



# Guía para el profesor

Gestión del cambio

LSRM6005



## Índice

Información general del curso .....	1
Metodología .....	2
Evaluación.....	3
Bibliografía.....	4
Temario.....	5
Notas de enseñanza .....	6
Evidencia.....	12

## Información general del curso

### Modalidades

- Clave banner: LSRH6005

### Competencia del curso

Genera intervenciones de cambio y liderazgo para asegurar la sostenibilidad y éxito en este proceso clave en las organizaciones.





## Metodología

En el curso de Gestión de cambio se revisarán 15 temas.

En cada tema encontrarás lo siguiente:

- Una breve explicación que te ayudará a ampliar tu conocimiento.
- Una serie de lecturas y videos que debes revisar de manera obligatoria para una mejor comprensión de los temas.
- Una lista de lecturas y videos que se te recomiendan para complementar el estudio del tema.
- Una actividad de aprendizaje cuyo propósito es aplicar y experimentar con los conceptos estudiados.

A través del curso, debes trabajar en lo siguiente:

- 15 actividades.
- Avance 1 de evidencia.
- Avance 2 de evidencia.
- Entrega final de evidencia.

### Actividades

Las actividades se deben enviar a través de la plataforma a más tardar los domingos por la tarde, para que puedas iniciar al día siguiente (lunes) con el estudio de un nuevo tema.

### Evidencia final

- La entrega de tu primer avance de evidencia es en la semana 6.
- La entrega de tu segundo avance de evidencia es en la semana 10.
- La evidencia en su totalidad se entrega en la semana 16.

¡Que tengas una excelente experiencia de aprendizaje en este curso!



## Evaluación

Unidades	Instrumento evaluador	Porcentaje
15	Actividades	60
2	Avance de evidencia	20
1	Evidencia	20
		Total <i>100 puntos</i>



## Bibliografía

### Libro de texto:

- Kotter, J., Akhtar, V., y Gupta, G. (2021). *Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times*. Estados Unidos: Wiley.

### Libro de apoyo:

- Barreiro, J., Barber, C., y Clua, C. (2023). *Liderazgo con propósito*. México: McGraw-Hill.





## Temario

<b>1</b>	Cambiar o morir
<b>2</b>	Tipos de cambio
<b>3</b>	Ciclo de cambio
<b>4</b>	Modelo de Kotter
<b>5</b>	Elaboración de un plan de cambio
<b>6</b>	Teorías de liderazgo
<b>7</b>	Marco referencial de Ram Charan
<b>8</b>	Liderazgo y humildad
<b>9</b>	Liderazgo y cambio
<b>10</b>	Planes de desarrollo de liderazgo
<b>11</b>	Fases de la transición
<b>12</b>	Un caso práctico de transición
<b>13</b>	Elemento: dejar ir
<b>14</b>	Elemento: zona neutral
<b>15</b>	Elemento: nuevo comienzo



## Notas de enseñanza

Antes de impartir el curso, por favor revise de manera general los datos y conceptos proporcionados en el mismo, con el fin de detectar y, en su caso, actualizar y/o enriquecer previamente la información específica al tiempo en que se está impartiendo el curso.

Un aspecto de gran importancia en el desarrollo de los temas es el involucramiento del facilitador para propiciar que la competencia del curso se cumpla, pero también ir preparando a los participantes para que vayan desarrollando propuestas de soluciones innovadoras a problemas actuales de gestión del cambio.

Las notas de enseñanza aquí mostradas son referencia para la versión presencial y en línea, a menos que se indique lo contrario en cada tema. Puede revisarlas a continuación.

Para la impartición de este curso, se sugiere:

1. Revisar con tiempo la lista de entregables y la agenda en Servicios en Línea para saber en qué temas y semanas se deben realizar las actividades.
2. Motivar al alumno a participar y realizar sus actividades a tiempo.
3. Proveer retroalimentación de las actividades que realizan los participantes.
4. Especificar las fechas de entrega para que los participantes puedan visualizar de manera esquemática los temas y actividades que deberán estar revisando cada semana.
5. Recordar a los participantes que es de suma importancia que guarden tanto las actividades como la evidencia del curso en su archivo personal, pues requerirán dichos documentos para elaborar su proyecto integrador (último curso del certificado).

