

Vicerrectoría de Maestrías y Programas Ejecutivos  
Dirección de Diseño Académico

# Guía para el Profesor

Fundamentos de la Administración



## Índice

Introducción .....	3
El método de caso .....	3
Competencias del curso .....	4
Metodología del curso .....	5
Temario .....	8
Bibliografía y recursos especiales.....	8
Evaluación y agendas .....	8
Notas de enseñanza.....	9

## Introducción

El presente documento tiene la finalidad de mostrarle a usted, facilitador de nivel maestría, información esencial para la impartición del curso. Este manual le será de utilidad para:

1. Conocer en qué consiste el método de caso y cómo se aplica en las Maestrías de Universidad Tecmilenio.
2. Revisar la metodología del curso a impartir.
3. Identificar las competencias a desarrollar en cada módulo.
4. Conocer los mecanismos de evaluación del curso; y
5. Conocer y aplicar las notas de enseñanza, es decir, recomendaciones y sugerencias específicas de parte del equipo de Diseño Académico, para optimizar la impartición.

Lo anterior le ayudará a encaminar todos sus esfuerzos para lograr los objetivos y competencias del curso con sus estudiantes.

Es importante mencionar que algunos cursos de maestría requieren de recursos especiales, por lo que agregamos una sección en este documento que deberás revisar con oportunidad y detenimiento, para prever cualquier situación que se pueda tornar adversa.

¡Gracias por aportar su conocimiento y experiencia en la impartición de este curso!

## El método de caso

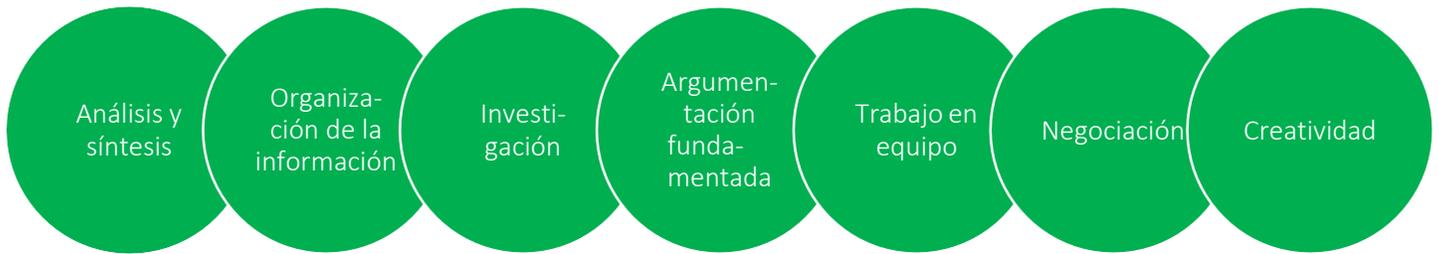
La Universidad Tecmilenio seleccionó el método de casos como técnica didáctica para promover el aprendizaje significativo dentro de su orientación constructivista, en su modelo educativo por competencias. El método de caso utilizado en este curso, es el resultado de un proceso de adaptación del método original generado en la Universidad de Harvard.

El propósito de utilizar el método de caso en los programas de maestría de la Universidad Tecmilenio, es dar la oportunidad a los estudiantes de experimentar figurativamente con problemáticas reales y específicas de diversas áreas, desarrollando así, una serie de competencias de alto valor en el mundo profesional del siglo XXI.

¿En qué consiste el método de caso?

El método de caso es una práctica constructivista que promueve el aprendizaje a través del estudio de casos arbitrados y que atienden un protocolo de tres etapas de estudio. Los casos arbitrados son situaciones reales interesantes que han enfrentado personas en diversas organizaciones sobre problemáticas específicas de negocios, humanidades, ciencias sociales y tecnologías de la información. Estos casos han sido documentados por profesionales para enfrentar a los alumnos a problemáticas desde el punto de vista del responsable, reflejando veracidad y mostrando diferentes formas de solución.

