

Dirección de Equipos de Alto Rendimiento

Diseño instruccional para el desarrollo de competencias profesionales en un modelo académico asistido por tecnología en Programas Educativos STEM.



Jorge Orlando Villalpando Robles
Mtra. Miriam Georgina Cortes Baltazar

Dirección de Equipos de Alto Rendimiento. Diseño instruccional para el desarrollo de competencias profesionales en un modelo académico asistido por tecnología en Programas Educativos STEM

Dirección de Equipos de Alto Rendimiento. Diseño instruccional
para el desarrollo de competencias profesionales en un modelo
académico asistido por tecnología en Programas Educativos STEM

Autores

Dr. Jorge Orlando Villalpando Robles
Mtra. Miriam Georgina Cortes Baltazar

Coordinador:

Dr. Jorge Orlando Villalpando Robles

Dirección de Equipos de Alto Rendimiento. Diseño instruccional para el desarrollo de competencias profesionales en un modelo académico asistido por tecnología en Programas Educativos STEM. **Coordinador:** Dr. Jorge Orlando Villalpando Robles. **Autores:** Dr. Jorge Orlando Villalpando Robles; Mtra. Miriam Georgina Cortes Baltazar. —Guadalajara, Jalisco, 2022.

72 pp. 28 cm.

ISBN: 978-84-19548-00-9

Primera edición

D. R. Copyright © 2022.

Edición y corrección: Astra Ediciones, S. A. de C. V.
e-mail.: edicion@astraeditorial.com.mx
www.astraeditorial.com.mx

Todos los derechos reservados conforme a la ley. Las características de esta edición, así como su contenido no podrán ser reproducidas o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio, electrónico ni mecánico, incluyendo fotocopiadora y grabación, ni por ningún sistema de almacenamiento y recuperación de información sin permiso por escrito del propietario del Derecho de Autor.

IMPRESO EN MÉXICO / PRINTED IN MEXICO

Contenido

Presentación	9
Introducción	10
Dirección de equipos de alto rendimiento	14
Pictogramas	17
Capítulo I	
Grupos y necesidades	19
Introducción	20
Secuencia de aprendizaje: 1.1. Teorías de las Necesidades	24
Secuencia de aprendizaje: 1.2. Comprender el procedimiento de aplicación de las técnicas de evaluación de dinámica grupal	30
Secuencia de aprendizaje: 1.3. Analizar la dinámica grupal	33
Resultado de aprendizaje unidad I	34
Rúbrica del resultado de aprendizaje unidad I	36
Capítulo II	
Liderazgo y manejo de grupos	37
Introducción	38
Secuencia de aprendizaje: 2.1. Comprender los conceptos de liderazgo y clima laboral	42
Secuencia de aprendizaje: 2.2. Comprender la aplicación de técnicas de manejo de grupos	49
Secuencia de aprendizaje: 2.3. Comprender las características de equipos de alto rendimiento	52
Secuencia de aprendizaje: 2.4. Identificar las características, dinámicas de grupos y la relación entre individuo – grupo – organización	55
Secuencia de aprendizaje: 2.5. Proponer estrategias para transformar el grupo de trabajo en equipos de alto rendimiento	56
Resultado de aprendizaje unidad II	58
Rúbrica del resultado de aprendizaje unidad II	59
Rúbrica del resultado de aprendizaje Unidad II	61
Capítulo III	
Remedial	63
Introducción	64
Referencias bibliográficas	64

Presentación

La Universidad Tecnológica de Jalisco (UTJ) en su Plan de Desarrollo Institucional (PIDE) 2020-2025 visión 2030 establece como metas principales la evaluación y reconocimiento de sus Programas Educativos (PE) en su pertinencia, así como una búsqueda constante y continua de la innovación y excelencia en los procesos de gestión académicos, administrativos, de vinculación y tecnológicos que permitan el fortalecimiento y consolidación del modelo educativo de la institución, así como la ampliación del impacto en la zona de influencia geográfica de la institución.

Es por ello, que desde el año 2020 se estableció en el PIDE 2020-2025 el programa de Transformación Digital, el cual implementa modelos académicos y pedagógicos asistidos tecnológicamente, mediante PE pertinentes que contribuyan al desarrollo social y a la competitividad empresarial.

Los modelos académicos que se implementan son disruptivos con un enfoque en la industria 4.0, basados en la construcción de la sociedad del conocimiento, el internet de las cosas y las personas, así como la integración de un proceso de aprendizaje personalizados con visión de equidad de género e inclusión, además de la modernización de la infraestructura disponible para la educación asistida tecnológicamente, la ampliación de la cobertura, la reducción de costos y el incremento en la movilidad e intercambio académico nacional e internacional a través de programas digitales a distancia.

En este sentido, y para el logro de los objetivos establecidos, la Institución inició un proceso de transformación al interior de su estructura organizacional, la inversión de recursos financieros, el establecimiento de políticas y procedimientos y una nueva organización operativa en sus actividades sustantivas, para ello se estableció un modelo metodológico mixto, el que integra elementos cuantitativos para la medición de los indicadores institucionales, la evaluación de las metas establecidas, pero también elementos cualitativos que recuperan la satisfacción de los actores involucrados en los procesos que se implementaron y que operan al día de hoy.

Los principales resultados obtenidos a un año de implementación del programa, son la creación y operación de cinco proyectos que permitirán alcanzar las metas establecidas, los cuales cubren los aspectos de Cobertura Digital, Campus Virtual, Sistema Integral de Información, Desarrollo de Contenidos Educativos y Entornos Virtuales de Aprendizaje y brindan servicio para toda la Comunidad Universitaria.

Es en este sentido que se realiza la propuesta de diseño instruccional para asignaturas transversales en un modelo académico asistido tecnológicamente aplicado a PE STEM.

Dr. Héctor Pulido González
Rector

Introducción

Este material se desarrolló de acuerdo con los lineamientos del proyecto de Transformación Digital de la Universidad Tecnológica de Jalisco (UTJ); enfocado en un primer momento en el diseño de las materias en modalidad asíncrona y *blended*, pretende en esta nueva etapa, crear contenidos de aprendizaje para servir de apoyo y guía a estudiantes de dichas materias. Con él, podrán visualizar en forma sencilla, cómo se encuentra conformada la materia, cuáles son las unidades que la componen, las competencias a desarrollar con la misma, el objetivo de aprendizaje que se persigue; así como las actividades a realizar y los diferentes recursos que permitirán al estudiante conocer los contenidos temáticos y ahondar en ellos de forma autogestiva.

En su primera etapa el proyecto inició trabajando con la Academia Institucional de Formación Integral, que engloba las asignaturas enfocadas a lograr el desarrollo integral del estudiantado. Estas materias son transversales a algunos de los PE de esta casa de estudios, por lo que este material tiene el potencial de incidir en dicha población universitaria.

Particularmente, en la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento (DEAR), se analizarán diversos temas que facilitarán el desarrollo y la dirección de las organizaciones a través de un ejercicio ético del liderazgo, con un enfoque sistémico contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos.

Al estudiar la materia, los participantes serán capaces de determinar las características, grado de madurez y efectividad de los grupos de trabajo. Para lograr lo anterior, los estudiantes serán capaces de realizar un diagnóstico del grupo de trabajo o de los grupos de trabajo en cuestión. Con el diagnóstico, se obtendrá información que proporcionará un claro panorama de la situación actual, identificándose las fortalezas y debilidades; con estas, se tendrán los elementos para mejorar la efectividad de los grupos de trabajo y así, generar sinergias.

Esta materia proporciona a los estudiantes, los conocimientos teóricos para comprender la conformación y funcionamiento de los grupos de trabajo y las habilidades para la realización de diagnósticos y el desarrollo de planes de mejora.

En cada unidad hay actividades que ayudarán a reforzar los conocimientos adquiridos y que propician la reflexión o aplicación de los mismos. A continuación, se muestra el desglose de cada uno de los temas que conforman la materia.

La materia está conformada por dos unidades.

En la primera unidad se abordarán las teorías de las necesidades. Las teorías que se estudiarán son: Condicionamiento operante de Skinner, jerarquía de necesidades de Maslow, teoría “X” y “Y” de McGregor, teoría de las expectativas de Vroom y teoría de los factores higiénicos de Herzberg.

En la segunda unidad de la materia se describirá la dinámica de grupos, estudiándose los siguientes elementos que permiten su conformación: Grupos

formales, informales y equipos de trabajo; características: tamaño, cohesión, estatutos, roles; etapas de desarrollo de un grupo: incertidumbre, cuestionamiento, aceptación, realización y desempeño; grado de madurez y de pertenencia; ética, moral y conciencia grupal; relaciones interpersonales afectivas; habilidades y actitudes; comunicación: efectiva, formal e informal, ascendente, descendente y lateral.

Para que te sea fácil la consulta y el trabajo con este material, es importante que conozcas su estructura:

En un primer momento se da cuenta de las competencias generales a desarrollar dentro de la asignatura, su objetivo de aprendizaje, las capacidades a desarrollar, los criterios de desempeño, así como los resultados de aprendizaje de cada unidad.

Posteriormente, se mostrará una breve introducción de cada unidad, los temas que la integran y los saberes que se desarrollarán, el objetivo de la misma y a modo de glosario; los tipos de actividades que se pueden presentar dentro de ésta, con una breve descripción de su significado. Enseguida, se encuentran las secuencias de aprendizaje con el desglose de cada una de las actividades que apoyan al progreso de las competencias y sus recursos. Posteriormente se visualiza el resultado de aprendizaje de cada unidad y la rúbrica con la que será evaluado.

Finalmente, se muestra el proceso del remedial y el listado de los recursos generales utilizados en la materia.

Esperamos que este material sea de gran utilidad para el éxito del alumnado.

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO



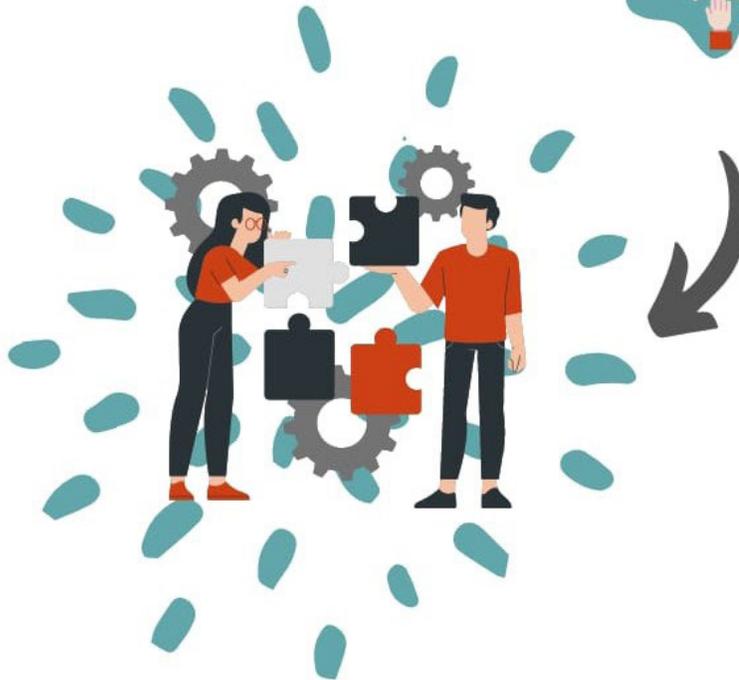
COMPETENCIAS A DESARROLLAR:

Desarrollar y dirigir organizaciones a través del ejercicio ético del liderazgo, con enfoque sistémico para contribuir al logro de objetivos estratégicos.



OBJETIVO DE APRENDIZAJE:

El alumno determinará las características, grado de madurez y efectividad de los grupos de trabajo a través de un diagnóstico, para capitalizar sus fortalezas y generar sinergias.



DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO



UNIDAD 1: GRUPOS Y NECESIDADES

- Teorías de las Necesidades
- Teoría de grupos y comunicación

RESULTADO DE APRENDIZAJE

- Con base en un caso práctico elaborará un reporte que incluya:
- Descripción del impacto de las expectativas individuales en el grupo
- Diagnóstico de la dinámica del grupo:
- Características
- Etapas de desarrollo de un grupo
- Grado de madurez y de pertenencia
- Ética, moral y conciencia grupal
- Relaciones interpersonales afectivas
- Habilidades y actitudes
- Comunicación: efectiva, formal e informal, ascendente, descendente y lateral



UNIDAD 2: LIDERAZGO Y MANEJO DE GRUPOS

- Liderazgo
- Manejo de Grupos
- Equipos de alto rendimiento

RESULTADO DE APRENDIZAJE

A partir de un caso práctico de equipos de trabajo, elaborará una propuesta de:

- Estilo de liderazgo adecuado
- Técnicas de manejo de grupos para integrar, motivar y facilitar la colaboración
- Estrategias para convertir el equipo de trabajo en alto rendimiento



Dirección de equipos de alto rendimiento

A continuación, se muestran los elementos que se encuentran como presentación de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento dentro de la plataforma de Transformación Digital, como: los mosaicos correspondientes a cada unidad, la presentación, las dudas y comentarios, el espacio para el remedial y la entrada a una encuesta de satisfacción.