Si usted imparte el curso en modalidad en línea, se recomienda también lo siguiente:

1. Realizar sesiones sincrónicas durante el curso con los participantes para repasar los temas revisados y resolver las diferentes dudas que puedan surgir.
2. Recordar con anuncios a los participantes acerca de las entregas de sus actividades por medio de la sección de Entrega de tareas o por correo electrónico.

### Tema 1 Cambiar o morir

#### Objetivo:

Distinguir el cambio como proceso que permite la mejora en las organizaciones.

#### Notas para la enseñanza del tema:

- Este es un tema introductorio al tema de cambio. Para ello, se deberá plantear cómo una empresa que fue considerada en su época como la más grande y la mejor, sufrió una crisis y logró salir de ella.
- Se sugiere repasar los conceptos de relacionarse, reencuadrar y repetir. Además, iniciar con el mensaje de que es fundamental entender los sentimientos de las personas en el proceso de cambio, pues es clave para el éxito del cambio y su posterior sostenimiento.
- Sensibilizar a los alumnos de la importancia del cambio y cómo es decisivo enfrentarlo para poder permanecer siempre alerta frente a la constante del devenir.

**Tema 2** Tipos de cambio**Objetivo:**

Comprender los diferentes tipos de cambio planeado, para determinar la estrategia adecuada que permita dar respuesta a ese proceso.

**Notas para la enseñanza del tema:**

- Poner énfasis en mostrar los tipos de cambio y los factores claves que los definen.
- Los modelos de cambio más importantes y sus elementos, son los factores clave que los alumnos deben manejar en el presente tema.
- Precisar si los alumnos son capaces de distinguir los modelos de cambios y sus principales enfoques, así como sus principales diferencias.

**Tema 3** Ciclo de cambio**Objetivo:**

Analizar el ciclo de cambio, para diseñar estrategias que permitan adaptar a la organización ante esos procesos.

**Notas para la enseñanza del tema:**

- Verificar que los alumnos describan de manera clara las fases que integran el ciclo de cambio utilizado en el desarrollo organizacional para la realización de una intervención.
- Los alumnos deben identificar las principales técnicas de recolección y análisis de datos en el DO.
- Cuidar que los alumnos sean capaces de describir los principales elementos a considerar para la institucionalización de un cambio.

**Tema 4** Modelo de Kotter**Objetivo:**

Distinguir el plan de gestión del cambio de John Kotter.

**Notas para la enseñanza del tema:**

- Los alumnos identifican con claridad el modelo de cambio de Kotter.
- Desarrollar con soltura y lógica cada uno de los ocho pasos del modelo de cambio de Kotter.
- Su trabajo es desarrollado como un plan de cambio sustentable para algún tipo de organización.

**Tema 5** Elaboración de un plan de cambio**Objetivo:**

Reconocer los elementos que componen un plan de cambio.

**Notas para la enseñanza del tema:**

- Este curso busca hacer un repaso de los conocimientos adquiridos durante este módulo.

- Buscar que los alumnos identifiquen las diferentes etapas de un proceso de cambio y sus respectivos elementos.
- Los alumnos deben ser capaces de reconocer las necesidades que los cambios implican, así como que pongan en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de este módulo.

## Tema 6 Teorías de liderazgo

### Objetivo:

Validar los conceptos y contenidos del curso a través de un ejercicio de reflexión y análisis.

### Notas para la enseñanza del tema:

- Este curso busca mostrar las diferentes teorías actuales sobre el liderazgo.
- Mostrar las principales características que un líder debe tener, así como sus competencias.
- Indicar cómo es posible desarrollar y trabajar con los diferentes tipos de liderazgos que existe en las organizaciones.
- Intentar crear consciencia en los participantes para reflexionar sobre el tipo de liderazgo que ejercen ellos mismos, así como el estilo de liderazgo que se ejerce sobre ellos y cómo contribuir a mejorarlo.

## Tema 7 Marco referencial de Ram Charan

### Objetivo:

Identificar y comprender las características del modelo de liderazgo del Dr. Ram Charan, a través de la lectura y comprensión de su aplicación para el desarrollo de las competencias que facilitan la dirección y la administración de negocios u organizaciones.

