

**CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO –
ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**

MAESTRÍA EN NEGOCIOS Y ESTUDIOS ECONÓMICOS

Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional

José G. Vargas-Hernández, M.B.A.; Ph.D.

Profesor Investigador. Departamento de administración

Tel.: 33 3770 3340 Ext 25685

jvargas2006@gmail.com, josevargas@ucea.udg.mx, jgvh0811@yahoo.com

1. La gestión de las organizaciones

- A. Definiciones de gestión
- B. Enfoques teóricos
- C. Tipologías de gestión
- D. El objeto de la gestión

Textos:

Hitt, M., Ireland, R. and Hoskisson, R. [H.I.H]. 2010. Strategic Management: Competitiveness and Globalization - Concepts, Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing. 9th edition. Paperback

Mike Aiken, (2008). Social Enterprise Typology, Washington D.C.: Virtue Ventures LLC,
<http://rinovations.edublogs.org/files/2008/07/setypology.pdf>

Lecturas:

Daft, R. L. (2007) Management: The New Workplace. Mason: Thomson South - Western
Wehrich, H. and Koontz, H. (1998) Menadzment (10-to izd.). Zagreb: Mate

Jones, G. R. and George, J. M. (2003) Contemporary Management (third edition). New York: McGraw-Hill, (Chapter 1)

Bob de Wit and Ron Meyer (2004) Strategy Process, Content, Context An International Perspective. London: Thomson

Sull, D. (1999) Why good companies go bad, HBR , July August 1999

Markides, C. (1999). Six principles of breakthrough strategy, Business Strategy Review, iss.2, 1999

Bower and Christensen (1995). Disruptive technologies, January-February 1995

Hamel and Prahalad (1989). Core competence of a corporation, Harvard Business Review, 1989

Hamel, (1996). Strategy as revolution, HBR, July-August 1996

Christiansen C. M. (2001) The past and future of competitive advantage, SMR, 2001

Eisenhardt and Sull, (2001). Strategy as simple rules, HBR , January 2001

2. La teoría de la ecología poblacional.

Lecturas

- Becker, F. (2007). Organizational Ecology and Knowledge Networks. *California Management Review* Vol. 49, No. 2, winter (2007)
- Carrol, G. R y Barnett, W. P. (2001). Organizational Ecology: an Introduction. *Industrial and Corporate Change* vol 13, 1 (2001)
- Núñez-Nickel M. et al (2006). New Size Measurements in Population Ecology. *Small Business Economics* 26 61-81
- Ranger-Moore, J., Banazak-Holl J. y Hannan, M. T. (1991). Density-Dependent Dynamics in Regulated Industries: Founding Rates of Bank and Life Insurance Companies *Administrative Science Quarterly* vol.36 no.1 1991

3. Los enfoques basados en la gestión del conocimiento

- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17 (winter Special Issue), 109-122 (1996).
- Hall, R. y Andriani, P. (2003). Managing knowledge associated with innovation *Journal of Business Research* vol. 56 145– 152 (2003)
- Hazlett Shirley-Ann et al (2005). Theory Building in Knowledge Management In search of Paradigms. *Journal of Management Inquiry*, vol.14 No.1 March 31-42 (2005)
- Spender, J.-C.; Grant, R. M. (1996). Knowledge and the Firm: Overview. *Strategic Management Journal* 17 (winter special issue), 5-9 (1996).

4.Introducción al desarrollo organizacional

- A. El DO como proceso.
- B. La relación entre los principios y prácticas del comportamiento organizacional y el desarrollo organizacional.
- C. Objetivos de la relación.

Textos:

- Anderson, D. L. (2009). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change, 3rd Edition*, ISBN:9781452291574, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Brown, D. R. (2011). *An Experiential Approach to Organization Development (8th ed.)* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. ISBN: 13:978-0-13-610689-0
- Collins, J. & Hansen, M. T. (2011). *Great by choice: Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All*. New York, NY: Harper Business, Inc. ISBN-10: 0062120999 ; ISBN-13: 978-0062120991
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change (10th ed.)*. Mason, OH: South-Western-Cengage Learning.

