

Vicerrectoría de Maestrías y Programas Ejecutivos
Dirección de Diseño Académico

Guía para el Profesor

Gestión del talento y cultura organizacional



Índice

Certificados	3
¿Certificado o certificación?	3
Certificado en Administración de Talento y Capital Humano	4
Competencia global del certificado	4
Competencia del curso	4
Metodología del curso	4
Temario	6
Bibliografía y recursos especiales	6
Evaluación y agendas	7
Notas de enseñanza	8

Certificados

Para entender la importancia del curso del cual usted será **Facilitador**, es necesario ofrecer un contexto mayor sobre el programa de **Certificados** de la Universidad Tecmilenio, pues son parte medular del nuevo modelo educativo basado en el **aprender haciendo** y en **brindar una experiencia educativa a la medida de los alumnos**.

Un certificado es un **programa académico corto compuesto de varias materias**, embebido en la segunda mitad del plan de estudios de profesional, que busca desarrollar **competencias muy específicas** en el alumno y lo prepara para desempeñarse de la mejor manera en un empleo.

SABER + HACER + BIEN

Con este enfoque, buscamos en los egresados de profesional que además de **saber** (tener un conocimiento teórico), también sean **capaces de hacer** (tener la habilidad de realizar una tarea) y de **saber-hacer** (entender lo que se hace y tener la capacidad para hacerlo de la mejor forma).

En Universidad Tecmilenio, **aprender haciendo** significa que el participante cursará **Certificados en los que desarrolla competencias disciplinares de especialidad que son valoradas por el mercado laboral**, convirtiéndose en un profesional altamente competente y elevando así su índice de empleabilidad.



La mayoría de nuestros Certificados se compone en promedio de cuatro materias, las cuales tienen un seguimiento lógico y terminan con un proyecto de gran calado y un alto nivel de complejidad (última materia). Una correcta realización del proyecto integrador demostrará el dominio de la competencia global declarada en cada certificado.

¿Certificado o certificación?

Es muy importante tener en claro que un certificado y una certificación son dos cosas distintas. Un **certificado** es un reconocimiento formal que **otorga internamente la Universidad Tecmilenio** a los estudiantes que demuestren haber aprobado las materias correspondientes, y adquirido la **competencia** global del certificado.

Por su parte, la **certificación** es también un reconocimiento, pero ésta se obtiene a través de la acreditación de un curso específico del programa académico de la Universidad y aprobando un examen de suficiencia aplicado por una **entidad acreditadora externa** (mapas mentales, idiomas, uso de software, etc.).

Su trabajo como docente Facilitador de este curso es muy importante para nosotros. Gracias por aportar su conocimiento y experiencia en la impartición de este certificado. A continuación, podrá revisar información detallada del curso que impartirá.

GUÍA PARA EL PROFESOR

Certificado en Administración de Talento y Capital Humano

El certificado de Administración de Talento y Capital Humano se compone de **tres** cursos, con la siguiente progresión:



Como se puede apreciar, este curso de **Gestión de Talento y Cultura Organizacional** es el tercer curso del certificado de Administración de Talento y Capital Humano. Por lo mismo, es importante que como **Facilitador verifique** que sus estudiantes hayan aprobado los cursos anteriores, pues de no haberlo hecho se podrá ver afectado el aprovechamiento académico de este curso.

Competencia global del certificado

Al finalizar el certificado de **Administración de Talento y Capital Humano**, el participante deberá haber desarrollado y adquirido la siguiente competencia global, en toda su extensión:

Desarrolla estrategias de detección de talentos y propone mejores prácticas para la administración de recursos humanos en las organizaciones.

Competencia del curso

La competencia específica que el participante habrá de obtener al aprobar satisfactoriamente el **curso de Gestión de Talento y Cultura Organizacional** es la siguiente, en toda su extensión:

Diseña y ejecuta programas de desarrollo del talento basados en modelos de gestión del compromiso que fortalezcan la cultura organizacional dentro de la empresa o institución.

