

Guía para el profesor

Aprendizaje Organizacional y
Administración del Conocimiento

MTRH2110



Índice

Información general del curso	1
Metodología	2
Temario	3
Evaluación.....	5
Notas de enseñanza	6
Evidencia.....	9
Bibliografía y recursos especiales.....	15

Información general del curso

Modalidades

- Clave banner: MTRH2110.
- Modalidad: en línea y presencial.

Competencias del curso

Aplica modelos de gestión y administración del aprendizaje organizacional para generar un cambio a nivel individual y organizacional.





Metodología

Este curso ha sido diseñado para desarrollar la competencia expresa en el apartado correspondiente. La estructura del curso consiste en 8 temas dividido en dos módulos.

Cada tema incluirá material didáctico compuesto por lecturas, videos y otros recursos de apoyo para facilitar la comprensión. Los alumnos deberán dedicar al menos 10 horas semanales para la revisión de los temas, actividades, evidencias y la resolución de exámenes. Se espera que los alumnos gestionen su tiempo de estudio de manera efectiva y desarrollen la autodisciplina necesaria para cumplir con las horas de estudio recomendadas. Los alumnos realizarán actividades relacionadas los temas para aplicar los conocimientos adquiridos.

La comunicación efectiva será clave. Se utilizarán plataformas en línea y herramientas de mensajería para mantener a los alumnos informados sobre cualquier actualización o recordatorios importantes. Los alumnos deben aclarar sus dudas a través de canales establecidos, como foros en línea, correos electrónicos o sesiones de consulta programadas.

Esta metodología busca garantizar un aprendizaje profundo y significativo, promoviendo la participación del estudiante y su compromiso con el desarrollo de la competencia establecida.



Temario

Tema 1	Introducción al aprendizaje organizacional
1.1	Qué es el aprendizaje organizacional
1.2	Estilos de aprendizaje
1.3	El entorno dinámico de la organización
1.4	Niveles de aprendizaje
Tema 2	Desarrollo de competencias laborales
2.1	Coucheo (<i>coaching</i>)
2.2	Mentoreo (<i>mentoring</i>)
2.3	Educación formal para el desarrollo de habilidades
2.4	Certificación de competencias a través del CONOCER
Tema 3	Enfoques de la administración del conocimiento
3.1	Conocimiento tácito y explícito
3.2	Conversión del conocimiento
3.3	Mejora continua: evolución de la gestión del conocimiento
3.4	Ciclo de Deming
Tema 4	Modelos para generar aprendizaje organizacional
4.1	Modelo del cambio de Kurt Lewin
4.2	Metodología ADKAR para el cambio planeado
4.3	Sistemas de información para la administración del conocimiento
Tema 5	Estilos de aprendizaje individuales y grupales
5.1	El capital intelectual de la organización
5.2	Desarrollo de competencias laborales
5.3	Interacción de equipos dentro de la organización
5.4	Desempeño grupal
Tema 6	Facilitando el aprendizaje del capital humano
6.1	Capacitación y entrenamiento
6.2	<i>Learning Management Systems (LMS)</i>
6.3	Transformación del talento: <i>upskilling</i> y <i>reskilling</i>

6.4	Beneficios de tener un plan de vida y carrera
Tema 7	El impacto de la cultura organizacional en el aprendizaje organizacional
7.1	Cambio organizacional
7.2	Desarrollo de competencias organizacionales
7.3	Aprendizaje organizacional: La base de organizaciones de alto desempeño
Tema 8	Plan de vida y carrera
8.1	Plan individual de desarrollo
8.2	Modelo 70-20-10
8.3	El impacto del líder en el desarrollo del su equipo



Evaluación

Unidades	Instrumento evaluador	Puntos
2	Actividades	30
1	Avance de proyecto final	30
1	Proyecto final	40
Total		100

Actividad	Ponderación
Actividad 1	15
Avance de proyecto final	30
Actividad 2	15
Proyecto Final	40



Notas de enseñanza

Tema 1 Introducción al aprendizaje organizacional

En este tema debe enfocarse en que el alumno conozca los conceptos básicos acerca del aprendizaje organizacional y pueda diferenciar, a través de ejemplos que él mismo proporcione, la diferencia entre la capacitación tradicional y la organización del aprendizaje, ayudándole a reflexionar acerca de las razones por las que ahora se habla de aprendizaje organizacional y no solamente de capacitación. En la explicación de los estilos de aprendizaje es importante mencionar que conocerlos ayudará a reconocer cómo y cuándo aplicarlos. Explicar la gráfica del entorno dinámico en los negocios y dar ejemplos detallados de cada elemento le ayudará al alumno a conocer cómo los cambios obligan a las empresas a ajustar sus procesos de capacitación y aprendizaje. Mostrar la gráfica del modelo de aprendizaje organizacional le permitirá explicar al alumno que el aprendizaje puede ser a diversos niveles.

Tema 2 Desarrollo de competencias laborales

Este tema trata sobre cuatro métodos para desarrollar competencias: *coaching*, mentoreo, educación formal y certificación de CONOCER.