- French, Wendell, Cecil Bell and Robert A. Zawacki. (2005). *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change, 6th Ed.*, McGraw Hill. 2005
- French, Wendell, Bell, Cecil, Jr, and Zawacki, Robert, eds. (1994) *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change* Boston, MA: Irwin
- Gallos, Joan V. Editor (2006) *Organization development: A jossey-bass reader* San Francisco: Jossey-Bass
- Jones, Brenda B. and Brazzel, Michael, Eds (2006) *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives* San Francisco: Pfeiffer
- Rothwell, William, Sullivan, Roland and McLean, Gary N. (1995) *Practicing organization development: A guide for consultants* San Francisco: Jossey-Bass
- Weisbord, M. R. (2012). *Productive workplaces: Dignity, meaning, and community in the 21st century*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lecturas:

- Cummings & Worley (2008) Chapters 1, 2, 3, 4
- Capítulos 4 y 5. Brown, D. R. (2011). *An Experiential Approach to Organization Development (8th ed.)* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. ISBN: 13:978-0-13-610689-0
- Morgan's metaphors: <http://www.cleanlanguage.co.uk/articles/articles/19/1/Metaphors-of-Organisation-part-1/Page1.html>
- Bolman & Deal's frames:
<https://www.msu.edu/course/cep/952/refbolmandealfourframemodel.htm>

5.El cambio planificado.

- A. Participación de la gerencia.
- B. Establecimiento del estado deseado.
- C. El papel del líder.
- D. La participación del recurso humano individual y grupal.

Textos:

- Argyris, Chris, Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change, San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Argyris, Chris. On organizational learning, Cambridge: Blackwell, 1993.
- Argyris, Chris, and D. A. Schon, Organizational learning II: Theory, method, and practice, Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- Ashkenas, R. N. (Ed.). The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure, San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Banks, B.B. & Alban, B. T. (2006) *The handbook of large group methods: creating systemic change in organizations and communities*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Beckhard, Richard and Harris, Reuben T (1987) *Organizational transitions: Second ed* 5 Reading, MA: Addison-Wesley
- Beckhard, Richard and Pritchard, W (1992) *Changing the essence: The art of creating fundamental change in organizations* San Francisco: Jossey-Bass

- Beer, Michael and Hohria, Nitin, Eds. (2000) *Breaking the code of change* Boston, MA: Harvard Business School Press
- Bradford, D.L. & Burke, W. W. (2005). *Reinventing organization development: New approaches to change in organizations*. California: Pfeiffer.
- Brown, D. R. (2011). *An experiential approach to organizational development*. (8th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Burke, Warner (2002) *Organization change: Theory and practice* Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Coch, Lester and John R. French, "Overcoming resistance to change," *Human Relations*, 1948, pp. 161-183.
- Hechanova, M. R. M. & Franco, E. P. (2008) *Leading Philippine organizations in a changing world: Research and best practices*. Quezon City: Ateneo de Manila University Press.
- Jones, B. B. and Brazzel, M., Eds (2006) *The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives*. San Francisco: Pfeiffer
- Johnson, S. (2002). *Who moved my cheese?* United Kingdom: Vermilion
- Kotter, John P (1996) *Leading change* Boston, MA: Harvard Business School Press
- Kotter, J. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: The Free Press.
- Kotter, J. and Cohen, D. (2002). *The Heart of Change : Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN: 1578512549 or 9781578512546
- Marshak, Robert (2006) *Covert processes at work: Managing the five hidden*
- Mische, Michael A. *Strategic Renewal: Becoming a High-Performance Organization*. Prentice Hall.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing organizational change* (2nd Ed.). McGraw-Hill: Irwin, NY. ISBN: 978-0-07-340499-8

Lecturas:

- Anderson, D. (2012). Capítulo 13.
- Brown, D. R. (2011). Capítulos 1 y 2, 15 y 16.
- Capítulos 1 y 2. Brown, D. R. (2011). *An Experiential Approach to Organization Development (8th ed.)* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. ISBN: 13:978-0-13-610689-0
- Choi, & Ruona, W. (2011). Individual's readiness for organizational change and its impact on human resource and organization development. *Human Resource Development Review* 10 (1): 46-73.
- Cooperrider, D. & Dutton, J. (1999). *Organizational Dimensions of Global Change: No limits to cooperation*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications. ISBN: 0-7619-1529-X
- Van de Ven, A. & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives* 25(3): 58-74
- Weick, K. & Quinn, W. (1999). Organizational development and change. *Annual Review of Psychology* 50: 361-86.

