



## Aprendizaje Organizacional

Guía para el profesor

Clave LTDO2102

Licenciatura en Administración y Desarrollo del Talento

## Contenido

Datos generales.....	3
Competencia global.....	3
Introducción.....	4
Calendario de entregas.....	7
Temario.....	8
Herramientas.....	8
Preguntas más frecuentes.....	8
Guía para las sesiones.....	9
Rúbricas .....	17
Prácticas de bienestar.....	19

## Datos generales

Nombre: Aprendizaje Organizacional

Nivel: Licenciatura

Modalidad: Connect

Clave: LTDO2102

## Competencia global

Transforma el conocimiento de la organización a través de modelos de aprendizaje, orientando al capital humano a desarrollar las competencias necesarias para impulsar el cambio organizacional, lo que, a su vez, provoque ventajas competitivas en la organización.

## Introducción

El aprendizaje organizacional constituye un componente esencial en el ámbito empresarial actual, donde las organizaciones se esfuerzan por optimizar su desempeño y adaptarse proactivamente a entornos caracterizados por la complejidad y la volatilidad. Desde perspectivas convencionales de la gestión del conocimiento hasta enfoques innovadores en la generación de aprendizaje, las empresas exploran una gama diversa de herramientas y estrategias para fomentar entornos de aprendizaje dinámicos.

En este contexto, comprender los mecanismos de aprendizaje que operan en el centro de las organizaciones, tanto a nivel individual como grupal, se erige como un imperativo para facilitar el desarrollo del capital humano y cultivar una cultura organizacional propensa al cambio y la innovación. No obstante, este proceso enfrenta una serie de obstáculos y desafíos que deben ser superados para consolidar el aprendizaje organizacional como una auténtica fuente de ventaja competitiva en el panorama empresarial contemporáneo. En este certificado, se revisarán los diversos aspectos del aprendizaje organizacional y su impacto en la evolución y el éxito sostenido de las organizaciones.

### Metodología

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

La experiencia del certificado promueve la interacción virtual entre aprendedores de la Universidad Tecmilenio como una forma de enriquecer tu formación contrastando la realidad con la de otros compañeros.

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

El certificado es tetramestral y tiene una distribución semanal donde se llevarán sesiones sincrónicas. La asistencia a estas sesiones es muy importante para tu aprendizaje.

### Bibliografía de apoyo

- Cummings, T., Worley, C., y Donovan, P. (2019). *Organization Development and Change*. Inglaterra: Cengage Learning EMEA.
- Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional* (12ª ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., Phillips, J., y Gully, S. (2020). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México: Cengage Learning.

### Evaluación

La evaluación es una combinación de los siguientes elementos:

- Tres actividades y una evidencia que reflejan el contenido conceptual de los temas abordados cada semana.
- Se evalúa el nivel de competencia alcanzado por el participante en la elaboración y entrega de estas actividades y evidencia.

A continuación, puedes revisar el detalle de la evaluación de este certificado:

Evaluables	Ponderación
Actividad 1	<b>20</b>

Actividad 2	<b>20</b>
Actividad 3	<b>20</b>
<b>Evidencia final</b>	<b>40</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>

### Actividades y evidencia final

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

Todas las actividades, así como la evidencia deberán entregarse a través de la plataforma tecnológica para que el profesor pueda hacer su respectiva revisión y evaluación. Es muy importante que el aprendedor revise el esquema de evaluación y los criterios que se utilizarán, con el fin de que tenga claro el nivel de complejidad y esfuerzo que se requiere para realizar las entregas semanales, garantizando de esta manera el éxito dentro del curso.

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

### Sesiones virtuales

Para la transmisión de las sesiones se utiliza una herramienta de videoconferencias.

Con el fin de mejorar la calidad de dichas interacciones, se recomienda lo siguiente:



## Tutoriales

Para asegurar que aproveches al máximo tu experiencia, te recomendamos que sigas al pie de la letra las indicaciones de tu docente, así como revisar los siguientes tutoriales:

- [¿Cómo ingreso a la plataforma de multipresencia virtual?](#)
- [Tutoriales de Canvas para participantes](#)
- [¿Cómo evalúo el desempeño de mi red?](#)

**¡Te deseamos mucho éxito!**

## Calendario de entregas

Semana	Módulo	Tema	Evaluables
Semana 1	Módulo 1	Tema 1	
Semana 1		Tema 2	
Semana 1		Tema 3	
Semana 1		Tema 4	Actividad 1
Semana 2		Tema 5	
Semana 2		Tema 6	
Semana 2		Tema 7	
Semana 2		Tema 8	Actividad 2
Semana 3	Módulo 2	Tema 9	
Semana 3		Tema 10	
Semana 3		Tema 11	
Semana 3		Tema 12	Actividad 3
Semana 4		Tema 13	
Semana 4		Tema 14	
Semana 4		Tema 15	Evidencia final

## Temario

### Semana 1

1. Aprendizaje organizacional
2. Enfoques de la administración del conocimiento
3. ¿Cómo aprenden las organizaciones?
4. Modelos para generar aprendizaje organizacional

### Semana 2

5. Herramienta para el aprendizaje organizacional
6. Un nuevo enfoque de aprendizaje
7. Barreras del aprendizaje organizacional
8. Aprendizaje individual

### Semana 3

9. Aprendizaje equipos
10. Facilitando el aprendizaje al capital humano
11. El impacto de la cultura organizacional en el aprendizaje organizacional
12. Aprendizaje organizacional: motor de cambio organizacional

### Semana 4

13. Innovación en enfoques de aprendizaje organizacional
14. Consolidando el aprendizaje organizacional
15. Aprendizaje organizacional, una ventaja competitiva

## Herramientas

Para asegurar que aproveches al máximo tu experiencia educativa en esta modalidad, te recomendamos revisar estos [tutoriales](#).

