

Comportamiento Organizacional

Guía para el profesor
LSRH1802

Contenido

Información general del curso	3
Competencia del curso	3
Metodología del curso	3
Temario	4
Bibliografía y recursos especiales	6
Evaluación	7
Notas de enseñanza por tema	8
Evidencias	14

Información general del curso

- Profesional semestral
- Clave banner: LSRH1802
 - Modalidad: Presencial, En línea.
 - Frecuencia de clases: Una hora y media por semana.

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 del curso

- El curso tiene una competencia y tres evidencias, una para cada módulo.
- Por cada tema se realiza una explicación del profesor y una actividad.
- A la semana el alumno debe realizar una actividad, en total se tienen 15 actividades.
- El curso cuenta con dos exámenes parciales y una evaluación final.
- La evidencia debe realizarse fuera del aula.
- El alumno debe estudiar cada tema y revisar los recursos de apoyo que se incluyen, como videos y lecturas.
- Es importante que el alumno aclare sus dudas con su profesor.

Temario

Módulo 1. Procesos individuales en las organizaciones

Tema 1. Comportamientos y procesos individuales

- 1.1 Las personas y las organizaciones
- 1.2 Características y diferencias individuales
- 1.3 Tipos de conductas individuales en el lugar de trabajo

Tema 2. Personalidad, emociones y valores individuales

- 1.1 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

Modulo 2. Procesos grupales y sociales en las organizaciones

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

Módulo 3. Procesos y características de las organizaciones**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

Bibliografía y recursos especiales

Libro de texto

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

Libro de apoyo

- No cuenta con libro de apoyo.

Evaluación

Unidades	Instrumento evaluador	Porcentaje
15	Actividades	40
3	Evidencias	30
1	Primer examen parcial	10
1	Segundo examen parcial	10
1	Evaluación final	10
Total		100

Notas de enseñanza por tema

Tema 1

- El tema 1 es la base principal del curso, puedes explicar de manera introductoria, un panorama general de las diferencias individuales de las personas; incluso hay una diferencia en personas que comparten genes, cuantas más diferencias hay en los individuos que forman una organización.
- Un ejercicio rápido que se puede aplicar es que, en una hoja en blanco, cada quien dibuje lo que se imagina cuando le dicen: “un gerente exitoso”. Cuando finalicen su dibujo, no tiene que ser muy elaborado, ni llevar mucho tiempo, pero se darán cuenta 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

- 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. (2021). *¿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

- 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 comprender el impacto de la percepción.

Tema 4

- 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, en donde expresen, en esta etapa de su vida, cuál es su mayor motivación, y con base en ello, qué acciones han realizado gracias a esa motivación.
- Pueden analizar, adicional al 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=ecY9NQNPBDE>

Tema 5

- El tema 5 acerca del estrés es un tema actual, por lo cual se puede 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

- El comportamiento interpersonal y grupal se puede comprender mejor por medio de dinámicas vivenciales dentro del aula, ya que de esta manera pueden poner en práctica la toma de decisiones de manera grupal, que no siempre es tan sencillo, 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

- Este tema se puede volver práctico, ya que hablar de equipos de trabajo debe ser más vivencial.
- Se puede 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 el resolver un problema. 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=hHlikHJV9fI>

Tema 8

- En este capítulo, que se habla acerca de la comunicación interpersonal, es importante reforzar que es la base para que un equipo de trabajo pueda tener éxito. Por lo cual se puede realizar una dinámica de sensibilización, donde se restrinja el poder hablar, escribir o mandar un mensaje durante un periodo de tiempo en el que 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 que no es nada sencillo lograr un objetivo si hay barreras para comunicarse.

Tema 9

- En el tema de liderazgo se puede agregar como parte de la explicación, que los alumnos investiguen líderes reales y actuales que ellos identifican, y de esta manera correlacionar 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 real interés al aterrizar 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 como impacta en las organizaciones actualmente.

Tema 10

- 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 en el cual se presenta 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

- 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 además 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 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:

aa. (2010, 8 de junio). *Apple's Structure* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=q0vvdjxfsF8>

- 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

- La cultura organizacional, es uno de los temas que más llama la atención por parte de los alumnos; Netflix y Nike, son buenos ejemplos introductorios para conocer acerca de sus respectivas culturas organizacionales.
- Otro recurso importante como apoyo para el tema, es *Great Place To Work*, es una empresa que se dedica a evaluar a las empresas en su forma de trabajar, su cultura y muchos aspectos importantes; y es una buena herramienta conocer la forma de evaluación y las empresas que se han certificado.

