

CALIDAD DE VIDA LABORAL

(Desde la Calidad de Vida Personal hasta la Calidad Organizacional. La gestión del significado en términos de un enfoque Salutogénico)

- **Tipo de asignatura:**

Seminario optativo

- **Carga horaria:**

4hs. semanales

- **Equipo docente y funciones de cada integrante:**

Asociado(Responsable a cargo): Lic. Raúl Miranda

Ayudante de 1era, sin renta: Lic. Marina Fiscella.

Profesor Invitado: Leonardo Mertel

- **Fundamentos de la asignatura**

Las condiciones extremas de integración y competitividad a las que se ven sometidas las grandes organizaciones del mundo, y la extraordinaria revolución de la tecnologías de la información y la comunicación acarrearón la necesidad de adoptar estrategias de gestión que impacten de manera novedosa y que integre la principal ventaja competitiva de una organización **que es la gestión entendida como una red de vínculos que a mayor, mutua y recíproca satisfacción alcanzará nuevos fines, estándares y misiones muchas de ellas tan novedosas respecto a las herramientas tradicionales de management, que producen cambios verdaderamente paradigmáticos.**

Hoy en día estos hallazgos están irreversiblemente incorporados en el mundo organizacional, sin embargo, la alianza entre investigación y esfuerzo productivo por un lado y las del capital y progreso se mueven a una velocidad que las estructuras tradicionales muchas veces quedan detrás o lo que es peor caen presas de sus puntos ciegos frente a esos cambios.

Inicialmente el proceso nace bajo el nombre Calidad Total, este movimiento ha adquirido una notable expansión, que va más allá de una mera moda incidental. Estos profundos cambios que no afectan solo a las organizaciones con fines de lucro sino a la Educación, la Salud, los Estados, el Tercer Sector, etc, provoca una compleja gama de interrelaciones y de nueva expectativas en las personas tanto como consumidores, ciudadanos, trabajadores etc. Ese avance de nuevas necesidades ha generado hasta cambios en la político haciendo un pasaje nítido entre los sistemas de autoridad a los sistemas del consenso que respetan al menos tres reglas básicas de los sistema vivos. **La Sinergia, el Isomorfismo y la Recursividad.**

Hoy no son las estructuras las que llevan al éxito organizacional o a la felicidad a las personas, más bien son las redes y el modo versátil e intenso en que se comunican y adaptan.

En la etapa llamada de la modernidad, era un lugar común referirse a la productividad de la mano de obra como un factor de competitividad. Eran épocas en las cuales, la componente física integraba una gran cuota del esfuerzo laboral total.

En la era actual, denominada posmoderna o líquida, la cuota de esfuerzo físico dentro de la erogación laboral ha caído drásticamente, en manos del equipamiento, la automatización y la robótica. A este cambio en la configuración del puesto de trabajo, corresponde también la asignación de otros roles de supervisión y liderazgo. Asimismo, la organización se aplanó, disolviéndose la marcada distancia que existía entre la supervisión directa y la alta gerencia. Como consecuencia de este giro, el distante rol de la alta gerencia se transformó en una instancia integrada por hombres de “carne y hueso”, que descienden de su otrora inaccesible pedestal, para convertirse en constructores de significados compartidos.

La moraleja de esta historia de paradigmas, es que lo verdaderamente importante en el perfilado competitivo de una organización, **ya no es la productividad de la mano de obra, sino la productividad de la dirección**. De manera que lo importante entonces, reside en las técnicas que la dirección utiliza para ser más productiva, que obviamente se refieren a los procesos de motivación, creatividad, interconectividad, liderazgo inspirador o transformador, ajuste entre valores personales y organizacionales, compromiso, atractividad y prosocialidad, que constituyen un servicio destinado a la consecución de la plenitud humana de la totalidad de los integrantes de la organización, comúnmente visto hoy **como gestión de la felicidad**

Este servicio, que define el nuevo rol de la dirección, es la llave fundamental en el proceso de creación del capital social e intangible, que en este nuevo enfoque, es la fuente del 85% del valor generado, proporción estrictamente equivalente a la tan mentada regla “85-15” de Deming.