## Preguntas más frecuentes

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

Lo puedes reportar a través del botón “Mejora tu curso”, también puedes compartir sugerencias para el contenido y actividades del certificado.

### ¿Quién me informa de la cantidad de sesiones y el 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 las calificaciones en la plataforma para que los participantes estén informados de su avance y reciban retroalimentación de parte tuya de todo lo que realizan en esta experiencia educativa. En Banner es el registro oficial de las calificaciones de los participantes.

## Aprendizaje Organizacional |8

Guía de impartición

## Guía para las sesiones

### Semana 1

- Bienvenida y presentación de agenda
- Práctica de bienestar
- Desarrollo de temas de la semana
  - Aplicación en contextos reales (Introducción)
  - Explicación de los temas de la semana con ejercicios prácticos
  - Cierre de temas
- Explicación de las actividades que deberán realizarse en la semana (fuera de la sesión)

**Nota:** los recesos se dejan a consideración del profesor impartidor, dependiendo de la duración de cada sesión.

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 1 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.**

#### **Asegúrate de:**

- Recordar qué es el aprendizaje organizacional, para proveer una definición clara y ejemplos prácticos.
- Aplicar las tres etapas para que un proyecto sea exitoso, para identificar y explicar las etapas de inicio, desarrollo y cierre de un proyecto.
- Explicar los diferentes estilos de aprendizaje según Kolb: detalla los cuatro estilos de aprendizaje (concreto, reflexivo, abstracto y activo) y cómo se aplican en el entorno organizacional.

#### **Consejos para el profesor:**

- Utiliza estudios de caso reales para ilustrar cada punto.
- Realiza actividades prácticas que permitan a los aprendedores experimentar los diferentes estilos de aprendizaje.
- Fomenta la discusión en grupo sobre experiencias personales relacionadas con el aprendizaje organizacional.

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 2 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.**

#### **Asegúrate de:**

- Comprender la importancia de la administración del conocimiento, para explicar cómo la gestión del conocimiento contribuye al éxito organizacional.
- Diferenciar entre conocimiento tácito y explícito: provee ejemplos y casos prácticos.
- Entender las diferentes formas de convertir el conocimiento: explica el modelo de la espiral del conocimiento (socialización, externalización, combinación e internalización).
- Diferenciar entre los distintos modelos de gestión del conocimiento:

Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

Modelo Andersen

Modelo KPMG Consulting

## **Aprendizaje Organizacional |9**

Guía de impartición

### **Consejos para el profesor:**

- Proporciona ejercicios que incluyan la identificación y conversión de conocimiento en casos reales.
- Organiza debates sobre la importancia de compartir conocimiento dentro de la organización.
- Invita a expertos para hablar sobre sus experiencias en la gestión del conocimiento.

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 3 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.**

#### **Asegúrate de:**

- Comprender los factores que involucran el entorno dinámico de las organizaciones, para explicar cómo los factores internos y externos afectan la organización.
- Explicar los tres niveles de aprendizaje organizacional: describe el aprendizaje individual, grupal y organizacional.
- Detallar las siete actividades que se complementan entre sí para generar el aprendizaje organizacional: enumera y explica actividades como la experimentación, transferencia de conocimientos, etc.

### **Consejos para el profesor:**

- Utiliza ejemplos actuales de organizaciones que han adaptado exitosamente su aprendizaje organizacional.
- Realiza ejercicios de análisis de entorno con los aprendedores.
- Fomenta la reflexión sobre cómo los aprendedores pueden aplicar estos conceptos en sus propias organizaciones.

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 4 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.**

#### **Asegúrate de:**

- Explicar las etapas del modelo de cambio de Kurt Lewin: descongelar, cambiar y recongelar.
- Aplicar la herramienta "T" para lograr un cambio: describe cómo ésta puede facilitar el cambio organizacional.
- Conocer las etapas del modelo de cambio planeado de Faria Mello, para presentarlas y explicarlas.

### **Consejos para el profesor:**

- Proporciona ejemplos prácticos de cada modelo de cambio.
- Realiza simulaciones donde los aprendedores puedan aplicar los modelos y herramientas.
- Facilita discusiones sobre la resistencia al cambio y cómo superarla.

### **Notas para la actividad 1 de la semana 1.**

Para preparar a los aprendedores durante la semana previa a la actividad 1, el profesor impartidor deberá enfocarse en proporcionar una orientación clara y recursos adecuados. Es fundamental explicar detalladamente los conceptos de filosofía organizacional, tipos de organigramas y procesos organizacionales, así como usar ejemplos prácticos y lecturas recomendadas. Además, se debe guiar a los aprendedores en la selección de empresas del mismo sector y en cómo realizar una investigación eficaz, tanto en línea como fuera de línea. La preparación para la entrevista es crucial, por lo que se debe realizar simulaciones y ofrecer técnicas de entrevista para asegurar que los aprendedores se sientan cómodos y seguros al recopilar información.