El participante, al estudiar el caso por etapas de aprendizaje, desarrolla competencias como:



Lo anterior obedece a que las interacciones durante las sesiones en grupo se ven enriquecidas por la participación de estudiantes provenientes de diversos contextos, campos disciplinarios, experiencias, empresas, industrias y actividades que le dan distintos enfoques de análisis a cada caso.

Al final, la lección aprendida yace en el intercambio de ideas, en las nuevas reflexiones entre estudiantes y no precisamente en las lecturas o en libros de texto (aunque son parte esencial).

Por ello, es importante hacer énfasis en que lo importante del método de casos, es el proceso para llegar a la propuesta de solución y no la propuesta de solución en sí.

¿Cuál es su papel como maestro impartidor o facilitador en el método de casos?

Como facilitador del curso, es necesario un vasto conocimiento sobre el método de caso y dominio sobre el mismo. Se recomienda ampliamente leer y analizar el caso varias veces de ser necesario, revisar las notas de enseñanza con antelación, así como conocer el nombre de todos los participantes inscritos en el curso. Para ello, puede contar con hojas (impresas o en línea) que tengan el nombre de los alumnos y fotografías, esto con la finalidad de llevar un registro de las aportaciones que realizará cada uno.

Por otro lado, es necesario contar con preguntas redireccionantes, las cuales conectarán el caso con los temas del curso. En caso de que estas preguntas no aparezcan en las notas de enseñanza, usted, como maestro impartidor, deberá generarlas para conducir los temas y estar preparado cuando la discusión tome atajos menos significativos para el aprendizaje de los temas del curso. Se recomienda generar al menos 8 preguntas redireccionantes para cada caso.

NOTA: las preguntas detonantes son el punto de partida de la discusión para la solución del caso. Las preguntas redireccionantes son preguntas que ayudan a los participantes a regresar a la discusión principal en el dado caso de haberse desviado del problema, y a relacionar el caso con los contenidos del curso.

Revise la sección de Metodología del curso (más abajo) para verificar cómo se aplica el método de caso en este curso.

## Competencias del curso

Al finalizar el curso Fundamentos de la Administración, el participante deberá haber desarrollado y adquirido las siguientes competencias de posgrado, en toda su extensión:

Competencia 1	Competencia 2
Analiza los principios básicos de administración en diferentes contextos empresariales y la aplica para una planeación efectiva.	Diseña y propone una estructura del trabajo en la que incluya las funciones administrativas dentro de una institución.

## Metodología del curso

El curso Fundamentos de la Administración está diseñado bajo el modelo de aprender haciendo que caracteriza a la Universidad Tecmilenio. A través del mismo, el participante adquirirá conocimientos, habilidades y actitudes con los que podrá demostrar su saber y su saber hacer. Para lograr este objetivo, realizará diversas actividades, reforzará/ampliará su conocimiento con el estudio del contenido, y compartirá sus experiencias y aprendizajes con otros profesionistas.

Este curso tiene dos módulos de cuatro temas cada uno. Durante el curso se revisará y analizará un caso siguiendo el método de casos, y de forma paralela el participante desarrollará e implementará un proyecto en un contexto real, mismo que se recomienda realizar en su lugar de trabajo actual.

Las actividades que el participante realizará durante el curso están enmarcadas en el desarrollo del caso y del proyecto.

### Actividades relacionadas con el caso

Las actividades de aprendizaje a partir de la discusión del caso presentado incluyen los siguientes pasos:

- Preparación individual (lectura del caso).
- Análisis del caso.
- Reporte final sobre el caso.

