

Vicerrectoría de Maestrías y Programas Ejecutivos  
Dirección de Diseño Académico

# Guía para el Profesor

Administración estratégica de recursos humanos



## Índice

Introducción.....	3
Aprendizaje basado en proyectos (adaptación) .....	3
Competencias del curso .....	4
Metodología del curso .....	5
Herramienta SafeAssign.....	6
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 la metodología de aprendizaje basado en proyectos 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
5. Conocer y aplicar las notas de enseñanza, es decir, las recomendaciones y sugerencias específicas de parte del equipo de Diseño Académico para optimizar la impartición de la asignatura

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!

## Aprendizaje basado en proyectos (adaptación)

La Universidad Tecmilenio seleccionó el método de proyectos como una de sus técnicas didácticas para promover el aprendizaje significativo con un enfoque constructivista en un modelo educativo por competencias.

El propósito de utilizar una versión adaptada del aprendizaje basado en proyectos en los programas de maestría de la Universidad Tecmilenio, es brindar a los estudiantes la oportunidad de enfrentar situaciones que los lleven a interiorizar, comprender y aplicar aquello que aprenden. Se espera que los alumnos utilicen estos conocimientos como una herramienta para resolver problemas o proponer mejoras en las comunidades en donde se desenvuelven, desarrollando así el compromiso con la sustentabilidad como parte de su formación integral.

### ¿En qué consiste el aprendizaje basado en proyectos?

El aprendizaje basado en proyectos emerge de una visión de la educación en la cual los participantes toman responsabilidad de su propio aprendizaje. Así, los alumnos aplican los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo del curso, los integran a su experiencia actual y estimulan su capacidad de toma de decisiones, liderazgo y responsabilidad.

El participante, al estudiar bajo esta técnica, desarrolla competencias como:



Lo anterior conduce a atractivas experiencias de aprendizaje que involucran a los participantes en proyectos complejos del mundo real.

En la organización de aprendizajes a partir del método de proyectos, el poner al alumno frente a una situación problemática real favorece un aprendizaje más vinculado con el mundo fuera de la institución educativa. Esto le permite adquirir conocimiento mediante la aplicación y no de manera fragmentada o aislada.

### ¿Cuál es su papel como maestro impartidor o facilitador en el aprendizaje basado en proyectos?

Como facilitador del curso, es necesario tener conocimiento sobre diferentes metodologías para la administración de proyectos. También se recomienda ampliamente leer y revisar las instrucciones de las evidencias varias veces antes de iniciar el proyecto.