A la señalada modificación de las técnicas tradicionales de gestión, se le debe a la propuesta de Calidad, la incorporación de herramientas de administración de la cultura en términos de su desarrollo, del liderazgo enfocado al grupo y de la incorporación de los recursos grupales, emotivos y espirituales de cada uno de los integrantes de la organización.

En síntesis: esta nueva manera de enfocar la actividad dirigencial conlleva una revalorización del talento de la persona que pasan de ser un recurso a un capital decisivo de los grupos y organizaciones. De tal manera que no puede concebirse la Calidad de las prestaciones (productos/servicios) provistas por una empresa, si no están aseguradas en un sistema de Calidad de Vida Laboral.

- **Objetivos generales de la misma**

Desplegar las técnicas derivadas de este modelo con vistas a su internalización por parte de los integrantes del curso.

Repensar, expandir, revalorar y enriquecer las técnicas tradicionales de administración de personal, en procesos de Gestión Estratégica de la personas

pensando a cada profesional como un Líder transformacional con una intensa formación en alcanzar resultados basado en el desarrollo del potencial humano.

Inducir y canalizar vocaciones afines a una irradiación activa de esta propuesta; así como permitir el desarrollo de nuevas competencias e incumbencias propias del despliegue de estas técnicas en las organizaciones de muy alta performance todo enmarcado en las más actuales criterios de prosocialidad o en el enfoque sistémico salutogénico.

- **Objetivos específicos**

1. Competencias de intervención en el desarrollo organizacional enfocado a la concurrencia de los factores de satisfacción percibida de los integrantes de la organización y la alta performance de la misma: Desarrollo del sistema cultural y de las herramientas de soporte: Visión, misión, valores y sistema de políticas de la alta dirección, dentro del modelo Hoshin Kanry.
2. Habilidades y competencias relativas a los estilos de pensamiento requeridos por el proceso de planeamiento estratégico, su formulación y despliegue.
3. Competencias referidas al proceso de construcción de una sólida cultura organizacional orientada a la arquitectura de los climas laborales, organizacionales y motivacionales, con perspectiva sustentable.
4. Habilidades comunicacionales desde una perspectiva no defensiva y asertiva.
5. Competencias y formación en liderazgo transformacional compatibles con el modelo de la organización que gestiona su conocimiento desde un enfoque de mejora incesante.
6. Formación propia en el terreno de la psicoeducación, orientada a proveer los elementos que permiten desplegar una vida más saludable y productiva, en cada uno de los integrantes del curso.

- **Contenidos, desglosados por unidades, módulos o segmentos similares.**

I Conceptos Epistemológicos Generales en los que se asientan los modernos paradigmas de la Gestión de empresas que Aprenden: Historia de la Calidad, redefinición expandida del concepto. Formulación y despliegue de las estrategias de enfoque en los procesos, los escenarios, las partes interesadas (cliente). Vinculación entre la Calidad del producto o del servicio y la Calidad de Vida personal y grupal.

II Calidad de Vida personal.

Armonización intrapersonal y psicología del potencial humano.

Modelo del funcionamiento humano pleno.

Técnicas comunicacionales: Autoestima y Asertividad.

III Calidad de Vida grupal:

Desarrollo de los principios del funcionamiento sinérgico grupal.

Grupo eficiente y maduro. Su evaluación.

Características del proceso grupal. Liderazgo centrado en el grupo.

IV Calidad de Vida organizacional:

Desarrollo de una organización en términos de Calidad.

Gestión del Significado, la Salutogénesis y la Administración por valores.

Paso de la organización centrada en la jerarquía a la orientada al cliente, el ambiente, la prosocialidad. Perfil de ambos paradigmas.

