compartidos. Además, al analizar características fundamentales de la estructura organizacional, como la coordinación de esfuerzos, la autoridad jerárquica y la división del trabajo, los estudiantes adquieren una comprensión profunda de cómo operan las organizaciones.

Se sugiere que el docente utilice estudios de casos y ejemplos prácticos para ilustrar la aplicación de estos modelos y conceptos en situaciones reales. Además, enfocarse en discutir las tendencias modernas en diseño organizacional, como las estructuras virtuales y matriciales, brindará a los

estudiantes una visión actualizada de la evolución de las organizaciones en el entorno empresarial actual.

### Tema 11 Competencias organizacionales

La gestión por competencias es fundamental para el desarrollo eficaz de recursos humanos en las organizaciones. Comprender qué son las competencias, que se dividen en clave, genéricas y específicas, proporciona al docente la base para explicar cómo estas habilidades y conocimientos impactan en el rendimiento laboral. El proceso de gestión por competencias en las organizaciones abarca la identificación, evaluación y desarrollo continuo de estas competencias. Enseñar a definir una competencia, desglosando sus componentes de acción, contenido y condición, permite a los estudiantes comprender la estructura esencial para su aplicación práctica.

Además, al enfocarse en las principales competencias genéricas, según la AMEDIRH, como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la adaptabilidad, el docente puede destacar la relevancia de estas habilidades transversales en diversos entornos laborales.

Se sugiere que el docente tome como ejemplo un puesto que sea muy común, como el de alguna empresa de servicio, para que pueda explicar las competencias que debería tener y de qué forma se pueden describir.

### Tema 12 Análisis y diseño de puestos

La descripción de puesto no solo define las responsabilidades y requisitos de un rol específico, sino que también sirve como base para procesos clave como la selección, evaluación del desempeño y desarrollo profesional. Los métodos de análisis, como la observación, cuestionarios y entrevistas, permiten una comprensión completa de las funciones y habilidades necesarias. Los elementos clave de una descripción de puesto incluyen el título del puesto, funciones principales, requisitos educativos y habilidades específicas.

Para redactar una descripción de puesto efectiva, se deben seguir criterios como la extensión moderada, garantizando que la información sea suficiente, pero no abrumadora, y una idea clara del puesto para evitar malentendidos. Se destaca la diferencia entre análisis y descripción de puesto, resaltando que mientras el análisis desglosa el contenido del trabajo, la descripción lo comunica de manera coherente.

Sugerencia para el docente: Enfatizar la aplicación práctica de la descripción de puestos en escenarios laborales reales, incorporando ejemplos y estudios de casos, ayudaría a los estudiantes a comprender mejor la importancia y la utilidad de este proceso en la gestión de recursos humanos y de su interacción con la gran mayoría de los procesos de RRHH.

### Tema 13 Perfiles y competencias del puesto

Un perfil de puesto, siendo la columna vertebral de la gestión de recursos humanos, se compone de distintos apartados, tales como requerimientos del puesto, competencias específicas y comportamientos observables. Cada uno de estos elementos contribuye a definir las expectativas y responsabilidades asociadas a un rol laboral.

Es importante definir el tipo de funciones de un colaborador, ya sea operativo, asistencial, técnico o directivo, para adaptar los perfiles de puesto a las necesidades específicas de cada nivel jerárquico. Las pruebas psicométricas, como Cleaver, Kostick, Terman, Barsit y Beta, ofrecen herramientas valiosas para evaluar aspectos clave de la personalidad, habilidades y competencias, facilitando una toma de decisiones más informada en el proceso de selección y desarrollo.

Se sugiere enfocar la clase en ejemplos prácticos y casos reales, permitiendo a los estudiantes aplicar los conceptos teóricos a situaciones del mundo laboral. Además, hacer énfasis en la importancia de adaptar los perfiles de puesto y las pruebas psicométricas a la cultura organizacional específica para una gestión de recursos humanos más efectiva.

### Tema 14 Comportamientos esperados en el puesto

El tema 14 examina el comportamiento de líderes con personal a su cargo y de aquellos sin responsabilidades directivas, destacando la importancia de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo en ambos casos. Se profundiza en los niveles de cultura organizacional, explorando dimensiones como artefactos, signos, símbolos, valores y supuestos básicos que configuran la identidad de la empresa.

La clase se enfoca en analizar conflictos resultantes cuando un empleado no exhibe comportamientos adecuados, destacando cómo estos impactan la dinámica laboral y la productividad. Se aborda el diseño organizacional y su relación con el comportamiento organizacional, destacando cómo la estructura de la empresa influye en las interacciones diarias. Además, se explora la identidad del

puesto, incluyendo la descripción y perfil del mismo, junto con las competencias y comportamientos esperados.

Se sugiere incorporar ejemplos prácticos y estudios de caso para ilustrar la aplicación de estos conceptos en situaciones reales. Asimismo, alentar la participación de los estudiantes en discusiones sobre la importancia de la cultura organizacional en la efectividad y el éxito de una empresa.



## Evidencia

Investiga una empresa de no menos de 20 empleados. Con el objetivo de desarrollar esta actividad, se recomienda que contactes a una persona conocida que te pueda brindar la información. En caso de que no te proporcione cierta información de la empresa, podrás realizar la investigación por tu cuenta en su página oficial. Explícale a esa persona en qué consiste la actividad y las necesidades de tiempo para recabar la información.