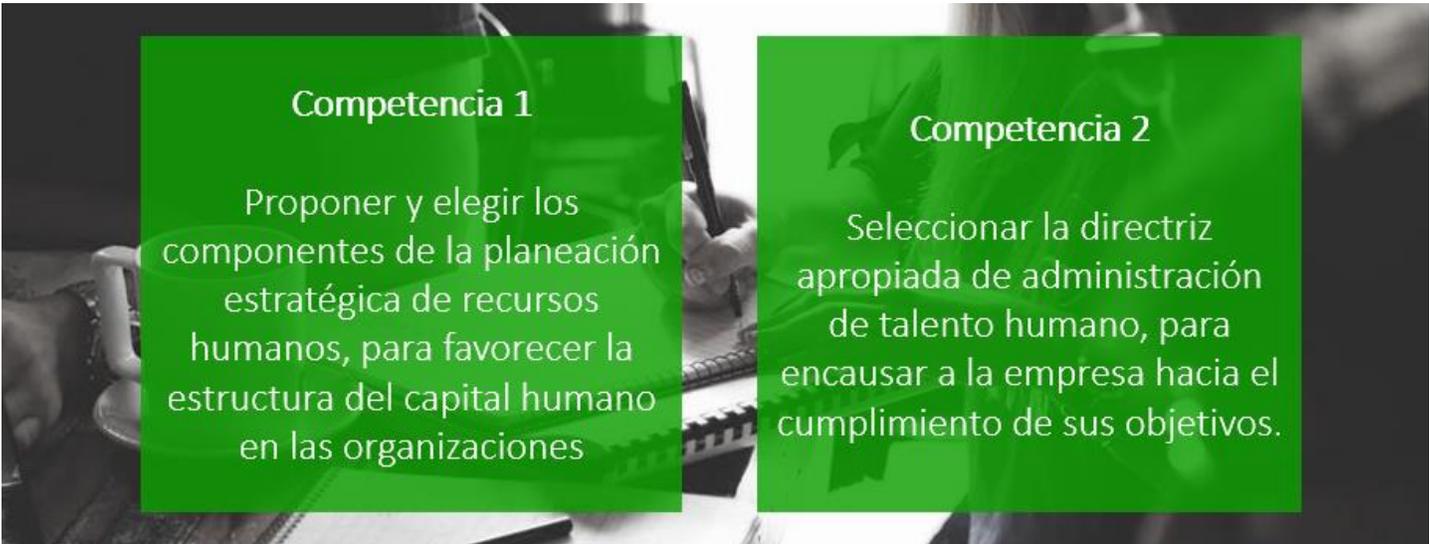
El facilitador puede promover el éxito del proyecto al crear condiciones óptimas de trabajo y, sobre todo, al proveer de retroalimentación oportuna a los participantes. Validar la selección de la empresa de cada alumno y, particularmente, la etapa de diagnóstico de problemas es fundamental para encaminar las propuestas de solución a proyectos viables que el alumno logre finalizar en el tiempo establecido para el curso. Recuerda que este modelo está centrado en el alumno y, por lo tanto, tu rol es más de asesor y colega, no tanto el de un profesor tradicional.

Le recomendamos, además, identificar los recursos adicionales (libros, especialistas, materiales en línea) y herramientas tecnológicas (computadoras, impresoras, celulares, tabletas) que facilitarán la realización del proyecto. El facilitador debe hacer hincapié en que los participantes deben hacer buen uso los recursos para llevar a cabo el proyecto, evitando que éste sea muy ambicioso y se torne irrealizable por falta de herramientas o, por el contrario, que el proyecto sea deficiente y no aproveche los materiales disponibles.

Revise la sección de metodología del curso para averiguar cómo se aplica el aprendizaje basado en proyectos en esta asignatura.

### Competencias del curso

Al finalizar el curso **Administración estratégica de recursos humanos**, el participante deberá haber desarrollado y adquirido las siguientes competencias de posgrado, en toda su extensión:



### Competencia 1

Proponer y elegir los componentes de la planeación estratégica de recursos humanos, para favorecer la estructura del capital humano en las organizaciones

### Competencia 2

Seleccionar la directriz apropiada de administración de talento humano, para encausar a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos.

## Metodología del curso

El curso **Administración estratégica de recursos humanos** 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. Las evidencias del curso están encaminadas a resolver un problema a través de un proyecto.

Para la realización del proyecto, deberá:

- Revisar el manual de proyecto (ver Evidencia 1).
- Definir la problemática a resolver, identificar antecedentes y contexto.
- Elaborar una fundamentación conceptual y proponer una solución.
- Elaborar un resumen ejecutivo y un reporte de proceso.

## Evidencias

Las evidencias se deben enviar a través de la plataforma Blackboard en la fecha indicada.

La **evidencia 1** de este curso corresponde a la revisión del manual del proyecto, la delimitación de la problemática y los antecedentes. En este entregable se determina el objetivo del proyecto y se presenta un análisis de contexto. Las instrucciones se encuentran en el apartado de Evidencias.

La **evidencia 2** corresponde a la fundamentación y propuesta de solución, y las instrucciones también se encuentran en el apartado de Evidencias. A través de ella, el participante demostrará su capacidad de aplicar los conocimientos y habilidades que desarrolló a lo largo de los temas revisados en el curso.