Asimismo, se debe proporcionar soporte continuo a través de foros de dudas y sesiones de revisión de avances, lo cual permita a los aprendedores recibir retroalimentación sobre su trabajo preliminar. Es

## **Aprendizaje Organizacional |10**

Guía de impartición

importante aclarar los criterios de evaluación y ofrecer ejemplos de calidad para que los aprendedores comprendan las expectativas. Finalmente, al entregar el documento en formato de reporte, los aprendedores deben presentar la misión, visión y valores de dos empresas, un cuadro comparativo de la filosofía organizacional y uno de sus procesos, los resultados de la entrevista y una conclusión sobre su aprendizaje, para asegurar una evaluación integral y constructiva.

## Semana 2

- Bienvenida y presentación de agenda
- Práctica de bienestar
- Desarrollo de temas de la semana
  - Aplicación en contextos reales (Introducción)
  - Explicación de los temas de la semana con ejercicios prácticos
  - Cierre de temas
- Explicación de las actividades que deberán realizarse en la semana (fuera de la sesión)

**Nota:** los recesos se dejan a consideración del profesor impartidor, dependiendo de la duración de cada sesión.

**Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 5 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.**

### Asegúrate de:

- Explicar la importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el aprendizaje organizacional, para detallar cómo facilitan la gestión del conocimiento, mejoran la comunicación interna y fomentan la colaboración.
- Diferenciar las herramientas más utilizadas para el aprendizaje organizacional, para identificar y describir herramientas como plataformas de *e-learning*, sistemas de gestión de aprendizaje (LMS), herramientas de colaboración en línea y aplicaciones de gestión del conocimiento.
- Distinguir los diferentes sistemas de información que existen para el aprendizaje organizacional, para explicar sistemas de información, tales como los sistemas de gestión del conocimiento (KMS), sistemas de gestión de contenidos (CMS), plataformas de análisis de datos y, a su vez, cómo estos apoyan el aprendizaje y la toma de decisiones.

### Consejos para el profesor:

- Proporciona ejemplos y casos de estudio sobre el uso efectivo de las TIC en diversas organizaciones.
- Realiza demostraciones prácticas de las herramientas y sistemas mencionados, para permitir a los aprendedores explorar su funcionalidad.
- Facilita debates y discusiones sobre los beneficios y desafíos de implementar TIC en el contexto organizacional, para alentar a los aprendedores a compartir sus propias experiencias y perspectivas.

**Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 6 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.**

### Asegúrate de:

- Explicar la importancia de la mejora continua, para detallar cómo contribuye al éxito y sostenibilidad de la organización.
- Reconocer los diferentes tipos de auditorías, para explicar las auditorías internas, externas y de cumplimiento.
- Diferenciar las etapas del ciclo de Deming: planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA).

## Aprendizaje Organizacional | 11

Guía de impartición

### **Consejos para el profesor:**

- Organiza actividades de mejora continua dentro del aula.
- Utiliza casos de estudio para mostrar cómo se implementa el ciclo de Deming.
- Fomenta la participación de los aprendedores en la identificación de oportunidades de mejora.

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 7 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.**

- Analizar la importancia y los métodos de comunicación en las organizaciones resulta esencial para entender cómo se transmiten los mensajes y se mantiene la cohesión dentro de una empresa.
- Realizar simulaciones de comunicación puede proporcionar una experiencia práctica y realista. Utilizar herramientas de comunicación en línea puede facilitar la práctica de estas habilidades en un entorno digital.
- Emplear software de comunicación en tiempo real, como Slack o Microsoft Teams, puede proporcionar una plataforma interactiva para que los aprendedores practiquen y mejoren sus habilidades de comunicación organizacional.

### **Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 8 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.**

#### **Asegúrate de:**

- Recordar qué es la resistencia al cambio, para proveer una definición y ejemplos.
- Explicar las diferentes presiones, tanto internas como externas, necesarias para que se dé el cambio en las organizaciones.
- Distinguir entre las fuentes de resistencia organizacional e individual, para explicar las diferencias y aprender cómo manejarlas.

### **Consejos para el profesor:**

- Utiliza estudios de caso para mostrar cómo manejar la resistencia al cambio.
- Facilita talleres donde los aprendedores puedan identificar y discutir resistencias en situaciones simuladas.

### **Notas para la actividad 2 de la semana 2.**

Para preparar a los aprendedores durante la semana previa a la actividad 2, el profesor deberá ofrecer una guía clara y recursos adecuados. Para ello, resulta crucial explicar en detalle los conceptos de conocimiento tácito y explícito, así como su importancia en la organización. Los aprendedores deben ser orientados en la selección de una empresa privada y en cómo realizar un diagnóstico interno efectivo. Además, es necesario proporcionar ejemplos de diagnósticos internos y de formulación de objetivos SMART, así como facilitar ejercicios prácticos para que los aprendedores practiquen la creación de estos objetivos. Asimismo, se deben organizar sesiones de revisión de avances y crear un foro de dudas para ofrecer soporte continuo.

Es esencial que los aprendedores comprendan los criterios de evaluación y tengan acceso a ejemplos de trabajos anteriores que cumplan con dichos criterios; por eso, deben presentar su trabajo en un documento de reporte, que incluya la elección de una empresa privada, un diagnóstico interno sobre el tipo de conocimiento, ejemplos de conocimiento tácito y explícito, un objetivo SMART, dos estrategias para mejorar la generación del conocimiento explícito, y una conclusión sobre su aprendizaje. La retroalimentación constructiva, después de la entrega de la actividad, ayudará a los aprendedores a perfeccionar y entender mejor los conceptos aprendidos.