6. El empowerment

- A. El proceso de delegación de autoridad.
- B. Las prácticas generalizadas de los grupos de trabajo.
- C. Metas individuales y organizacionales.
- D. La delegación de autoridad.

Textos:

- Berger, Lance A. and Dorothy R. Berger (ed.) (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, & Promoting YOUR BEST PEOPLE*, New York: McGraw-Hill, 2004. ISBN: 0-07-141434-7
- Buckingham, Marcus (2001). *Now, Discover Your Strengths: How to Develop Your Talents and Those of the People You Manage*, New York, Free Press, 2001.
- Buckingham, Marcus (2005). *The One Thing You Need to Know: ... About Great Managing, Great Leading, and Sustained Individual Success*, New York, Free Press, 2005.
- Clutterbuck, David and Stuart Crainer (1990). *Makers of Management Men and Women Who Changed the Business World*, London: MacMillan London Limited., 1990.
- Ferrazzi, Keith and Tahl Raz (2005). *Never Eat Alone: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time*, New York: Doubleday, 2005.
- Gladwell, Malcolm (2005). *Blink: The Power of Thinking without Thinking*, New York: Little, Brown and Company, 2005.

Lecturas

- Capítulos 7 y 9. Brown, D. R. (2011). *An Experiential Approach to Organization Development (8th ed.)* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. ISBN: 13:978-0-13-610689-0
- Brown, D. R. (2011). Capítulos 9 y 10

7. El aprendizaje y la cultura organizacional

- A. El proceso individual y colectivo.
- B. El aprendizaje organizacional.
- C. La cultura organizacional.
- D. Intervención.

Textos:

- De Guia, F. (2000). *Culture change: key to organization development: A success story*. Makati City: Florence de Guia & Associates.
- Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Fullan, M., & Ballew, A. C. (2004). *Leading in a culture of change personal action guide and workbook*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.

- Rousseau, D. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture*. Avon, U.K.: The Economist Books.

Lecturas:

- Capítulos 3 y 6. Brown, D. R. (2011). *An Experiential Approach to Organization Development (8th ed.)* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. ISBN: 13:978-0-13-610689-0

8. Perspectivas de la investigación-acción en el DO

- A. La investigación-acción como proceso.
- B. La investigación-acción como enfoque para resolver problemas.

Textos:

- Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing organizations: methods, models and processes*. (3rd ed). California: Sage Publications.
- Reason, P. and Bradbury, H. (eds.) (2001). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. ISBN: 0-7619-6645-5.

Lecturas:

- Bazerman, M.H. (2005). Conducting influential research: The need for prescriptive implications. *Academy of Management Review*, 30: 25-31.
- Cummings & Worley Chapters 5, 6, 7, 8
- Cilliers & Koortzen (2000): TIP article: "The psychodynamic view on organizational behavior"
- Reason, P. & Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications. ISBN: 0-7619-6645-5

9. La intervención organizacional

- A. Definiciones de intervención
- B. Los enfoques teóricos de la intervención
- C. Tipos de intervención
- D. Las características de las intervenciones
- E. El objeto de la intervención

Textos:

- Bohm, D (1989) *On dialogue* Ojai, CA: Ojai Seminars
- Marquardt, Michael J (2004) *Optimizing the power of action learning: Solving problems and building leaders in real time* Palo Alto, CA: Davies-Black
- Nadler, David A (1977) *Feedback and organization development: Using data based methods* Reading, MA: Addison-Wesley
- Olson, Edwin and Eoyang, Glenda *Facilitating organizational change: Lessons from complexity science* San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer
- Passmore, Jonathan. (2007) *Excellence in coaching: The industry guide Philadelphia and UK*: Kogan
- Reddy, Brendan (1994) *Intervention skills: Process consultation for small groups and teams* San Diego: Pfeiffer and Company
- Schein, Edgar (1999) *Process consultation revisited: Building the helping relationship* Reading, MA: Addison-Wesley
- Schein, Edgar (2009) *Helping how to offer, give and receive help: Understanding effective dynamics in one-to-one, group, and organizational relationships* San Francisco: Berrett-Koehler
- Schwarz, Roger (2002) *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches* San Francisco: Jossey-Bass
- Senge, Peter, Kleiner, Art, Robert, Charlotte, Ross, Rick and Smith, Bryan (1994) *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization* New York: Doubleday
- van der Heijden, Kees (1996) *Scenarios: The art of strategic conversation* Chichester, NY: John Wiley and Sons

Lecturas:

- Anderson, D. (2012). Capítulos 9, 10, 11 y 12.
- Brown, D. R. (2011). Capítulos 7 y 8
- Cummings & Worley Chapters 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20

10. Reflexiones metodológicas y éticas de la gestión e intervención organizacional

- A. Los paradigmas de gestión e intervención
- B. Las estrategias y técnicas de gestión e intervención
- C. Heurísticos metodológicos de gestión e intervención
- D. Multidimensionalidad en la gestión e intervención
- E. La ética de la gestión e intervención organizacional

Textos:

- Gellerman, Willam, Frankel, Mark S and Ladenson, Robert (1990) *Values and ethics in organization and human systems development: Responding to dilemmas in professional life* San Francisco: Jossey-Bass
- Haslebo, Gitte and Haslebo, Maja Loua (2012) *Practicing relational ethics in organizations* Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publications

Articles:

- Coch, Lester and French, John R “Overcoming resistance to change” *Human Resources* August, 1948
- Margulies, Newton “Notes on the Marginality of the Consultant’s Role” in Lee, Robert J. and Freedman, Arthur M. eds. (1984) *Consultation Skills Reading* Arlington, VA:NTL Institute

Materiales de apoyo

Readings/Cases:

General Electric: Jack Welch’s Second Wave (A) HBS 9-391-248 Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March – April 1995

Lecturas para el análisis crítico de Harvard Business Review.

- 1) The human side of management, Thomas Teal, Nov-Dec 1996
- 2) Strategy as revolution, Gary Hamel, Jul-Aug 1996
- 3) Building your company vision, James C. Collins and Jerry I. Porras, Sep-Oct 1996
- 4) Leading change: why transformation efforts fail, John P. Kotter, Mar-Apr 1995
- 5) Reaching and changing frontline employees, T. J. Larkin and Sandar Larkin, May-June 1996
- 6) Why do employees resist change?, Paul Strebel, May-June 1996
- 7) What holds modern company together?, Rob Goffee and Gareth Jones, Nov-Dec 1996
- 8) The ways Chief Executive Officers lead, Charles M. Farkas and Suzy Wetlaufer, May-June 1996
- 9) The work of leadership, Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie, Jan-Feb 1997
- 10) Strategy as a portfolio of real options, Timothy A. Luehrman, Sep-Oct 1998
- 11) Leadership when there is no one to ask: an interview with ENI’s Franco Bernabe, Jul-Aug 1998
- 12) After the layoffs, what next?, Suzy Wetlaufer, Sep-Oct 1998
- 13) How to kill creativity?, Teresa M. Amabile, Sep-Oct 1998
- 14) What makes a company global?, Bruce Kogut, Jan-Feb 1999
- 15) Driving change - an interview with Ford Motor company’s Jacques Nasser, Mar-Apr 1999
- 16) Managing oneself, Peter F. Drucker, Mar-Apr 1999
- 17) Competing with giants – survival strategies for local companies in emerging markets, Niraj Dawar and Tony Frost, Mar-Apr 1999
- 18) From spare change to real change, Rosabeth Moss Kanter, May-June 1999
- 19) Changing leaders – the board’s role in CEO succession, Jay W. Lorsch and Rakesh Khurana, May-June 1999
- 20) The right way to restructure conglomerates in emerging markets, Tarun Khanna and Krishna Palepu, Jul-Aug 1999
- 21) Turning goals into results: the power of catalytic mechanisms, Jim Collins, Jul-Aug 1999
- 22) Why good companies go bad, Donald N. Sull, Jul-Aug 1999