Se sugiere explicar cada uno de ellos y establecer sus diferencias, sobre todo entre *coaching* y mentoreo, ya que suelen confundirse o usarse como metodologías muy similares.

Después de explicar de cada uno de ellos, se sugiere pedirles a los alumnos que compartan quiénes han tenido la oportunidad de desarrollar sus competencias a través de alguna de las metodologías, será muy enriquecedor que compartan sus experiencias con cada una de ellas, además de lo que les han aportado en el desarrollo de competencias laborales.

Tema 3 Enfoques de la administración del conocimiento.

En este tema se presentan diferentes modelos de administración del conocimiento. Deberá establecer la diferencia entre conocimiento tácito y explícito a través de ejemplos que el alumno proporcione acerca de su propia experiencia de aprendizaje en las organizaciones. Después se mencionan los cuatro modelos para medir el conocimiento, donde se sugiere manejar ejemplos para cada uno de los modelos. En el modelo de la espiral del conocimiento se pueden mencionar los ejemplos que se proporcionaron al inicio y que el alumno sugiera cómo puede transformar el conocimiento tácito a conocimiento explícito. Asimismo, estos ejemplos se pueden tomar para ejemplificar los modelos

subsecuentes. En los subtemas de mejora continua y ciclo de Deming se puede mencionar que son modelos tomados de la ingeniería que han funcionado favorablemente para las organizaciones, de tal manera que se han replicado en el mundo.

Tema 4 Modelos para generar aprendizaje organizacional

Este tema se enfoca en hablar de modelos y sistemas de trabajo para generar un cambio planeado. Es importante mencionarle al alumno que el cambio es lo más constante y natural dentro de las organizaciones, que crea resistencias y que a través de la correcta aplicación de los modelos que se plantean es posible disminuir las resistencias y lograr un aprendizaje real y significativo. Aquí se sugiere preguntarle al alumno cuáles han sido cambios importantes en sus organizaciones y compartir sus experiencias acerca de cómo han manejado estos cambios, si funcionaron o no y que harían diferente con el nuevo conocimiento que ahora han adquirido.

Tema 5 Estilos de aprendizaje individuales y grupales

Este tema se centra en la evaluación de desempeño y los tipos que existen para poder evaluar el resultado de una persona vs. lo esperado para el puesto. Es importante mencionar que las evaluaciones de desempeño proporcionan, en gran medida, información clara y precisa acerca de los puntos a trabajar para que las personas logren realizar el máximo resultado y lo más recomendable siempre es usarlas para detectar áreas a trabajar. Cuando hable acerca de los siete tipos de equipos, puede pedir a los estudiantes que mencionen ejemplos de los tipos de equipos que existen en su organización.

Tema 6 Facilitando el aprendizaje del capital humano

Este tema se enfoca en hablar acerca de la capacitación y el entrenamiento en las organizaciones. Se sugiere explicar el diagrama referente al contenido de la capacitación y pedir a los estudiantes que den ejemplos acerca de cómo se realizan los programas de capacitación en sus empresas y qué aspectos consideran que podrían mejorar. Hay que mencionar que tener una estrategia para la capacitación es importante para el logro de los objetivos de aprendizaje, además de explicar el modelo estratégico de la capacitación. Asimismo, se sugiere resaltar la importancia de establecer los indicadores de éxito de la capacitación y preguntarles cómo miden el éxito de las capacitaciones en sus empresas y cómo las mejorarían. En este tema es importante explicar la pirámide del aprendizaje organizativo y ayudar a

los alumnos a diferenciar entre *upskilling* y *reskilling*. Al hablar sobre el plan de vida y carrera, se recomienda preguntar si alguien ha trabajado en ello y cómo lo han aplicado.

Tema 7 El impacto de la cultura organizacional en el aprendizaje organizacional

Este tema inició hablando acerca del cambio como una estrategia para mejorar los procesos y entrar al cambio estructural, y se sugiere pedir a los alumnos que mencionen casos acerca de los cambios estructurales que han aplicado en sus empresas. Un ejemplo que puede mencionar es cómo en la reciente pandemia las organizaciones tuvieron que adecuarse y generar cambios estructurales sumamente rápido; se sugiere pedirles a los alumnos que compartan sus experiencias en ese período y se enfoquen en cómo cada persona y organización aprendió a trabajar de manera distinta. Explique el modelo de las competencias gerenciales o directivas y la importancia de desarrollarlas para generar crecimiento en los colaboradores.

Tema 8 Plan de vida y carrera

En este tema se habló acerca del plan individual de desarrollo. Se sugiere explicar el esquema de las etapas de madurez del puesto y preguntar a los estudiantes si ellos tienen un plan de vida y carrera, además mencionar un ejemplo sobre cómo se puede aplicar. Pregunte a los estudiantes si conocen y/o han aplicado el modelo 70-20-10 en sus organizaciones. Se sugiere mencionar ejemplos acerca de cómo se puede aplicar el modelo y hacer una valoración utilizando una organización como ejemplo para revisar si está alineada bajo este modelo.