Dirección de Tecnologías

Dirección de Equipos de Alto Rendimiento

Tablero

Mis cursos

ING - DEAR

The screenshot shows a course dashboard with a main title 'DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO' and a central graphic of hands holding a steering wheel. Below the title are six progress tiles:

Elemento	Progreso
Presentación del curso	50%
Dudas y comentarios	0%
Unidad 1	47%
Unidad 2	10%
Encuesta	0%
Remedial	0%

Figura 3. Página principal de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.



Figura 4. Presentación de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Dentro del mosaico de presentación, se encuentra un video explicativo sobre los contenidos que se abordarán en toda la materia.

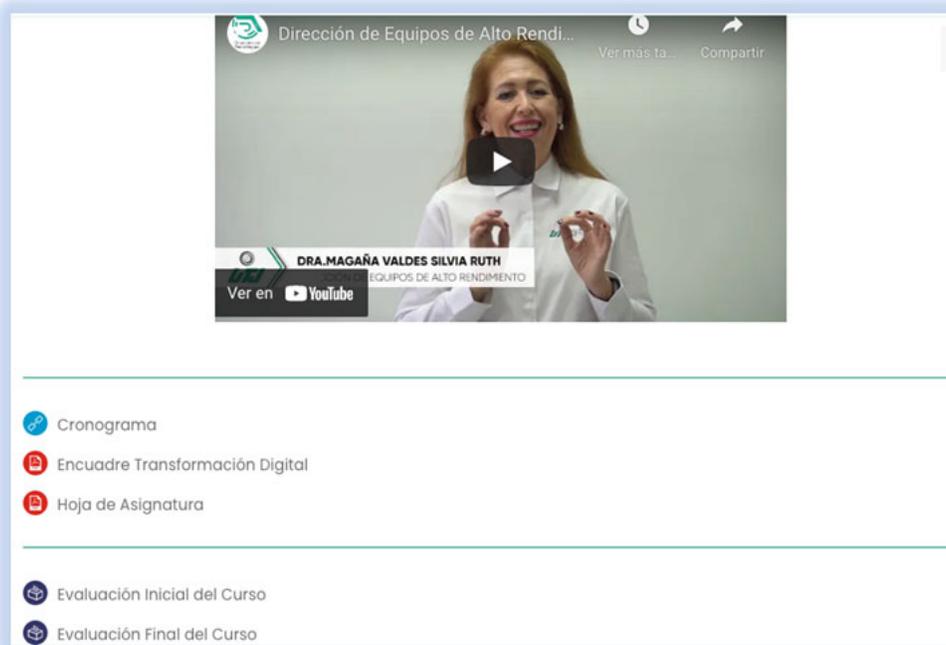


Figura 5. Elementos de la presentación de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.



Figura 6. Inicio del video de presentación de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.



Figura 7. Video de presentación de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Pictogramas

Los siguientes pictogramas se utilizarán como ayuda visual en todo el libro, acompañados de palabras claves e ideas que nos ayudarán a ordenar y entender mejor todos los conceptos en nuestra mente.

Pictograma	Significado
	Tema
	Secuencias de aprendizaje/Actividad remedial
	Resultados de aprendizaje
	Rubrica de evaluación

Capítulo **I**

Grupos y necesidades

Enseguida se presenta el elemento visual que da introducción a la unidad I, dentro de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento en la plataforma de Transformación Digital.



Figura 8. Presentación de la unidad I de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.



Introducción

Uno de los factores más importantes en el logro de los objetivos en las organizaciones, es el manejo y desarrollo de los grupos.

Para aumentar la efectividad de los grupos de trabajo es necesario el conocimiento y evaluación de los individuos, así como la comprensión de la dinámica de grupos.

El estudio de las técnicas de evaluación de la dinámica de grupos, permitirá conocer las debilidades y las fortalezas de los grupos y con esto, se obtendrá la perspectiva adecuada para la formulación de estrategias orientadas al aumento de la productividad.

Las teorías que se estudian en la unidad 1 ofrecen al estudiante la oportunidad de comprender el funcionamiento cognitivo de los integrantes de los grupos de trabajo. Cuando el coordinador o líder de un grupo conoce las teorías para el manejo de grupos, posee herramientas para determinar las características de los grupos de trabajo, mediante un análisis de roles, capacidades, experiencias y actitudes de los integrantes, y con esto, definir el grado de madurez y efectividad. Con lo anterior, se logrará una mejor posición para dirigir y encausar los recursos y esfuerzos al interior de los grupos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

- a. Temas:
- Teorías de las necesidades.

Saber: { Identificar los elementos básicos de las teorías de:

- Condicionamiento operante de Skinner.
- Jerarquía de necesidades de Maslow.
- "X" y "Y" de McGregor.
- Expectativas de Vroom.

Factores higiénicos de Herzberg.

Saber hacer: { Categorizar las necesidades del individuo como resultado de su interacción en la organización.

Proponer mecanismos de adaptación de los individuos al grupo con base a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Saber Ser: { Proactivo, respeto, responsabilidad, iniciativa, puntualidad, crítico, espíritu de superación personal, analítico.

- Teorías de grupos y comunicación.

Saber: { Describir la dinámica de grupos a partir de los elementos que lo integran:

- Grupos formales, informales y equipos de trabajo.
- Características: tamaño, cohesión, estatutos, roles.
- Etapas de desarrollo de un grupo: incertidumbre, cuestionamiento, aceptación, realización y desempeño.
- Grado de madurez y de pertenencia.
- Ética, moral y conciencia grupal.
- Relaciones interpersonales afectivas.
- Habilidades y actitudes.
- Comunicación: efectiva, formal e informal, ascendente, descendente y lateral.

Identificar las técnicas de evaluación de dinámica de grupos: sociograma, entrevistas, observación.

Saber hacer: { Diagnosticar la dinámica de grupo de un equipo de trabajo.

- Saber Ser: {
- Proactivo.
 - Respeto.
 - Responsabilidad.
 - Iniciativa.
 - Puntualidad.
 - Crítico.
 - Espíritu de superación personal.
 - Analítico.

b. Objetivo:

El alumno determinará las características, grado de madurez y efectividad de los grupos de trabajo a través de un diagnóstico, para capitalizar sus fortalezas y generar sinergias.

c. Tipo de actividades que se presentarán en la unidad:



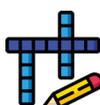
¹ Relacionar columnas:

En este ejercicio, “las preguntas de relacionar columnas (emparejamiento) tienen un área de contenido y una lista de nombres o de oraciones que deben de hacerse coincidir correctamente contra otra lista de nombres o de oraciones” (Moodle, 2015, párr. 2).

Un ejemplo podría ser "Relacione la ciudad con el estado" con las dos listas:

"La Paz, Guadalajara, Ciudad Victoria" y "Baja California Sur, Jalisco, Tamaulipas".

Moodle. (2015, 19 de noviembre). Tipo de pregunta de relacionar columnas. Moodle. https://docs.moodle.org/all/es/Tipo_de_pregunta_de_relacionar_columnas#:~:text=Las%20preguntas%20de%20relacionar%20columnas,de%20nombres%20o%20de%20oraciones.



² Crucigrama:

Se trata de una cuadrícula (tablero) en donde cada casillero puede estar en blanco (casillero vacío) o en negro (casillero negro), y un conjunto de claves (también llamadas pistas). Las claves son frases que tratan de describir las palabras que deberán colocarse en la cuadrícula. Dichas frases se

¹ Ícono comparar free ikon. GOWI. (s. f.). Comparar iconos creados por GOWI - Flaticon

² Crucigrama icon. Smashicons, (s. f.). Crucigrama iconos creados por Smashicons - Flaticon

colocarán en casilleros vacíos contiguos horizontal o verticalmente (*slots*), insertando un carácter alfabético en cada uno. El crucigrama está completo cuando todos los casilleros en blanco han sido completados. (Esteche y Romero, 2015, p. 5).



³ Mapa mental:

Es un diagrama que se utiliza para representar las palabras, ideas, tareas, u otros conceptos ligados y organizados radialmente alrededor de un tema central que puede ser una palabra o una frase completa. Los elementos se acomodan intuitivamente según la importancia de los conceptos y se organizan en agrupaciones mediante ramas que se van dividiendo cada vez más. Estas conexiones se presentan de manera gráfica radial, no lineal, del centro hacia fuera; estimulando un acercamiento reflexivo para cualquier tarea de organización de información. (UAEH, 2012, párr. 2).



⁴ Cuestionario:

Es una herramienta que consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de diferentes tipos, elaborado sistemática y detalladamente, sobre los conceptos, hechos y aspectos que interesan en una evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos. También puede utilizarse impreso o en formato digital. (Pérez Juste, 1991, p. 106).



⁵ Foro:

Espacio colaborativo para la expresión y/o debate de ideas. De acuerdo con Garibay, (2013) “hace posible que los miembros de un grupo articulen sus ideas desde distintas fuentes de discusión, promoviendo el aprendizaje a través de interacciones que tienen lugar en diferentes espacios y tiempos; genera debate y el consenso de ideas”. (p. 139).

³ Ícono de mapa mental. FreepIK, (s. f.). Mapa mental iconos creados por Freepik - Flaticon

⁴ Ícono de cuestionario. Kalenik, A. (s. f.). Prueba iconos creados por Anastasia Kalenik - Flaticon

⁵ Ícono de grupo. FreepIK. (s. f.). Grupo iconos creados por Freepik - Flaticon



⁶ Infografía:

La infografía es una representación visual de información que utiliza elementos de diseño para mostrar contenido.

Se deben de tomar en cuenta las necesidades del usuario, los contenidos a transmitir y el contexto en que se relacionan los elementos. (Morales Rodríguez, s. f., párr. 1).



d. Tiempo estimado de estudio para esta unidad: 30 horas.

Secuencia de aprendizaje: 1.1. Teorías de las necesidades

SECUENCIA DE APRENDIZAJE: 1.1	Comprender los conceptos y teorías que influyen en el desempeño de los individuos y la dinámica de grupo	
 Condicionamiento operante de Skinner		
 Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas		
 Actividad 1. Cuadro comparativo de teorías		
<hr/>		
 La teoría de la expectativa de Vroom		
 Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas		
 Actividad 2. Mapa mental		

Figura 9. Secuencia de aprendizaje 1.1 de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

⁶ Ícono de infografía. FreepIK. (s. f.). Resultado iconos creados por Freepik - Flaticon

Actividad 1	Cuadro comparativo de teorías.
Ponderación:	10 %
Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar material de manera individual de las teorías de: Condicionamiento, operante de Skinner, la de Jerarquía de necesidades de Maslow y las teorías "X" y "Y" de McGregor 2. 2. Toda vez que fueron revisadas las teorías, realizarás un Cuadro Comparativo con las mismas 2. <p>Una vez que revises y estudies las teorías, realiza un cuadro comparativo. El cuadro comparativo deberá estar conformado por cuatro columnas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Columna 1: Principales características de la teoría. • Columna 2: Similitudes con las otras dos teorías. • Columna 3: Diferencias con las otras dos teorías. • Columna 4: Imagen o imágenes que expliquen las teorías.

Criterios de forma:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Portada con datos generales (logo de la universidad, nombre completo del estudiante, nombre del profesor, nombre de la asignatura, nombre de la unidad, nombre de la actividad, fecha de entrega). 2. Fuente de consulta (inclusión apropiada de las fuentes de consulta, de acuerdo con los lineamientos a seguir de las normas APA 7ma edición). 3. Ortografía y redacción (sin errores de ortografía, ideas claras, lógicas y secuenciales). 4. Guardar el archivo con el nombre de la actividad. 5. Letra Century Gothic, número 12, interlineado 1.5, márgenes preestablecidos.
Criterios de fondo:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los conceptos generales de las tres teorías, la idea principal a partir de la lectura del material. 2. Representatividad. Representación de conceptos principales a través de imágenes distribuidos en un cuadro comparativo. 3. Organización. Imágenes ordenadas y legibles. 4. Conexión de conceptos. Clasificación de los conceptos presentados de manera ordenada y relacionadas unas con otras, a través de cuadros con similitudes y diferencias.
Recursos:	<p>Documento: Condicionamiento operante de Skinner. https://es.slideshare.net/tavito1996/teora-del-condicionamiento-operante-skinner#:~:text=Skinner%20acu%C3%B1%C3%B3%20el%20t%C3%A9rmino%20%E2%80%9Ccondicionamiento,despu%C3%A9s%20de%20la%20respuesta%20deseada.&text=Esta%20respuesta%20por%20parte%20del,el%20compa%C3%B1ero%20durante%20la%20clase. Jerarquía de las necesidades de Maslow https://psicologiymente.com/psicologia/piramide-de-maslow</p> <p>Documento: La teoría de la pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas. https://psicologiymente.com/psicologia/piramide-de-maslow</p>

Recursos:

Documento teoría del condicionamiento operante de Skinner:



Figura 10. Documento teoría del condicionamiento operante de Skinner
Curso de comportamiento organizacional (2017), en UTJ Plataforma de Transformación Digital.