## **Aprendizaje Organizacional |12**

### Guía de impartición

## Semana 3

- Bienvenida y presentación de agenda
- Práctica de bienestar
- Desarrollo de temas de la semana
  - Aplicación en contextos reales (Introducción)
  - Explicación de los temas de la semana con ejercicios prácticos
  - Cierre de temas
- Explicación de las actividades que deberán realizarse en la semana (fuera de la sesión)

**Nota:** los recesos se dejan a consideración del profesor impartidor, dependiendo de la duración de cada sesión.

**Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 9 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.**

### Asegúrate de:

- Explicar los siete tipos de equipos organizacionales: describe y da ejemplos de equipos funcionales, equipos multifuncionales, equipos autodirigidos, equipos virtuales, equipos de mejora de procesos, equipos de proyecto y equipos de alto rendimiento.
- Diferenciar las diferentes capacidades para trabajar en equipo, para identificar y explicar capacidades como la comunicación efectiva, la colaboración, la gestión de conflictos, la toma de decisiones en grupo y la adaptabilidad.
- Distinguir los dos tipos de grupos que menciona Griffin, para explicar las características y diferencias entre grupos formales e informales dentro de una organización.

### Consejos para el profesor:

- Utiliza estudios de caso y ejemplos reales para ilustrar cada tipo de equipo organizacional.
- Realiza actividades prácticas de trabajo en equipo, que permitan a los aprendedores experimentar y desarrollar las capacidades necesarias.
- Facilita debates en clase sobre las diferencias y similitudes entre grupos formales e informales, para alentar a los aprendedores a compartir sus experiencias personales.

**Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 10 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.**

### Asegúrate de:

- Diferenciar las etapas del modelo estratégico de capacitación, tales como el análisis de necesidades, diseño del programa, implementación y evaluación.
- Contrastar los diferentes indicadores de capacitación, para identificar y comparar indicadores como el retorno de inversión (ROI), la tasa de transferencia de aprendizaje, la satisfacción de los participantes y el impacto en el desempeño.
- Explicar la utilidad de un sistema de gestión de aprendizaje (LMS), es decir, describir cómo éste facilita la administración, documentación, seguimiento, reporte y entrega de programas educativos.

### Consejos para el profesor:

## Aprendizaje Organizacional |13

Guía de impartición

- Proporciona ejemplos de programas de capacitación exitosos y discute los factores que contribuyeron a su éxito.
- Realiza un taller práctico donde los aprendedores puedan diseñar un programa de capacitación siguiendo el modelo estratégico.
- Demuestra el uso de un LMS en vivo, permitiendo a los aprendedores explorar sus funcionalidades y beneficios.

**Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 11 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.**

**Asegúrate de:**

- Reconocer cuáles elementos conforman la filosofía empresarial, para identificar la misión, visión, valores, creencias y normas.
- Explicar los tipos de cultura organizacional, así como describir culturas de poder, de rol, de tarea, de personas y cómo cada una influye en el entorno laboral.
- Analizar la importancia de la cultura y el aprendizaje organizacional, para discutir cómo una cultura organizacional favorable puede facilitar el aprendizaje y la adaptación al cambio.

**Consejos para el profesor:**

- Utiliza ejemplos de diferentes tipos de cultura organizacional y analiza su impacto en el aprendizaje y desempeño de los empleados.
- Organiza actividades de reflexión donde los aprendedores puedan evaluar la cultura organizacional de sus propias empresas y proponer mejoras.
- Promueve discusiones en clase sobre cómo la cultura organizacional puede ser un facilitador o una barrera para el aprendizaje.

**Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 12 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.**

**Asegúrate de:**

- Comprender y explicar los tres tipos de cambio: de desarrollo, transicionales y transformacionales.
- Distinguir y describir la secuencia de elementos para que un cambio tenga éxito, tales como la visión de cambio, la planificación, la comunicación, la capacitación y la implementación.
- Explicar e identificar las diferentes competencias gerenciales, tales como el liderazgo, la toma de decisiones, la gestión de cambio, la comunicación efectiva y la resolución de problemas.

**Consejos para el profesor:**

- Proporciona estudios de caso de cambios organizacionales exitosos y discute los factores que contribuyeron a su éxito.
- Realiza simulaciones de procesos de cambio, donde los aprendedores puedan aplicar los elementos necesarios para un cambio exitoso.
- Invita a gerentes o líderes empresariales a compartir sus experiencias y estrategias de gestión de cambio.

**Notas para la actividad 3 de la semana 3.**

En la semana previa a la actividad 3, resulta fundamental que el profesor impartidor proporcione una orientación clara, así como recursos, para fomentar la creatividad y comprender la importancia de la comunicación de innovaciones. Para ello, se debe iniciar con una sesión explicativa sobre cómo identificar usos alternativos para productos o servicios, además de utilizar ejemplos prácticos y ejercicios interactivos para estimular el pensamiento creativo de los aprendedores. Además, es útil ofrecer lecturas o videos sobre la comunicación de innovaciones dentro de las organizaciones y la generación de conocimiento.

Durante esta semana, se recomienda realizar talleres, donde los aprendedores pongan en práctica el concepto de públicos objetivos, para diferentes usos de un producto o servicio, además de que podrán discutir los medios más efectivos para comunicar ideas innovadoras dentro de una organización. También se sugiere generar debates en clase sobre los tipos de conocimiento (tácito y explícito) y sobre cómo el hecho de que estos se generen en diferentes contextos puede ayudar a los aprendedores a entenderlos mejor. Finalmente, proporcionar ejemplos de documentos de reporte bien estructurados y organizar sesiones de revisión de avances permitirán a los aprendedores recibir retroalimentación y mejorar su trabajo antes de la entrega final.

