

# Guía para el Profesor

Formación del Recurso Humano como Agente de  
Cambio en las Organizaciones



# ÍNDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Aprendizaje basado en proyectos .....</b>	<b>3</b>
<b>Competencias del curso .....</b>	<b>5</b>
<b>Metodología del curso .....</b>	<b>5</b>
<b>Temario.....</b>	<b>7</b>
<b>Recursos especiales .....</b>	<b>7</b>
<b>Evaluación .....</b>	<b>8</b>
<b>Notas de enseñanza por tema.....</b>	<b>10</b>

# Introducción

---

El presente documento tiene la finalidad de mostrarte información esencial para la impartición del curso de nivel maestría que facilitarás. Este manual te 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 te ayudará a encaminar todos tus 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 oportunamente y con detenimiento para poder tener el material listo con antelación.

¡Gracias por aportar tu conocimiento y experiencia a la enseñanza de este curso!

## Aprendizaje basado en proyectos (adaptación)

---

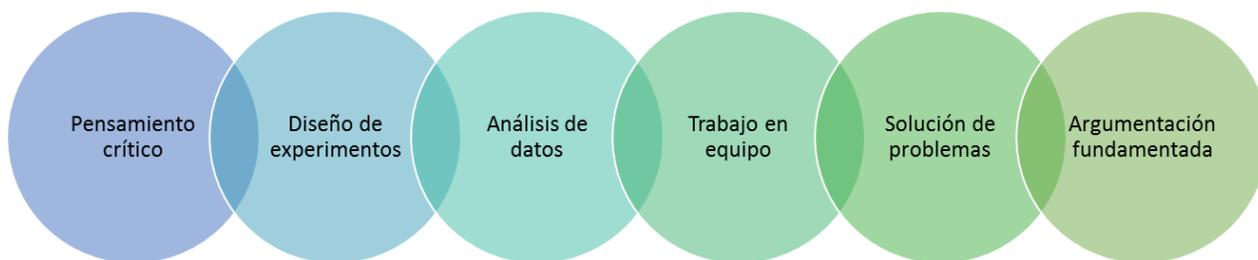
La Universidad Tecmilenio seleccionó el método de proyectos como una de sus técnicas didácticas para promover el aprendizaje significativo con un enfoque constructivista en un modelo educativo por competencias.

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 tu 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.

Te recomendamos, además, que identifiques 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.

Revisa 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 **Formación del Recurso Humano como Agente de Cambio en las Organizaciones**, el participante deberá haber desarrollado y adquirido las siguientes competencias de posgrado en toda su extensión:

Competencia 1	Competencia 2
Infiere las principales características que una empresa necesita para lograr un cambio organizacional eficaz.	Selecciona la estrategia más adecuada para lograr un cambio organizacional.

## Metodología del curso

---

El curso **Formación del Recurso Humano como Agente de Cambio en las Organizaciones** 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 evidencias, 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 al desarrollo e implementación de un proyecto en un contexto real. Se recomienda que los alumnos procuren realizar dicho proyecto en su lugar de trabajo actual.

Para la realización del proyecto, el participante deberá:

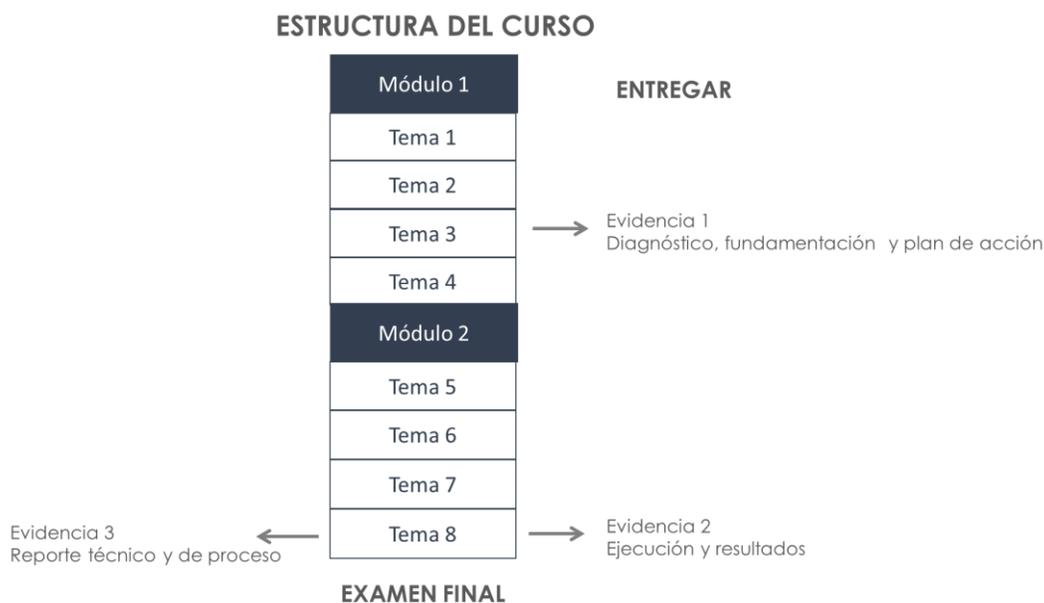
- Acudir a una empresa o institución de su localidad y hacer un diagnóstico.
- Seleccionar una problemática a resolver y elaborar una fundamentación conceptual.
- Trazar y ejecutar un plan de acción.
- Presentar y evaluar los resultados obtenidos.
- Elaborar un reporte técnico y uno de proceso.