## GUÍA PARA EL PROFESOR

La **evidencia 3** es la culminación del proyecto y las instrucciones se encuentran, al igual que las demás, en el apartado de Evidencias. En esta última evidencia, el participante elaborará un resumen ejecutivo e integrará un reporte del proceso seguido.

Tanto usted, en su capacidad de facilitador, como los participantes, podrán revisar en cualquier momento las instrucciones y rúbricas de evaluación en la sección de Evidencias, ubicada en el lado derecho de la página principal.

## Herramienta SafeAssign

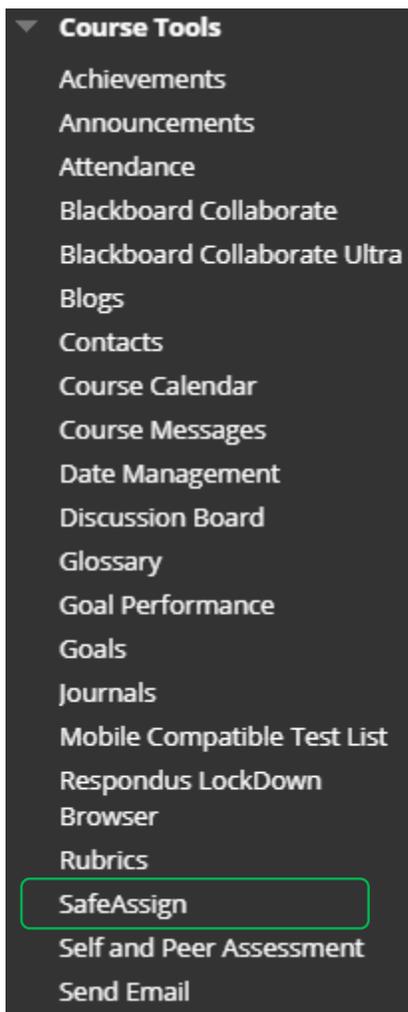
SafeAssign es una herramienta que se encuentra disponible dentro de Blackboard, la cual sirve para revisar las actividades, con el fin de detectar posibles plagios. Además, ayuda a identificar a los alumnos que no citan correctamente sus fuentes de información para darles seguimiento en este aspecto y asegurarse que comprendan cómo se debe presentar el análisis.

En caso de encontrar información plagiada, se deberá sancionar al alumno de acuerdo al artículo 74 del reglamento de deshonestidad académica, el cual estipula:

Cuando el alumno cometa un acto académico deshonesto el profesor deberá asignar una calificación de DA (la cual equivale a cero) en la actividad o evaluación correspondiente en el que cometió la deshonestidad y enviará notificación por escrito a la dirección académica correspondiente, quien a su vez notificará a la Dirección del Campus y la Dirección de Administración Académica.

Enseguida se explica la forma de utilizar la herramienta:

1. Seleccionar la opción “SafeAssing” del menú **CourseTools** que aparece en la barra del lado izquierdo.



2. Hacer clic en la opción “DirectSubmit” para comenzar la revisión.
3. Enseguida hacer clic en el botón “Submit Paper” situado en la parte superior derecha.
4. Para subir el documento que contiene la tarea del alumno deberá marcar la casilla de verificación que dice “Upload File” y posteriormente hacer clic en el botón “Seleccionar Archivo”.
5. Una vez cargado el archivo deberá hacer clic en el botón “Submit”.
6. Aparecerá el archivo cargado, y del lado derecho el estatus que indica que se está revisando. El tiempo que tarda en realizar la verificación puede variar según el número de cuartillas que contenga el documento.
7. Al finalizar aparecerá el ícono con el check verde que indica que la revisión ha finalizado y el porcentaje de texto que contiene el documento que se encontró en diversas fuentes de la red.
8. Para ver el detalle del reporte deberá hacer clic en la columna “SA Report” donde se encuentra el check verde y en automático se abrirá una ventana con el reporte completo.
9. Se mostrará subrayado el texto con varios colores para identificar la fuente donde fue localizado.
10. Para revisar a detalle el reporte, deberá hacer clic sobre cada enunciado y se abrirá un pequeño recuadro con la comparación de textos, señalando la liga web de donde se extrajo y a la cual podrás ingresar directamente haciendo clic sobre el hipervínculo.