### Actividades relacionadas con el proyecto

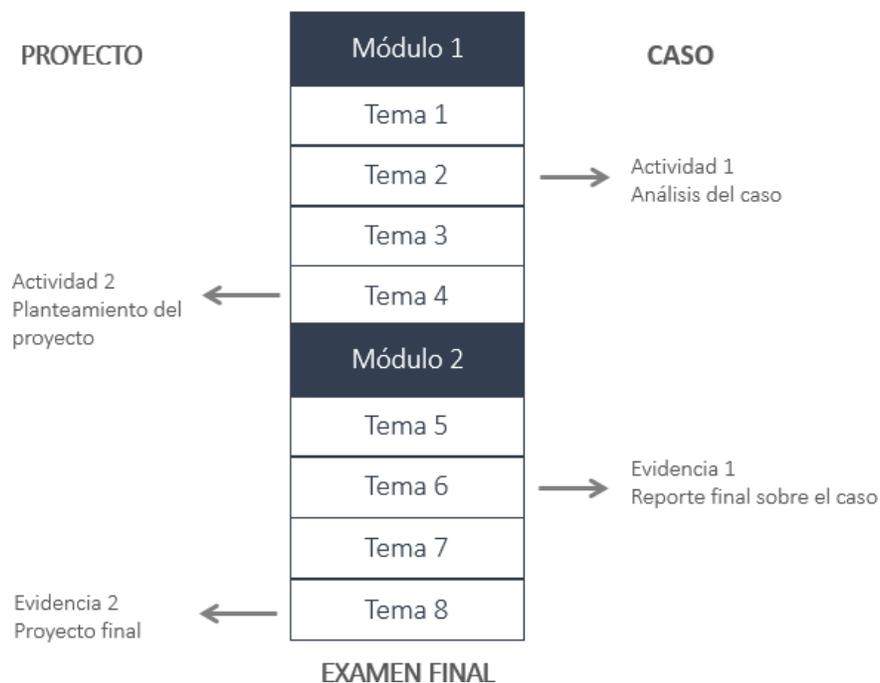
Para la realización del proyecto, deberá:

- Elaborar el planteamiento del proyecto.
- Definir el plan de trabajo para el desarrollo del proyecto (fases).
- Desarrollar el proyecto según el plan y análisis del proceso.
- Presentar los resultados obtenidos.

El reporte final del caso y la elaboración del proyecto son las evidencias sobre las que se va a evaluar el desempeño del alumno en el curso. Estas constituyen, además, parte de su portafolio personal de evidencias y entregables.

A continuación, se incluye de manera esquemática la estructura del curso y la división de los temas de acuerdo a las semanas:

## ESTRUCTURA DEL CURSO



		CASO	PROYECTO
Competencia 1	Tema 1		
	Tema 2	Actividad 1: Análisis del caso	
	Tema 3		
	Tema 4		Actividad 2: Planteamiento del proyecto
Competencia 2	Tema 5		
	Tema 6	Evidencia 1: Reporte final sobre el caso	
	Tema 7		
	Tema 8		Evidencia 2: Proyecto final
EXAMEN FINAL			

Como se observa en los gráficos anteriores, a lo largo del curso, el participante trabajará en lo siguiente:

- 2 actividades
- 2 evidencias
- 1 examen final

### Actividades

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

## Evidencias

La evidencia 1 de este curso corresponde al caso. Se trata de un reporte en el que el participante recapitula la solución que dio al caso de manera individual y realiza un ejercicio de metacognición que le permite identificar qué aprendió, cómo aprendió y cómo cambió su perspectiva respecto al caso a lo largo del curso.

La evidencia 2 corresponde al proyecto. Dicha evidencia consiste en elaborar un plan de acción para implementar las herramientas financiero-administrativas propuestas. 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.