Metodología del curso

En este curso de **Gestión de Talento y Cultura Organizacional** se revisarán 15 temas divididos en 3 módulos.

En cada tema, el participante encontrará:

GUÍA PARA EL PROFESOR

- Una breve explicación del tema que ayudará al estudiante a ampliar su conocimiento.
- Una serie de lecturas y videos obligatorios para una mejor comprensión de los temas.
- Una lista de lecturas y videos recomendados para complementar el estudio del tema.
- Una práctica no evaluable que servirá para repasar los conceptos abordados en el tema.
- Una tarea o actividad de aprendizaje (evaluable) cuyo propósito es aplicar y experimentar con los conceptos estudiados.

A lo largo del curso, el participante debe trabajar en lo siguiente:

- 15 actividades
- 1 entrega final de evidencia

Actividades

Las actividades deben enviarse a través de la plataforma Blackboard en la fecha indicada.

Evidencia

El proyecto final (evidencia) de este curso consiste en propuesta de investigación de vacantes existentes en el mundo laboral actual para elaborar una recomendación para clarificar los perfiles y motivar a los lectores a descubrir dentro de ellos la cultura organizacional que se vive dentro de la institución que solicita dichos puestos. A través de ella el participante demostrará la capacidad de aplicar los conocimientos y habilidades que obtendrá a lo largo de los temas revisados en el curso. Es importante revisar la agenda del curso, pues la mayoría de las **evidencias requieren entregas de avances** que los alumnos tienen que realizar conforme avanza el periodo académico.

Tanto usted como los participantes podrán encontrar información sobre la evidencia dentro del curso, siguiendo esta ruta:

Mi curso > Inicio > Evidencia, como se muestra enseguida:

Manejo farmacológico del síndrome metabólico Inicio Temas Entregables **Evidencia**

Haz clic en las imágenes para ver la información.

Bienvenida

¡Bienvenido a tu curso Manejo farmacológico del síndrome metabólico!

En él estudiarás los tratamientos utilizados en pacientes con diabetes, hipertensión, obesidad, dislipidemias e hígado graso.

[Seguir leyendo...](#)

¿Qué voy a aprender?

En este curso aprenderás sobre el síndrome metabólico.

El síndrome metabólico es uno de los principales problemas que atenderás en tu práctica diaria, ya que el manejo de la obesidad y la diabetes forman parte de tus competencias como personal de la salud.

[Seguir leyendo...](#)

¿Cómo voy a aprender?

El curso está diseñado para que adquieras la capacidad de identificar pacientes con síndrome metabólico, por medio de la adecuada medición de parámetros corporales y clasificación de acuerdo a peso y talla.

[Seguir leyendo...](#)

NOTA

Es de suma importancia que enfatice en los participantes guardar todos los trabajos y productos que generen durante el curso (actividades, tareas, evidencias). Esto les servirá para conformar un portafolio personal de proyectos, así como para la elaboración de su proyecto integrador (último curso del certificado). Para ello, se le solicita colocar un aviso en Blackboard (sección Announcements), tomando como referencia el siguiente texto:

“Estimado participante, recuerda guardar siempre una copia digital de todos los trabajos, actividades y evidencias que realices en tus cursos. Contar con estos documentos te será de utilidad especialmente para dos fines:

- 1. Conformar un portafolio personal de proyectos, que te servirá como un medio importante para enriquecer tu proyección profesional.*
- 2. Poder elaborar el proyecto integrador de tu certificado (última materia).*

Por lo tanto, asegúrate de respaldar todos tus documentos localmente en un disco duro (computadora + USB flash drive), y de preferencia también almacenarlos en la nube (servicios como Dropbox y Google Drive).”