Tema 14

- El tema del cambio y el desarrollo organizacional es muy amplio; por un lado, se debe clarificar 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 claro 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

- El concepto de comportamiento organizacional positivo no es tan común, sin embargo, tiene 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

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

Instrucciones para realizar evidencia:

1. Revisa con atención los siguientes ejemplos reales de perfil de puesto, con el objetivo de analizar sus características individuales de cada uno.

Ejemplo 1

Nombre del puesto	Gerente general
Objetivo del puesto	Planear, coordinar, dirigir y supervisar las áreas de producción y bodega, todo ello para asegurar la eficiencia de las operaciones con el fin de cumplir los objetivos de la empresa y maximizar sus ganancias y hacer crecer la empresa.
Principales funciones del puesto	Administrar los recursos financieros y materiales de la empresa. Regular las políticas de crédito a clientes y proveedores. Realizar negociaciones de venta y comercialización del producto. Asegurar la fabricación del producto y la calidad.
Relaciones de trabajo	Interno: todo el personal. Externo: proveedores, clientes y distribuidores.
Género	Indiferente
Nivel académico requerido	Universitario
Experiencia profesional	Dos años en cargos gerenciales
Destrezas, técnicas y conocimientos	Capacidad en la toma de decisiones. Capacidad de trabajo en equipo. Conocimientos en técnicas de negociación. Conocimientos en la administración.

Características personales	Proactivo Líder Capacidad de trabajar bajo presión Organizado Dinámico Con iniciativa Analítico
-----------------------------------	---

Ejemplo 2

Nombre del puesto	Escritor de contenido
Objetivo del puesto	Escribir creativamente y con imaginación, utilizando sus conocimientos de diferentes estilos literarios y buenas dotes organizativas.
Principales funciones del puesto	Investigar temas relacionados con el sector (combinar fuentes en línea, entrevistas y estudios). Redactar materiales de <i>marketing</i> precisos para promocionar los productos y servicios. Preparar borradores bien estructurados mediante el uso de sistemas de gestión de contenido.
Relaciones de trabajo	Interno: con editor Externo: NA
Género	Indiferente
Nivel académico requerido	Universitario
Experiencia profesional	Dos años como escritor de contenido, redactor creativo o puesto similar.
Destrezas, técnicas y conocimientos	Capacidad de redacción. Capacidad de sintaxis. Conocimientos en técnicas de redacción y <i>marketing</i> . Conocimientos en gramática.
Características personales	Organizado Pasión por la lectura y las letras Alto grado de concentración Autodisciplina Paciencia Sentirse a gusto trabajando solo, puesto que escribir suele ser una actividad que se realiza en solitario.

2. Para cada uno de los perfiles de puesto mencionados anteriormente:
 - a. Desarrolla los siguientes puntos:
 - 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, ¿cómo percibes 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.
 - b. 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
Gerente general				
Escritor de contenidos				

3. 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.
4. Elabora una conclusión donde desarrolles cómo influyen las características individuales en el comportamiento organizacional (100 palabras).

Rubrica de Evidencia 1

Nivel de desempeño				
Criterios de evaluación	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	%
1. Análisis comparativo de los dos perfiles de puesto.	25-21 puntos	20-17 puntos	16-0 puntos	25
	Desarrolla a detalle los siete puntos de análisis de los dos perfiles de puesto.	Desarrolla de forma general de tres a cuatro puntos de análisis de los dos perfiles de puesto.	Desarrolla de forma general de uno a dos puntos de análisis de los dos perfiles de puesto.	
2. Tabla comparativa de los perfiles de puesto.	25-21 puntos	20-17 puntos	16-0 puntos	25
	Identifica cinco características personales y de puesto para cada perfil, además incluye cinco semejanzas y cinco diferencias.	Identifica de tres a cuatro características personales y de puesto para cada perfil, además incluye de tres a cuatro semejanzas y de tres a cuatro diferencias.	Identifica de una a dos características personales y de puesto para cada perfil, además incluye de una a dos semejanzas y de una a dos diferencias.	
3. 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.	
4. Conclusión.	30-25 puntos	24-21 puntos	20-0 puntos	30
	Describe ampliamente (100 palabras) la forma en la que influyen las características individuales en el comportamiento organizacional.	Describe de forma general (70-99 palabras) la forma en la que influyen las características individuales en el comportamiento organizacional.	Describe de forma general (menos de 70 palabras) la forma en la que influyen las características individuales en el comportamiento organizacional.	
Total				100%

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 evidencia:

Lee el siguiente caso:

Trabajo en equipo en la primera línea de una organización

Las fallas en el trabajo de equipo también ocurren en la sala de juntas de las empresas, como se aprecia en el siguiente caso de la vida real. En una sesión en la sala de juntas, de un reconocido importador de equipos de cómputo, piezas y partes para computadores, el director financiero presenta un análisis sobre las ventas de línea de computadores portátiles, que en ese momento no está teniendo un buen desempeño y propone un severo programa para controlar los costos, sugiriendo que se mantengan en la línea de partes y computadores de escritorio que ha sido la tradicional y deja buena rentabilidad.