Esto es lo que el participante deberá estar haciendo durante las semanas del curso:

En la semana:	Deberás estar haciendo:
1	Diagnóstico, fundamentación conceptual y diseño del plan de acción
2	Ejecución del plan de acción
3	Ejecución del plan de acción
4	Presentación de resultados, resumen ejecutivo, reporte técnico y de proceso
Examen final	

Lo anterior es el grupo de evidencias sobre las que se va a evaluar el desempeño del alumno en el curso. Estas constituyen, además, parte de su portafolio personal de **proyectos y entregables**.

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



		Trabajar en...	Entregable
Semana 1	Módulo 1	Tema 1	
		Tema 2	Diagnóstico, fundamentación conceptual y diseño del plan de acción
Semana 2	Módulo 1	Tema 3	<b>Evidencia 1.</b> Diagnóstico, fundamentación y plan de acción
		Tema 4	Ejecución del plan de acción
Semana 3	Módulo 2	Tema 5	
		Tema 6	Ejecución del plan de acción
Semana 4	Módulo 2	Tema 7	
		Tema 8	Presentación de resultados, resumen ejecutivo, reporte técnico y de proceso <b>Evidencia 2.</b> Ejecución y resultados <b>Evidencia 3.</b> Reporte técnico y de proceso

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

- 3 evidencias
- 1 examen final

## Evidencias

Las evidencias se deben enviar a través de la plataforma Blackboard en la fecha indicada. En el caso de los cursos presenciales, si las actividades se realizaron “a mano”, éstas deberán ser digitalizadas para, posteriormente, ser enviadas a través de dicha plataforma.

La **evidencia 1** de este curso corresponde al diagnóstico, fundamentación, y plan de acción. Las instrucciones se encuentran en el apartado de Evidencias. En ésta, el participante deberá seleccionar una empresa en la que implementará un proyecto, hacer un diagnóstico inicial, detectar la problemática y trazar un plan de acción para resolverla.

La **evidencia 2** corresponde a la implementación de su plan de acción y las instrucciones también se encuentran en el apartado de Evidencias. Ésta consiste en ejecutar, evaluar y presentar resultados sobre el plan de acción propuesto. 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.

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 integrará un reporte para documentar su proyecto, desde el diagnóstico hasta la presentación final.

Tanto tú, en tu 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.

## Temario

---

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

- 1 Aspectos generales del desarrollo organizacional
- 2 El proceso de consultoría en el cambio organizacional
- 3 El cambio planeado: modelos, teorías e intervenciones
- 4 Competencias del agente de cambio
- 5 Principales estrategias de cambio personal
- 6 Principales estrategias para el cambio grupal
- 7 Principales estrategias para el cambio organizacional
- 8 Innovaciones en el cambio organizacional

## Recursos especiales

---

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

- Hernandez, J. (2011). Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano. México. Pearson Educación de México.  
ISBN: 9786073207034
- Newton, Richard. (2013). Cambio Organizacional. Trillas. México.  
ISBN 9786071715975

- Cummings, T. y Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio (8ª ed.). México: International Thompson.  
ISBN: 9789706866349

Libro de apoyo:

- Cummings, T. y Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio (8ª ed.). México: International Thompson.  
ISBN: 9789706866349
- French, W. L. y Bell, C. H. Jr. (2007). Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.  
ISBN: 9789701062345
- Daft, R. (2015). Teoría y diseño organizacional (11ª ed.). México: Cenage Learning.  
ISBN: 9789706867537  
ISBN ebook: 9786075197333
- Hernández, J., Gallardo, M. y Espinoza, J. (2011). Desarrollo organizacional: enfoque Latinoamericano. México: Pearson.  
ISBN: 9786073207027  
ISBN ebook: 9786073207034
- Faria, De F. (2004). Desarrollo organizacional, enfoque integral. México: Limusa.  
ISBN: 9789681815351
- Sharma, R. (2007). Change management, concepts and applications (2ª ed.). Nueva Delhi: McGraw'Hill.  
ISBN: 9780070635869

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

La evaluación del curso se estructura de la siguiente manera:

Unidades	Instrumento Evaluador	Puntos
3	Evidencias	90
1	Examen final	10
<b>Total</b>		<b>100 puntos</b>

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

Actividad	Temas correspondientes	Ponderación
Evidencia 1	Tema 2	30
Evidencia 2	Tema 8	40
Evidencia 3	Tema 8	20
Examen final		10
<b>Total</b>		<b>100 puntos</b>

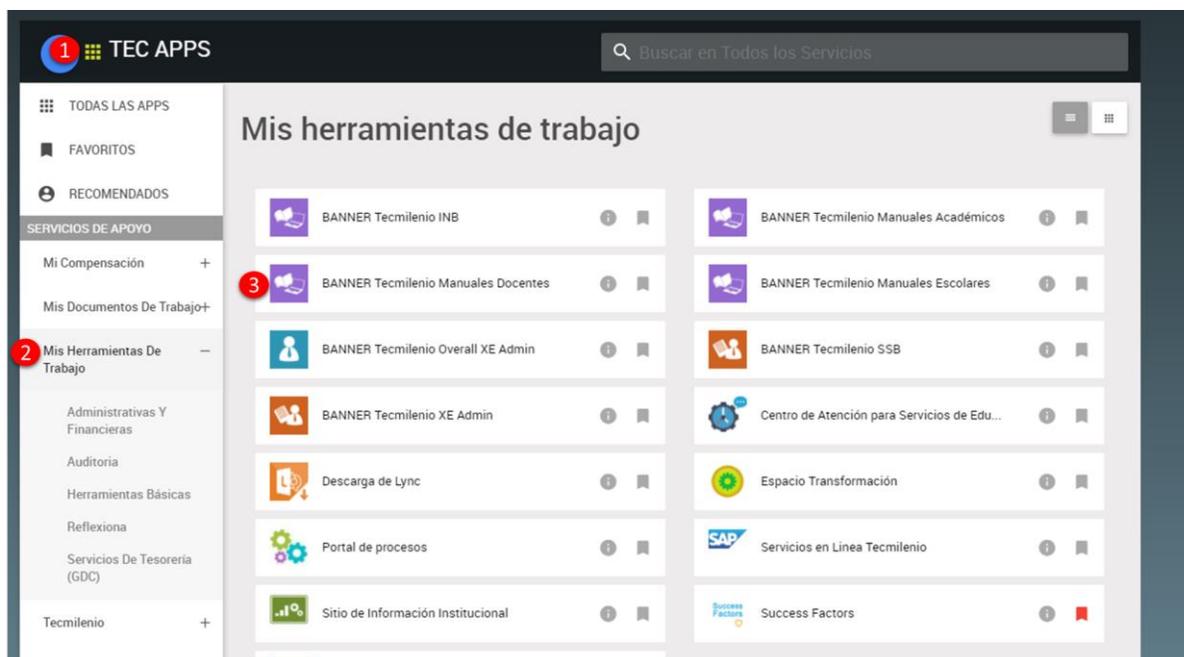
### IMPORTANTE:

Estimado profesor, no olvides capturar las calificaciones de tu grupo en las fechas indicadas

Puedes 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 impartes 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 por tema

---

Antes de iniciar el curso, revisa de manera general los datos y conceptos proporcionados en el mismo con el fin de enriquecer previamente, si lo consideras necesario, la información que se va a impartir.

Un aspecto de gran importancia en el desarrollo de los temas es tu involucramiento como Facilitador para propiciar que la competencia del curso se cumpla. Además, debes preparar a los participantes para que vayan desarrollando propuestas de solución innovadoras a problemas actuales propios del área de estudio.