### Notas para la enseñanza del tema:

- Se sugiere hacer una primera revisión general del tema del liderazgo.
- Se recomienda contextualizar la importancia de Ram Charan en el ámbito empresarial.
- Es importante hacer una revisión inicial de las características de la situación actual y del entorno global de las empresas.
- Revisar criterios como cultura organizacional, innovación y desarrollo grupal e individual.
- Vincular dichos conceptos con el ejercicio del liderazgo actual.

## Tema 8 Liderazgo y humildad

### Objetivo:

- Identificar la vinculación general entre los conceptos de liderazgo y humildad.
- Distinguir las coincidencias de la importancia de la humildad en dos modelos de liderazgo.
- Relacionar acciones y actitudes que desvirtúan un liderazgo con humildad.
- Concluir el impacto del liderazgo con humildad en las funciones directivas.

### Notas para la enseñanza del tema:

- Apoyar a los alumnos en las diferencias y similitudes de los modelos de Collins y Maxwell.

- Ayudar a comprender a los alumnos que los niveles más altos se logran cuando centramos la atención en la persona, cuando la tarea deja de ser la prioridad y logramos el cumplimiento a través de la atención, lealtad y cariño derivado de una genuina preocupación y atención en el otro.
- Que los alumnos reconozcan cuál es el impacto de la humildad en las tres funciones directivas definidas por Carlos Llanos, porque la definición de la humildad es una virtud necesaria para llegar a desarrollar el más supremo de los liderazgos. Tomar en cuenta cada etapa del liderazgo, diagnosticando, decidiendo y ejerciendo mando, así como tener siempre presente que el bien que se busca no es solo el personal, sino común. Además, se deben de cumplir objetivos individuales, grupales y trascendentes.
- Guiar a los alumnos en el entendimiento de los niveles, apoyando a que comprendan lo siguiente: en el nivel 2, el líder logrará objetivos de corto alcance, los beneficios serán de poco impacto y con constante supervisión para darles continuidad. Las personas harán solo lo necesario para cumplir las tareas, generando responsabilidad vinculada únicamente a éstas, con respeto por la posición y no por la persona.
- El trabajo del líder en el nivel 5 es trascendente, genera compromiso a partir de una visión compartida, provoca lealtad a la organización, las personas le dan un sentido trascendente a su trabajo diario y provoca un alto sentido de cariño y empatía por el líder y el equipo.
- Vincular la exposición con otras virtudes, valores y hábitos del liderazgo que permiten centrarse en la persona.
- Diseñar alguna actividad o dinámica que genere reflexión de cuáles son los estilos naturales con los que los alumnos lideran y que áreas de oportunidad encuentran.

## Tema 9 Liderazgo y cambio

### Objetivo:

Examinar el efecto del cambio en una organización y cuál estilo de liderazgo puede ayudar a gestionarlo para obtener resultados positivos. Analizar el modelo de Kotter para diferenciar entre gestionar o liderar el cambio.

### Notas para la enseñanza del tema:

- Acompañar la dinámica con segmentos de películas que permitan resaltar no solamente la propuesta del proceso, sino las habilidades y características necesarias para trabajar con este estilo de liderazgo.
- Realizar una dinámica grupal en la cual un alumno juegue el rol de líder y se plantee una situación de cambio, en la que, utilizando el modelo de Kotter, desarrolle una estrategia que le permita llevar al equipo al cumplimiento del objetivo.

## Tema 10 Planes de desarrollo de liderazgo

### Objetivo:

Reconocer los diferentes procesos de desarrollo que un líder exitoso debe tener en la actualidad, para responder a las necesidades del entorno laboral.

### Notas para la enseñanza del tema:

- Este curso busca mostrar las principales herramientas que pueden usarse en proceso de desarrollo.

- Conocer y distinguir los diferentes elementos que son necesarios para que un plan de desarrollo sea efectivo.
- También crear conciencia sobre los principales retos que puede enfrentar tanto la organización como la persona en un proceso de desarrollo.