## Semana 4

- Bienvenida y presentación de agenda
- Práctica de bienestar
- Desarrollo de temas de la semana
  - Aplicación en contextos reales (Introducción)
  - Explicación de los temas de la semana con ejercicios prácticos
  - Cierre de temas
- Explicación de las actividades que deberán realizarse en la semana (fuera de la sesión)

**Nota:** los recesos se dejan a consideración del profesor impartidor, dependiendo de la duración de cada sesión.

**Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 13 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.**

### Asegúrate de:

- Definir y explicar qué es el *upskilling* y *reskilling*, además de proporcionar ejemplos prácticos.
- Diferenciar entre *upskilling* y *reskilling*, resaltar las diferencias clave, así como indicar cuándo y por qué se utiliza cada uno en una organización.
- Analizar los beneficios de un plan de vida y carrera, así como discutir cómo estos planes pueden contribuir al desarrollo personal y profesional de los empleados y a la retención de talento en la organización.

### Consejos para el profesor:

- Proporciona estudios de caso de empresas que han implementado programas exitosos de *upskilling* y *reskilling*.
- Realiza talleres donde los aprendedores puedan crear ejemplos de planes de vida y carrera.
- Facilita discusiones sobre cómo dichas estrategias pueden aplicarse en sus propias organizaciones para impulsar el cambio y la innovación.

**Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 14 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.**

### Asegúrate de:

- Definir qué es el *Balanced Scorecard* y explicar cuál es su importancia en la gestión estratégica de la organización.
- Diferenciar y explicar las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*: la financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.
- Diagramar un mapa estratégico de *Balanced Scorecard*, además de guiar a los aprendedores en la creación de un mapa estratégico que vincule objetivos y medidas de las cuatro perspectivas.

## Aprendizaje Organizacional |15

Guía de impartición

**Consejos para el profesor:**

- Utiliza ejemplos de Balanced Scorecard, de empresas conocidas, para ilustrar cada perspectiva.
- Organiza actividades prácticas, donde los aprendedores puedan crear y discutir sus propios mapas estratégicos.
- Proporciona herramientas y plantillas para facilitar el diseño de los mapas estratégicos.

**Notas para el profesor impartidor correspondientes a la explicación del tema 15 de la semana, la cual debe considerar la realización de ejercicios prácticos durante la sesión.****Asegúrate de:**

- Distinguir los principios fundamentales que guían el desarrollo de los sistemas de trabajo en las organizaciones de alto desempeño; además de describir principios como la innovación, la adaptabilidad, el enfoque en el cliente y la eficiencia operativa.
- Diferenciar y explicar los cuatro principios que fundamentan los sistemas de trabajo de alto desempeño: de liderazgo, compromiso de los empleados, enfoque en el cliente y mejora continua.
- Contrastar y discutir los cuatro tipos de innovación y cambio en las organizaciones, tales como la innovación incremental, radical, de producto y de proceso, y cómo cada una puede impactar en la organización.

**Consejos para el profesor:**

- Proporciona ejemplos de organizaciones de alto desempeño y analiza cómo implementan estos principios.
- Facilita debates sobre las ventajas y desafíos de cada tipo de innovación y cambio organizacional.
- Organiza actividades donde los aprendedores puedan identificar y aplicar estos principios en casos prácticos y reales de sus propias experiencias laborales.

**Notas para la evidencia de la semana 4.**

En la semana previa a la entrega de la evidencia final, resulta crucial que el profesor brinde una orientación clara y estructurada para asegurar que los aprendedores comprendan los requisitos y expectativas del proyecto. Para ello, se recomienda comenzar con una sesión de aclaración de dudas donde se expliquen detalladamente los pasos e instrucciones de la actividad, con el propósito de que todos tengan claro el objetivo del proyecto y los criterios de evaluación. Además, se deben proporcionar ejemplos de diagnósticos iniciales y planes de acción bien estructurados para que los aprendedores puedan visualizarlos y tener una referencia concreta.

Es igualmente importante organizar sesiones de intercambio y retroalimentación donde los aprendedores puedan compartir sus diagnósticos iniciales con sus compañeros. Durante estas sesiones, el profesor impartidor debe facilitar el uso de preguntas guía para que la retroalimentación sea constructiva y específica. Además, se debe alentar a los aprendedores a justificar sus diagnósticos y propuestas con argumentos sólidos y un enfoque analítico. Proporcionarles una plantilla o guía para la elaboración del plan de acción, que incluya el cronograma de actividades, recursos necesarios y responsables, también los ayudará a estructurar su proyecto de manera efectiva. Finalmente, ofrecer retroalimentación individual sobre los borradores permitirá a los aprendedores mejorar la calidad y profundidad de sus propuestas antes de la entrega final.