Otras lecturas recomendadas

- 23) Hammer Michael, Champy James (1993): „*Reengineering the corporation*“, Harper Business
- 24) Kanter Rosabeth Moss (1989): „*When giants learn to dance*“, Routledge
- 25) Boston Consulting Group (1998): „*Perspectives on strategy*“, John Wiley and Sons
- 26) Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka (1995): „*The knowledge-creating company*“, Oxford University Press
- 27) Chawla Sarita, Renesch John – editors (1995): „*Learning organizations*“, Productivity Press
- 28) The Drucker Foundation: (1997): „*Organization of the future*“, Jossey-Bass Publishers
- 29) Drucker Peter (1993): „*Managing for the future. The 1990s and beyond*“, Plume Penguin
- 30) Kets De Vries Manfred (1995): „*Organizational paradoxes*“, Routledge
- 31) Cooper Robert, Sawaf Ayman (1996): „*Executive EQ – Emotional intelligence in leadership and organizations*“, Perigee Business
- 32) Peters, Waterman (1982): „*In search of excellence*“
- 33) Senge Peter M.: „*The fifth discipline. The art and practice of the learning organizations*“, Doubleday Currency
- 34) Kirby Philip J, Huges David (1997): „*Thoughtware – Change the rethink and the organization will change itself*“, Productivity Press
- 35) Tushman Michael L., O’ Reilly Charles A. III (1997): „*Winning through innovation*“, Harvard Business School Press
- 36) Hambrick Donald C., Nadler David A., Tushman Michael L. (1998): „*Navigating change*“, Harvard Business School Press
- 37) Mintzberg Henry, Quinn James B., Ghoshal Sumantra (1999): „*The strategy process*“, Revised European edition, Prentice Hall
- 38) Collins James C., Porras Jerry I. (1997): „*Built to last – successful habits of visionary companies*“, HarperBusiness
- 39) Kozminski Andrzej K.: "*Catching up? Organizational and management change in the ex-socialist block*"; State University of New York Press
- 40) Grove Andy: “*Only the paranoid survive*”
- 41) and other books written by the following authors: John Kotter, Rosabeth Moss Kanter, Charles Handy, Thomas Davenport, Peter Drucker, Peter Senge, Kets de Vries, Noel Tichy, Tom Peters, Chris Argyris, Henry Mintzberg, etc. They all are most renowned management thinkers.

Business periodicals recomendadas

- 42) The following business periodicals publish works on organizational development and change management. Both resources are leading-edge institutions:
- 43) Harvard Business Review
- 44) McKinsey Quarterly

Periódicos recomendados

- 45) As political and economic news will be discussed throughout the course, it is necessary to follow both local and international news. The following resources are recommended:
- 46) Domino Fórum (in Slovak lang., politics weekly,)
- 47) TREND (in Slovak lang., economics and politics weekly)
- 48) Business Central Europe (in English lang., business and politics monthly)
- 49) The Economist (in English lang., politics and economics weekly)

Evaluación del curso:

Criterio	Porcentaje
Asistencia, participación y reportes de lecturas	20 por ciento
Trabajo individual: ensayo	20 por ciento
Resumen de notas y apuntes	20 por ciento
Proyecto de aprendizaje acción.	20 por ciento
Presentación de resultados	20 por ciento
Total	100 puntos

Expectativas de los estudiantes

- A. Se espera que los estudiantes lean las lecturas obligatorias antes de entrar en clase. Eso es la principal condición previa para la calidad de las conferencias y discusiones.
- B. Para una comprensión mejor y más completa de los materiales de lectura, el estudiante debe prestar la debida atención a lo siguiente:
- 1) ¿Cuál es el principal argumento en el texto? ¿Cuál es el objetivo de autor y lo que es tema en punto? ¿Cuál es la teoría, si es que existe en el texto?
 - 2) Hacer comparaciones. Cuántos ejemplos señala el autor señala ? ¿Cuál es el propósito del autor al comparar los ejemplos?
 - 3) Factores y variables. ¿Qué factores tienen la mayor influencia en la argumentación del autor?
 - 4) Busque errores en la lógica del autor de la argumentación! Son las hipótesis válidas en el contexto dado.
 - 5) Métodos. ¿Cuál es la metodología del autor (métodos estadísticos, descriptivo explicativo, análisis histórico, análisis de contenido, estudios de casos, etc.)
 - 6) ¿Los datos apoyan los argumentos del autor? ¿Hay suficiente evidencia para apoyar la argumentación y de la evidencia ir en la misma línea con los argumentos?
- C. Se espera que los estudiantes preparen sus asignaciones para los seminarios del curso con ejemplos de estudio de casos. Se espera que preparen su material de exposición fuera del tiempo de la clase