Desarrollo del concepto de parte interesada el servicio interno, el Capital Social

V Calidad de Vida interorganizacional: Concepto de Valor

Sistemas de solidaridad inter-industrial-comunitario-regional-nacional.

Procesos de desarrollo de valor y de cadena de valor. La ecología empresarial. El valor de la sostenibilidad

- **Bibliografía específica para cada módulo o unidad.**

I. Abraham Maslow: El hombre autorrealizado. Keiros-Troquel

D. Corkille Briggs: El niño feliz. Gedisa.

Amaratya Sen: Primero la Gente

II. Posner y Kouzes: Credibilidad. Capítulo “trabajando con valores compartidos.

Blanchard: Administración por valores. Norma

III. Viktor Frankl: El hombre en busca de sentido - Herder

IV. McKenna: Marketing de relaciones. Paidós

V. Karl Albrecht: Cliente Interno. Paidós Empresaria.

VI. Schonberger: Cómo desarrollar la cadena cliente-proveedor. Norma

- **Bibliografía general y/o ampliatoria**

Ver Anexo I

- **Modalidad de enseñanza:**

Sesiones de alto nivel participativo con énfasis en la amenidad. Se analizan casos provistos por la cátedra y emergentes, en los cuales los grupos formados por alumnos intervienen en la resolución de problemas reales en empresas u organizaciones seleccionadas, presentan e implementan las soluciones elaboradas.

Se utiliza en apoyo, abundante material audiovisual.

Se proporciona vía e-mail la totalidad del material bibliográfico que el curso requiere, incluida la bibliografía obligatoria. Se trata de trabajar en un aula que aplique las mismas reglas del nuevo paradigma que se pretende enseñar.

- **Régimen de evaluación. Carácter de la asignatura:**

La asignatura se promueve con una presentación final que cada grupo hace a la Cátedra y exhibe los cambios introducidos en la organización a partir de su intervención.

Existe una matriz de evaluación con su respectivo polinomio de ponderación de factores que los alumnos disponen al inicio del curso, que por su extensión figura en el Anexo II. En pocas palabras el sistema se asienta en el modo de medir las actividades de los individuos y los equipos de manera contribuyente y de pleno con el criterio de avance de los alumnos a saber:

- ✓ *Elaboración de las síntesis de cada clase:* a lo largo de la actividad de la Cátedra se halló como un recurso de gran efectividad, la elaboración por parte de cada grupo de un resumen de cada clase. Este resumen, se confecciona en base a los apuntes tomados en cada clase, más la eventual indicación de alguna fuente bibliográfica o editada adicional. Dicho resumen, es expuesto en el inicio de la clase siguiente por uno de los miembros de grupo. La experiencia indica que, en general, los resúmenes son de excelente calidad, convirtiéndose en un servicio interno que permite retomar el hilo conceptual y expositivo del curso, en una manera de poner al tanto a compañeros que no pudieron concurrir y un modo, también, de tener un material de soporte de lo tratado en el curso. La alta calidad de las exposiciones de los resúmenes, habitualmente incide positivamente en la cuota personal de la calificación de quienes se han encargado de esta tarea. La numeración que se asigna a los grupos, ayuda a asignar esta tarea en forma rotativa, de tal manera que en promedio un grupo expone dos veces en la cursada una síntesis.
- ✓ *Bitácora:* El contenido de una bitácora grupal comprende: descripción de los datos personales de cada uno de los integrantes y su respectiva presentación, las referencias acerca de la identidad grupal y con indicación de sus respectivas fechas de ocurrencia a modo de diario: nombre, valores, elección de la organización, expectativas y objetivos, el código de ética, visión del grupo, planes, división del trabajo, roles de liderazgo y estilos, detalle de las tareas realizadas, conflictos o impasses acontecidos, modo de resolverlos, entidad de los insights personales derivados de la actividad y detalle de los aprendizajes obtenidos en el desempeño de la actividad grupal. Su síntesis es parte significativa en la presentación del grupo, teniendo en cuenta que describe el derrotero del proceso de maduración grupal del cual todos forman parte.
- ✓ *Traducciones:* Se propenderá en la conformación de los grupos, a que se integre alguna persona con dominio del idioma inglés, por grupo. El objetivo es poder aportar material (habitualmente artículos de revistas especializadas) relativo al tema que están tratando. Este aporte tiene especial significación, en cuanto permite al grupo tomar contacto con los avances más actualizados relativos al tema que están afrontando y eventualmente poder trasmitirlo al resto del curso.
- ✓ *Reuniones con integrantes de la cátedra:* Se constituye en un servicio central de la cátedra para asistir a los grupos en el desempeño de sus tareas. En este sentido se realizará un documento de memoria de lo acordado como mejoras y reenfoques que les permita llevar un registro que les permita la evaluación.
- ✓ *Test de lectura, trabajos especiales, aportes voluntarios y testimonios:* Dependiendo de la naturaleza del grupo de trabajo, podrán llevarse a cabo test de lectura de bibliografía tanto individual como grupal, lo que será valorado es como esos