## Anexo 1. Rúbrica de la evidencia

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
<b>1. Contexto general de la empresa.</b>	10 – 8 puntos	7 – 5 puntos	4 – 0 puntos	<b>10</b>
	Describe detalladamente el contexto general de la empresa elegida con información relevante.	Describe el contexto general de la empresa elegida, pero sin información relevante.	Describe incorrectamente el contexto general de la empresa.	
<b>2. Problemáticas de aprendizaje.</b>	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Identifica claramente al menos dos problemáticas de aprendizaje con áreas de impacto precisas.	Identifica claramente solo una problemática de aprendizaje con áreas de impacto precisas.	No identifica problemáticas de aprendizaje.	
<b>3. Presentación y justificación de cada problemática identificada.</b>	10 – 8 puntos	7 – 5 puntos	4 – 0 puntos	<b>10</b>
	Presenta y justifica adecuadamente el nivel de prioridad de cada problemática identificada.	Presenta las problemáticas, pero tiene problemas para justificar adecuadamente el nivel de prioridad de cada problemática identificada.	No presenta ni justifica adecuadamente el nivel de prioridad de cada problemática identificada.	
<b>4. Retroalimentación.</b>	10 – 8 puntos	7 – 5 puntos	4 – 0 puntos	<b>10</b>
	Proporciona retroalimentación clara y constructiva basada en preguntas guía.	Proporciona retroalimentación no tan clara y constructiva basada en preguntas guía.	Proporciona retroalimentación no adecuada.	
<b>5. Justificación.</b>	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Justifica con argumentos sólidos cada problemática identificada utilizando un enfoque analítico.	Justifica con argumentos sólidos cada problemática identificada, no utiliza un enfoque analítico.	No justifica con argumentos sólidos cada problemática identificada, no utiliza un enfoque analítico.	
<b>6. Objetivo SMART.</b>	10 – 8 puntos	7 – 5 puntos	4 – 0 puntos	

	Redacta un objetivo SMART específico, medible, alcanzable, relevante y con plazo determinado.	Redacta un objetivo SMART incompleto.	Redacta un objetivo SMART incorrecto.	<b>10</b>
<b>7. Proposición de mejora.</b>	10 – 8 puntos	7 – 5 puntos	4 – 0 puntos	<b>10</b>
	Propone una mejora bien estructurada con análisis de ventajas y desventajas.	Propone una mejora con análisis vago de ventajas y desventajas.	Propone una mejora incompleta sin análisis de ventajas y desventajas.	
<b>8. Plan de acción.</b>	15 – 13 puntos	12 – 10 puntos	9 – 0 puntos	<b>15</b>
	Elabora un plan de acción detallado con cronograma, recursos necesarios y responsables claros.	Elabora un plan de acción incompleto donde falta agregar cronograma, recursos necesarios o responsables claros.	Elabora un plan de acción incorrecto.	
<b>9. Descripción de la complejidad del proyecto.</b>	5 – 4 puntos	3 – 2 puntos	1 – 0 puntos	<b>5</b>
	Describe la complejidad del proyecto y cómo demuestra la adquisición de competencias del curso.	Describe la complejidad del proyecto, pero no menciona cómo demuestra la adquisición de competencias del curso.	No describe la complejidad del proyecto ni menciona cómo demuestra la adquisición de competencias del curso.	
<b>Total</b>				<b>100%</b>

## Prácticas de bienestar

### Práctica 1

<b>Nombre de la práctica</b>	<b>Identificar patrones de comunicación</b>				
<b>Descripción de la práctica</b>	Identificarás patrones en la manera en que te comunicas con tus familiares, compañeros o colegas y, a partir de eso, trazarás una estrategia para mejorarla.				
<b>Palabras clave</b>	<b>Emociones positivas, resiliencia y perspectiva</b>				
<b>Instrucciones para el participante</b>	<p>Martin Seligman señala que existen cuatro formas de evaluar la comunicación con otra persona:</p> <table border="1"> <tr> <td> <p><b>1. Activa destructiva</b></p> <p>Señala aspectos negativos de un evento o una conversación.</p> </td> <td> <p><b>4. Activa constructiva</b></p> <p>Apoyo auténtico y con entusiasmo.</p> </td> </tr> <tr> <td> <p><b>2. Pasiva destructiva</b></p> <p>Ignora el evento o la conversación.</p> </td> <td> <p><b>3. Pasiva constructiva</b></p> <p>Apoyo breve, sin seguimiento o por compromiso.</p> </td> </tr> </table> <p>Seligman señala que es sumamente importante cultivar la retroalimentación activa constructiva, ya que ésta ayuda a que tu interlocutor experimente emociones positivas y se concentre en sus fortalezas, no en sus debilidades. Ahora reflexiona por un momento, ¿cuáles son los tipos de respuestas que más escuchas diariamente?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Durante dos días, haz el ejercicio de observación y señala en qué clasificación caen las conversaciones que has tenido.</li> <li>2. Posteriormente, piensa en cómo te ha hecho sentir cada tipo de participación.</li> <li>3. Aplica lo que aprendiste luego de este análisis a las siguientes conversaciones que entables. Posteriormente, vuelve a reflexionar sobre cómo te has sentido.</li> <li>4. Lo ideal es buscar siempre estar en el cuadrante de la retroalimentación activa constructiva. Si descubres que usualmente las conversaciones se inclinan hacia otro cuadrante, trata de averiguar por qué.</li> <li>5. Establece una estrategia que te ayude a mejorar tu comunicación.</li> </ol>	<p><b>1. Activa destructiva</b></p> <p>Señala aspectos negativos de un evento o una conversación.</p>	<p><b>4. Activa constructiva</b></p> <p>Apoyo auténtico y con entusiasmo.</p>	<p><b>2. Pasiva destructiva</b></p> <p>Ignora el evento o la conversación.</p>	<p><b>3. Pasiva constructiva</b></p> <p>Apoyo breve, sin seguimiento o por compromiso.</p>
<p><b>1. Activa destructiva</b></p> <p>Señala aspectos negativos de un evento o una conversación.</p>	<p><b>4. Activa constructiva</b></p> <p>Apoyo auténtico y con entusiasmo.</p>				
<p><b>2. Pasiva destructiva</b></p> <p>Ignora el evento o la conversación.</p>	<p><b>3. Pasiva constructiva</b></p> <p>Apoyo breve, sin seguimiento o por compromiso.</p>				
<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 2