Tanto usted como los participantes podrán revisar las instrucciones y rúbricas de evaluación de las evidencias siguiendo esta ruta:

Inicio> Evidencia> Evidencia 1 y Evidencia 2:



## Temario

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

1. Administración, su evolución y la cultura organizacional
2. Ética y la toma de decisiones
3. Planeación estratégica y la estrategia en acción
4. Contextos globales y herramientas de planificación
5. Diseño de organizaciones y administración del talento humano
6. Comportamiento organizacional: el cambio y la innovación
7. Administración y motivación de equipos
8. Dirección y control, base del liderazgo

## Bibliografía y recursos especiales

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

- Robbins, S. (2013). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. (8ª ed.). México: Pearson.  
ISBN: 9786073220439  
ISBN [e-book]: 9786073220446

## Evaluación y agendas

La evaluación del curso se estructura de la siguiente manera:

Unidades	Instrumento Evaluador	Puntaje
2	Actividades	30
2	Evidencias	60
1	Examen final	10
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 el sistema:**

Agenda	
Actividades	Puntaje
Actividad 1	15
Actividad 2	15
Evidencia 1	30
Evidencia 2	30
Examen final	10
Total	100

## Banner

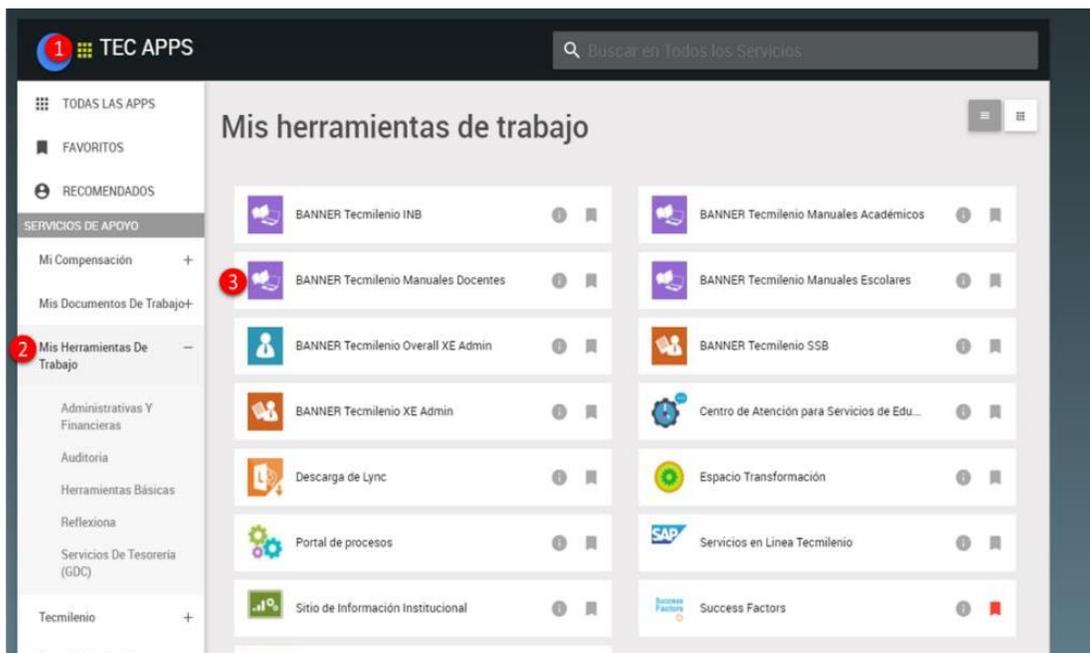
Estimado profesor, no olvide capturar las calificaciones de su grupo en las fechas indicadas.

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.

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 periódicamente el foro de dudas para resolver las preguntas e inquietudes de los participantes acerca de las actividades y la evidencia.
3. Motivar al alumno a participar y realizar sus actividades a tiempo.
4. Proveer retroalimentación constante de las actividades que realizan los participantes.
5. 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.
6. Recordar (opcionalmente) a los participantes acerca de las entregas de sus actividades.
7. Enriquecer el curso con videos o lecturas adicionales.