conocimientos son llevados a la práctica en sus trabajos, también es muy valorada la participación en clase y la presentación de trabajos que pudieran ir creando a medida que se desarrolla la clase como una expresión de la repercusión de los contenidos de las cursadas, puede ser la manera original en la solución de un problema, un relato atinente a contenidos vistos en clase o afines o un testimonio personal o colectivo de como estas condiciones o conocimientos han impactado en cambios específicos tanto en su conciencia como en sus hábitos.

- ✓ *Pre-presentación:* Un tiempo antes de la presentación final se desarrolla una pre-presentación que tiene como objetivo discernir si el trabajo está apto para una presentación final y cuáles son las recomendaciones básicas a hacerle y los aspectos que estarían faltando. Es obligatoria y depende de este paso llegar a la presentación final.
- ✓ *Presencialidad y puntualidad:* Dada la naturaleza vivencial de la cursada es especialmente valorada la presencialidad del estudiante y muy tenida en cuenta su puntualidad tanto en llegada como en evitar retirarse antes del cierre de la clase. Este punto es importante desde el punto de vista del servicio que la cátedra brinda, cada clase es un capítulo preciso de la explicación del sistema, su pérdida es de difícil recuperación por procesos de comentarios, apuntes o lecturas bibliográficas ya que la interactividad mediática de la pedagogía requiere el acto vivencial del estudiante.
- ✓ *Liderazgo y referenciación:* Si bien el liderazgo grupal puede ser distribuido y diluido por medio de un sistema de alto compromiso con los objetivos del grupo, subsiste un servicio implícito o explícito relativo a la coordinación o encastre de las diferentes actividades en el seno del programa o cronograma. Los integrantes de cada grupo deberán percatarse que la asunción de estos roles son una necesidad de cada integrante y que los mismos cubren una necesidad real. Esta percatación es conveniente que sea descrita en la bitácora.
La distribución de la carga de actividad entre los integrantes es otro aspecto de la tarea de liderazgo a tener presente. La coordinación debe tener especial cuidado en el reparto de las cargas de trabajo así también de la mejor asignación del ajuste entre tareas y capacidades.
De manera similar, es conveniente que cada grupo tenga un referente para el caso de comunicaciones urgentes, tanto sea para centralizar la comunicación intragrupo, como para el caso de las comunicaciones externas.

- **Modalidad de evaluación de los estudiantes:**

Este Seminario proporciona una intensiva instancia de práctica profesional en la oportunidad de la terminación de la carrera, por lo que la evaluación está asociada a los resultados obtenidos y mensurables de cada grupo.

Correlativamente, los estudiantes hacen su propia evaluación de la experiencia. La misma es procesada y ayuda en muchas ocasiones a incorporar cambios de modalidad y contenido que han enriquecido nuestra propuesta. Un parámetro detallado se ve en el Anexo II sobre los criterios y observaciones basales.