### Tema 11 Fases de la transición

#### Objetivo:

Analizar un proceso de transición, para comprender desde su propia experiencia de vida los cambios que enfrentan los colaboradores cuando experimentan esas etapas.

#### Notas para la enseñanza del tema:

- Este curso busca mostrar las principales diferencias entre un proceso de cambio y un proceso de transición.
- Conocer y distinguir las fases que integran un proceso de transición.
- Describir las principales características de cada una de las fases de la transición, así como identificar los comportamientos que se generan en ellas.

### Tema 12 Un caso práctico de transición

#### Objetivo:

Analizar el proceso de transición a través de gestión planeada, para lograr los resultados en la implementación de un cambio.

#### Notas para la enseñanza del tema:

- Este curso busca hacer un repaso de los conocimientos adquiridos durante este módulo.
- Buscar que los alumnos identifiquen las diferentes etapas de un proceso de transición y sus principales características.
- Que los alumnos sean capaces de identificar las acciones que tanto un líder, como la organización, deben realizar para ayudar a las personas en cada etapa del proceso de transición, así como de ser conscientes e identificar las consecuencias de no manejar cada etapa de forma adecuada.

### Tema 13 Elemento: dejar ir

#### Objetivo:

Relacionar un proceso de transición y la fase de “dejar ir”, en etapas de proceso de transición por cambios que estén enfrentando.

#### Notas para la enseñanza del tema:

- Explicar de manera detallada la primera etapa de una fase de transición, que es el “dejar ir” o las terminaciones.
- Mostrar los elementos o situaciones que hay que considerar para apoyar a las personas a pasar esta primera etapa de la transición en una organización.

- Enlistar los comportamientos y emociones que se presentan en las personas en esta etapa, y qué hacer para ayudarlos a superarlo.

#### Tema 14 Elemento: zona neutral

##### Objetivo:

Reconocer un proceso de transición de la fase de la zona neutral, para aplicarlo con las personas con las que interactúan y que han vivido o viven esta etapa del proceso de transición por cambios que estén enfrentando.

##### Notas para la enseñanza del tema:

- Este tema busca explicar de manera detallada la segunda etapa de una fase de transición, que es la zona neutral.
- Mostrar los elementos o situaciones que hay que considerar para apoyar a las personas a pasar esta segunda etapa de transición en una organización.
- Enlistar los comportamientos y emociones que se presentan en las personas en esta etapa y qué hacer para ayudarlos a superarlo.

#### Tema 15 Elemento: nuevo comienzo

##### Objetivo:

Relacionar un proceso de transición y un nuevo comienzo, para apoyar a las personas con las que interactúan y que han vivido o viven esta etapa del proceso de transición por cambios que estén enfrentando.

##### Notas para la enseñanza del tema:

- Este módulo busca explicar de manera detallada la tercera y última etapa de una fase de transición, que es el nuevo comienzo.
- Mostrar los elementos y razones que impiden hacer un nuevo comienzo.
- Reconocer las situaciones y actividades que hay que considerar, para apoyar a las personas a realizar un nuevo comienzo en una transición dentro de una organización.
- Definir el rol del líder dentro de esta etapa de la transición.
- Relacionar la fase de un nuevo comienzo con las etapas anteriores: dejar ir y zona neutral.



## Evidencia

### Evidencia 1

#### Descripción:

El participante deberá desarrollar un proyecto práctico que demuestre el dominio de las competencias adquiridas en el curso. Este proyecto servirá como evidencia del aprendizaje y habilidades en la gestión del cambio, esencial para la acreditación del curso. La calidad y profundidad de esta evidencia también podrán integrarse en un portafolio profesional, útil para la inserción en el mercado laboral.

#### Instrucciones:

A lo largo del curso, has explorado conceptos, teorías, modelos y metodologías relacionadas con la gestión del cambio organizacional. Ahora, es el momento de aplicar este conocimiento de manera práctica.

##### 1. Selección de una organización:

- Elige una organización real, preferiblemente una en la que tengas acceso a información relevante. Puede ser una empresa, una institución educativa, una ONG, o cualquier otra entidad que esté experimentando o necesite experimentar un cambio.