<b>Nombre de la práctica</b>	<b>Fomentando la atención plena.</b>
<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>	<b>Atención plena, fortalezas de carácter y autorregulación.</b>
<b>Instrucciones para el aprendedor</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 incentivar la atención plena cada vez más y lograr 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 la nariz y exhala por la 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 sobre lo que recuerdes: ¿te molestaste 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>	Eby, D. (s.f.). <i>Creativity and Flow Psychology</i> . Recuperado de <a href="http://talentdevelop.com/articles/Page8.html">http://talentdevelop.com/articles/Page8.html</a>

### Práctica 03

<b>Nombre de la práctica</b>	<b>Experiencias difíciles.</b>
<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>	<b>Resiliencia.</b>
<b>Instrucciones para el aprendizador</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 style="text-align: center;">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. (Tarragona, 2012).</p> <p>La siguiente práctica te ayudará a fomentar esta importante cualidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crea una tabla con tres columnas y cinco filas.</li> <li>2. En la primera columna, escribe un evento difícil o desagradable al que te hayas enfrentado en la 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 ha tenido 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> <li>• Fundamentos de psicología positiva.</li> </ul>

**Práctica 04**

<b>Nombre de la práctica</b>	<b>Concentrarse en lo positivo.</b>
<b>Descripción de la práctica</b>	Analizarás sucesos que te hayan ocurrido recientemente, mientras buscas orientar el análisis hacia las consecuencias positivas.
<b>Palabras clave</b>	<b>Resiliencia y esperanza.</b>
<b>Instrucciones para el aprendizador</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 que 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 cada uno de ellos?</li> </ol> <p>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.</p>
<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 05**

<b>Nombre de la práctica</b>	<b>Crecimiento postraumático.</b>
<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>	<b>Resiliencia.</b>
<b>Instrucciones para el aprendizador</b>	<p>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. (Tarragona, 2012)</p> <p>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 una 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 término o como secuela de esa adversidad o pérdida.</li> <li>4. ¿Existen nuevas maneras de actuar, pensar o relacionarse ahora? ¿es más probable que ocurran en este momento?</li> </ol>
<b>Fuente</b>	Ejercicio contribuido por Taylor Kreiss de University of Pennsylvania, Positive Psychology Center, basado en <i>A Primer in Positive Psychology</i> (2006), de Christopher Peterson.

**Práctica 06**

<b>Nombre de la práctica</b>	<b>La mejor versión de ti mismo.</b>
<b>Descripción de la práctica</b>	Escribe acerca de la mejor versión posible de ti mismo durante al menos 20 minutos.
<b>Palabras clave</b>	<b>Emociones positivas, fortalezas de carácter, autorregulación y esperanza.</b>
<b>Instrucciones para el aprendizador</b>	<p>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> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es esa mejor versión de ti mismo?</li> <li>• ¿Qué hace él o ella cotidianamente?</li> <li>• ¿Qué dicen los demás acerca de él o ella?</li> </ul> <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>	Ejercicio brindado por Taylor Kreiss de University of Pennsylvania, Positive Psychology Center, basado en <i>A Primer in Positive Psychology</i> (2006), de Christopher Peterson.

**Práctica 07**

<b>Nombre de la práctica</b>	<b>Obtener lo que quieres.</b>
<b>Descripción de la práctica</b>	Reflexionarás sobre alguna meta que desees alcanzar y propondrás una forma de conseguirla.
<b>Palabras clave</b>	<b>Logro, involucramiento, fortalezas de carácter, esperanza, autorregulación, metas y objetivos a largo plazo.</b>
<b>Instrucciones para el aprendizador</b>	<p>Es de suma importancia tener una idea clara de lo que desees lograr a corto, mediano y largo plazo, 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>1. ¿Qué quieres lograr? Al trazar tu meta, procura que esta sea específica, medible, alineada, realista, retadora y con una fecha para lograrla. Piensa en algo y utiliza el método SMART para definirla.</li> <li>2. ¿Qué te impide que lo tengas en este momento?</li> <li>3. ¿Qué sufrimiento experimentas en tu vida por no tenerlo en este momento?</li> <li>4. ¿Qué placer, involucramiento, relación, significado o logro tendrías en tu vida si tuvieras eso en este momento?</li> <li>5. ¿Qué hábitos te detienen o no te dejan avanzar hacia eso que quieres?</li> <li>6. ¿Qué nuevos hábitos podrías generar para ayudarte a obtener lo que quieres?</li> <li>7. Menciona dos cosas que podrías hacer para romper con los hábitos que no te permiten avanzar hacia lo que quieres y generar hábitos nuevos.</li> <li>8. ¿Te comprometes a hacer esas dos cosas? Si es así, ¿cuándo las harás?</li> </ol> <p>Escribe tus resultados en un sitio donde puedas verlos constantemente.</p>
<b>Fuente</b>	Ejercicio contribuido por Taylor Kreiss de University of Pennsylvania, Positive Psychology Center, basado en <i>A Primer in Positive Psychology</i> (2006), de Christopher Peterson.