Burrhus Frederic Skinner

- Nació en 1904 en Susquehanna, Pennsylvania.
- Luego de fallar en sus intentos de ser escritor cambió a la psicología, de lo cual sólo tenía una vaga idea.
- Escribió en 1938 el libro titulado "La Conducta de los Organismos", en la cual introdujo sus estudios sobre el condicionamiento operante, luego escribió Walden II en 1948, si intento era describir la utilización de un diseño para la buena vida en una comunidad regida por los principios del conocimiento operante.
- Entre sus libros más conocidos están: La conducta de los organismos, Conducta verbal, Más allá de la libertad y la dignidad y Walden dos.

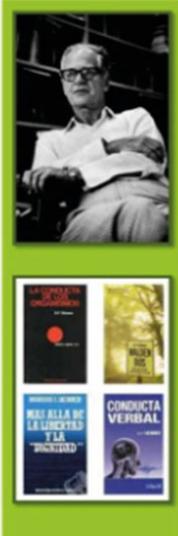


Figura 11. Secuencia 1 del documento. Condicionamiento operante de Skinner.
Curso de comportamiento organizacional (2017), en UTJ Plataforma de Transformación Digital.



Figura 12. Secuencia 1 del documento. Condicionamiento operante de Skinner.
Curso de comportamiento organizacional (2017), en UTJ Plataforma de Transformación Digital.

Recursos:

Documento de la teoría de la Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas.

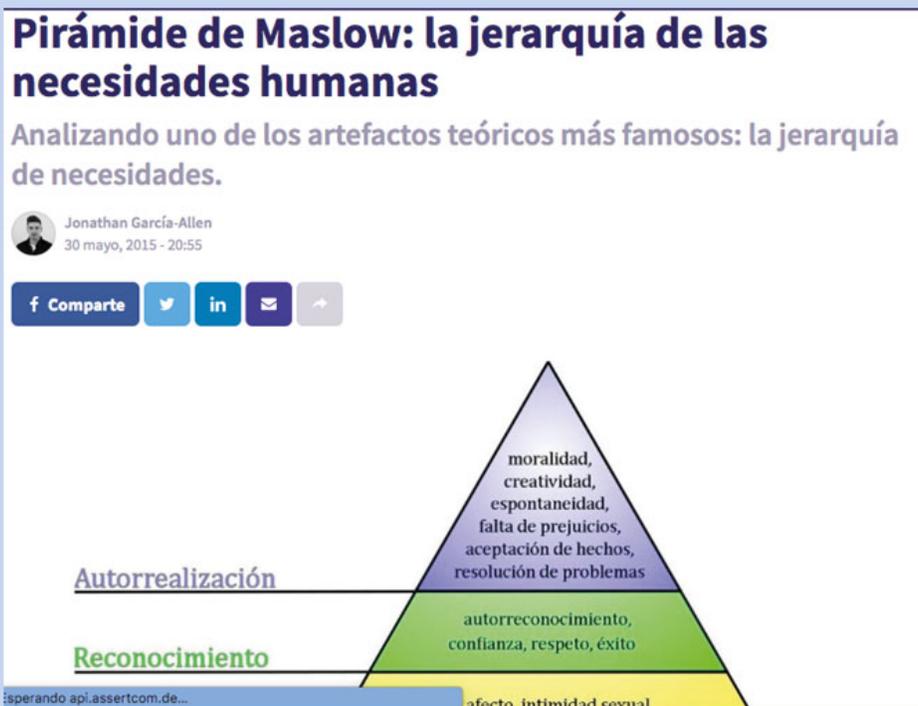


Figura 13. Documento de la teoría de la pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas. Documento analizando uno de los artefactos teóricos más famosos: la jerarquía de las necesidades (2015), en UTJ Plataforma de Transformación Digital.

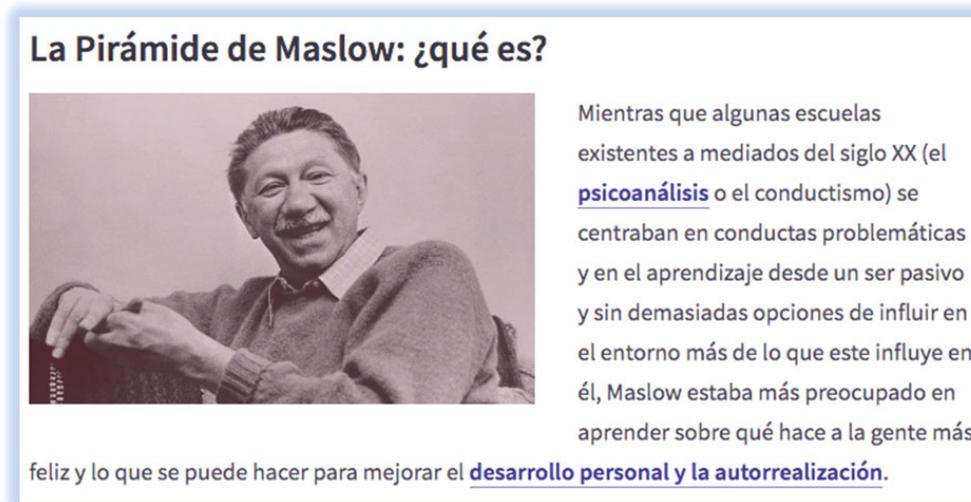


Figura 14. Secuencia 1 del documento. Teoría de la pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas. Curso de comportamiento organizacional (2017), en UTJ Plataforma de Transformación Digital.

Actividad 2	Mapa mental.
Ponderación:	10 %
Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. De manera individual realizará un mapa mental. 2. Revisar el material sobre las teorías de expectativa de Vroom y factores higiénicos de Herzberg. 3. Realiza un mapa mental en el que muestres ambas teorías. 4. Emite conclusiones sobre ambas teorías.
Criterios de forma:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Portada con datos generales (logo de la universidad, nombre completo del estudiante, nombre del profesor, nombre de la asignatura, nombre de la unidad, nombre de la actividad, fecha de entrega). 2. Fuente de consulta (inclusión apropiada de las fuentes de consulta, de acuerdo con los lineamientos a seguir de las normas APA 7ma edición). 3. Ortografía y redacción (sin errores de ortografía, ideas claras, lógicas y secuenciales). 4. Guardar el archivo con el nombre de la actividad 5. Letra Century Gothic, número 12, interlineado 1.5, márgenes preestablecidos.
Criterios de fondo:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los conceptos generales de las teorías, la idea principal a partir de la lectura del material. 2. Representatividad. Representación de conceptos principales a través de imágenes distribuidos en un mapa mental 3. Organización. Imágenes ordenadas y legibles. 4. Conexión de conceptos. Clasificación de los conceptos presentados de manera ordenada y relacionadas unas con otras.
Recursos:	<p>Teoría de la Expectativa de Vroom https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-expectativa/#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20la%20expectativa,que%20gu%C3%ADan%20elecciones%20y%20comportamientos.&text=Vroom%20propone%20que%20una%20persona,resultado%20esperado%20de%20ese%20comportamiento Teoría de los factores higiénicos de Herzberg https://www.gestipolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/</p>

Recursos:

Documento teoría de las expectativas.



La **teoría de la expectativa** explica los procesos mentales que guían elecciones y comportamientos. La teoría de la expectativa propone que los individuos deciden actuar de determinada manera basados en su expectativa por el resultado final. La **teoría de la expectativa** explica el proceso comportamental de por qué los individuos son motivados a elegir un comportamiento sobre otro. Explica también cómo los individuos toman decisiones para alcanzar un resultado que perciben más valioso. En el **comportamiento organizacional**, la teoría de la expectativa se relaciona con la **definición de motivación de Víctor Vroom**. Vroom propone que una persona decide comportarse de determinada manera eligiendo un comportamiento sobre otros, basándose en el resultado esperado de ese comportamiento.



Figura 15. Documento teoría de las expectativas de Vroom.
Documento expectativas (2022), en UTJ Plataforma de Transformación Digital.

Vroom y la teoría de la expectativa

En 1964 **Víctor Vroom**, definió la **motivación** como un proceso controlado por el individuo que administra sus elecciones dependiendo el resultado que desee obtener.

En la teoría de Vroom dentro del **comportamiento organizacional**, lo básico de la motivación se compone de tres dimensiones:

- La expectativa del individuo de que el esfuerzo conducirá al rendimiento previsto.
- La instrumentalidad de este rendimiento se basa en el logro de un resultado determinado.
- La conveniencia del resultado (conocido como **valencia**) para el individuo.

the desirability of the result (known as valence) to the individual

Vroom introduce tres variables dentro de la **teoría de la expectativa**: **Valencia (V)**, **Expectativa (E)** e **Instrumentalidad (I)**.

Valencia: Mide el valor que una persona le da a determinada recompensa

Expectativa: Mide la confianza de la persona en ser capaz de obtener los resultados esperados. Es una medida puramente subjetiva de lo que cree el individuo en sí mismo.

Instrumentalidad: Mide la extensión por la cual un individuo cree que su manager u organización repartirá las recompensas que fueron prometidas.

Figura 16. Secuencia 1 del documento teoría de las expectativas de Vroom.
Documento expectativas (2022), en UTJ Plataforma de Transformación Digital.

Secuencia de aprendizaje: 1.2. Comprender el procedimiento de aplicación de las técnicas de evaluación de dinámica grupal

SECUENCIA DE APRENDIZAJE: 1.2	Comprender el procedimiento de aplicación de las técnicas de evaluación de dinámica grupal	
	Video: Grupos y equipos de trabajo, y trabajo en equipo	
	<u>Video: Etapas de desarrollo de un grupo</u>	
	Video: Relaciones interpersonales	
	Normas Apa 7ma edición	
	Actividad 3. Ensayo de las dinámicas de grupos y las técnicas de evaluación	

Figura 17. Secuencia de aprendizaje 1.2 de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Actividad 3	Ensayo de las dinámicas de grupos y las técnicas de evaluación.
Ponderación:	10 %
Instrucciones:	De manera individual realiza un ensayo de al menos dos cuartillas y máximo tres cuartillas en dónde consideres los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none">• Los diferentes grupos que existen (formales, informales y equipos de trabajo).• Características: Tamaño, Cohesión, estatutos, roles.• Etapas de desarrollo de un grupo: incertidumbre, cuestionamiento, aceptación, realización y desempeño.• Grado de madurez y de pertinencia.• Ética, moral y conciencia grupal.• Relaciones interpersonales afectivas.• Habilidades y actitudes.• Comunicación efectiva, formal e informal, ascendente, descendente y lateral.• Identificar las técnicas de evaluación de dinámica de grupos: sociograma, entrevistas, observación.
Criterios de forma:	Portada con datos generales (logotipo de la universidad, nombre completo del estudiante, nombre del profesor, nombre de la asignatura, nombre de la unidad, nombre de la actividad, fecha de entrega). <ul style="list-style-type: none">• Ortografía y redacción (sin errores de ortografía, ideas claras, lógicas y secuenciales, elaborar por lo menos media cuartilla).• Guardar el ensayo en un documento de Word con el nombre de la actividad.• Letra Century Gothic, número 12, interlineado 1.5, texto justificado, márgenes preestablecidos.• Fuente de consulta (inclusión apropiada de las fuentes de consulta, de acuerdo con los lineamientos a seguir de las normas APA 7ma edición).

Criterios de fondo:	Tema principal. En el ensayo se consideran todos los puntos solicitados en las instrucciones. <ul style="list-style-type: none">• Representatividad. El estudiante explicó y relacionó con sus palabras las ideas centrales de los puntos solicitados en las instrucciones.• Organización del pensamiento. Narrativa coherente de acuerdo con cada punto solicitado en las instrucciones.• Ortografía y redacción. Integrar el documento sin errores de ortografía, con información clara y coherente.
Recursos:	https://www.youtube.com/watch?v=ajpILcwPE5U https://www.youtube.com/watch?v=plzdmHZwF60 https://www.youtube.com/watch?v=8kuFRKdavek https://www.revista.unam.mx/wp-content/uploads/3_Normas-APA-7-ed-2019-11-6.pdf

Recursos:

Video: Grupos y equipos de trabajo y trabajo en equipos.



Figura 18. Video grupos y equipos de trabajo.

Nota: Diferencias entre equipos de trabajo, grupos de trabajo y trabajar en equipo. En UTJ Plataforma de Transformación Digital.

Video: Etapas de desarrollo de un grupo.



Figura 19. Etapas de desarrollo de un grupo.

Nota: Etapas de desarrollo de un grupo. En UTJ Plataforma de Transformación Digital.



Video: Relaciones interpersonales.



Figura 20. Relaciones interpersonales.

Nota: Relaciones interpersonales. En UTJ Plataforma de Transformación Digital.