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

## Generalidades

Para la impartición de este curso te sugerimos:

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/0Bw75UcLH85hkOHVLaGo3WC1qUDA/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. Enriquecer el curso con videos o lecturas adicionales.
8. Realizar una sesión inicial para dar una bienvenida al curso y explicar en qué consiste, además de 4 sesiones sincrónicas para repasar los temas revisados y resolver las diferentes dudas que puedan surgir. Para estas sesiones, se utilizará la herramienta de Blackboard Collaborate, que permite incluso grabar la sesión para que los alumnos que no logren asistir puedan consultarla en otro momento. NOTA: dadas las características de nuestros estudiantes de maestría, se recomienda que las sesiones se lleven a cabo después de las 6 de la tarde.  
Puedes ver **una guía para el uso de Blackboard Collaborate** haciendo clic en este enlace: <https://drive.google.com/file/d/0Bw75UcLH85hkbmd3U3FYZjNtZTA/view>  
Puedes ver una **guía para organizar las sesiones sincrónicas** haciendo clic en este enlace: <https://drive.google.com/file/d/0Bw75UcLH85hkdjA5bzNCNmllWW8/view?usp=sharing>
9. Recordar (opcionalmente) a los participantes acerca de las entregas de sus actividades por medio de la sección de Avisos de Blackboard.

### Para la impartición del curso basado en proyectos

1. Revisa las instrucciones de las evidencias, sobre todo si es la primera vez que impartes el curso.
2. Da seguimiento y retroalimentación a los participantes a lo largo del desarrollo de sus evidencias.
3. En la **Evidencia 1. Diagnóstico, fundamentación y plan de acción**, tu intervención como profesor consiste en revisar que la empresa seleccionada cumpla con los requisitos. Además, debes dar seguimiento al proceso de contacto participante-empresa y sugerir organizaciones o instituciones para que los alumnos puedan llevar a cabo su proyecto.

**En esta etapa tu función es muy importante, pues deberás asegurarte de que los proyectos seleccionados por los alumnos les permitan demostrar que han adquirido las competencias asociadas al curso.**

4. En la evidencia 1 los participantes deben presentar lo siguiente:
  - a) Datos de la empresa
  - b) Justificación de la selección de la empresa
  - c) Diagnóstico inicial
  - d) Problemática seleccionada y justificación
  - e) Fundamentación conceptual
  - f) Metas y objetivos
  - g) Plan de acción
5. Para la **Evidencia 2. Ejecución y resultados** es necesario implementar el plan de acción, evaluar y analizar los resultados.
6. En la evidencia 2 los participantes deben realizar lo siguiente:
  - a) Ejecutar su plan de acción e integrar evidencias
  - b) Evaluar resultados
  - c) Realizar un resumen ejecutivo y una presentación
7. Para la **Evidencia 3. Reporte técnico y de proceso**, los alumnos integrarán un reporte para documentar su proyecto, desde el diagnóstico hasta la presentación final. Tu papel como facilitador es haber retroalimentado todos los entregables para que el estudiante realice los ajustes necesarios y pueda integrar este proyecto a su portafolio de evidencias.
8. Toma 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 Blackboard, el método de proyectos, y el método de evaluación.

### Tema 1

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

1. Hará énfasis en las ventajas que proporciona el desarrollo organizacional.
2. Llevará propuestas de desarrollo organizacional a lo largo de su evolución.  
Ayudará al alumno a comprender la influencia del sistema socio-técnico tanto en las
3. empresas como a nivel individual.  
Le dará a conocer los antecedentes históricos del desarrollo organizacional.

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

4. Hará énfasis en las ventajas que proporciona el desarrollo organizacional.
5. Llevará propuestas de desarrollo organizacional a lo largo de su evolución.
6. Hará la relación de los efectos que provoca el sistema socio-técnico a nivel individual, grupal y organizacional.

## Tema 2

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

- Asegurarse que el alumno analice la información referente al desarrollo organizacional y consultoría.
- Contribuir a que el alumno identifique las ventajas que contribuye a la organización el desarrollo organizacional y la consultoría.
- Ayudar a que el alumno reafirme y proponga a sus compañeros su síntesis sobre los temas.
- Hacer que los alumnos evalúen a sus compañeros al participar como receptor de información.

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

- Se requiere crear un foro grupal para que los alumnos entreguen su actividad relacionada con el tema 1 y 2.
- Asegurarse que el alumno analice la información referente al desarrollo organizacional y consultoría.
- Contribuir a que el alumno identifique las ventajas que contribuye a la organización el desarrollo organizacional y la consultoría.
- Ayudar a que el alumno reafirme y proponga a sus compañeros su síntesis sobre los temas al presentarlo de manera virtual.
- Hacer que los alumnos revisaren y concluyan sobre las propuestas de sus compañeros.