Los socios y otros altos ejecutivos están de acuerdo, pero el director de mercadeo no, quién se inclina por aumentar la inversión en computadoras portátiles y dispositivos tecnológicos pequeños, pues a su juicio y basado en tendencias futuras van a “barrer con el mercado”. La respuesta a su propuesta es un rechazo inmediato basándose en que “la empresa debe trabajar con lo que ya tiene”.

El grupo en su mayoría compartía el pensamiento de mantenerse en una línea conservadora y el director de mercadeo tuvo que aceptar la decisión del grupo.

Doce meses más tarde la empresa se ve obligada a cerrar sus puertas, víctima de la revolución tecnológica que redujo los ciclos de vida del producto y exigía continua innovación.

1. Analiza el caso y describe la problemática que percibes en relación con el trabajo en equipo, donde al menos menciones tres factores que influyeron en el fracaso de la organización.
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:
 - Fase 1: Puesta en marcha
 - Fase 2: Realidad y turbulencia
 - Fase 3: Equipos centrados en el líder
 - Fase 4: Equipos consolidados
 - Fase 5: Equipos autodirigidos

3. La comunicación grupal es parte fundamental del trabajo en equipo, incluso puede ser una necesidad; señala, para el caso analizado, qué tipo de interdependencia aplica y 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. Considerando que, en el caso, el líder ejerce un tipo de poder “legítimo”, ¿cuáles consideras que hubieran sido las estrategias del líder, para tener un resultado positivo en la organización? Menciona al menos cuatro y desarróllalas ampliamente.
5. Elabora una conclusión donde des respuesta a 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.

Rubrica de Evidencia 2

Nivel de desempeño				
Criterios de evaluación	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	%
5. Factores del fracaso.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Menciona tres factores que influyeron en el fracaso de la organización.	Menciona dos factores que influyeron en el fracaso de la organización.	Menciona un factor que influyó en el fracaso de la organización.	
6. Estrategia para el equipo de trabajo.	25-21 puntos	20-17 puntos	16-0 puntos	25
	Detalla las cinco fases de la implementación.	Detalla de tres a cuatro fases de la implementación.	Detalla de una a dos fases de la implementación.	
7. 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.	
8. Estrategias del líder.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Menciona y desarrolla cuatro estrategias.	Menciona y desarrolla tres estrategias.	Menciona y desarrolla de una a dos estrategias.	
9. Conclusión.	15-13 puntos	12-10 puntos	9-0 puntos	15
	Elabora una conclusión que da respuesta a las dos interrogantes. La conclusión es reflexiva, completa y clara. Además, se encuentra sustentada por completo en la teoría del módulo.	Elabora una conclusión que da respuesta a las dos interrogantes. La conclusión es reflexiva, completa y clara. Además, se encuentra sustentada de manera parcial en la teoría del módulo.	Elabora una conclusión que da respuesta a las dos interrogantes. La conclusión es reflexiva, completa y clara, pero no se encuentra sustentada en la teoría del módulo.	
Total				100%

Evidencia 3

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

Instrucciones para realizar evidencia:

1. Lee el siguiente caso.

La empresa “Tex-Text” tiene 200 empleados. Su estructura organizacional es mecanicista y el perfil organizacional de sus gerentes y directivos es autoritario. La cultura es claramente conservadora y tradicional. En cuanto al clima organizacional, éste no ha sido positivo ya que los empleados no tienen buena relación con los directivos porque sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta.

El director general es relativamente nuevo y desea implementar el trabajo en equipos autónomos, dando mayor flexibilidad de participación a los empleados. Además, quiere comprar equipo de cómputo novedoso y mejor *software* para agilizar los procesos administrativos.

En la junta mensual, el director consultó su idea con los consejeros de la empresa, sin embargo, ellos le comentaron que a los empleados les disgustan los cambios pues son un grupo muy cerrado. Esto, aunado a que el 20% de los trabajadores tiene más de 15 años laborando en la organización, y nunca han necesitado de tecnología o equipos de trabajo para desempeñar sus funciones.

El director realmente quiere poner en práctica sus ideas, pero no sabe cómo actuar. Te ha contratado a ti como consultor externo para que lo apoyes en esta situación.

2. Con base en el caso revisado, realiza lo siguiente:

- Determina el problema de acuerdo con la necesidad diagnosticada.
- Identifica y describe la situación actual.
- Identifica y describe la meta a alcanzar o el cambio deseado en términos concretos y específicos.
- Enlista todos los factores que influyen sobre la situación.
- Realiza un análisis del campo de fuerzas impulsoras y restrictivas involucradas en el cambio, menciona y desarrolla al menos dos fuerzas impulsoras y dos fuerzas restrictivas.