Secuencia de aprendizaje: 1.3. Analizar la dinámica grupal

SECUENCIA DE APRENDIZAJE: **1.3** Analizar la dinámica grupal

-  Técnicas de Dinámicas de grupos
-  Técnicas de manejo de grupos
-  Actividad 4. Técnicas de dinámicas de grupos

Figura 21. Secuencia de aprendizaje 1.1 de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento..

Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Actividad 4	Técnicas de dinámicas de grupos.
Ponderación:	5 %
Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observa y analiza las oraciones enlistadas del lado izquierdo. 2. Observa las “técnicas de la dinámica de grupos” que se encuentran en la parte inferior de las oraciones. 3. Selecciona la respuesta que creas correcta, dale enter y colócala en el espacio correspondiente o arrastra la caja con la respuesta que creas correcta a la posición que corresponda.

Oraciones enlistadas

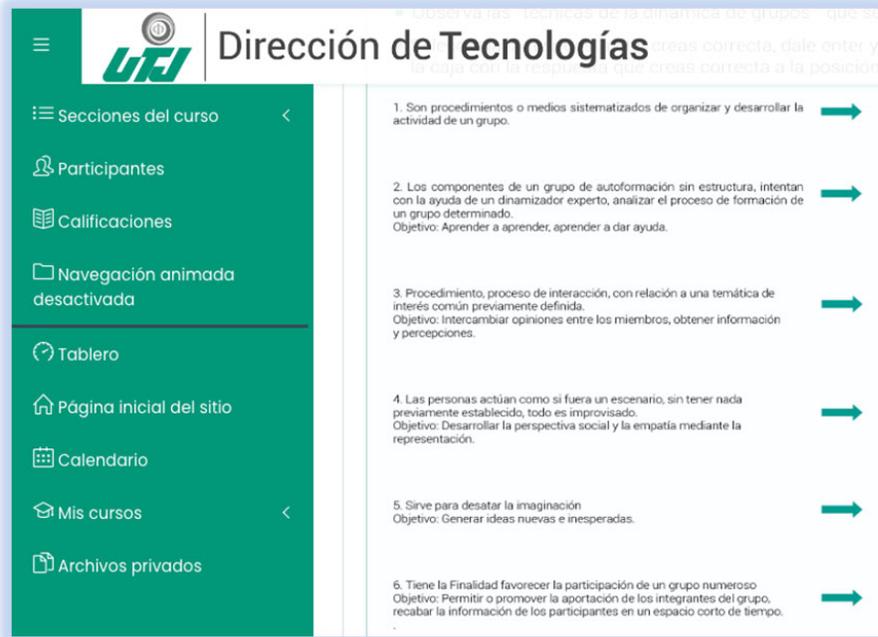


Figura 22. Oraciones enlistadas de la actividad 4 de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento. Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

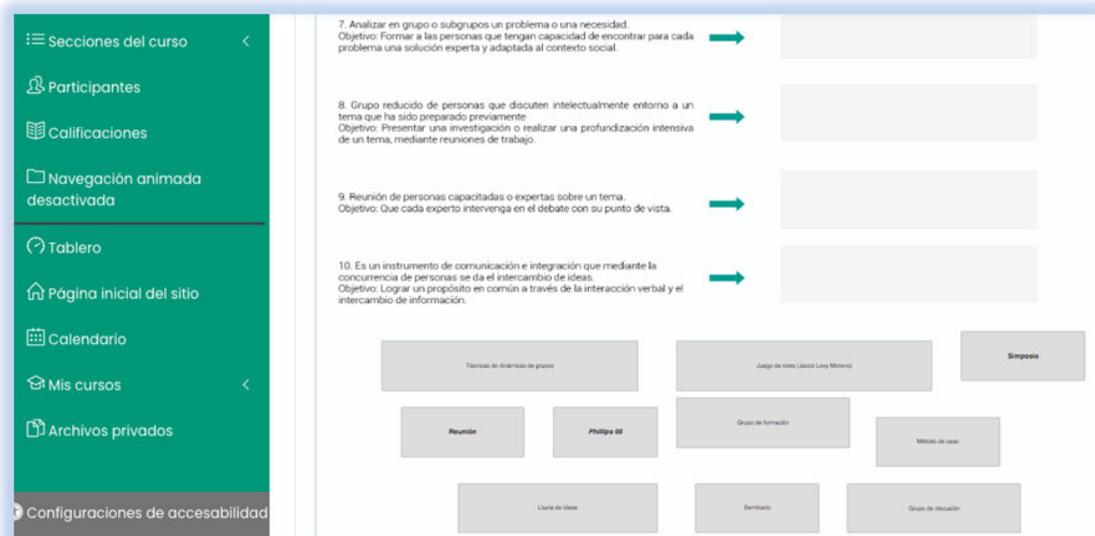


Figura 23. Oraciones enlistadas y cajas de respuestas de la actividad 4 de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento. Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Resultado de aprendizaje unidad I

Resultado de aprendizaje



 Actividad 5. Diagnóstico y propuestas de mejora: Dinámica de grupos. (Resultado de aprendizaje de la unidad I).

Figura 23. Resultado de aprendizaje de la unidad I, de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.

Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Actividad 5	Diagnóstico y propuestas de mejora: Dinámica de grupos.
Ponderación:	15 %
Instrucciones:	<p>Para la realización del trabajo deberán conformar equipos de dos máximo tres integrantes.</p> <p>Será necesario contactar a una empresa cercana a alguno de los integrantes del equipo. Puedes realizar tu trabajo en alguna empresa en donde labore algún integrante del equipo, alguna empresa familiar o inclusive alguna de las empresas de estadía en donde hayan sido asignados.</p> <p>La empresa puede ser de tamaño micro, pequeña, mediana o grande, de giro comercial, industrial o de servicios, de capital público o privado.</p> <p>Para la realización del trabajo se requiere identificar un grupo con al menos cinco y máximo 10 personas (dicho grupo podrá estar conformado por todos los integrantes de la empresa o solo por un departamento, lo anterior dependerá del tamaño y la organización de la empresa seleccionada).</p>

	<p>El trabajo a realizar estará conformado por dos apartados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apartado 1: Diagnóstico de la dinámica del grupo. Dicho diagnóstico deberá considerar los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • Grupo formal / grupo informal. • Características (tamaño, cohesión, estatutos, roles). • Etapas de desarrollo de un grupo. • Grado de madurez y de pertenencia. • Ética, moral y conciencia grupal. • Relaciones interpersonales afectivas. • Habilidades y actitudes. • Comunicación: efectiva, formal e informal, ascendente, descendente y lateral. El diagnóstico deberá presentarse con cada uno de los puntos anteriormente mencionados en apartados separados. 2. Apartado 2: Integración de la propuesta. Deberán realizar propuestas de mejora que consideren los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias o iniciativas que puede aplicar la empresa para satisfacer cada uno de los niveles de la pirámide de necesidades de Maslow. • Estrategias que puede aplicar la empresa para convertir los empleados de tipo “X” a “Y” de acuerdo con el modelo de McGregor. • Justifica y sustenta cada una de las estrategias con la teoría de Vroom y con la teoría de los factores higiénicos de Herzberg (es necesario que utilices los conceptos teóricos de estas teorías).
<p>Criterios de forma:</p>	<p>El trabajo deberá presentarse en el siguiente formato:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Portada con datos generales (logotipo de la universidad, nombre completo de los estudiantes integrantes del equipo, nombre del profesor, nombre de la asignatura, nombre de la unidad, nombre de la actividad, fecha de entrega). 2. Ortografía y redacción. Sin errores de ortografía, ideas claras, lógicas y secuenciales. 3. Guardar el archivo con el nombre de la actividad en un documento de Word. 4. El trabajo deberá de subirse de manera individual (en la portada se debe incluir los nombres de los integrantes del equipo, siendo el mismo documento el que subirán todos los integrantes). 5. Letra Arial 12, interlineado 1.5, texto justificado, márgenes preestablecidos. 6. Fuente de consulta (Inclusión apropiada de las fuentes de consulta, de acuerdo a los lineamientos a seguir de las normas APA 7ma edición).
<p>Criterios de fondo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tema principal. En el trabajo se consideran todos los puntos solicitados en las instrucciones. • Representatividad. Los integrantes del equipo explicaron claramente los puntos solicitados en las instrucciones. • Organización del pensamiento. Narrativa coherente de acuerdo con cada punto solicitados en las instrucciones.

Rúbrica del resultado de aprendizaje unidad I



#	Criterio	Nivel				Valor
		Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	
1	Portada	No presenta Portada	Presenta portada con un solo elemento de lo solicitado	No presenta 3 elementos mencionados en la Portada	No tiene dos de los elementos solicitados en la portada	10
		Valor	0	7	8	9
2	Fuentes de consulta	No menciona las fuentes de consulta; conciben con las mencionadas en el texto	Las fuentes de consulta no conciben con las mencionadas en el texto	Las fuentes de consulta no están citadas correctamente	las fuentes de consulta citadas en el texto no son de acuerdo con la APA 7ma edición	25
		Valor	0	0	15	20
3	Ortografía y Redacción	No existen ideas claras y el texto presenta más de 5 errores ortográficos	No hay una buena redacción y comete hasta 4 errores ortográficos	No hay ideas claras tiene más de 3 errores ortográficos	presenta ideas claras pero tiene como máximo 3 errores ortográficos	15
		Valor	0	7	8	10
4	Integración de propuesta	sin propuesta	contiene al menos 3 elementos	contiene 4 elementos	contiene los 6 elementos solicitados	50
		Valor	0	30	40	45
						50

Figura 24. Rubrica de la unidad 1 de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento. Nota: Tomado de UTJ, Plataforma de Transformación Digital.

Capítulo **II**

Liderazgo y manejo de grupos

A continuación, se presenta el elemento visual que introduce la unidad II, dentro de la materia de FSC II en la plataforma de Transformación Digital.



Figura 25. Presentación de la unidad II, de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.



Introducción

El liderazgo es una de las cualidades más valoradas en un ejecutivo. En el manejo de grupos, la capacidad de comunicar, coordinar y gestionar los recursos, se vuelve medular para el logro de los objetivos.

Los grupos por su naturaleza, están conformados por una gran variedad de personalidades, temperamentos, habilidades, conocimientos y capacidades, que articuladas adecuadamente, se accederá a los resultados superiores de productividad y rentabilidad.

En esta unidad el alumno estudiará el liderazgo y su influencia en el clima organizacional, aprenderá múltiples técnicas gerenciales para el manejo de grupos, conocerá las características y atributos de los grupos; llevará a la práctica métodos para el desarrollo de grupos y convertirlos en equipos de alto rendimiento.

- a. Temas:
 - Liderazgo.

Saber: { Identificar los rasgos característicos del liderazgo, considerando los siguientes elementos en el manejo de grupos:

- Definición de liderazgo.
- Diferencia entre jefe y líder.
- Tipos de liderazgo según Max Weber (autócrata, participativo, rienda suelta).
- Rejilla administrativa o *Grid* gerencial.
- Empatía.
- Diferencia entre poder y autoridad.
- *Empowerment*.
- *Coaching*.

Saber hacer: { Proponer un estilo de liderazgo acorde a las necesidades de un equipo de alto rendimiento.

Saber Ser: {

- Proactivo.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Puntualidad.
- Crítico.
- Espíritu de superación personal.
- Analítico.

• Manejo de grupos.

Saber: { Describir las técnicas de manejo de grupos:

- Debate dirigido, actividades recreativas, grupos T, Focus Group, Role-Playing, Sociodrama y foro) para su aplicación en grupos:
 - Colaborativos.
 - Altamente productivos.
 - Motivados.
 - Autodirigidos.

Y describir los conceptos de Clima laboral.

- a. Definición.
- b. Medición.
- c. Cambio.

Saber hacer: { Proponer estrategias para transformar equipos de trabajo en colaborativos, motivados, autodirigidos y altamente productivos.

- Saber Ser: {
- Proactivo.
 - Respeto.
 - Responsabilidad.
 - Iniciativa.
 - Puntualidad.
 - Crítico.
 - Espíritu de superación personal.

b. Objetivo:

El alumno gestionará grupos de trabajo utilizando técnicas de manejo de equipos de alto rendimiento para capitalizar sus fortalezas y generar sinergias organizacionales.

c. Tipo de actividades que se presentarán en la unidad:



⁷ Mapa mental:

Es un diagrama que se utiliza para representar las palabras, ideas, tareas, u otros conceptos ligados y organizados radialmente alrededor de un tema central que puede ser una palabra o una frase completa. Los elementos se acomodan intuitivamente según la importancia de los conceptos y se organizan en agrupaciones mediante ramas que se van dividiendo cada vez más. Estas conexiones se presentan de manera gráfica radial, no lineal, del centro hacia fuera; estimulando un acercamiento reflexivo para cualquier tarea de organización de información. (UAEH, 2012, párr. 2).



⁸ Infografía:

La infografía es una representación visual de información que utiliza elementos de diseño para mostrar contenido.