## Para la impartición del método de caso

1. Revisar el caso asignado a su curso.
2. Coloque la pregunta detonante / las preguntas detonantes en el foro individual y grupal, con la finalidad de que los participantes inicien el análisis del caso.
3. En la Actividad 1. Análisis del caso, su intervención como profesor consiste en colocar la /las preguntas detonantes en un foro de discusión dentro del curso y dar seguimiento y promover la participación.
4. Para la Evidencia 1. Reporte final sobre el caso, los participantes deben realizar lo siguiente:
  - a) Discutir las propuestas de solución individuales publicada en el foro de discusión y replicar una opinión de sus compañeros que sea similar y una diferente a la suya.
  - b) Presentar su propuesta de solución final, así como las respuestas a las preguntas de análisis sobre cómo llegó a confirmar la solución planteada, conclusiones y aprendizajes personales que obtuvo.
5. Tomar en cuenta que en la primera semana del curso los participantes se están adaptando a la forma de trabajo, por lo que surgirán muchas dudas sobre el uso de la plataforma, el método de caso y el método de evaluación.
6. Para registrar la participación de los participantes, se recomienda utilizar un formato como este:

Nombre del alumno	Aportación individual		Análisis de soluciones al caso		Reporte final
	Respuestas a las preguntas detonantes	Propuesta inicial de solución	2 réplicas	Propuesta de solución final	Reporte final
Ana					
Pedro					
Juan					

## Tema 1

- Discutir el concepto personal de administración y el concepto real que perciben dentro de su empresa.
- Se aconseja presentar más casos que ejemplifiquen la cultura organizacional y trabajar en definirla de manera más específica.
- Ayudarlos a realizar un análisis de la cultura organizacional de su propia empresa ¿está definida por la empresa? ¿está definida por los grupos de personas dentro de la empresa?
- Investigar cuál es el concepto que se tiene de administración en la empresa que laboran y compararlos entre ellos y la definición de Robbins.
- Se sugiere revisar el siguiente caso para discusión con el grupo:  
Borghi, A. (2010) *Conoce la cultura organizacional de Amazon y Google*. Recuperado de <http://coyunturaeconomica.com/empresas/cultura-organizacional-de-google-y-amazon>
- Discutir el concepto personal de administración y el concepto real que perciben dentro de su empresa.

## Tema 1

- Se aconseja presentar más casos que ejemplifiquen la cultura organizacional y trabajar en definirla de manera más específica.
- Ayudarlos a realizar un análisis de la cultura organizacional de su propia empresa ¿está definida por la empresa? ¿está definida por los grupos de personas dentro de la empresa?
- Investigar cuál es el concepto que se tiene de administración en la empresa que laboran y compararlos entre ellos y la definición de Robbins.
- Se sugiere revisar el siguiente caso para discusión con el grupo:  
Borghi, A. (2010) *Conoce la cultura organizacional de Amazon y Google*. Recuperado de <http://coyunturaeconomica.com/empresas/cultura-organizacional-de-google-y-amazon>

## Tema 2

- Discutir ejemplos personales donde hayan tenido que tomar decisiones difíciles con dilemas éticos. También se pueden revisar en el siguiente artículo: Lopen, S. (s.f.) *Ejemplos de problemas éticos en los negocios*. (Bradshaw, M. Trans.). Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-problemas-eticos-en-los-negocios-6035.html>
- Ayudarlos a realizar un análisis de la responsabilidad social de su propia empresa ¿está definida? Si no lo está ¿a qué se debe? y elaborar una posible propuesta.
- Investigar casos de decisiones difíciles como el cierre de empresas, despidos masivos, responsabilidad social, problemas éticos y analizar cómo se pudo haber evitado o detectado (como Enron). Se sugiere el siguiente caso: s.a. (2012). *Las implicaciones del caso soborno de Wal-Mart*. Recuperado de <http://www.knowledgeatwharton.com/es/article/las-implicaciones-del-caso-de-soborno-de-wal-mart/>