Productos a evaluar:

A. Trabajo individual

Ensayo sobre uno de los temas del curso, debe cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Mínimo 5, 000 palabras
- 2) Estrictamente en APA versión VI.
- 3) Mínimo de referencias 12, con no más del 20% de fuentes de internet. Si son de bibliotecas virtuales deben tener el DOI.
- 4) El plagio no se tolera.

B. Trabajo en equipo

- 1) **Recapitulación de notas y apuntes de uno de los temas del programa**, con los siguientes requisitos:
 - a) Desarrollo comprensivo del tema
 - b) Con mínimo de 20 referencias entre libros de texto y lecturas
 - c) El plagio no se tolera

2) Proyecto de aprendizaje acción.

Los estudiantes trabajarán en equipos de 4-5 para los clientes - organizaciones asociadas. El problema de trabajo será seleccionado por las empresas, debe ser de importancia estratégica, y relevante para el curso correspondiente. Se aplicará el enfoque de investigación-acción, cuando los estudiantes primero realizan la investigación para el diagnóstico de la organización y, a continuación sugieren e implementar la acción (s), que será de nuevo medido en consecuencia por la investigación. Los equipos trabajarán para clientes reales. Los clientes necesitan estar dispuesto a dedicar tiempo extra para cooperar con los equipos de estudiantes, para hablar de sus problemas reales y esperar los resultados de los estudiantes.

Después de la presentación del problema por parte de la organización, los estudiantes presenten la propuesta de proyecto, que una vez aprobada por la organización se llevará a cabo. Los informes de progreso se presentarán en el medio del semestre y los informes finales al final con propuestas de seguimiento. Los resultados del proyecto se presentarán en la empresa al comité de dirección del proyecto. Los equipos deben trabajar tan cerca de los empleados internos como sea posible. Pueden llegar a ser los miembros de los equipos de proyectos internos, participar en reuniones de empresa, etc. El objetivo es alcanzar la máxima participación.

Casi todo el mundo trabaja más rápido y mejora si se pone retroalimentación sobre su desempeño. Cada equipo será, pues, responsable de administrar su propio sistema de evaluación del desempeño. La evaluación de la actuación examinará cada aporte del miembro en 4 áreas:

- a) Trabajo en equipo: contribuye al rendimiento del grupo, saca lo mejor de los demás, fomenta las actividades de grupo que se mueven hacia la realización de tareas.

- b) Iniciativa y fiabilidad: cumple con las responsabilidades a tiempo y de acuerdo a las expectativas del grupo.
- c) Calidad de los resultados: oral y los informes escritos.
- d) Contribución al conocimiento y el aprendizaje: entendida de manera efectiva, utilizada, y demostrar el conocimiento de los materiales del curso.

El rendimiento individual será evaluado al final del curso. Cada miembro del equipo evaluará todos sus colegas en el equipo. Esta retroalimentación de los compañeros y la evaluación se tendrán en cuenta para el 10% de la calificación total. Otro 10% de la asignación del equipo será evaluado por el facilitador del curso cuando se presenten los resultados, de acuerdo con el comité de dirección de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) La calidad de los registros e informes (originalidad y brillantez de las ideas).
- b) La integración con la organización y la teoría de la gestión (enlaces a los conceptos del curso).
- c) Integridad de los pasos propuestos para su implementación.
- d) La creatividad (en contenido y / o formato).
- e) Calidad de la presentación (organización de argumento, estilo de escritura, y así sucesivamente).