ANEXO I:

SEMINARIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL Bibliografía completa de referencia

Autor:	Título:	Editorial:
Abraham Maslow	La personalidad creadora	Kairós
Abraham Maslow	El hombre autorrealizado	Keiros
K. Ishikawa	¿Qué es el control total de c?	Norma
Nelson	1001 maneras de recompensar a los empleados	Norma
Blanchard	Administración por valores	Norma
Betty Edwards	Aprender a dibujar c/ el hem. derrecho	Urano
Fun.. Premio N. Calidad	Bases del Premio Nac. Calidad (Sector Privado)	PNC
Gregory Watson	Benchmarking estratégico	Vergara
Claus Möller	Calidad Personal	HSM
Philips Crosby	Calidad sin lágrimas	CC
Edwards Deming	Calidad, productividad y competitividad	Diaz de Santos
Terrence E Deal y otro	Celebraciones en las empresas	Gracinica
P.C. Thompson	Círculos de calidad:cómo hacer	Norma
Schonberger	Cómo crear la cadena cliente-proveedor	Norma
Richard F. Gerson	Cómo medir la satisfacción del cliente	Grupo Editor
Lawrence LeShan	Cómo meditar	Troquel
Gitlow-Gitlow	Cómo mejorar la c. y la p. por el método Deming	Norma
Nathan. Branden	Cómo mejorar su autoestima	Paidós
Nathaniel Branden	Cómo mejorar su autoestima	Paidós
Stalk - Hout	Compitiendo contra el tiempo	Limusa
Edward de Bono	Conflictos: Una mejor manera de resolverlos	Sudamericana
Thomas Cleary	Confucio:El Arte de Ser Humano	Tikal
Ariel Guerrero	Creatividad	Ateneo
Daniel Denison	Cultura corporativa	Leguis
Tom Peters	Del caos a la excelencia	Folio

Abraham Maslow	La personalidad creadora	Kairós
Abraham Maslow	El hombre autorrealizado	Keiros
K. Ishikawa	¿Qué es el control total de c?	Norma
Fritz Perls	Dentro y fuera del tarro de la basura	4 vientos
Harari-Weintraub	Desarrolle su cerebro derecho en 30 días	Edaf
H. A. Thelen	Dinámica de los grupos en acción	CEPE
Dalai Lama	El arte de vivir en el nuevo milenio	Grijalbo
Norberto Levy	El camino de la autoasist.psi.	Planeta
Carl Rogers	El camino del Ser	Kairós
Tom Peters	El círculo de la innovación	Rev.Negocios
Theres.Bertherat	El cuerpo tiene sus razones	Paidós
H. Serieyx	El desprecio cero	Mc Graw Hill
Claus Möller	El factor humano de la calidad	HSM
Viktor E. Frank	El hombre en busca de sentido	Herder
Yasuhiro Monden	El just in time hoy en Toyota	Deusto
S. Covey	El liderazgo centrado en principios	Paidos
S. Covey	El liderazgo centrado en principios	Paidós
Margaret Wheatley	El liderazgo y la nueva ciencia	Granica
Andrea Semprini	El marketing de la marca	Paidos
Philip Kotler	El marketing de las naciones	Paidos
D. Briggs	El niño feliz	Gedisa
Jack Trout	El Nuevo Posicionamiento	Mc Graw Hill
SBA	El plan de negocios	Diaz de Santos
Joseph Zinker	El proceso creativo en la terapia gestáltica	Paidos
Carl Rogers	El proceso de convertirse en persona	Paidos
Mintzberg	El proceso estratégico	Prentice Hall
Carl Albrecht	El radar empresarial	Paidos
Nathan. Branden	El respeto hacia uno mismo	Paidós
W. James	El significado de la verdad	Aguilar
John Heider	El Tao de los líderes	N. Extremo
Collins/Porras	Empresas que perduran	Norma
Tom Peters -Waterrman	En busca de la excelencia	Atlántida
Tom Peters	En busca del UAUU	Rev. Negocios
Virginia Satir	En contacto íntimo	Concepto
Ken O'Donnell	Endocalidad	Oniro
Jack Lawson	Endorfinas	Obelisco
K. Albrecht	Gerencia del servicio	Leguis
Carl Rogers	Grupos de encuentro	Amorrortu
Hicks-Bone	Grupos de trabajo autodirigidos	Iberoamerica
Edward Hay	Justo a tiempo	Norma
Masaaki Imai	Kaizen	Cecsa
Martin Seligman	La auténtica felicidad	Editorial B
Nathaniel Branden	La autoestima en el trabajo	Paidos
Giorgio Merli	La calidad total como herramienta de negocio	Diaz de Santos
E. Goldratt - R. Fox	La carrera	Castillo
Marilyn Ferguson	La conspiración de acuario	Kairós
Anzieu-Y.Martin	La dinámica de los grupos peq.	Kapelutz
R. Whiteley	La empresa totalmente dirigida hacia el cliente	HSM
Thomas Kuhn	La estructura de las revoluciones científicas	FdeC Econom.
Alice Sargent	La gerencia andrógina	Norma
Giorgio Merli	La gestión eficaz	Diaz de Santos
T. Bertherat	La guarida del tigre	Paidós
Daniel Goleman	La inteligencia emocional en la empresa	Vergara