## Tema 3

- Discutir los conceptos de estrategia corporativa con ejemplos de empresas, analizando la misión, visión y objetivos de la misma.
- Se aconseja presentar casos donde se pueda apreciar el proceso, estructura y alineación de la planeación en la empresa.
- Se puede revisar el siguiente ejemplo y discutirlo: s.a. (2012) *Ejemplo práctico de la planeación estratégica y el proceso de ejecución*. Recuperado de <http://gerentes-visionarios.blogspot.mx/2012/08/ejemplo-practico-de-la-planeacion.html>

## Tema 4

- Presentar diferentes casos y ejemplo de los diferentes tipos de organizaciones internacionales y explicarlos.
- Tomar casos de empresas que tengan filiales, sucursales, plantas, alianzas, etc. en otros países y realizar un análisis de los factores discutiendo cuáles fueron los que se consideraron y por qué.
- Discutir el proceso que han seguido para realizar proyectos en las empresas en que trabajan
- Presentar un ejemplo del proceso de la administración de un proyecto. Se sugiere leer el siguiente artículo: Markgraf, B. (s.f.) *10 Etapas de administración de proyectos con el método Lewis*. (Bernardo, L. Trans.). Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/10-etapas-de-administracion-de-proyectos-con-el-mtodo-lewis-11969.html>

## Tema 5

- Presentar ejemplos de compañías de diversos tamaños y giros y debatir sobre cuál es el tipo de estructura que manejan.
- Revisar el tipo de reclutamiento, evaluación, promociones, despidos y capacitación que se lleva a cabo en las empresas en que laboran y reflexionar sobre las áreas de mejora que presentan.
- Se sugiere la lectura del siguiente artículo: Vitez, O. (s.f.) *Estructura organizativa descentralizada versus centralizada*. (Rojahelis, E. Trans.). Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/estructura-organizativa-descentralizada-versus-centralizada-4311.html>

## Tema 6

- Debatir sobre casos o situaciones donde hayan existido cambios organizacionales que no hayan sido bien aceptados de manera inicial, el alumno deberá explicar donde se presentó el fallo y de qué manera se pudo haber suavizado el proceso de cambio.
- Revisar ejemplos personales de los alumnos sobre el comportamiento que ven en su empresa, así mismo como su comportamiento personal dentro del rol que juegan y su actitud de acuerdo a su personalidad.
- Presentar ejemplos de éxito de propuestas innovadoras y creativas brindadas por los empleados a las empresas (por ejemplo de 3 M), así mismo como las razones de éxito de los mismos y el impulso que representa esto para los empleados.

## Tema 7

- Analizar con los alumnos ejemplos vivencias reales de problemas dentro de la integración de equipos en las organizaciones y empresas, aún en el mismo departamento.
- Presentar situaciones donde el empleado no se encuentre motivado para que el alumno analice las razones de esto, así como las propuestas y opciones de mejora para lograr motivar al empleado. Se recomienda revisar el siguiente caso: Millán, H. (2009). *La motivación de los empleados de DANONE*. Recuperado de <http://loesencialpr.com/2009/12/07/la-motivacion-de-los-empleados-de-danone/>
- Brindar ejemplos que diferencien la integración de grupos y de equipos, así como de los diversos tipos de equipos para que sea más clara la diferenciación.

## Tema 8

- Discutir ejemplos brindados por los alumnos donde se puedan apreciar los diferentes tipos de líderes y liderazgos, así como las características. Se recomienda leer el siguiente artículo: Moran, G. (s.f.) *4 tipos de líderes: ventajas y desventajas*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/265561>
- Pedir situaciones reales a los alumnos donde hayan actuado como líderes, en cualquier momento y analizar la situación para puntualizar los elementos del liderazgo.
- Preguntar a los alumnos sobre herramientas de control que se utilicen en su empresa y revisar si éstas cumplen su función, así mismo tratar de profundizar sobre si la información que brindan es tomada en cuenta o no para que sean efectivas.