##### 2. Identificación del cambio necesario:

- Analiza la situación actual de la organización e identifica un área que requiera un cambio organizacional. Este cambio puede ser incremental (ajustes menores) o transformacional (alteraciones significativas en la estructura o funcionamiento de la organización).

##### 3. Clasificación del tipo de cambio:

- Clasifica el tipo de cambio como **incremental** o **cuántico**. Justifica tu clasificación basándote en las características del cambio y en cómo se alinea con las teorías estudiadas en el curso.

##### 4. Planificación del cambio:

- Desarrolla un plan detallado para la implementación del cambio. Incluye:
  - Objetivos específicos del cambio.
  - Análisis de las partes interesadas (*stakeholders*) y su impacto en el cambio.
  - Metodologías y herramientas de gestión del cambio que se utilizarán.

- Cronograma de actividades con fases claramente definidas.
- Estrategias de comunicación y gestión de la resistencia al cambio.
- Indicadores de éxito y métodos de evaluación posimplementación.

#### 5. Justificación y análisis:

- Proporciona un análisis crítico que explique por qué este cambio es necesario y cómo beneficiará a la organización. Incluye consideraciones sobre los riesgos y cómo se mitigarán.

#### Entregable(s):

- **Documento escrito** (10-15 páginas): Un informe completo que incluya todos los puntos mencionados en las instrucciones.
- **Presentación visual**: Un conjunto de diapositivas que resuma el proyecto, para ser utilizado en una presentación oral (opcional pero recomendable).
- **Anexos**: Cualquier documentación adicional que respalde el análisis y planificación del cambio (ej., encuestas, gráficos, diagramas de flujo).

### Rúbrica de Evidencia 1

**Competencia:** Genera intervenciones de cambio y liderazgo para asegurar la sostenibilidad y éxito en este proceso clave en las organizaciones.

**Nivel taxonómico:** Utilización.

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
Selección de una organización.	10-8.6	8.5-7	6.9-0	
	Describe detalladamente una organización real con acceso a información relevante y proporciona contexto específico de su situación actual.	Identifica una organización real con acceso a información relevante, pero con descripción general del contexto.	Selecciona una organización sin proporcionar detalles relevantes o contexto insuficiente.	
Identificación del cambio.	20-17.2	17.1-14	13.9-0	
	Analiza exhaustivamente la situación actual y justifica con evidencia clara la necesidad del cambio propuesto, diferenciando entre cambios incrementales y transformacionales	Identifica una necesidad de cambio en la organización con una justificación adecuada, mencionando si es incremental o transformacional.	Describe una necesidad de cambio sin justificación clara o sin distinguir el tipo de cambio.	
	20-17.2	17.1-14	13.9-0	

Clasificación del tipo de cambio.	Clasifica y justifica el tipo de cambio (incremental o cuántico) con base en teorías estudiadas, incluyendo un análisis detallado de las características del cambio.	Clasifica el tipo de cambio e incluye una justificación basada en características generales y teorías del curso.	Clasifica incorrectamente el tipo de cambio o no justifica adecuadamente la clasificación.	
Planificación del cambio.	20-17.2	17.1-14	13.9-0	
	Desarrolla un plan detallado y comprensivo, con objetivos claros, análisis exhaustivo de partes interesadas, uso de herramientas de gestión del cambio, cronograma detallado, estrategias de comunicación y gestión de resistencia, e indicadores de éxito claramente definidos.	Presenta un plan de cambio con objetivos claros, análisis de partes interesadas, metodologías adecuadas, cronograma básico, y estrategias de comunicación y evaluación definidas.	Proporciona un plan de cambio incompleto, sin detalles suficientes en objetivos, análisis de partes interesadas, cronograma o estrategias de comunicación.	
Justificación y análisis.	30-25.8	25.7-21	20.9-0	
	Proporciona un análisis crítico con una sólida justificación del cambio, incluyendo	Justifica adecuadamente la necesidad del cambio y menciona beneficios y riesgos generales, con	Ofrece una justificación débil o insuficiente del cambio, con poca o ninguna mención de	

	beneficios esperados, análisis de riesgos y estrategias de mitigación detalladas.	algunas estrategias de mitigación.	riesgos y estrategias de mitigación.	
TOTAL				100%

Derechos de Autor Reservados. ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO®).