Se deben de tomar en cuenta las necesidades del usuario, los contenidos a transmitir y el contexto en que se relacionan los elementos. (Morales Rodríguez, s. f., párr. 1).

⁷ Ícono de mapa mental. FreepIK, (s.f.) Mapa mental iconos creados por Freepik - Flaticon

⁸ Ícono de grupo. FreepIK. (s.f.) Grupo iconos creados por Freepik - Flaticon



⁹ Organizador gráfico:

Los organizadores gráficos son técnicas o herramientas activas de aprendizaje por las que se representan los conceptos en esquemas visuales. Representan una estructura de significados. Involucra y desarrolla habilidades como ordenamiento, comparación y clasificación, que son necesarias para crear representaciones de conceptos y procesos. Estos organizadores describen y muestran relaciones entre conceptos o elementos y pueden evidenciar la comprensión de los conceptos o los datos involucrados de quien los creas. (SUAYED UNAM, s. f., párr. 1 – 2).

Ejemplos de ellos son: mapas mentales, mapas conceptuales, cuadros sinópticos, cuadros de doble entrada, diagramas de flujo, etcétera.



¹⁰ Plan de vida:

Guion flexible que cada cual prevé para el tiempo del que dispone, y que redunde en la congruencia entre lo que se es y lo que se hace. Al crearlo deben considerarse diferentes variables, tales como necesidades u objetivos, que pueden coincidir o no con las expectativas que el entorno tiene de nosotros. Un plan de vida es una tarea en construcción permanente que sigue cierta continuidad, pero que se adapta a las circunstancias que se van presentando.

Los proyectos de vida movilizan la acción y la posicionan en una dirección particular basada en metas significativas, integrando los valores con las legítimas aspiraciones personales. Se erige como un proceso que no se adhiere a una secuencia estática, pero que se extiende a lo largo de los años y alberga una intención o propósito claros. (Mateu-Mollá, 2021, párr. 4 y 5).

d. Tiempo estimado de estudio para esta unidad: 15 horas.

⁹ Ícono de investigación. Ultimatearm, (s.f.) Investigación iconos creados por ultimatearm - Flaticon

¹⁰ Vida laboral. Free icon. Chanut-is-Industries. (s.f.) Vida iconos creados por Chanut-is-Industries - Flaticon



Secuencia de aprendizaje: 2.1. Comprender los conceptos de liderazgo y clima laboral

SECUENCIA DE APRENDIZAJE: **2.1** Comprender los conceptos de liderazgo y clima laboral



-  Liderazgo: Max Weber
-  Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional
-  Actividad 6. Cuadro comparativo entre: Liderazgo y Clima Laboral, Jefe y Líder

-  Texto del artículo EMPOWERMENT
-  El Coaching Gerencial : Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones
-  Rejilla Gerencial
-  Coaching Gerencial
-  Tipos de líderes, Rejilla administrativa, Empatía, Diferencia entre poder y autoridad.
-  Actividad 7. Cuadro comparativo, Técnicas gerenciales

Figura 26. Secuencia de aprendizaje 2.1 de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.

Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Actividad 6	Cuadro comparativo entre liderazgo y clima laboral, jefe y líder.
Ponderación:	7.5 %
Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa la presentación en PowerPoint sobre los tipos de líder de Max Weber y los materiales de consulta sobre liderazgo y clima laboral. 2. Descarga el archivo de Word que se adjunta para esta actividad. 3. Integra los datos generales que se solicitan en la portada del archivo. (Nombre completo del estudiante, nombre del profesor, nombre de la asignatura, nombre de la unidad, nombre de la actividad, fecha de entrega). 4. Revisa lo que se te pide en las dos partes del documento y, con base en tu experiencia laboral o de alguna empresa que conozcas, contesta las preguntas. 5. Integra al menos una fuente de información consultada de acuerdo a los lineamientos establecidos en las normas APA 7ma. edición. 6. Cuida tu ortografía, puntuación y redacción, presentando tus ideas claras, lógicas y secuenciales.

	<ol style="list-style-type: none"> 7. Guarda el archivo con la siguiente nomenclatura: ApellidoPaterno_PrimerNombre_Act.liderazgo.pdf 8. Subir el archivo en formato de .PDF 9. Utiliza letra Arial o calibri, número 12, interlineado 1.5, márgenes preestablecidos y texto justificado.
Criterios de forma:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integra en la Portada los datos generales que se solicitan (nombre completo del estudiante, nombre del profesor, nombre de la asignatura, nombre de la unidad, nombre de la actividad, fecha de entrega). 2. El documento se presenta sin errores de ortografía y utiliza las reglas de puntuación y redacción mediante ideas claras, lógicas y secuenciales. 3. Guarda su archivo en PDF con la nomenclatura solicitada. 4. Sube el archivo a la plataforma dentro de la fecha de entrega establecida. 5. Utiliza letra Arial o calibri, número 12, interlineado 1.5, márgenes preestablecidos y texto justificado.
Criterios de fondo:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa el material de consulta propuesto en la plataforma sobre este tema. 2. Reflexiona sobre el clima laboral de su empresa y contesta la encuesta que se le presenta en el documento de Word. 3. Escribe una reflexión personal acerca de las diferencias entre poder y autoridad. 4. Identifica el tipo de liderazgo que hay en su empresa y explica sus ventajas y desventajas. 5. Propone un estilo de liderazgo acorde a los objetivos estratégicos de su empresa y que favorezca el desarrollo de equipos de alto rendimiento dentro de un área laboral. 6. Integra al menos una fuente de información consultada de acuerdo con los lineamientos establecidos en las Normas APA 7ma edición. 7. Sube su archivo a la plataforma.
Recursos:	<p>Presentación de PowerPoint Liderazgo: Max Weber. Influencia del liderazgo y clima laboral. https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266</p>

Recurso:

Recurso: Presentación de PowerPoint Liderazgo: Max Weber.

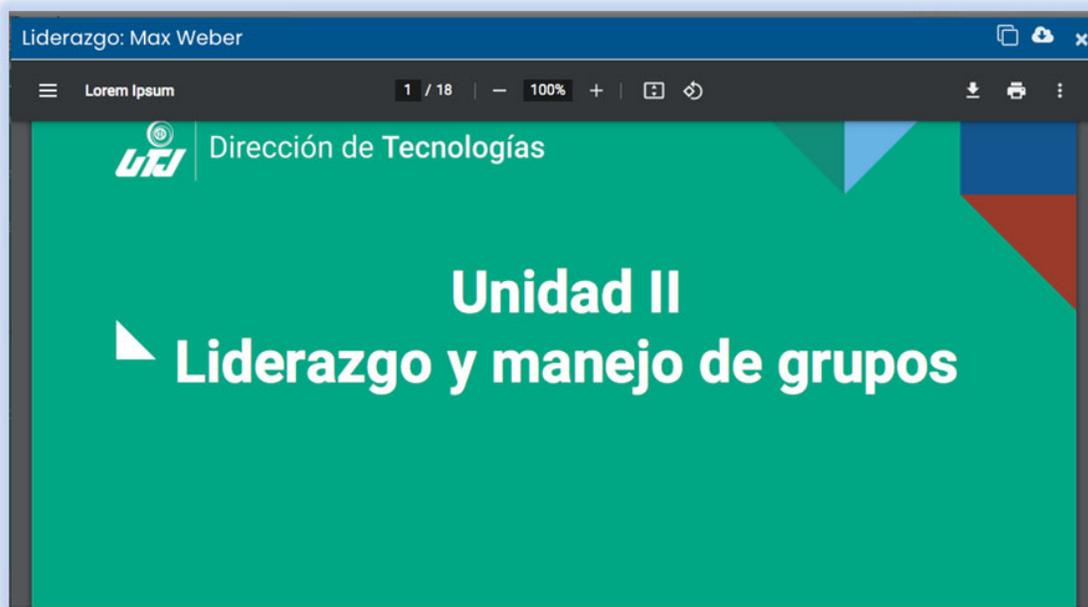


Figura 27. Muestra 1 de la presentación de power point: Liderazgo Max Weber.
Nota: De Educación a Distancia, (s. f.) en UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

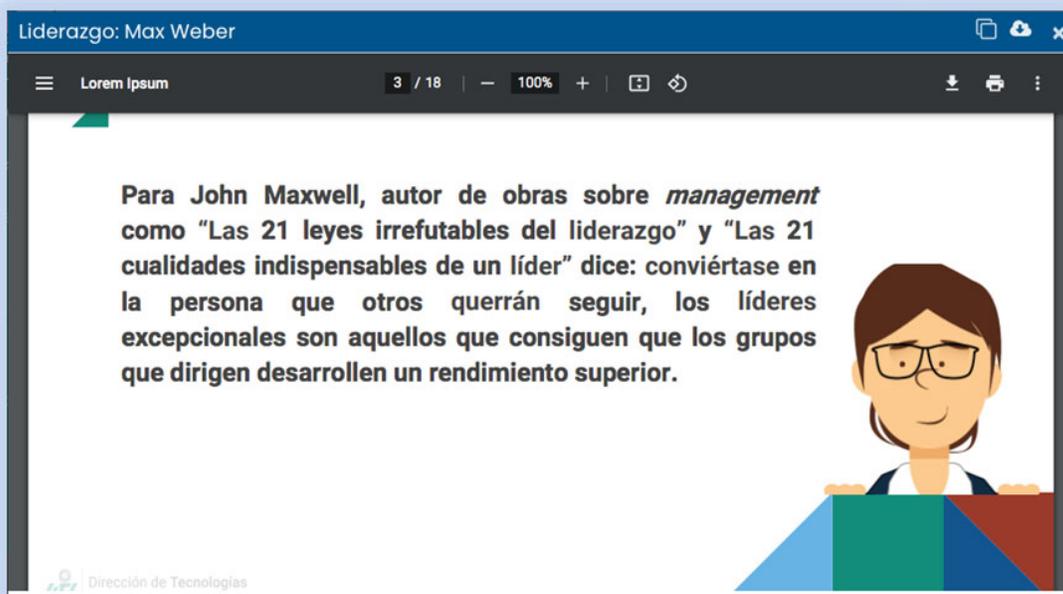


Figura 28. Muestra 2 de la presentación de PowerPoint: Liderazgo Max Weber.
Nota: De Educación a Distancia, (s. f.) en UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Recurso:

Influencia del liderazgo y clima laboral.

The screenshot shows a digital platform interface for an article. At the top, there are navigation links: 'Número actual', 'Último número', 'Artículos in press', 'Números anteriores', and 'Lo más leído'. The article title is 'Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional'. Below the title, the authors are listed: 'Bill Jonathan Serrano Orellana^a, Ch Alexandra Portalanza^b'. The authors' credentials are provided: ^a MBA (c). Universidad Espíritu Santo, Ecuador; ^b PhD(c) en ciencias de la Dirección. Profesora Universidad Espíritu Santo, Ecuador. The page includes sections for 'Palabras clave', 'Abstract', 'Key words', and 'Introducción'. At the bottom of the article preview, there are options for 'Información del artículo', 'Resumen', 'Texto completo', 'Bibliografía', 'Descargar PDF', and 'Estadísticas'. Below the article preview, there is a 'RESUMEN' section with a document icon.

RESUMEN

El objetivo central de este artículo es analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Se hace una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores y se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización. También se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas

Figura 29. Muestra del artículo *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*.
 Nota: De Educación a Distancia, (s. f.) en UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Actividad 7	Cuadro comparativo técnicas gerenciales.
Ponderación:	7.5 %
Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa el material de consulta que comparte en la plataforma sobre las técnicas gerenciales y diferencias entre jefe y líder. 2. Descarga el archivo de Word. 3. Integra los datos generales que se solicitan en la portada del archivo. (Nombre completo del estudiante, nombre del profesor, nombre de la asignatura, nombre de la unidad, nombre de la actividad, fecha de entrega). 4. Completa el cuadro comparativo con la información que se solicita. 5. Integra por lo menos dos fuentes de consulta de acuerdo con los lineamientos de la Norma APA 7ma edición. 6. Cuida tu ortografía y redacción (sin errores de ortografía, ideas claras, lógicas y secuenciales). 7. Guardar el archivo con la siguiente nomenclatura: PrimerApellido_PrimerNombre_Tecnicasgerenciales 8. Sube el archivo en formato PDF. 9. Utiliza letra Arial o calibri, número 12, interlineado 1.5, márgenes preestablecidos y texto justificado.
Criterios de forma:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integra en la portada los datos generales que se solicitan (nombre completo del estudiante, nombre del profesor, nombre de la asignatura, nombre de la unidad, nombre de la actividad, fecha de entrega).