## Temario

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

1. Desafíos de los RR. HH.
2. Planeación estratégica
3. Ampliación del talento humano
4. Capacitación y desarrollo
5. Evaluación del talento humano
6. Motivación y compensaciones
7. Relaciones laborales
8. Recursos humanos en el contexto internacional

## Bibliografía y recursos especiales

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

Werther, W., y Davis, K. (2013). Administración de recursos humanos: gestión del capital humano (7a. ed.). País: McGraw Hill. ISBN: 9786071510761 ISBN [e-Book]: 9781456218096

También podrán utilizar los siguientes libros como material de apoyo:

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR. HH. Gestión por competencias*. México: Granica.

Las explicaciones de cada tema en Blackboard no sustituyen de ninguna forma la necesidad de adquirir el libro de texto que ha sido designado para este curso. Es importante hacer hincapié en esto con los participantes desde el inicio del curso.

## Evaluación y agendas

La evaluación del curso se estructura de la siguiente manera:

Unidades	Instrumento Evaluador	Puntaje
2	Actividades	20
3	Evidencias	70
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	10
Evidencia 1	20
Actividad 2	10
Evidencia 2	30
Evidencia 3	20
Examen final	10
Total	100

## Banner

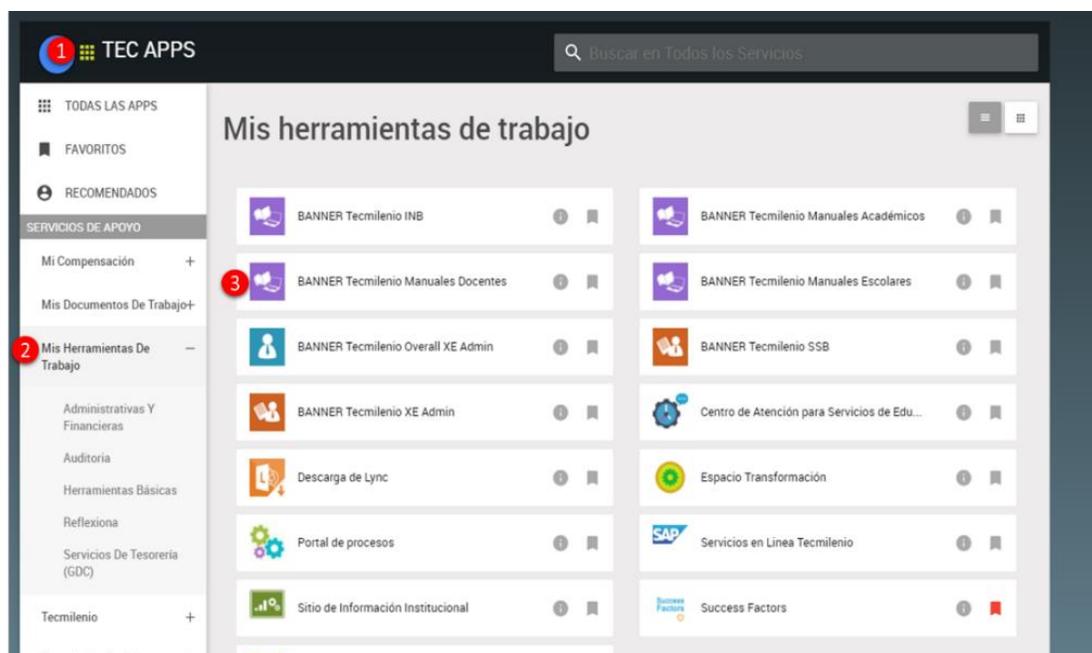
Estimado profesor, no olvide capturar las calificaciones de su grupo en las fechas indicadas.

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.