Abraham Maslow	La personalidad creadora	Kairós
Abraham Maslow	El hombre autorrealizado	Keiros
K. Ishikawa	¿Qué es el control total de c?	Norma
Alberto Alexander	La mala calidad y su costo	Addison Wex.
Kenichi Ohmae	La mente del estratega	Mc.Graw Hill
E. Goldratt	La meta	Castillo
E. Goldratt	La meta	Castillo
Albrecht	La misión de la empresa	Paidos
Roberto Levy	La Pareja interior	Agedit
Diane Tacy	La pirámide del poder	Vergara
Russel Ackoff	La plan. de la emp. del futuro	Limusa
Nathaniel Branden	La psicología de la autoestima	Paidos
David Böhm	La totalidad y el orden implicado	Kairos
David Böhm	La totalidad y el orden implicado	Kairo
M.Hannan	La venta consultiva	Norma
S. J. Fritzen	La ventana de Johari	Sal Terrae
Randolph-Posner	Las 10 reglas de oro para trabajar en equipo	Grijalbo
Deal- Kennedy	Las empresas como sistemas culturales	Sudamericana
T. Peters	Liberation management	Negocios
T. Peters	Liberation management	Negocios
Philip Crosby	Liderazgo	Mc.Graw Hill
Bennis-Nannus	Líderes	Norma
Rosander	Los 14 puntos de Deming aplicados a los servicios	Diaz de Santos
Dale-Plunkett	Los costos en la calidad	GE de Iberoam
Covey	Los siete hábitos de las personas altamente efectivas	CC
Joachim Sikora	Manual de métodos creativos	Kapelutz
R. Shonberger	Manufactura de categoría mundial	Norma
Regis McKenna	Marketing de relaciones	Paidos
C. Grönroos	Marketing y gestión de servicios	Diaz de Santos
CH. O'Neal	Marketing justo a tiempo	Norma
Kotler-Haider-Rein	Mercadotecnia de localidades	Diana
Maslow	Motivación y personalidad	Sagitario
Joel A. Barker	Paradigmas	Mc Graw Hill
Secr. F. Púb.	Premio Nac. Calidad (Sector Público)	INAP
Covey,Merril,Merril	Primero lo primero	Paidos
Piero Ferruci	Psicosíntesis	Sirio
Carl Rogers	Psicoterapia centrada en el cliente	Paidos
J. Hawley	Redespertar del espíritu en el trabajo	Errepar
M. Hammer J. Champy	Reingeniería	Norm
Virginia Satir	Relaciones humanas en el núcleo familiar	Pax
Assagioli	Ser transpersonal	Gaia
Karl Albrecht	Servicio al cliente interno	Paidos
Rupert Sheldrake	Siete experimentos que pueden cambiar el mundo	Paidos
Bernard Demory	Técnicas de creatividad	Granica
William Ouchi	Teoría Z	Hyspamerica
K. Albrecht	Todo el poder al cliente	Paidós
Berry	Un buen servicio ya no basta	Norma
Peters- Austin	Una pasión por la excelencia	Folio
Peppers y Rogers	Uno por uno: el marketing del siglo XXI	Vergara
Virginia Satir	Vivir para amar	Pax
Virginia Satir	Vivir para crecer	Pax