	<ol style="list-style-type: none">2. El documento se presenta sin errores de ortografía y utiliza las reglas de puntuación y redacción mediante ideas claras, lógicas y secuenciales.3. Guarda su archivo en PDF con la nomenclatura solicitada.4. Sube el archivo a la plataforma dentro de la fecha de entrega establecida.5. Utiliza letra Arial o calibri, número 12, interlineado 1.5, márgenes preestablecidos y texto justificado.
Criterios de fondo:	<ol style="list-style-type: none">1. Revisa el material de consulta propuesto en la plataforma sobre este tema.2. Identifica las características de cada una de las técnicas gerenciales.3. Descarga el documento de Word.4. Reflexiona sobre las ventajas y desventajas de cada una de las técnicas y completa el cuadro comparativo que se presenta en el documento de Word.5. Integra una imagen representativa de cada técnica.6. Contesta brevemente la siguiente pregunta ¿Cuál de las herramientas gerenciales revisadas (<i>Grid</i> gerencial, <i>Empowerment</i>, <i>Coaching</i>) es la que mejor aplica para tu empresa y por qué?7. Sube su archivo a la plataforma.
Recursos:	Texto en pdf del artículo: <i>Empowerment</i> Texto en pdf El <i>Coaching</i> Gerencial : Una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones Texto en pdf Rejilla Gerencial Coaching Gerencial https://www.consultoracil.com.ar/coaching-gerencial/?redirect=1 Tipos de líderes Rejilla administrativa, Empatía, Diferencia entre poder y autoridad. http://alerchino.blogspot.com/2013/07/tipos-de-lideres-rejilla-administrativa.html

Recursos:

Texto del artículo *Empowerment*.



Figura 30. Muestra del artículo *Empowerment*.

Nota: De Educación a Distancia, (s. f.) en UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

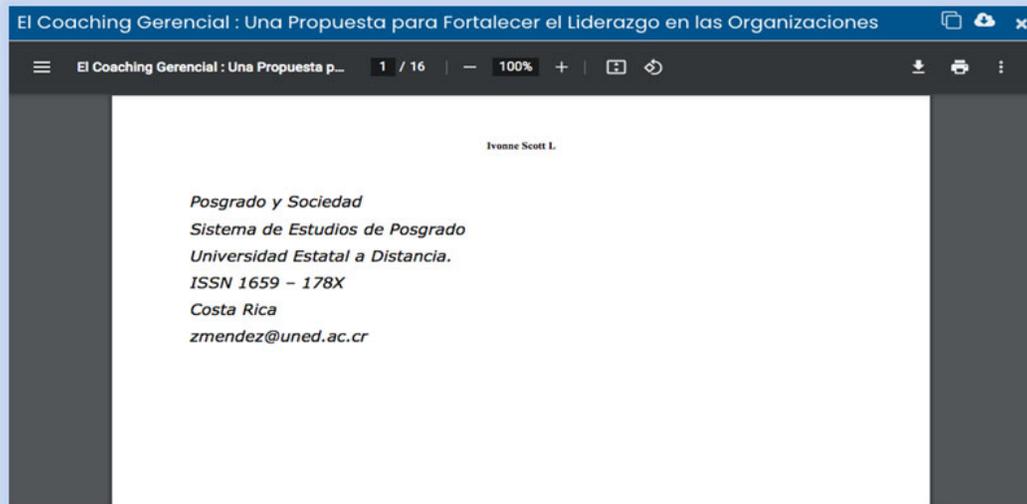


Figura 31. Muestra del artículo *El coaching Gerencial: Una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones*.
Nota: De Educación a Distancia, (s. f.) en UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Recurso:

Texto del artículo *La rejilla gerencial*.



Figura 32. Muestra del artículo *La rejilla gerencial*.
Nota: De Educación a Distancia, (s.f.) en UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Recurso:

Texto del artículo *Coaching Gerencial*.

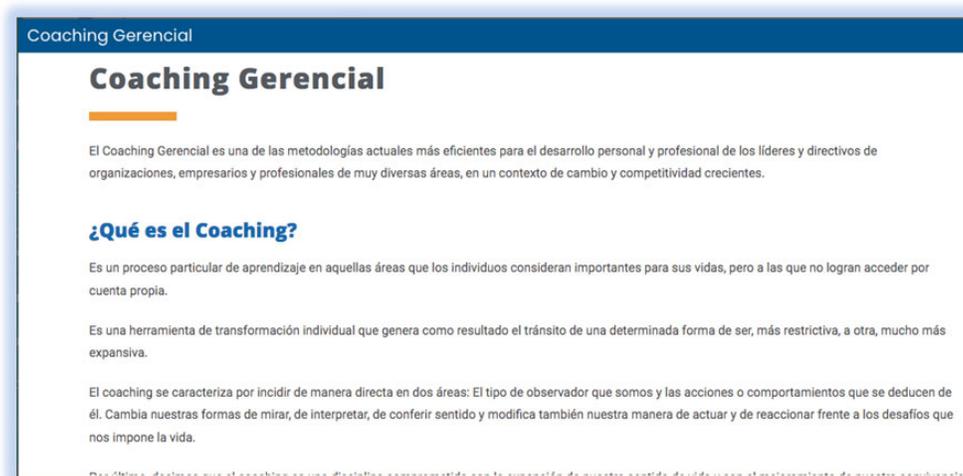


Figura 33. Muestra del artículo *Coaching Gerencial*.

Nota: De Educación a Distancia, (s. f.) en UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Recurso:

Texto del artículo *Tipos de líderes, rejilla administrativa, empatía, diferencia entre poder y autoridad*.

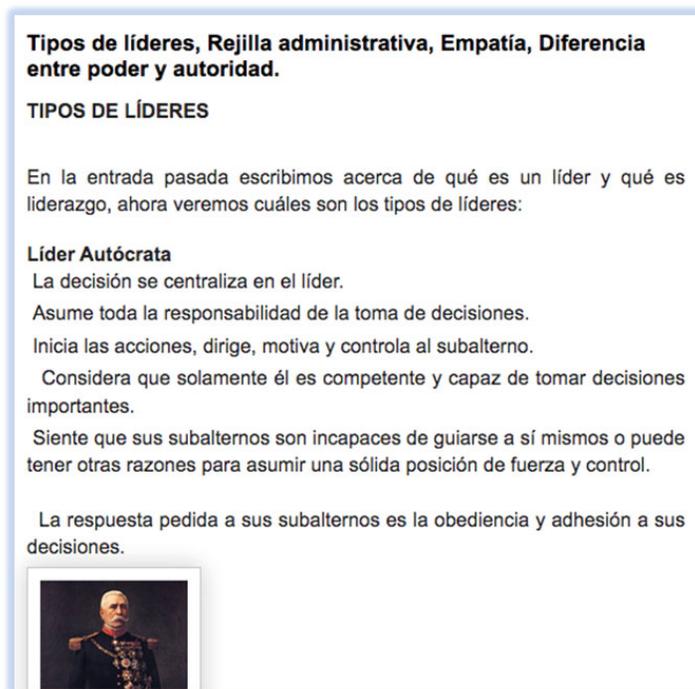


Figura 34. Muestra del artículo *Tipos de líderes Rejilla administrativa, Empatía, Diferencia entre poder y autoridad*.

Nota: De Educación a Distancia, (s. f.) en UTJ. Plataforma de Transformación Digital.



Secuencia de aprendizaje: 2.2. Comprender la aplicación de técnicas de manejo de grupos

SECUENCIA DE APRENDIZAJE: **2.2**

Comprender la aplicación de técnicas de manejo de grupos



Técnicas de manejo de grupos. Equipos de alto rendimiento

Presentación Técnicas de manejo de grupos

Actividad 8. Técnicas de manejo de grupos

Figura 35. Secuencia de aprendizaje 2.2 de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Actividad 8	Técnicas de manejo de grupos.
Ponderación:	7.5 %
Instrucciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa el material de consulta que comparte en la plataforma sobre las características de los equipos de alto rendimiento. 2. Descarga el archivo de Word. 3. Integra los datos generales que se solicitan en la portada del archivo. (Nombre completo del estudiante, nombre del profesor, nombre de la asignatura, nombre de la unidad, nombre de la actividad, fecha de entrega). 4. Completa la tabla que se presenta con la información que se solicita considerando las características actuales en tu empresa. 5. Integra por lo menos dos fuentes de consulta de acuerdo con los lineamientos de la Norma APA 7ma edición. 6. Cuida tu ortografía y redacción (sin errores de ortografía, ideas claras, lógicas y secuenciales). 7. Guardar el archivo con la siguiente nomenclatura: PrimerApellido_PrimerNombre_AtributosDEAR 8. Sube el archivo en formato PDF. 9. Utiliza letra Arial o calibri, número 12, interlineado 1.5, márgenes preestablecidos y texto justificado.
Criterios de forma:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integra en la portada los datos generales que se solicitan (nombre completo del estudiante, nombre del profesor, nombre de la asignatura, nombre de la unidad, nombre de la actividad, fecha de entrega). 2. El documento se presenta sin errores de ortografía y utiliza las reglas de puntuación y redacción mediante ideas claras, lógicas y secuenciales. 3. Guarda su archivo en PDF con la nomenclatura solicitada. 4. Sube el archivo a la plataforma dentro de la fecha de entrega establecida. 5. Utiliza letra Arial o calibri, número 12, interlineado 1.5, márgenes preestablecidos y texto justificado.
Criterios de fondo:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa el material de consulta propuesto en la plataforma sobre este tema. 2. Identifica las características y atributos de los equipos de alto rendimiento. 3. Descarga el documento de Word.

	<ol style="list-style-type: none">4. Reflexiona sobre los atributos de los equipos de alto rendimiento.5. Presenta una propuesta de aplicación para cada uno de los atributos considerando su contexto laboral o de alguna empresa que conozca.6. Redacta una conclusión donde muestre reflexión sobre el beneficio de convertir su equipo de trabajo en alto rendimiento.
Recursos:	Plantilla en Word para realizar la actividad.

Recursos:

Plantilla en Word para realizar la actividad.

Instrucción: Una vez revisado el material de consulta completa la siguiente tabla:

Técnicas de manejo de grupos	Ventajas en su implementación	Desventajas para su aplicación	¿Cómo la puedo aplicar en mi empresa?
Debate dirigido			
Actividades recreativas			
Grupos T			
<u>Focus Group</u>			
<u>Role-Playing</u>			
<u>Sociodrama</u>			
Foro			

Reflexiona sobre la siguiente pregunta: ¿Cómo impactan estas técnicas en el clima laboral de equipos colaborativos, motivados, autodirigidos y altamente productivos?

FUENTES CONSULTADAS:

Figura 36. Plantilla en Word para actividad 8.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Recurso:

Artículo de *Técnicas de manejo de grupos. Equipos de alto rendimiento.*



Figura 37. Artículo de *Manejo de grupos. Equipos de Alto rendimiento*.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Recurso:

Presentación técnicas de manejo de grupos.



Figura 38. Presentación técnicas de manejo de grupos.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.



Secuencia de aprendizaje: 2.3. Comprender las características de equipos de alto rendimiento

SECUENCIA DE APRENDIZAJE: 2.3 Comprender las características de equipos de alto rendimiento



- Características de los equipos de alto rendimiento
- Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales
- Los 12 pasos para desarrollar equipos de alto rendimiento
- Actividad 9. Atributos de los equipos de alto rendimiento.

Figura 39. Secuencia de aprendizaje 2.3 de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Actividad 9	Atributos de los equipos de alto rendimiento.
Ponderación:	7.5 %
Instrucciones:	<p>Revisa el material de consulta que se comparte en la plataforma sobre las características de los equipos de alto rendimiento.</p> <p>Descarga la plantilla en Word para trabajar tu actividad.</p> <p>Integra los datos generales que se solicitan en la portada del archivo. (Nombre completo del estudiante, nombre del profesor, nombre de la asignatura, nombre de la unidad, nombre de la actividad, fecha y entrega).</p> <p>Completa la tabla que se presenta con la información que se solicita considerando las características actuales en tu empresa.</p> <p>Integra por lo menos dos fuentes de consulta de acuerdo con los lineamientos de la norma APA 7ma. Edición.</p> <p>Cuida tu ortografía y redacción (sin errores de ortografía, ideas claras, lógicas y secuenciales).</p> <p>Guarda tu archivo con la siguiente nomenclatura: PrimerApellido_PrimerNombre:AtributosDEAR</p> <p>Sube el archivo en PDF</p> <p>Utiliza letra arial o calibri, número 12, interlineado de 1.5, márgenes preestablecidos y texto justificado.</p>
Criterios de forma:	<p>Integra en la portada los datos generales que se solicitan (nombre completo del estudiante, nombre del profesor, nombre de la asignatura, nombre de la unidad, nombre de la actividad, fecha y entrega).</p> <p>El documento se presenta son errores de ortografía y utiliza las reglas de puntuación y redacción mediante ideas claras, lógicas y secuenciales.</p> <p>Guarda tu archivo en PDF con la nomenclatura solicitada.</p> <p>Sube el archivo a la plataforma dentro de la fecha de entrega establecida.</p> <p>Utiliza letra arial o calibri, número 12, interlineado de 1.5, márgenes preestablecidos y texto justificado.</p>
Criterios de fondo:	<p>Revisa el material de consulta propuesto en la plataforma sobre el tema.</p> <p>Identifica las características y atributos de los equipos de alto rendimiento.</p> <p>Descarga el documento de Word.</p> <p>Reflexiona sobre los atributos de los equipos de alto rendimiento.</p> <p>Presenta una propuesta de aplicación para cada uno de los atributos considerando su contexto laboral o de alguna empresa que conozca.</p> <p>Redacta una conclusión donde muestre reflexión sobre el beneficio de convertir su equipo de trabajo en alto rendimiento.</p>
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Artículo: <i>Características de los equipos de alto rendimiento.</i> • Artículo: <i>Líderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales.</i> • Artículo: <i>Los 12 pasos para desarrollar equipos de alto rendimiento.</i>

Recursos:

Artículo: características de los equipos de alto rendimiento.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO



El **trabajo en equipo** es fundamental para la **productividad de una organización**. Y, como es sabido, no todos los equipos consiguen los mismos resultados. Por ello, desde el **MBA de la Cámara de Comercio de Málaga**, se aborda ampliamente desde un punto de vista teórico y práctico las principales **diferencias entre los equipos de trabajo de alto rendimiento respecto a los equipos de trabajo convencionales**. De esa manera, se garantiza que los alumnos desarrollen destrezas y habilidades necesarias para liderar equipos comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la empresa y con el desarrollo profesional de cada uno de sus integrantes. Se toma como uno entre varios ejemplos, el libro *La creatividad económica*, el filósofo José Antonio Marina y Santiago Satrústegui, CEO de Abante Asesores, distinguen dos tipos de creatividad o inteligencia aplicada a la economía y los negocios: una de tipo **individual**, y otra **social**, que puede darse a nivel de **equipos de trabajo** (o de la sociedad en general). Cuando ambas cooperan satisfactoriamente se produce un **"bucle prodigioso"** en el que las habilidades individuales y colectivas se potencian mutuamente, y eso es precisamente lo que sucede con los equipos de alto rendimiento.