## GUÍA PARA EL PROFESOR

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.
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 de enseñanza para la modalidad presencial (profesor):

1. Destaque las diferencias entre los enfoques anteriores y actuales en la administración de RR. HH.
2. Documentétese suficientemente sobre la globalización y su impacto en las sociedades, en particular sobre el caso de México y las empresas mexicanas. Revise diferentes posturas sobre este fenómeno social.
3. Prepare ejemplos acerca de cómo han enfrentado la competitividad las empresas mexicanas.
4. Promueva el pensamiento crítico de los alumnos mediante la relación de conceptos y de información.
5. Retome sus experiencias laborales e intégreelas para la discusión en plenaria.
6. Enfatique que la administración de RR.HH. es una función compleja que requiere de un profesionista altamente preparado.

### Notas de enseñanza para la modalidad en línea (tutor):

1. Prepare cápsulas y publíquelas en el foro en las que destaque las diferencias entre los enfoques anteriores y actuales en la administración de RR. HH.
2. Documentétese suficientemente sobre la globalización y su impacto en las sociedades, en particular sobre el caso de México y las empresas mexicanas y compártalas en un foro o como parte de los recursos de apoyo.
3. Prepare ejemplos acerca de cómo han enfrentado la competitividad las empresas mexicanas.
4. Promueva el pensamiento crítico de los alumnos mediante la relación de conceptos, de información.
5. Solicite a los alumnos que compartan en un foro sus experiencias laborales e intégreelas para la discusión en plenaria.

Enfatice que la administración de RR.HH. es una función compleja que requiere de un profesionista altamente preparado.

### Notas de enseñanza para la modalidad presencial (profesor):

1. Destaque la importancia de conocer el contexto en que la organización laboral se circunscribe.
2. Promueva la capacidad de análisis para identificar factores que impacten en la organización y en la administración de RR. HH.
3. Enfatique en la importancia de buscar la congruencia entre la planeación estratégica de la organización y la planeación estratégica de RR. HH.
4. Resalte la importancia de la coherencia interna y a largo plazo y la consistencia entre las prácticas de RR. HH.

### Notas de enseñanza para la modalidad en línea (tutor):

1. Se sugiere propiciar que los estudiantes realicen una reflexión en torno a esta pregunta: ¿Cómo puede una empresa ya sea local o internacional navegar entre los desafíos que se enfrenta por parte de los fenómenos de la globalización, pero a la vez navegar entre los desafíos del entorno local?
  2. Destaque la importancia de conocer el contexto en que la organización laboral se circunscribe.
  3. Promueva la capacidad de análisis para identificar factores que impacten en la organización y en la administración de RR. HH.
  4. Enfatique en la importancia de buscar la congruencia entre la planeación estratégica de la organización y la planeación estratégica de RR. HH.
  5. Resalte la importancia de la coherencia interna y a largo plazo y la consistencia entre las prácticas de RR. HH.
- Oriente a los alumnos para la elaboración del cuadro, prepare un ejemplo y dé instrucciones sobre la entrega.

### Notas de enseñanza para la modalidad presencial (profesor):

1. Aclare que el ATP va más allá de la mera recopilación de información, que implica habilidades de planificación, investigación y coordinación de esfuerzos por parte del administrador de RR. HH.
2. Prepare ejemplos de formatos para la descripción de puestos de trabajo.
3. Promueva el intercambio de ideas en torno a las posturas tradicionales y las vanguardistas respecto a la función de la administración de RR. HH.
4. Enfatique la interrelación entre los procesos de ATP, reclutamiento y selección.
5. Promueva la capacidad de análisis para identificar ventajas, desventajas entre el desarrollar el ATP, el reclutamiento y la selección dentro de la organización o delegarlo a empresas externas.