ANEXO II:

Sistema de ponderación y evaluación

Niveles de rasgos y definiciones de los mismos:

Nombre del grupo: Grupo n°:		Cuatrimestre:	Año:
Integrantes:			
1	Desarrollo grupal		
1,1	<u>Comunicación</u> : se considera que los integrantes del grupo han alcanzado un grado de intercomunicación eficaz.		
	1 a 3 No han alcanzado intercomunicación eficiente 4 a 6 7 u 8 Han alcanzado un grado de intercomunicación desarrollándose eficientemente internamente 9 o 10		
1,2	<u>Delegación</u> : se considera si tiene en cuenta la división de responsabilidades permitiendo asignarse entre los miembros distintas tareas sin generar conflictos		
	1 a 3 No delegan las responsabilidades en distintos miembros, concentrando todo en un solo miembro 4 a 6 Se delegan distintas responsabilidades entre los miembros del grupo generando conflictos internos 7 u 8 Delegan responsabilidades sin generar conflictos internos, pero hay concentraciones en más miembros 9 o 10 Delegan responsabilidades sin generar conflictos internos sin generar concentraciones		
1,3	<u>Distribución de recursos humanos</u> : se considera si utiliza inteligentemente las diferentes capacidades de sus miembros; reconociendo la necesidad de recursos externos.		
	1 a 3 No utiliza inteligentemente los recursos humanos o capacidades de sus miembros 4 a 6 7 u 8 Utiliza los recursos humanos o capacidades de sus miembros de manera eficiente 9 o 10 los recursos externos necesarios		
1,4			
	1 a 3 No poseen un entendimiento grupal (se evidencia a través de discusiones permanentes) 4 a 6 Posee un bajo nivel de entendimiento grupal (se llega a un entendimiento por mayoría, no por consenso) 7 u 8 Posee un nivel medio de entendimiento grupal (se llega a un consenso no convencidamente) 9 o 10 Posee un nivel alto de entendimiento grupal (tienen la madurez de llegar a consenso)		
1,5	tomar para llegar a las conclusiones necesarias para el desarrollo del mismo		
	1 a 3 No hay participación grupal, se concentra toda la actividad del "grupo" en una sola persona 4 a 6 Las decisiones son tomadas por algunos 7 u 8 Todos participan en las decisiones 9 o 10 Todos participan en las decisiones permitiendo un desarrollo del grupo		
2	Enfoque del problema		