Figura 40. Artículo *Características de los equipos de alto rendimiento*.

Nota: De Educación a Distancia, (s. f.) en UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Recursos:

Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones.

Liderar Equipos de alto
desempeño: un gran reto para
las organizaciones actuales
Leading high performance teams:
A major challenge for today's organizations
Liderar Equipos de alto desempenho:
Um grande reto para as organizações atuais

Ana Fernanda Uribe R.*
Juan Máximo Molina L.**
Francoise Contreras T.***
David Barbosa R.****
Juan Carlos Espinosa M.*****

Fecha de recibido: 23 de mayo de 2013. Fecha de aprobado: 9 de julio de 2013

Para citar este artículo: Uribe, Ana Fernanda; Molina, Juan Máximo; Contreras, Francoise & Barbosa, David (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa* No. 25, pp. 53-71.

Figura 41. Artículo *Liderar equipos de alto rendimiento: un gran reto para las organizaciones actuales*.

Nota: De Educación a Distancia, (s. f.) en UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Recursos:

Artículo *Los 12 pasos para desarrollar equipos de alto rendimiento.*



Figura 42. *Artículo Los 12 pasos para desarrollar equipos de alto rendimiento.*
Nota: De Educación a Distancia, (s. f.) en UTJ. Plataforma de Transformación Digital.



Secuencia de aprendizaje: 2.4. Identificar las características, dinámicas de grupos y la relación entre individuo – grupo – organización

SECUENCIA DE APRENDIZAJE: **2.4** Identificar las características, dinámica de grupo y la relación entre individuo-grupo-organización



 **Habilidades para diagnosticar**

Figura 43. Secuencia de aprendizaje 2.4 de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Recursos:

Artículo *Habilidades para diagnosticar.*

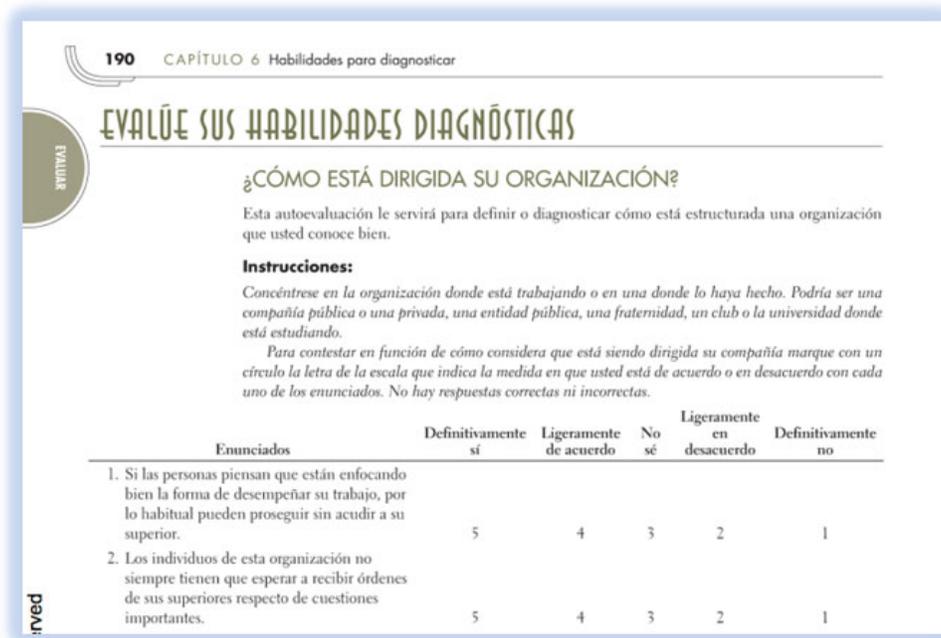


Figura 44. Documento habilidades para diagnosticar.
 Nota: De Educación a Distancia, (s. f.) en UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Secuencia de aprendizaje: 2.5. Proponer estrategias para transformar el grupo de trabajo en equipos de alto rendimiento

SECUENCIA DE APRENDIZAJE: **2.5** Proponer estrategias para transformar el grupo de trabajo en equipo de alto rendimiento



 La importancia de una buena comunicación en una organización

 Actividad 10. Diagnóstico de equipos de alto rendimiento en una empresa

Figura 45. Secuencia de aprendizaje 2.5 de la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento.
 Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Actividad 10	Diagnóstico de equipos de alto rendimiento.
Ponderación:	5 %
Instrucciones:	La actividad número 10 consiste en trabajar la primera parte del resultado de aprendizaje de la unidad 2. Para realizar la actividad es necesario que contactes a una empresa cercana. Puedes realizar tu trabajo en alguna empresa en la que hayas laborado, alguna empresa familiar, donde laboré algún conocido de confianza, o inclusive en la empresa donde realizaste tu estadía de TSU.

	<p>La empresa puede ser de tamaño micro, pequeña, mediana o grande, de giro comercial, industrial o de servicios, de capital público o privado.</p> <p>De acuerdo con el material proporcionado y el conocimiento obtenido en la unidad 2, trabaja el documento adjunto.</p>
Criterios de forma:	<p>a. Integra la portada con datos generales (logotipo de la universidad. Nombre completo del estudiante, nombre del profesor, nombre de la asignatura, nombre de la unidad, nombre de la actividad, fecha de entrega).</p> <p>b. El documento se presenta sin errores de ortografía y redacción (sin errores de ortografía, ideas claras, lógicas y secuenciales).</p> <p>c. Guarda su archivo en PDF con la nomenclatura solicitada.</p> <p>d. Sube el archivo a la plataforma dentro de la fecha de entrega establecida.</p>
Criterios de fondo:	<p>a. Descarga el documento de Word.</p> <p>b. Presenta los datos generales de la empresa elegida.</p> <p>c. Realiza un diagnóstico sobre las características actuales del contexto laboral.</p> <p>d. Desarrolla una propuesta de mejora para cada uno de los puntos que se le presenta.</p> <p>e. Desarrolla una conclusión.</p> <p>f. Presenta anexos: formatos, bitácoras, entrevistas, encuestas, estadísticas, etc. (solo en caso de ser necesarios).</p>
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> Plantilla anexa en Word para realizar la actividad. Artículo: La importancia de una buena comunicación en una organización.

Recursos:

- Plantilla anexa en Word para realizar la actividad.

Para realizar la actividad es necesario que contactes a una empresa cercana. Puedes realizar tu trabajo en alguna empresa en la que hayas laborado, alguna empresa familiar, donde laboré algún conocido de confianza, o inclusive en la empresa donde realizaste tu estadía de TSU.

La empresa puede ser de tamaño micro, pequeña, mediana o grande, de giro comercial, industrial o de servicios, de capital público o privado.

De acuerdo al material proporcionado y el conocimiento obtenido en la unidad 2, trabaja los siguientes apartados:

Información general de tu empresa

Nombre/Razón Social	
Domicilio	
Datos de contacto (correo electrónico, teléfono, página oficial)	
Servicios y/o productos que ofrece	
Organigrama (número de empleados y áreas funcionales)	
Breve historia de la empresa	

Lee el siguiente escenario y desarrolla los puntos que se piden:

Figura 45. Plantilla en Word para actividad 10.
 Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

- Artículo: La importancia de una buena comunicación en una organización.

La importancia de una buena comunicación en una organización

Gómez Utrilla, José. (3 may 2013). La importancia de una buena comunicación en una organización. Community Manager Tercer Sector. <https://cm3sector.org/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/>

La **comunicación** es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

Podemos diferenciar entre la comunicación interna y la comunicación externa de la organización, pero antes es necesario saber quienes somos y qué hacemos, es decir, definir la **cultura y la filosofía de la organización** que engloba sus valores, actitudes, creencias y experiencias. Una vez que tenemos esto claro, es momento de definir cómo serán nuestras estrategias de comunicación.

En cuanto a la **comunicación interna**, es decir, la comunicación entre los miembros de la organización, es importante tener en cuenta qué queremos decir y cómo queremos decirlo, y de que manera se transmite mejor el mensaje sabiendo que existe una diferencia entre lo que se recibe y lo que se percibe, por lo que se hace de vital importancia fomentar la participación y el

Figura 46. Artículo La importancia de una buena comunicación en la organización
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.



Resultado de aprendizaje unidad II

Resultado de aprendizaje



- Actividad 11. Reporte de estrategias de equipos de alto rendimiento en una empresa (Resultado de aprendizaje Unidad 2)

Figura 47. Resultado de aprendizaje de la Unidad II.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Actividad 11	Reporte de estrategias de equipos de alto rendimiento en una empresa (resultado de aprendizaje unidad 2).
Ponderación:	15 %
Instrucciones:	En esta actividad de aprendizaje, retomaremos el trabajo que realizaste en la actividad número 10. A partir del diagnóstico que realizaste en la actividad 10, ahora deberás realizar un “reporte de estrategias de equipos de alto rendimiento en la misma empresa”. Para dar cumplimiento, deberás desarrollar los apartados solicitados en el archivo adjunto.
Criterios de forma:	Integra la portada con datos generales (logotipo de la universidad, Nombre completo del estudiante, nombre del profesor, nombre de la asignatura, nombre de la unidad, nombre de la actividad, fecha de entrega). El documento se presenta sin errores de ortografía y redacción (sin errores de ortografía, ideas claras, lógicas y secuenciales). Guarda su archivo en PDF con la nomenclatura solicitada. Sube el archivo a la plataforma dentro de la fecha de entrega establecida.
Criterios de fondo:	Descarga el documento de Word. Presenta los datos generales de la empresa elegida. Realiza un diagnóstico sobre las características actuales del contexto laboral. Desarrolla una propuesta de mejora para cada uno de los puntos que se le presenta. Desarrolla una conclusión. Presenta anexos: formatos, bitácoras, entrevistas, encuestas, estadísticas, etc. (solo en caso de ser necesarios).
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> Plantilla anexa en Word para realizar la actividad.

Rúbrica del resultado de aprendizaje unidad II

Recursos:

- Plantilla anexa en Word para realizar la actividad.
 - Artículo: La importancia de una buena comunicación en una organización
- Recursos: Plantilla anexa en Word para realizar la actividad.

Tu jefe inmediato te solicita que hagas un diagnóstico sobre la principal problemática que presenta tu área para convertirse en equipos de alto rendimiento y en consecuencia una propuesta de mejora para cambiarlos; ¿qué información incluirías considerando las características de tu empresa, cantidad y perfil de los colaboradores, presupuesto disponible?

No olvides respaldar tus afirmaciones colocando citas bibliográfica.

I. Problemática observada:

II. Tipo de liderazgo sugerido:

III. Técnicas de grupos para aplicar:

IV. Herramienta gerencial para implementar:

V. Estrategias de implementación a seguir para los primeros seis meses (se debe incluir qué harías, cómo lo harías y quién o quiénes serían los responsables de su implementación y/o evaluación).

Figura 48. Plantilla anexa en Word para realizar la actividad 11.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.