Temario

Los temas que se abordarán en este curso de certificado son los siguientes:

1. Administración del proceso de Desarrollo Organizacional
2. Investigación-acción
3. Intervenciones del desarrollo organizacional
4. Intervenciones de equipo
5. Intervenciones conciliatorias
6. Filosofía empresarial
7. Formación y fortalecimiento de cultura organizacional
8. Principios de culturas empresariales exitosas
9. Factor confianza
10. Prácticas de los mejores lugares para trabajar
11. Retroalimentación y FeedForward
12. Programas de inducción exitosos
13. Técnicas de facilitación
14. Técnicas de ideación
15. Tu rol como profesional en el desarrollo de organizaciones

Bibliografía y recursos especiales

El libro de texto que deberán adquirir los participantes es el siguiente:

Hernández, J. (2011). Desarrollo Organizacional. México: Pearson ISBN: 9786073207034

Evaluación y agendas

La evaluación del curso se estructura de la siguiente manera:

Unidades	Instrumento Evaluador	Puntaje
4	Actividades	40
1	Evidencia	60
Total		100 puntos

Dichos productos se entregarán de acuerdo a la siguiente agenda, definida una vez que se hayan **validado fechas y valores con la información disponible en Servicios en Línea:**

Agenda	
Actividades	Puntaje
Actividad 1	10
Actividad 2	10
Avance 1 evidencia	30
Actividad 3	10
Actividad 4	10
Entrega final evidencia	30
Total	100

Banner

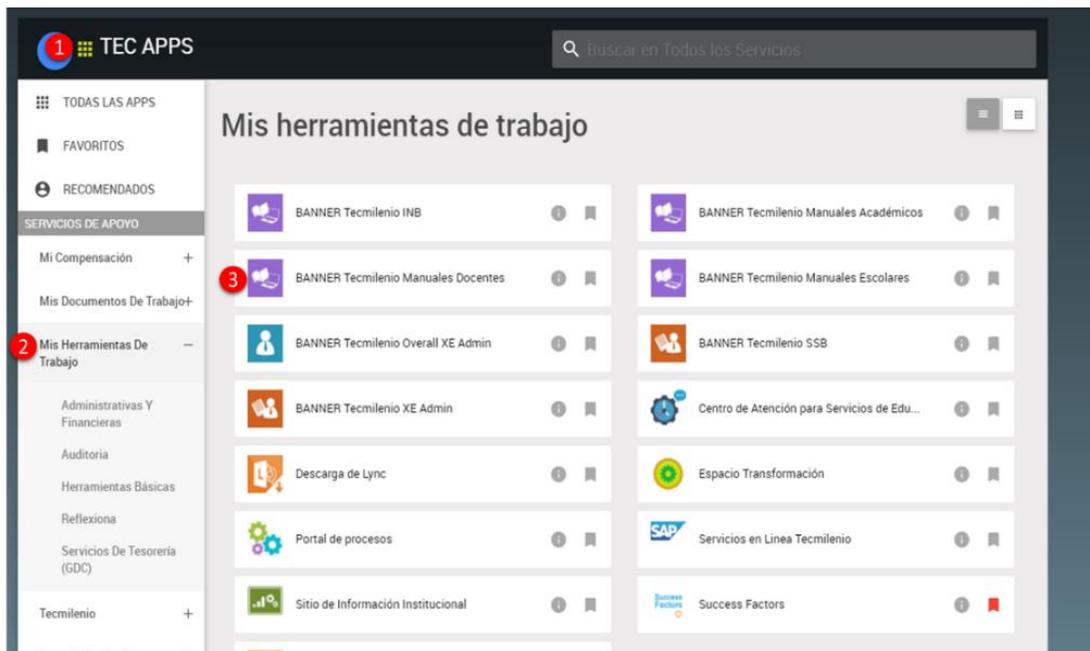
Estimado profesor, no olvide capturar las calificaciones de su grupo en las fechas indicadas.