3. Desarrolla una propuesta para lograr un cambio y desarrollo organizacional planeado, que fomente el comportamiento organizacional positivo. La propuesta debe ir enfocada al cambio que detectaste en el punto anterior. Considera:
 - Las tres etapas del modelo de Lewin.
 - Las cinco etapas del modelo del proceso del cambio continuo.
 - Las cinco dimensiones del comportamiento organizacional positivo y el capital psicológico positivo.
4. Identifica al menos tres posibles resistencias al cambio, y establece una serie de estrategias para combatirlas.
5. Elabora una conclusión donde enlistes cinco recomendaciones para que la empresa pueda mantener un comportamiento organizacional positivo a futuro, y responde lo siguiente:
 - ¿Qué impacto crees que tendrá el comportamiento organizacional de la empresa en el entorno laboral, después de implementar el cambio que le propones?
 - ¿Por qué crees que tu propuesta será efectiva? Argumenta ampliamente.

Rubrica de Evidencia 3

Nivel de desempeño				
Criterios de evaluación	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	%
10. Diagnóstico de la situación actual.	30-25 puntos	24-21 puntos	20-0 puntos	30
	Desarrolla los siguientes puntos relacionados con el diagnóstico de la situación actual: determina el problema de acuerdo con la necesidad diagnosticada; identifica y describe la situación actual; identifica y describe la meta a alcanzar o el cambio deseado en términos concretos y específicos; enlista todos los factores que influyen sobre la situación y realiza un análisis del campo de fuerzas impulsoras y restrictivas involucradas en el cambio; menciona y desarrolla al menos dos fuerzas impulsoras y dos fuerzas restrictivas.	Desarrolla tres a cuatro de los siguientes puntos relacionados con el diagnóstico de la situación actual: determina el problema de acuerdo con la necesidad diagnosticada; identifica y describe la situación actual; identifica y describe la meta a alcanzar o el cambio deseado en términos concretos y específicos; enlista todos los factores que influyen sobre la situación y realiza un análisis del campo de fuerzas impulsoras y restrictivas involucradas en el cambio; menciona y desarrolla al menos dos fuerzas impulsoras y dos fuerzas restrictivas.	Desarrolla dos o menos de los siguientes puntos relacionados con el diagnóstico de la situación actual: determina el problema de acuerdo con la necesidad diagnosticada; identifica y describe la situación actual; identifica y describe la meta a alcanzar o el cambio deseado en términos concretos y específicos; enlista todos los factores que influyen sobre la situación y realiza un análisis del campo de fuerzas impulsoras y restrictivas involucradas en el cambio; menciona y desarrolla al menos dos fuerzas impulsoras y dos fuerzas restrictivas.	
11. Propuesta de cambio.	30-25 puntos	24-21 puntos	20-0 puntos	30
	Desarrolla una propuesta de cambio y desarrollo organizacional que incluye las tres etapas del modelo de Lewin; las cinco etapas del modelo de cambio continuo y las cinco etapas del comportamiento organizacional positivo y el capital psicológico positivo.	Desarrolla una propuesta de cambio y desarrollo organizacional que incluye las tres etapas del modelo de Lewin; de tres a cuatro etapas del modelo de cambio continuo y de tres a cuatro etapas del comportamiento organizacional positivo y el capital psicológico positivo.	Desarrolla una propuesta de cambio y desarrollo organizacional que incluye las tres etapas del modelo de Lewin; de uno a dos etapas del modelo de cambio continuo y de uno a dos etapas del comportamiento organizacional positivo y el capital psicológico positivo.	
12. Resistencia al cambio.	25-21 puntos	20-17 puntos	16-0 puntos	25
	Menciona tres resistencias al cambio y cómo combatirlas.	Menciona dos resistencias al cambio y cómo combatirlas.	Menciona una resistencia al cambio y cómo combatirla.	
13. Conclusión.	15-13 puntos	12-10 puntos	9-0 puntos	15

	Elabora una conclusión que da respuesta a las dos interrogantes. La conclusión es reflexiva, completa y clara. Además, se encuentra sustentada por completo en la teoría del módulo.	Elabora una conclusión que da respuesta a las dos interrogantes. La conclusión es reflexiva, completa y clara. Además, se encuentra sustentada de manera parcial en la teoría del módulo.	Elabora una conclusión que da respuesta a las dos interrogantes. La conclusión es reflexiva, completa y clara, pero no se encuentra sustentada en la teoría del módulo.	
Total				100%