## Tema 3

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

- Asegurarse que el alumno analizará la aplicación de los modelos de cambio planeado.
- Ayudar al alumno a contrastar las propuestas de los modelos de cambio planeado.
- Guiar al alumno para revisar las aplicaciones que tiene las intervenciones cuando se pretende hacer un cambio organizacional.
- Contribuir a que el alumno debata sobre la importancia del cambio en las empresas y su planeación estratégica.

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

- Asegurarse que el alumno analizará la aplicación de los modelos de cambio planeado.
- Ayudar al alumno a contrastar las propuestas de los modelos de cambio planeado.
- Guiar al alumno para revisar las aplicaciones que tiene las intervenciones cuando se pretende hacer un cambio organizacional.
- Contribuir a que el alumno debata sobre la importancia del cambio en las empresas y su planeación estratégica.

## Tema 4

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

- Se requiere que el alumno investigue sobre las aportaciones que ofrece la consultoría en desarrollo organizacional a las empresas.
- Es importante que se analicen casos de éxito o ejemplos propios de su empresa respecto al tema de desarrollo organizacional.
- Es recomendable que el alumno evalúe las estrategias del proceso de cambio organizacional que debe seguir una empresa ante una problemática específica.

- Se requiere que el alumno justifique la importancia de la participación de un agente de cambio en las organizaciones durante la ejecución de un proyecto.

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

- Se requiere crear un foro grupal para que los alumnos entreguen su actividad relacionada con los temas 3 y 4.
- Se requiere que el alumno justifique la importancia de la participación de un agente de cambio en las organizaciones durante la ejecución de un proyecto.

### Tema 5

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

- Explicar la importancia de la necesidad del cambio organizacional.
- Aportar ejemplos de la vida real sobre las estrategias para administrar el cambio.
- Ejemplificar las técnicas para combatir la resistencia al cambio.

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

- Explicar la importancia de la necesidad del cambio organizacional.
- Aportar ejemplos de la vida real sobre las estrategias para administrar el cambio.
- Ejemplificar las técnicas para combatir la resistencia al cambio.
- Hacer énfasis en las características individuales para el cambio organizacional.

### Tema 6

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

- Resaltar la diferencia entre negociación y solución de conflictos.
- Aportar ejemplos de la vida real sobre la diferencia entre la toma de decisiones en grupos y la individual.
- Repasar los tipos de grupos y conflictos que hay en una organización.

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

- Elaborar un foro grupal para que los alumnos entreguen su actividad relacionada con los temas 5 y 6.
- Aportar ejemplos de la vida real sobre la diferencia entre la toma de decisiones en grupos y la individual.
- Analizar las similitudes entre solución de conflicto y negociación.
- Analizar los diferentes grupos organizacionales y hacer énfasis en su importancia para solucionar conflictos.

### Tema 7

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

- Resaltar la diferencia entre negociación y solución de conflictos.
- Aportar ejemplos de la vida real sobre la diferencia entre la toma de decisiones en grupos y la individual.
- Repasar los tipos de grupos y conflictos que hay en una organización.

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

- Elaborar un foro grupal para que los alumnos entreguen su actividad relacionada con los temas 5 y 6.
- Aportar ejemplos de la vida real sobre la diferencia entre la toma de decisiones en

grupos y la individual.

- Comparar las similitudes entre solución de conflicto y negociación.
- Analizar los diferentes grupos organizacionales y hacer resaltar su importancia para solucionar conflictos.

## Tema 8

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

- Explicar con ejemplos de la vida real sobre las diferencias entre cambio y transformación organizacional.
- Explicar con ejemplos de la vida real los impactos éticos que tiene un cambio organizacional.
- Resaltar la importancia de la innovación empresarial y ejemplificar las empresas que hacen uso de ella al buscar el desarrollo profesional de sus empleados.

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

- Elaborar un foro grupal para que los alumnos entreguen su actividad relacionada con los temas 7 y 8.
- Resaltar la importancia de trabajar en equipo en las empresas, y explicar con ejemplos los valores éticos que se deben tener durante un proyecto.
- Explicar con ejemplos de la vida real sobre las diferencias entre cambio y transformación organizacional.
- Explicar con ejemplos de la vida real los impactos éticos que tiene un cambio organizacional.