Recursos:

Artículo *La importancia de una buena comunicación en una organización.*

La importancia de una buena comunicación en una organización

Gómez Utrilla, José. (3 may 2013). La importancia de una buena comunicación en una organización. Community Manager Tercer Sector. <https://cm3sector.org/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/>

La **comunicación** es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

Podemos diferenciar entre la comunicación interna y la comunicación externa de la organización, pero antes es necesario saber quiénes somos y qué hacemos, es decir, definir la **cultura y la filosofía de la organización** que engloba sus valores, actitudes, creencias y experiencias. Una vez que tenemos esto claro, es momento de definir cómo serán nuestras estrategias de comunicación.

En cuanto a la **comunicación interna**, es decir, la comunicación entre los miembros de la organización, es importante tener en cuenta qué queremos decir y cómo queremos decirlo, y de que manera se transmite mejor el mensaje sabiendo que existe una diferencia entre lo que se recibe y lo que se percibe, por lo que se hace de vital importancia fomentar la participación y el compromiso de las personas que forman la organización.

Figura 49. Artículo *La importancia de una buena comunicación en una organización.*
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.



Rúbrica del resultado de aprendizaje Unidad II

#	Criterio	Ponderación	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
1	Datos de portada	5	La portada carece de la mayoría de los datos.	La portada hace referencia a la mitad de los datos generales.	La portada hace referencia a la mayoría de los datos generales.	La portada hace referencia a al nombre de la asignatura, nombre del profesor, descripción del proyecto, fecha de realización, grupo, carrera, nombres de los integrantes del equipo, logotipo.
Valor			0	2	3	5
2	Información general de la empresa	10	La información presentada incluye dos o menos de los elementos solicitados.	La información presentada incluye únicamente tres o cuatro de los elementos solicitados.	La información presentada incluye únicamente cuatro o cinco de los elementos solicitados.	La información presentada incluye los seis elementos solicitados: Nombre/Razón Social, domicilio, datos de contacto, servicio y/o productos que ofrece, organigrama, breve historia de la empresa.
Valor			0	4	6	10
3	Problemática observada	10	La problemática observada no muestra relación con los atributos de los equipos de alto rendimiento de la empresa y la presentación de sus ideas son poco claras y concretas.	La problemática observada hace poca referencia a los atributos de los equipos de alto rendimiento de la empresa y muestra inconsistencias en la presentación de sus ideas.	La problemática observada hace referencia, de manera parcial, a los atributos de los equipos de alto rendimiento de la empresa y hay algunas inconsistencias en la presentación de sus ideas.	La problemática observada hace referencia a los atributos de los equipos de alto rendimiento de la empresa y presenta sus ideas de forma clara, concreta y lógica.
Valor			0	4	6	10
4	Tipos de liderazgo	10	No sugiere ningún tipo de liderazgo para la empresa.	El tipo de liderazgo sugerido no corresponde a las necesidades de la empresa y lo argumenta de forma parcial.	El tipo de liderazgo sugerido corresponde parcialmente a las necesidades de la empresa y no lo argumenta de forma clara y coherente.	El tipo de liderazgo sugerido corresponde a las necesidades de la empresa y lo argumenta de forma clara y coherente.
Valor			0	4	6	10
5	Aplicación de técnicas de grupo.	10	No integra ninguna de las técnicas de grupo.	Las técnicas de grupo elegidas no responden a las necesidades de la empresa y el perfil de los colaboradores a los que se aplicarán.	Las técnicas de grupo fueron elegidas considerando parcialmente las necesidades de la empresa y el perfil de los colaboradores a los que se aplicarán.	Las técnicas de grupo fueron elegidas considerando las necesidades de la empresa y el perfil de los colaboradores a los que se aplicarán.
Valor			0	4	6	10
6	Aplicación de técnicas gerenciales	10	No menciona ninguna de las técnicas gerenciales revisadas en el curso.	La técnica gerencial elegida no responde a las necesidades de la empresa y al perfil de los colaboradores.	La técnica gerencial elegida responde parcialmente a las necesidades de la empresa y al perfil de los colaboradores.	La técnica gerencial elegida responde a las necesidades de la empresa y al perfil de los colaboradores.
Valor			0	4	6	10
7	Propuestas de implementación para equipos de alto rendimiento	20	No propone acciones.	Las acciones que propone no favorecen la creación de equipos de alto rendimiento, tienen poca coherencia y viabilidad para su implementación.	Las acciones que propone favorecen la creación de equipos de alto rendimiento, tienen coherencia y son viables parcialmente para su implementación.	Las acciones que propone favorecen la creación de equipos de alto rendimiento, tienen coherencia y son viables para su implementación.
Valor			0	8	12	20
8	Ortografía y redacción dentro de la presentación	10	Presenta más de 6 errores ortográficos en el proyecto y las ideas no son claras ni lógicas. No existe secuencia en las líneas de texto ni se respetan las reglas de puntuación.	Hay de dos a cinco errores de gramática, ortografía o puntuación en todo el proyecto. Presenta varios errores de puntuación.	Hay de uno a dos errores de gramática, ortografía o puntuación en todo el proyecto y tiene algunos errores de puntuación.	El reporte no presenta errores ortográficos y las ideas son claras, lógicas y secuenciadas en todas las líneas de texto. Respetan las reglas de puntuación.
Valor			0	4	6	10

9	Conclusiones y recomendaciones	10	No redacta una conclusión, ni una propuesta.	Redacta una conclusión, pero no incluye la situación explicada. No incluye una propuesta.	Redacta una conclusión o recomendación que incluye la situación explicada. No incluye una propuesta.	Redacta una conclusión o recomendación que incluye la situación explicada, ofreciendo una propuesta.
Valor			0	4	6	10
10	Fuentes consultadas	5	No incluye fuentes de información consultadas.	Incluye fuentes de información consultadas y se registra sin considerar el formato APA. Usa sitios web como Wikipedia, prezi, buenastareas, rincon del vago y blogs.	Incluye fuentes de información consultada con el formato APA de forma imprecisa. Usa algunos sitios web como Wikipedia, prezi, buenastareas, rincon del vago y blogs.	Inclusión apropiada de cuatro referencias bibliográficas consultadas y las registran de acuerdo con el formato APA. No usa sitios web como Wikipedia, prezi, buenastareas, rincondelvago ni blogs.
Valor			0	2	3	5

Capítulo **III**

Remedial

Remedial

Estudio Empresa Nestlé

Figura 50. Remedial de la materia de Formación Sociocultural I.
Nota: Tomado de UTJ. Plataforma de Transformación Digital.



Introducción

El proceso del remedial proporciona un espacio para reafirmar conocimientos, concretar proyectos inconclusos, o bien, el tiempo para perfeccionar una competencia no desarrollada por completo.

La actividad remedial es llevada a cabo, por estudiantes que no hayan acreditado la calificación mínima aprobatoria de 8, o bien; que no cuenten con el 80 % de las asistencias requeridas para tener derecho a calificación en el periodo ordinario.

Para tener derecho a presentar el remedial, es necesario haber acumulado un 60 % de asistencias en periodo ordinario como mínimo.



Actividad remedial para la materia de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento

Es importante que desarrolles las competencias asociadas a esta materia y que tengas la oportunidad de demostrarlas con una actividad integral que englobe lo revisado en los contenidos de ambas unidades.

El remedial consiste en analizar un caso de estudio de una empresa multinacional.

El análisis que se pide está enfocado al desarrollo de equipos de alto rendimiento.



Referencias bibliográficas

Cesar G. (s. f.). *Teoría del condicionamiento operante – Skinner*. Slideshare. <https://es.slideshare.net/tavito1996/teora-del-condicionamiento-operante-skinner#:~:text=Skinner>

Claro Perú. (2017, 26 de julio). *Grupos y equipos de trabajo y trabajo en equipo – Dirección de equipos*. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ajpIIcwPE5U>

Consultora CIL. (s. f.). *Coaching Gerencial. Consultora Integral de Liderazgo*. Recuperado de <https://www.consultoracil.com.ar/coaching-gerencial/?redirect=1>

- Durzzo A. (2019, 27 de septiembre). Etapas de desarrollo de un grupo. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ajpILcwPE5U>
- Echeverría A. (2013). Tipos de líderes, rejilla administrativa, empatía, diferencia entre poder y autoridad. Alerchino.blogspot. Recuperado de <http://alerchino.blogspot.com/2013/07/tipos-de-lideres-rejilla-administrativa.html>
- Gómez J. (3 may 2013). La importancia de una buena comunicación en una organización. Comunnity Manager Tercer Sector. Recuperado de <https://cm3sector.org/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/>
- González A. (s.f.). Los 12 pasos para desarrollar equipos de alto rendimiento. Teambuilders. Recuperado de UTJ Transformación Digital. https://transformacion.utj.edu.mx/pluginfile.php/35471/mod_resource/content/3/Los%202012%20pasos%20para%20desarrollar%20equipos%20de%20alto%20rendimiento.pdf?redirect=1
- Fernández B. & Canul M (2013). Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>
- Flores Y. (2013, julio 8). Técnicas de manejo de grupos. Equipos de alto rendimiento. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-manejo-de-grupos-equipos-de-alto-rendimiento/>
- LRH (2015). Teoría de las expectativas. Portal especializado en temas RRHH. <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-expectativa>
- Psicología y mente (s.f.). Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas. Artículo digital. <https://psicologiymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Rivera M. & Fernández R. (2020). La rejilla gerencial. Recuperado de UTJ Transformación Digital. Recuperado de https://transformacion.utj.edu.mx/pluginfile.php/35463/mod_resource/content/3/rejilla-gerencial.pdf?redirect=1
- Scott I. (2007). El coaching gerencial: una propuesta para fortalecer el liderazgo. Universidad de estudios a distancia. Posgrado y sociedad. Recuperado de UTJ Transformación Digital. Recuperado de https://transformacion.utj.edu.mx/pluginfile.php/35462/mod_resource/content/2/Dialnet-ElCoachingGerencial-3662373.pdf?redirect=1
- Serrano B. & Portalanza Ch. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>
- Suárez H. (2017). Empowerment como estrategia gerencial para mejorar la efectividad laboral. UTJ. Transformación Digital. Recuperado de https://transformacion.utj.edu.mx/pluginfile.php/35461/mod_re-

- <source/content/1/26-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20EM-POWERMENT.pdf?redirect=1>
- UTJ. (2022). *Características de los equipos de alto rendimiento. Dirección de Tecnologías. Transformación Digital.* (Presentación ppt.). Recuperado de https://transformacion.utj.edu.mx/pluginfile.php/35469/mod_resource/content/1/Caracteristicas%20de%20los%20equipos%20de%20alto%20rendimiento.pdf?redirect=1
- UTJ. (2022). *Liderazgo: Max Weber. Dirección de Tecnologías. Transformación Digital.* (Presentación ppt.). Recuperado de <https://transformacion.utj.edu.mx/course/view.php?id=102>
- UTJ. (2022). *Técnicas para el manejo de grupos. Dirección de Tecnologías. Transformación Digital.* (Presentación ppt.) https://transformacion.utj.edu.mx/pluginfile.php/34822/mod_resource/content/1/T
- Uribe R. & Molina L. (2013). *Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales.* Redalyc. Recuperado de UTJ Transformación Digital. https://transformacion.utj.edu.mx/pluginfile.php/35470/mod_resource/content/2/Liderar%20Equipos%20%20alto%20desempe%C3%B1o%20reto%20para%20%20organizaciones%20actuales.pdf?redirect=1
- UTJ. (2022). *Técnicas de manejo de grupos. Dirección de Tecnologías. Transformación Digital.* (Presentación ppt.). Recuperado de <https://transformacion.utj.edu.mx/course/view.php?id=102>
- Valdez M. (2021, 19 de enero). *Técnicas de dinámicas grupales.* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=xYvWbYUpv4s>
- Van fleet, D. D. y W. Griffin, R. (2016). *Habilidades directivas: evaluación y desarrollo.* Cengage Learning. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioteca/cauniva/40051?page=215>
- Vargas A. (2018, 13 de enero). *Relaciones interpersonales.* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=8kuFRKdavek>

Dirección de Equipos de Alto Rendimiento. Diseño instruccional para el desarrollo de competencias profesionales en un modelo académico asistido por tecnología en Programas Educativos STEM.

Se terminó de editar en agosto de 2022 en las oficinas de Astra Ediciones
S. A. de C. V. Avenida Acueducto 829, Colonia Santa Margarita, C. P.
45140, Zapopan, Jalisco, México.
edicion@astraeditorial.com.mx



Este proyecto se desarrolló de acuerdo con los lineamientos del proyecto de Transformación Digital de la Universidad Tecnológica de Jalisco (UTJ), y pensando en crear contenidos de aprendizaje para la materia “Dirección de Equipos de Alto Rendimiento” (DEAR). Se analizarán diversos temas que facilitarán el desarrollo y la dirección de las organizaciones a través de un ejercicio ético del liderazgo, con un enfoque sistémico contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos.

ISBN: 978-84-19548-00-9



Universidad Tecnológica
de Jalisco
Innovación y Excelencia



Innovación, Ciencia
y Tecnología



COECYTJAL
Consejo Estatal de Ciencia
y Tecnología de Jalisco