Puede ver un manual para capturar calificaciones siguiendo esta ruta en Mi espacio:

- Mi espacio → TEC Apps → Mis Herramientas de Trabajo → BANNER Tecmilenio Manuales Docentes

Si imparte clase de manera presencial, puedes ver un manual para capturar inasistencias siguiendo esta ruta en Mi espacio:

- Mi espacio → TEC Apps → Mis Herramientas de Trabajo → BANNER Tecmilenio Manuales



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, poder 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 su involucramiento como Facilitador para propiciar que la competencia del curso se cumpla. Además, debe preparar a los participantes para que vayan desarrollando propuestas de soluciones innovadoras a problemas actuales propios del área de estudio.

Enseguida puede revisar las notas de enseñanza generales y por tema para este curso.

Generalidades

Para la impartición de este curso se sugiere:

1. Revisar con tiempo la lista de entregables y la agenda en Banner para saber en qué temas y semanas se deben realizar las actividades.
2. Revisar el manual de Blackboard para conocer las mejores formas de mantener una comunicación constante y efectiva con los estudiantes, despejar dudas y motivarlos. Puedes ver un tutorial de la plataforma en esta liga: <https://drive.google.com/file/d/1PbQgW47gdmob1YQ42NhMXkrwcy9Ys4dl/view?usp=sharing>
3. Revisar periódicamente el foro de dudas en Blackboard para resolver las preguntas e inquietudes de los participantes acerca de las actividades y la evidencia.
4. Motivar al alumno a participar y realizar sus actividades a tiempo.
5. Proveer retroalimentación constante de las actividades que realizan los participantes.
6. Elaborar una Agenda y subirla a la plataforma para que los participantes puedan visualizar de manera esquemática los temas y actividades que deberán revisar cada semana.

Generalidades

7. Recordar (opcionalmente) a los participantes acerca de las entregas de sus actividades por medio de la sección de Avisos de Blackboard.
8. Enriquecer el curso con videos o lecturas adicionales.

Tema 1

Notas para la enseñanza del tema:

En conclusión, administrar un programa de Desarrollo Organizacional, deberá resolver tres momentos importantes, el diagnóstico, la intervención y el proceso en general de cambio. Con esto en mente, el asesor en desarrollo organizacional buscará tener las conversaciones necesarias para clarificar expectativas, entender la situación y lograr crear un nuevo aprendizaje y acciones que busquen alcanzar un mejor desempeño en el sistema a intervenir

Tema 2

Notas para la enseñanza del tema:

1. ¿Cómo se podrá definir la investigación Acción?

Es una metodología común a las ciencias sociales, humanas y a las ciencias de la salud, que permite construir conocimientos significativos para el mundo científico, al mismo tiempo que interviene, posibilitando la transformación de situaciones problemáticas para los grupos en los que acciona.

¿Cuál son las posibilidades que ofrece la investigación acción en el proceso de Desarrollo Organizacional?

Ofrece herramientas para vincularse con la comunidad y potenciar su autonomía; produce a su vez, un intercambio de conocimientos que procede

Tema 3

Notas para la enseñanza del tema:

Un programa de Desarrollo Organizacional se despliega conforme a una estrategia o plan de juego, llamado estrategia general de Desarrollo Organizacional. La estrategia se basa en aspectos como:

- Metas generales de cambio y mejoramiento del programa.
- Áreas de la organización en las que, a manera de prueba piloto, se interviene.
- Puntos ventajosos clave de los individuos o de la organización.
- Recursos disponibles

El programa de Desarrollo Organizacional debe llevarse a cabo de manera integral, iniciando por el convencimiento y apoyo de la alta gerencia para poder “permearlo” después al resto de la organización

Tema 4

Notas para la enseñanza del tema:

1. El buen funcionamiento de un equipo dependerá de la buena relación que puedan construir estos como ser, en primera instancia y como se dice popularmente, tirar todos para el mismo lado, es decir, todos los integrantes del equipo deben estar orientados hacia el mismo fin u objetivo. Otra condición sine qua non dentro de un equipo de estas características será la solidaridad, esto implica que jamás deberá haber de parte de alguno de los miembros una tendencia personalista o egoísta que impulse el lucimiento personal o propio, ni competencia interna entre los integrantes, porque directamente una situación de este tipo atentará contra el objetivo que pretende la organización que es que todos consigan el objetivo.
2. Para lograr que cada cual aporte lo suyo, aquello en lo que es bueno y por lo cual se destaca, será decisiva la participación del gerente o quien haya asumido el rol de líder del equipo del trabajo, ya que este será quien deberá detectar aquellos méritos individuales que cada cual posee pero de una manera en la cual no se susciten competencias tontas entre los miembros del equipo, sino por el contrario, deberá incentivar a cada uno para que se involucre en una sana competencia con el otro de la cual se puedan sacar las mejores ideas e iniciativas que contribuyan a satisfacer el objetivo deseado.
3. Entonces, las relaciones personales serán la clave de un equipo de trabajo inclusive más allá de las capacidades profesionales que cada uno posea, porque un empujado puede aprender muchísimo de un compañero y así incrementar su habilidad profesional, en cambio, aquellas personas que despliegan una actitud hostil y que por ello mantienen una mala relación con sus compañeros de equipo solo aportarán problemas y atentarán contra los fines comunes, como ser el desarrollo y crecimiento de una empresa o negocio.

Tema 5

Notas para la enseñanza del tema:

- Las principales intervenciones son los ensayos o encuestas de retroalimentación y ayudan a incrementar la cooperación y la comunicación, la resolución de problemas y el liderazgo de toda la organización.
- Las metas de estas intervenciones son incrementar las interacciones entre grupos relacionados por el trabajo, a fin de reducir la cantidad de competencia disfuncional, y de reconsiderar un punto de vista independiente e intolerante con una conciencia de la necesidad de una interdependencia de acción que requiere de los mejores esfuerzos de ambos grupos

Tema 6

Notas para la enseñanza del tema:

1. En este tema revisarás el concepto de filosofía y cultura empresarial, enfocándote en tu aprendizaje y práctica para entender cómo se forma y por qué es considerada una ventaja competitiva, además conocerás cuáles son algunas de las mejores prácticas de organizaciones exitosas en tu generación de filosofía y cultura organizacional.

Tema 7

Notas para la enseñanza del tema:

¿Como surge una cultura organizacional exitosa?

Cuando los integrantes comparten conocimientos y supuestos conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna.

¿Quién puede impactar la cultura organizacional?

Una cultura organizacional es impactada por todos los que asumen parte de la organización,

Tema 8

Notas para la enseñanza del tema:

1. El participante podrá definir si ¿la confianza vaga?

No, la confianza es concreta, real y cuantificable. Afecta de forma apreciable tanto la rapidez como los costos.

¿La confianza se construye únicamente sobre la base de la integridad?

La confianza depende tanto del carácter (que incluye la integridad) como de la competencia.

Tema 9

Notas para la enseñanza del tema:

Cuando desconfiamos de una persona, desconfiamos de su integridad, de su agenda, de sus habilidades y de su historial. La confianza es una de las formas de motivación e inspiración más poderosas. Toda persona quiere que confíen en ella.

Imagina por un segundo que estas en un juicio. Que te citan para declarar como testigo, el abogado trata de convencer al juez que eres un testigo creíble. ¿Qué debe demostrar el abogado? En primer lugar, que eres una persona íntegra, una persona honrada y coherente, que tiene una reputación de decir la verdad y que no mentirías. En segundo lugar, que tienes buenas intenciones, que no intentas engañar ni proteger a nadie, que no tienes motivaciones o intenciones ocultas que pudieran influir en tu testimonio. En tercer lugar, que tienes unas referencias excelentes y que realmente posees experiencia, conocimiento, técnica y la capacidad necesaria en el ámbito en que te llaman para declarar. Y en cuarto lugar, que has mantenido una buena trayectoria, que has demostrado tus capacidades con eficacia en otras situaciones del pasado, que obtienes resultados y que hay motivos para creer que volverás a hacerlo.