## Evidencia 2

### Descripción:

El participante deberá elaborar una evidencia (producto final) que demuestre el dominio de la competencia del curso, un elemento indispensable para la acreditación del mismo. Lo que se plasme en la evidencia debe reflejar la capacidad de los estudiantes para aplicar los conceptos aprendidos. Se enfatiza la importancia de tomar en serio la elaboración de estas evidencias, ya que pueden constituir un portafolio valioso de proyectos, útil para acceder al mercado laboral.

### Instrucciones:

Con base en el cambio investigado y desarrollado en la Evidencia 1, deberás realizar un análisis exhaustivo y categorización de los fundamentos de gestión y liderazgo necesarios para afrontar dicho cambio dentro de la organización.

#### 1. Competencias y habilidades del líder:

- Identifica y describe las competencias y habilidades que un líder o director necesita para gestionar el cambio específico en la organización seleccionada.
  - Define claramente cada competencia y habilidad.
  - Proporciona ejemplos concretos de cómo estas competencias se manifiestan en situaciones de cambio.
  - Relaciona las competencias con teorías o modelos de gestión del cambio estudiados en el curso.

#### 2. Desarrollo de competencias en la organización:

- Explica cómo se desarrollan o aprenden estas competencias dentro de la organización.
  - Detalla los programas de capacitación o estrategias de aprendizaje existentes.
  - Si no existen, describe los pasos necesarios para implementar dichos programas.
  - Incluye una descripción de los recursos y herramientas que se requieren para el desarrollo de competencias.

#### 3. Personas clave para el desarrollo de competencias:

- Identifica quiénes son las personas o grupos dentro de la organización que deberían aprender estas competencias.
  - Justifica por qué estas personas son las adecuadas.

- Explica el impacto esperado en la organización si estas personas desarrollan las competencias necesarias.

#### 4. Acciones para lograr el desarrollo de competencias:

- Propón un plan detallado de acciones para desarrollar las competencias en las personas involucradas.
  - Define objetivos claros y medibles para el desarrollo de competencias.
  - Describe las actividades y metodologías específicas (talleres, mentorías, programas de desarrollo, etcétera).
  - Establece un cronograma para la implementación de estas actividades.
  - Incluye métricas para evaluar el progreso y éxito del desarrollo de competencias.

#### 5. Conclusión:

- Resume los hallazgos y propón una reflexión final sobre el impacto del desarrollo de competencias en el éxito del cambio organizacional.
  - Recapitula los puntos clave de tu análisis.
  - Expresa tu opinión sobre la efectividad del plan propuesto.
  - Sugiere áreas de mejora o futuras acciones a considerar.

#### Entregable(s):

Informe detallado que cubra todos los puntos anteriores, estructurado de manera clara y coherente.

## Rúbrica de Evidencia 2

**Competencia:** Genera intervenciones de cambio y liderazgo para asegurar la sostenibilidad y éxito en este proceso clave en las organizaciones.

**Nivel taxonómico:** Utilización.

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
Competencias y habilidades del líder.	20-17.2 Identifica y describe detalladamente competencias y habilidades específicas, relacionándolas con teorías o modelos de gestión del cambio, proporcionando ejemplos concretos y relevantes.	17.1-14 Identifica y describe competencias y habilidades con alguna relación a teorías o modelos, con ejemplos adecuados, pero menos detallados.	13.9-0 Presenta falta de claridad en la identificación de competencias y habilidades, sin relación evidente a teorías o modelos, y ejemplos insuficientes o irrelevantes.	
Competencias en la organización.	20-17.2 Detalla exhaustivamente programas de capacitación o estrategias de aprendizaje, incluyendo	17.1-14 Describe de manera adecuada los programas de capacitación o estrategias de aprendizaje existentes,	13.9-0 No describe programas de capacitación o estrategias de aprendizaje, o lo hace de manera superficial, sin	