**Práctica 08**

<b>Nombre de la práctica</b>	<b>Felicidad en el trabajo.</b>
<b>Descripción de la práctica</b>	Reflexionarás sobre las distintas dimensiones de tu vida cotidiana, enfocando el análisis en cómo fomentar un mejor estado de ánimo y relaciones positivas en el ámbito laboral.
<b>Palabras clave</b>	<b>Involucramiento, emociones y relaciones positivas.</b>
<b>Instrucciones para el aprendiz</b>	<p>Elegir conscientemente maneras de incrementar la felicidad en el trabajo, puede hacer la diferencia en cómo nos sentimos y qué 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, además de llevarnos a un mejor desempeño y productividad. A manera de reflexión, responde las siguientes preguntas que están enfocadas en distintas dimensiones de tu vida:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dar:</b> ¿cómo puedo apoyar 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> <li>• <b>Ensayo:</b> ¿qué habilidades puedo construir?, ¿qué cosas nuevas he experimentado?</li> <li>• <b>Dirección:</b> ¿cuáles son mis metas laborales hoy, esta semana, este año?, ¿cómo caben y contribuyen estas 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 del <i>Catálogo de actividades para profesores.</i>

## Práctica 9

<b>Nombre de la práctica</b>	<b>Interacciones positivas.</b>
<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>	<b>Relaciones positivas.</b>
<b>Instrucciones para el aprendedor</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 y 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, que aprecias o admiras de esa persona o cómo te hacen sentir bien. Asimismo, 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 el <i>Catálogo de actividades para profesores</i> .

**Práctica 10**

<b>Nombre de la práctica</b>	<b>¿Cuáles son tus fortalezas de carácter?</b>
<b>Descripción de la práctica</b>	A través de esta actividad descubrirás cuáles son tus principales fortalezas de carácter.
<b>Palabras clave</b>	<b>Fortalezas de carácter y test VIA.</b>
<b>Instrucciones para el participante</b>	<p>1. Ingresa <a href="http://www.viacharacter.org/Survey/Account/Register">http://www.viacharacter.org/Survey/Account/Register</a> y regístrate con los datos que solicita la página para que puedas tener acceso al test VIA. Una vez que obtuviste el registro, procede a realizar el test (las instrucciones están en inglés, pero el test está en español). Al momento en que se despliegan tus resultados, obsérvalos bien, analízalos, y posteriormente redacta un reporte en el cual desarrolles los siguientes puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Análisis de los resultados obtenidos, en términos de qué tanto coinciden con tu personalidad. Describe cuáles de esas fortalezas coinciden con tu personalidad, y analiza cuáles son tus áreas de oportunidad (las 5 fortalezas al final de la lista) sobre las que debes de continuar trabajando.</li> <li>b. Explica qué medidas prácticas (plan de acción) podrías considerar tomar para continuar desarrollando dichas fortalezas, y trabajar en la mejora de tus áreas de oportunidad.</li> <li>c. Incluye una conclusión donde redondees el análisis de los resultados y los expliques en términos de los contenidos del curso vistos en este tema.</li> </ol>
<b>Fuente</b>	Curso El líder desde adentro.

**Práctica 11**

<b>Nombre de la práctica</b>	<b>Tus fortalezas en los ojos del otro.</b>
<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>	<b>Fortalezas de carácter.</b>
<b>Instrucciones para el aprendizador</b>	<p>¿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 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 en lo siguiente: ¿qué fue lo que te llamó más la atención?, ¿qué fortalezas vio en ti que pensaste que 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>	Niemiec, R. (2016). <i>How to Assess Your Strengths: 5 Tactics for Self-Growth</i> . Recuperado de <a href="https://www.psychologytoday.com/us/blog/what-matters-most/201603/how-assess-your-strengths-5-tactics-self-growth">https://www.psychologytoday.com/us/blog/what-matters-most/201603/how-assess-your-strengths-5-tactics-self-growth</a>

**Práctica 12**

<b>Nombre de la práctica</b>	<b>Plantea tus objetivos como metas de aproximación y replantea tus metas de evitación.</b>
<b>Descripción de la práctica</b>	Con base en lo que plantea Grenville (2012), en la práctica podrás definir diferentes tipos de metas y encontrar la mejor manera de conseguirlas.
<b>Palabras clave</b>	<b>Objetivos, metas y planes.</b>
<b>Instrucciones para el aprendizador</b>	<p>La autora Bridget Grenville-Cleave (2012) comenta que, en el establecimiento de metas, es importante distinguir los tipos de metas que hay, entre las cuales destaca dos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metas de aproximación (<i>approach</i>): son las metas con resultados positivos (deseables, placenteros, benéficos o que nos gustaría tener) y hacia las cuales trabajamos.</li> <li>2. Metas de evitación (<i>avoidance</i>): son las metas con resultados negativos (indeseables, dolorosos, dañinos, o nos disgustan) y en las cuales trabajamos para evitarlas.</li> </ol> <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 lo siguiente:</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>	Grenville, B. (2012). <i>GOAL-SETTING SECRETS</i> . Recuperado de <a href="http://positivepsychologynews.com/news/bridget-grenville-cleave/2012013120696">http://positivepsychologynews.com/news/bridget-grenville-cleave/2012013120696</a>

"Tecnilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

Todos los derechos reservados @ Universidad Tecmilenio La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor. El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO. Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.