Espero que esta reflexión sea de utilidad y te ayude a empezar la reflexión sobre la confianza, cómo transmitirla y cómo reconocerla.

Tema 10

Notas para la enseñanza del tema:

Tema 10

Los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre colaboradores y líderes, no a través de un *checklist* de políticas y prácticas.

El factor común en las relaciones es la CONFIANZA.

Los colaboradores consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- Confían en las personas para las que trabajan.
- Sienten orgullo por lo que hacen.
- Disfrutan de las personas con las que trabajan.

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo que se genera a través de la *credibilidad* con los líderes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados.

El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los colaboradores son componentes esenciales

Tema 11

Notas para la enseñanza del tema:

En este tema se abordarán dos conceptos importantes que constituyen herramientas clave de fortalecimiento de la cultura organizacional.

El primero de ellos es la retroalimentación, su aplicación y tres tipos relacionados con: reconocimiento, coaching y evaluación.

El segundo concepto es feedforward, si bien no hay quien se haya atrevido a encontrar la traducción al castellano, lo importante es entender el planteamiento y la utilidad para el desarrollo de las personas en las organizaciones.

Algunas preguntas de reflexión para este tema son:

1. ¿Cuál es la definición de retroalimentación y feedforward?
2. ¿Cómo benefician estos conceptos y su aplicación a la cultura organizacional?
3. ¿Qué tipos de retroalimentación existen?
4. ¿Cuál es la manera más efectiva para dar retroalimentación y feedforward?
5. ¿Cuál es la manera más efectiva para recibir retroalimentación y feedforward?
6. ¿Qué distingue y cómo se complementan la retroalimentación y el feedforward?

Tema 12

Notas para la enseñanza del tema:

En conclusión, un programa exitoso de inducción, encamina el potencial de los nuevos colaboradores y los orienta a la comprensión y aplicación de los objetivos de la empresa. Este proceso forma parte de un enfoque integral e interdisciplinario, que se desarrolla en un ambiente de comunicación asertiva y participación de los involucrados, para alcanzar los objetivos planteados en la misión y visión de la organización.

Tema 13

Notas para la enseñanza del tema:

En conclusión, el facilitador debe poseer una serie de características básicas que le ayudarán a conducir con mayor eficiencia los procesos que se dan en el grupo, aunado a esto, cuando elige una de las técnicas de facilitación o instrucción el aprendizaje es más efectivo, lo que propicia motivaciones concretas de los participantes y del grupo, que permiten la manifestación abierta de actitudes y aptitudes.

Tema 14

Notas para la enseñanza del tema:

En conclusión las técnicas de ideación y de creatividad, proporcionan herramientas que permiten encontrar soluciones creativas a problemas en diferentes ámbitos de las organizaciones. Es probable que para resolver problemas se tenga que hacer una adecuada representación de estas técnicas y contar con información confiable y válida para su interpretación o comprensión para quien tiene que resolver y tomar decisiones

Tema 15

Notas para la enseñanza del tema:

1. Para finalizar, el rol del facilitador o del practicante en los procesos de desarrollo organizacional, permite prevenir conflictos grupales al incidir tanto en los aspectos estructurales y productivos de los grupos de trabajo, especialmente en la toma de decisiones y evaluación de las estructuras ya existentes. Desarrollar y utilizar las competencias profesionales, le permitirá regular las interacciones entre los miembros de un equipo de trabajo y modelar una actitud orientada a favorecer la comunicación, la empatía y la integración de interpersonal de los grupos al interior y en beneficio de la organización.