	recursos y herramientas necesarias, con pasos claros para implementación si no existen.	mencionando recursos y herramientas, pero con detalles limitados en la implementación de nuevos programas.	mencionar recursos, herramientas o implementación.	
Personas clave para el desarrollo de competencias.	10-8.6	8.5-7	6.9-0	
	Justifica claramente la selección de personas o grupos, explicando el impacto positivo esperado en la organización, con desarrollo de competencias.	Identifica personas o grupos adecuados con una justificación general del impacto esperado en la organización.	No identifica adecuadamente a las personas clave, o falta justificación del impacto esperado en la organización.	
Plan detallado de acciones para desarrollar competencias.	30-25.8	25.7-21	20.9-0	
	Propone un plan con objetivos claros y medibles, detallando actividades, metodologías, cronograma, y métricas de evaluación exhaustivas.	Proporciona un plan con objetivos generales, actividades y metodologías descritas, con un cronograma y métricas de evaluación generales.	Presenta un plan poco detallado, sin objetivos claros o medibles, actividades y metodologías vagas, y falta de cronograma o métricas de evaluación.	
Conclusión y reflexión final.	20-17.2	17.1-14	13.9-0	
	Resume de manera precisa y coherente los hallazgos clave, reflexionando profundamente sobre la	Resume adecuadamente los puntos clave y ofrece una reflexión sobre la efectividad del plan, con sugerencias	Conclusión y reflexión poco claras o ausentes, sin una recapitulación adecuada ni propuestas para	

	efectividad del plan propuesto y sugiriendo áreas de mejora y acciones futuras.	generales para mejoras.	mejoras o acciones futuras.	
TOTAL				100%

Derechos de Autor Reservados. ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO®).

## Evidencia 3

### Descripción:

El participante deberá elaborar un producto final que demuestre el dominio de la competencia central del curso, sirviendo como un elemento indispensable para la acreditación. Este trabajo evidenciará las habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo del curso, proporcionando una muestra concreta de lo que se espera que los estudiantes sean capaces de realizar con eficacia. Se enfatiza la importancia de tomar con seriedad la elaboración de estas evidencias, ya que representan un recurso valioso para construir un portafolio profesional de proyectos, útil para la inserción en el mercado laboral.

### Instrucciones:

#### 1. Investigación y descripción de emociones y comportamientos:

- Realiza una investigación exhaustiva sobre la etapa de "un nuevo comienzo" en el proceso de cambio organizacional.
- Describe las diferentes emociones (como miedo, ansiedad, entusiasmo) y comportamientos (como resistencia, aceptación, proactividad) que pueden surgir en las personas durante esta etapa.

#### 2. Desarrollo de un plan de acción para líderes:

- Elabora un plan detallado sobre cómo un líder puede facilitar el proceso de cambio, destacando acciones específicas para ayudar a los colaboradores a adaptarse y disminuir el impacto negativo. Incluye estrategias de comunicación, apoyo emocional y formación.

#### 3. Gestión de angustias de los colaboradores:

- Identifica y planifica las posibles angustias y preocupaciones que pueden surgir entre los colaboradores debido al cambio propuesto. Explica cómo estas emociones pueden ser abordadas y gestionadas de manera efectiva.

#### 4. Identificación de riesgos percibidos por los colaboradores:

- Analiza cómo los colaboradores perciben los riesgos asociados con la nueva forma de hacer las cosas. Explica cómo estos riesgos pueden influir en la resistencia al cambio y propón soluciones para mitigarlos.

#### 5. Empatía y apoyo del líder:

- Discute cómo el líder puede mostrar empatía y comprensión durante el proceso de cambio. Proporciona ejemplos concretos de cómo un líder puede apoyar a los colaboradores, construir confianza y facilitar una transición suave.

## 6. Conclusión:

- Incluye una conclusión que resuma los puntos clave tratados en la evidencia, destacando la importancia de un liderazgo eficaz y la gestión adecuada de las emociones y comportamientos en el éxito del cambio organizacional.

### Entregable(s)

- Un documento escrito de entre 2000 y 2500 palabras que cumpla con los puntos detallados en las instrucciones.
- Un plan de acción gráfico o infografía que resuma las estrategias propuestas para los líderes.
- Opcional: Una presentación en formato de diapositivas que detalle los aspectos más importantes del documento escrito y del plan de acción.