1. Previo a la entrevista, prepara una guía con al menos 15 preguntas que te ayudarán a recabar la información solicitada en los siguientes puntos y revísala con tu docente antes de iniciar.
2. Lleva a cabo una entrevista con la persona seleccionada para recolectar la siguiente información:
  - a. Información sobre el área en donde labora.
    - Indicadores que miden la efectividad del departamento.
    - Descripción de puesto de la persona que se esté entrevistando.
  - b. Información general sobre la empresa.
    - Misión, visión y valores de la empresa.
    - Número de empleados.
    - Productos o servicios que brinda.
    - Giro en el que se encuentra.
    - Competidores.
    - Organigrama.
    - Fortalezas de la empresa.
    - Oportunidades de la empresa.
3. Analiza y documenta qué tan alineados se encuentran la misión, visión y valores de su área contra los de la empresa, y justifica tu respuesta.
4. Realiza una propuesta de mejora para el área que representa, incluyendo los siguientes puntos, tomando en cuenta que algunos solo se desarrollarán para casos en los que el área que representa necesita nuevas posiciones:
  - Indica los nuevos puestos, detallando sus nombres y el número de puestos. En caso de no necesitar nuevos puestos, justifica la razón.
  - Desarrolla el nuevo organigrama para apoyar el crecimiento del negocio. En caso de no necesitar cambios en el organigrama, justifica la razón.
  - Propón un esquema de sueldos para las posiciones estratégicas que son clave en el crecimiento de la empresa, así como de prestaciones, o compensación variable. En caso de no identificar cambios en las prestaciones y sueldos, justifica la razón.
  - Determina cuáles actividades de esa área se pueden automatizar y digitalizar.
  - Define qué políticas deberán ser creadas o modificadas para apoyar las estrategias organizacionales.
5. Prepara una presentación donde incluyas lo siguiente:
  - **Fase 1:** en esta sección deberás incluir brevemente las condiciones actuales del puesto o departamento donde labora la persona entrevistada y de la empresa.

- **Fase 2:** en esta sección se incluye un gráfico con la alineación de los objetivos organizacionales y los del área del entrevistado.
  - **Fase 3:** en esta sección deberás incluir la propuesta de mejora que relataste en el punto 3.
6. Realiza una conclusión a manera de reflexión sobre la actividad realizada y los resultados encontrados.

## Rúbrica de evidencia final

Nivel de desempeño				
Criterios de evaluación	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	%
1. Entrevista y recopilación de la información.	25 – 22 puntos	21 – 18 puntos	17 – 0 puntos	25
	Construye un cuestionario de al menos 15 preguntas. Entrevista a un empleado de una empresa de no menos 20 empleados. Incluye la información del área donde labora la persona. Recaba los 8 puntos de la información general de la empresa. En caso de no haber entrevistado a alguien, reúne la información con datos obtenidos en Internet.	Construye un cuestionario de 10 preguntas. Entrevista a un empleado de una empresa de menos 20 empleados. Menciona el puesto de la persona, pero no incluye los indicadores del puesto. Recaba 6 puntos de la información general de la empresa. En caso de no haber entrevistado a alguien, reúne la información con datos obtenidos en Internet.	Construye un cuestionario donde las preguntas son muy generales. Entrevista a un empleado de una empresa de no menos 20 empleados. No incluye información del puesto. Recaba 4 puntos de la información general de la empresa. En caso de no haber entrevistado a alguien, reúne la información con datos obtenidos en Internet.	
2. Análisis de misión, visión y valores.	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	20
	Identifica claramente la alineación entre la empresa y el área evaluada. La justificación es detallada, mostrando una comprensión profunda de cómo la misión, visión y valores se reflejan y respaldan mutuamente.	Identifica la alineación, pero la explicación es limitada o poco clara. La justificación proporcionada demuestra una comprensión básica de la relación entre la empresa y el área, pero no profundiza en los detalles.	No identifica claramente la alineación entre la empresa y el área evaluada. La justificación es ausente o no está relacionada con la alineación de la misión, visión y valores.	

3. Propuesta de mejora para el área.	35 – 30 puntos	29 – 24 puntos	23 – 0 puntos	35
	Desarrolla adecuadamente cada fase de la propuesta. La justificación proporcionada es detallada y muestra una comprensión clara de las necesidades y beneficios para el área.	Desarrolla adecuadamente algunos puntos de la propuesta, pero la justificación es limitada o poco clara. La propuesta muestra un entendimiento básico de las necesidades del área, pero carece de profundidad en su desarrollo.	Desarrolla una propuesta que no es clara o carece de justificación. No se demuestra un entendimiento claro de las necesidades del área y cómo la propuesta aborda esas necesidades.	
4. Calidad de la presentación .	20 – 17 puntos	16 – 14 puntos	13 – 0 puntos	20
	Elabora una presentación que incluye las tres fases requeridas de manera clara y organizada. Cada sección está presentada de manera clara, facilitando la comprensión del contenido. Incluye una conclusión de manera reflexiva de acuerdo con su aprendizaje.	Elabora una presentación que incluye las tres fases requeridas, pero la organización o claridad pueden mejorar. Aunque todas las secciones están presentes, algunas áreas podrían beneficiarse de una mejor estructura o explicación. Incluye una conclusión de acuerdo con su aprendizaje. Sin embargo, no demuestra reflexión sobre su proyecto.	Elabora una presentación que no cuenta con las tres fases requeridas o es difícil de seguir. Se evidencian omisiones significativas en las secciones requeridas o la falta de claridad dificulta la comprensión del contenido. No incluye una conclusión.	
			TOTAL	100%



## Bibliografía y recursos especiales

- ➔ Aguado, M., y Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada*. España: Almuzara.