2,1	por el cliente (problema) y a partir de eso comenzar su propuesta de mejora
	1 a 3 No percibe necesidades, siendo claramente definidas por el cliente 4 a 6 Identifica las necesidades claramente definidas por el cliente 7u 8 Identifica las necesidades claramente definidas por el cliente y plantea una propuesta 9 o 10 Identifica las necesidades claramente definidas por el cliente, percibe por deducción otras y plantea las propuestas pertinentes
2,2	del cliente
	1 a 3 No aplica técnicas o lo hace erróneamente 4 a 6 Aplican algunas técnicas, siendo evidente la posibilidad de aplicar más 7u 8 Aplica varias técnicas adecuadamente 9 o 10 Aplican varias técnicas adecuadamente o crean nuevas
2,3	marco teórico y práctico desarrollado durante la cursada.
	1 a 3 No percibe la necesidad y/o no puede bajar las mismas a especificaciones concretas 4 a 6 Perciben necesidades o bajan a especificaciones concretas 7u 8 Perciben necesidades y/o bajan a especificaciones concretas 9o10 Perciben necesidades no planteadas de manera directa por el cliente y bajan especificaciones.
2,4	unánime de selección e identificación de un posible problema del cliente
	No tienen criterio grupal y/o no detectan el problema a través del criterio grupal 1 a 3 establecido 4 a 6 No tienen criterio grupal consensuado, acatan uno para la detección de problemas 7u 8 Llegan a un criterio de manera consensuado detectando el problema 9o10 Detectan problemas eficientemente a través del criterio determinado por el grupo consensuadamente

3	su plan de acción.
	1 a 3 No posee una estrategia a seguir 4 a 6 Plantean una estrategia pero pueden llevarla a cabo Llegan a una estrategia y se evidencian los principales pasos para llevarla a 7u 8 cabo 9o10 Plantean, aplican y concluyen la estrategia que propusieron
4	Grado de participación y transferencia al cliente:
4.1.	el cliente le proporciona.
	1 a 3 No posee transferencia o participación 4 a 6 Posee un grado bajo de participación o transferencia al cliente (poca o nula información proporcionada) 7u 8 9 o 10
4.2.	Resultados

	1 a 3 No se observan resultados 4 a 6 Se observan algunos resultados con relación a lo solicitado. 7 u 8 Se observan resultados con íntima relación a lo solicitado. 9 o 10 Los resultados obtenidos son óptimos.
5	Compromiso con la materia
5,1	Asistencia a clase: se consideran la cantidad de faltas promedio por grupo
	1 a 3 Promedio mayor a 4 faltas por grupo 4 a 6 Promedio menor a 4 faltas por grupo 7u 8 Promedio de 1 a 3 faltas por grupo 9o10 Ningún ausente
5,2	presentación, claridad de exposición, concordancia con los temas expuestos en la clase
	1 a 3 No presentó ningún resumen 4 a 6 Los resúmenes presentados no tenían un desarrollo del tema acorde a lo presentado en la clase 7u 8 Los resúmenes presentados tenían un desarrollo del/los temas acordes a lo presentado en clase 9o10 Buena presentación y claridad de exposición del resumen
5,3	Participación en clase: Se considera si está "presente" en las clases, tanto corporal como mentalmente
	1 a 3 Participación nula 4 a 6 Participa en algunas ocasiones 7u 8 Participa generalmente 9o10 Participa siempre
6	Presentación final
6,1	el cuatrimestre
	1 a 3 No son creativos 4a 6 Poseen un nivel bajo de creatividad 7u 8 Son medianamente creativos 9o10 Son altamente creativos
6,2	efectiva por la Cátedra y por el resto de los compañeros
	1 a 3 El mensaje no llegó correctamente por la Cátedra y/o por los compañeros 4 a 6 El mensaje llegó a los compañeros muy sutilmente 7u 8 El mensaje llegó a los compañeros y a la Cátedra claramente 9 o 10 El mensaje llegó y sorprendió a los compañeros y a la Cátedra
6,3	<u>Fundamentación teórica práctica:</u> Se considera si se aplicó bibliografía proporcionada por la materia
	1 a 3 No aplica la bibliografía 4 a 6 Aplica bibliografía en un bajo grado 7u 8 Aplica bibliografía en un grado medio 9 o 10 Aplica bibliografía en un alto grado
6.4.	
	1 a 3 No tiene ningún tipo de respeto por los otros 4 a 6 Irrumpen 7u 8 Se presentan a vivenciar parcialmente

	9 o	
	10	Se presentan a vivenciar
7	Nota Final	
8	Observaciones finales	