### Rúbrica de Evidencia 3

**Competencia:** Genera intervenciones de cambio y de liderazgo para asegurar la sostenibilidad y éxito en este proceso clave en las organizaciones.

**Nivel taxonómico:** Utilización.

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
Investigación de la etapa "un nuevo comienzo".	10-8.6	8.5-7	6.9-0	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza una investigación exhaustiva sobre la etapa de "un nuevo comienzo" en el proceso de cambio organizacional.</li> <li>Describe las diferentes emociones (como miedo, ansiedad, entusiasmo) y comportamientos (como resistencia, aceptación, proactividad) que pueden surgir en las personas durante esta etapa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza una investigación exhaustiva sobre la etapa de "un nuevo comienzo" en el proceso de cambio organizacional.</li> <li>No describe las diferentes emociones (como miedo, ansiedad, entusiasmo) y comportamientos (como resistencia, aceptación, proactividad) que pueden surgir en las personas durante esta etapa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza una investigación superficial sobre la etapa de "un nuevo comienzo" en el proceso de cambio organizacional.</li> <li>No describe las diferentes emociones (como miedo, ansiedad, entusiasmo) y comportamientos (como resistencia, aceptación, proactividad) que pueden surgir en las personas durante esta etapa.</li> </ul>	
Desarrollo de un plan de acción para líderes.	20-17.2	17.1-14	13.9-0	
	Elabora un plan de acción detallado con estrategias específicas y prácticas de	Presenta un plan de acción con estrategias claras de comunicación, apoyo emocional y	El plan de acción es incompleto, con estrategias vagas o inaplicables, y carece de un	

	comunicación, apoyo emocional y formación, que muestra una comprensión profunda de cómo facilitar el cambio organizacional y minimizar impactos negativos.	formación, cubriendo los aspectos básicos necesarios para facilitar el cambio.	enfoque claro para facilitar el cambio y minimizar impactos negativos.	
Gestión de angustias y riesgos de los colaboradores.	20-17.2 Identifica exhaustivamente las posibles angustias y preocupaciones, proponiendo métodos efectivos y específicos para abordarlas, con ejemplos concretos de gestión emocional.  Analiza detalladamente los riesgos percibidos por los colaboradores, explicando su influencia en la resistencia al cambio y proponiendo soluciones viables y bien	17.1-14 Identifica las principales angustias y preocupaciones, proponiendo métodos adecuados para abordarlas, con ejemplos básicos de gestión emocional.  Analiza los riesgos percibidos de manera adecuada, explicando su posible influencia en la resistencia al cambio y ofreciendo soluciones generales para mitigarlos.	13.9-0 La identificación de angustias y preocupaciones es limitada o ausente, y las propuestas para abordarlas son insuficientes o inapropiadas.  El análisis de los riesgos percibidos es superficial o ausente, sin una explicación clara de su influencia o propuestas de mitigación adecuadas.	

	fundamentadas para mitigarlos.			
Empatía y apoyo del líder.	30-25.8	25.7-21	20.9-0	
	Discute con profundidad cómo el líder puede demostrar empatía y apoyo, proporcionando ejemplos concretos y acciones específicas para construir confianza y facilitar la transición de manera efectiva.	Discute cómo el líder puede mostrar empatía y apoyo, con ejemplos y acciones generales para construir confianza y facilitar la transición.	La discusión sobre la empatía y apoyo del líder es superficial, con escasos o nulos ejemplos y sin acciones claras para construir confianza o facilitar la transición.	
Conclusión.	20-17.2	17.1-14	13.9-0	
	Incluye una conclusión que resume los puntos clave tratados en la evidencia, destacando la importancia de un liderazgo eficaz y la gestión adecuada de las emociones y comportamientos en el éxito del cambio organizacional.	Incluye una conclusión que resume los puntos clave tratados en la evidencia, pero no destaca la importancia de un liderazgo eficaz y la gestión adecuada de las emociones y comportamientos en el éxito del cambio organizacional.	Incluye una conclusión limitada que no incluye todos los puntos clave tratados en la evidencia.	
			TOTAL	100%

Derechos de Autor Reservados. ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO®).