### Notas de enseñanza para la modalidad en línea (tutor):

6. Aclare que el ATP va más allá de la mera recopilación de información, que implica habilidades de planificación, investigación y coordinación de esfuerzos por parte del administrador de RR. HH.
  7. Prepare ejemplos de formatos para la descripción de puestos de trabajo y comparta estos documentos con los alumnos o pida que entre ellos intercambien estos.
  8. Promueva el intercambio de ideas en torno a las posturas tradicionales y las vanguardistas respecto a la función de la administración de RR. HH.
  9. Enfatique la interrelación entre los procesos de ATP, reclutamiento y selección.
- A partir de la pregunta de reflexión planteada en la conclusión abra un foro y promueva el análisis para identificar ventajas, desventajas entre el desarrollar el ATP, el reclutamiento y la selección dentro de la organización o delegarlo a empresas externas.

### Notas de enseñanza para la modalidad presencial (profesor):

1. Destaque la importancia de los procesos formativos en la organización y el contar con una planeación de los mismos.
2. Presente datos de empresas que invierten en los procesos formativos.
3. Pida a los alumnos que compartan sus experiencias en los procesos formativos en sus organizaciones y los beneficios que han obtenido.
4. Documentétese más sobre el enfoque de competencias en el ámbito laboral.

### Notas de enseñanza para la modalidad en línea (tutor):

5. Destaque la importancia de los procesos formativos en la organización y el contar con una planeación de los mismos.
6. Presente datos de empresas que invierten en los procesos formativos y compártalos con sus alumnos.
7. Pida a los alumnos que compartan sus experiencias en los procesos formativos en sus organizaciones y los beneficios que han obtenido.

Documentétese más sobre el enfoque de competencias en el ámbito laboral.

### Notas de enseñanza para la modalidad presencial (profesor):

1. Enfatique la importancia de concebir y ejercer la evaluación del talento humano como un sistema, no como un simple acto de aplicar cuestionarios y/o obtención de calificaciones.
2. Destaque la importancia de generar un clima propicio en la organización para el desarrollo de la evaluación del talento humano.
3. Propicie el intercambio de experiencias en torno a la evaluación del desempeño (métodos, técnicas, instrumentos, resultados).
4. Genere un intercambio de ideas respecto a los planes de carrera de sus alumnos.

### Notas de enseñanza para la modalidad en línea (tutor):

5. Enfatique la importancia de concebir y ejercer la evaluación del talento humano como un sistema no como una simple aplicación de cuestionarios y obtención de calificaciones. Por ejemplo, puede abrir un foro titulado: Evaluación vs. Medición del talento humano en el que propicie la reflexión de los alumnos al respecto. (Este foro no formaría parte de la evaluación)
6. Destaque la importancia de generar un clima propicio en la organización para el desarrollo de la evaluación del talento humano.
7. Propicie, a través de un foro de discusión plenario, el intercambio de experiencias en torno a la evaluación del desempeño (métodos, técnicas, instrumentos, resultados).

Genere un intercambio de ideas respecto a los planes de carrera de sus alumnos. Por ejemplo, a través de un foro pida que expresen cuáles son sus metas y expectativas. (Este foro no formaría parte de la evaluación).

**Notas de enseñanza para la modalidad presencial (profesor):**

1. Destaque las contribuciones de la psicología laboral en los procesos de motivación y satisfacción laboral para el administrador de RR. HH.
2. Presente una panorámica general de las teorías motivacionales e induzca a sus alumnos a investigarlas, analizarlas y fijar su postura frente a ellas.
3. Asegúrese que los alumnos comprendan la motivación y la satisfacción laboral como fases de un mismo proceso.
4. Aclare que la definición de salarios amerita el desarrollo de competencias contables, administrativas, legales pues no en todas las organizaciones están claramente diferenciadas.
5. Enfatique la importancia de contribuir con la organización a establecer una política de compensaciones e incentivos.
6. Abra un foro de discusión con esta pregunta detonadora: ¿Conoces en qué consiste la reforma a la Ley Federal del Trabajo?
7. Incentive a los alumnos a conocer la reciente reforma a la Ley Federal del Trabajo, anímelos a suscribirse a algún boletín oficial o algún sitio en el que pueda obtener información actualizada al respecto.

**Notas de enseñanza para la modalidad en línea (tutor):**

8. Se requiere crear un foro grupal para que los alumnos entreguen su actividad relacionada con los temas 5 y 6.
9. Destaque las contribuciones de la psicología laboral en los procesos de motivación y satisfacción laboral para el administrador de RR. HH.
10. Presente una panorámica general de las teorías motivacionales e induzca a sus alumnos a investigarlas, analizarlas y fijar su postura frente a ellas. Por ejemplo, puede publicar un mensaje con una breve síntesis de cada una de las teorías y pedir a los alumnos que aporten más información de cada una, puede organizar equipos que investiguen cada una de las teorías.
11. Asegúrese que los alumnos comprendan la motivación y la satisfacción laboral como fases de un mismo proceso. Por ejemplo, puede abrir un foro en el que solicite a los alumnos que expliquen la relación entre ambos conceptos (este foro no formaría parte de la evaluación).
12. Aclare que la definición de salarios amerita el desarrollo de competencias contables, administrativas, legales pues no en todas las organizaciones están claramente diferenciadas.
13. Enfatique la importancia de contribuir con la organización a establecer una política de compensaciones e incentivos. Incentive a los alumnos a conocer la reciente reforma a la Ley Federal del Trabajo, anímelos a suscribirse a algún boletín oficial o algún sitio en el que pueda obtener información actualizada al respecto.

**Notas de enseñanza para la modalidad presencial (profesor):**

1. Destaque la importancia de desarrollar competencias para las relaciones laborales como administrador de RR. HH.
2. Oriente a los alumnos sobre el desarrollo del sindicalismo en México.
3. Enfatique la importancia de contar con programas de seguridad e higiene, previamente a la clase busque estadísticas sobre accidentes de trabajo.
4. Genere en sus alumnos el interés por conocer la jubilación, ¿cómo se vive?, ¿cuáles son los retos que enfrenta la persona?, ¿cómo puede ayudar la organización al jubilado?
5. Incentive a los alumnos a conocer la legislación laboral, sugiera inscribirse a algún boletín de gobierno o a algún sitio web de especialistas en leyes para mantenerse informados.

**Notas de enseñanza para la modalidad en línea (tutor):**

1. Destaque la importancia de desarrollar competencias para las relaciones laborales como administrador de RR. HH.

## Tema 7

2. Oriente a los alumnos sobre el desarrollo del sindicalismo en México.
3. Enfatice la importancia de contar con programas de seguridad e higiene, previamente a la clase busque estadísticas sobre accidentes de trabajo.
4. Genere en sus alumnos el interés por conocer la jubilación, ¿cómo se vive?, ¿cuáles son los retos que enfrenta la persona?, ¿cómo puede ayudar la organización al jubilado?

Incentive a los alumnos a conocer la legislación laboral, sugiera inscribirse a algún boletín de gobierno o a algún sitio web de especialistas en leyes para mantenerse informados.

## Tema 8

### Notas de enseñanza para la modalidad presencial (profesor):

1. Profundice sobre la globalización, en particular sobre los efectos en las organizaciones laborales de América Latina.
2. Indague información sobre experiencias y prácticas desarrolladas en organizaciones de diversos países y en particular de América Latina.
3. Profundice en los enfoques alternativos para la administración de RR. HH.
4. Enfatice la necesidad de desarrollo de competencias como administrador de RR. HH.

### Notas de enseñanza para la modalidad en línea (tutor):

5. Se requiere crear un foro grupal para que los alumnos entreguen su actividad relacionada con los temas 7 y 8.
  6. Profundice sobre la globalización, en particular sobre los efectos en las organizaciones laborales de América Latina.
  7. Indague información sobre experiencias y prácticas desarrolladas en organizaciones de diversos países y en particular de América Latina.
  8. Profundice en los enfoques alternativos para la administración de RR. HH.
- Enfatice la necesidad de desarrollo de competencias como administrador de RR. HH.