Evidencia

Avance de Evidencia 1

Para comenzar, contacta una empresa o institución en la que puedas ejecutar el presente proyecto, puede ser la empresa en la que te encuentras laborando actualmente.

Nota: Si tienes dudas sobre una empresa en particular, consulta con tu docente antes de comenzar a trabajar.

1. Prepara un documento con la siguiente información:
 - a. Portada con logo, los datos de la Universidad y tus datos personales.
 - b. Datos de la empresa: Nombre, giro, descripción de las principales actividades, productos o servicios que realiza.
 - c. Justificación y razones específicas de la selección de la empresa.
2. Elabora un diagnóstico de la empresa sobre el tipo de conocimiento (tácito/explicito) que se promueve en la organización. Describe los resultados de tu diagnóstico de manera detallada.
3. Proporciona un ejemplo del conocimiento tácito y explícito que identificaste.
4. Plantea dos estrategias para mejorar la generación del conocimiento explícito.
5. Elabora un plan ADKAR para disminuir las resistencias propuestas en el punto anterior, cada fase del modelo debe incluir por lo menos dos estrategias.

Rúbrica de Avance de Proyecto

Nivel de desempeño				
Criterios de evaluación	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	%
1. Descripción de la empresa.	15-13 puntos	12-10 puntos	9-0 puntos	15
	Presenta de manera clara y detallada los datos de la empresa, incluyendo nombre, giro, descripción de las principales actividades, productos o servicios que realiza. Justifica de manera convincente y específica la selección de la empresa para el análisis.	Presenta los datos de la empresa de manera clara, aunque puede haber algunas carencias en la justificación de la selección de la empresa.	Presenta los datos de la empresa de manera vaga o incompleta, y la justificación de la selección de la empresa es insuficiente o no se presenta.	
2. Diagnóstico de la empresa.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Identifica de manera precisa el tipo de conocimiento (tácito/explicito) que se promueve en la organización, proporcionando un análisis detallado y fundamentado.	Identifica correctamente el tipo de conocimiento que se promueve en la organización, aunque puede haber algunas carencias en el análisis o en la fundamentación.	Identifica el tipo de conocimiento de manera superficial o presenta errores y carece de análisis detallado y fundamentado.	
3. Ejemplo de conocimiento tácito y explícito.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Proporciona un ejemplo claro y relevante del conocimiento tácito y otro del conocimiento explícito identificados en la empresa, mostrando comprensión de la diferencia entre ambos tipos de conocimiento y cómo se aplican en la organización.	Proporciona ejemplos del conocimiento tácito y explícito identificados, aunque puede haber algunas deficiencias en la claridad o relevancia de los ejemplos.	Proporciona ejemplos que son vagos, poco relevantes o no muestran comprensión clara de la diferencia entre el conocimiento tácito y explícito.	

4. Estrategias para mejorar el conocimiento explícito.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Plantea dos estrategias claras, específicas y fundamentadas para mejorar la generación del conocimiento explícito en la empresa, mostrando comprensión de los desafíos y oportunidades en este ámbito.	Plantea dos estrategias para mejorar el conocimiento explícito, aunque puede haber algunas deficiencias en la claridad o especificidad de las estrategias.	Plantea dos estrategias que son vagas o poco específicas o carecen de fundamentación.	
5. Plan ADKAR para disminuir las resistencias.	25-21 puntos	20-17 puntos	16-0 puntos	25
	Elabora un plan ADKAR completo y detallado para abordar las resistencias a las estrategias propuestas, donde cada fase del modelo incluye por lo menos dos estrategias específicas y relevantes. El plan está bien estructurado y muestra comprensión de cómo gestionar el cambio en la organización.	Elabora un plan ADKAR para abordar las resistencias, aunque puede haber algunas carencias en la inclusión de estrategias o en la estructura del plan.	Elabora un plan ADKAR incompleto, poco detallado o que carece de estrategias específicas y relevantes para abordar las resistencias propuestas.	
Total				100%

Proyecto Final

1. Continúa trabajando con la empresa con la que iniciaste el proyecto y desarrolla un plan de capacitación basado en el diagnóstico y las estrategias para mejorar la generación del conocimiento que planteaste en el avance 1 de la evidencia. El plan de capacitación debe contener lo siguiente:
 - a. **Objetivos:** Un objetivo general y tres objetivos específicos.
 - b. **Diseño del plan:**
 - Contenido (especificar tres temas a impartir con sus actividades y una propuesta de evaluación).
 - Metodología.
 - Duración estimada.
 - Recursos (materiales, infraestructura, personal, presupuesto).
 - c. **Estrategias de implementación:** Cronograma o frecuencia en que se va a impartir y comunicación para el éxito del plan.
 - d. **Indicadores de éxito de la capacitación:** Definir tres indicadores, cómo se van a medir y presentar formato propuesto o reporte de donde se obtenga la información para los indicadores.

Importante: El plan que propongas deberá basarse en el modelo 70-20-10, para lo cual deberás mostrar gráficamente el número de horas que se dedicarán para cada experiencia de aprendizaje que propusiste.

Rúbrica de Avance de Proyecto

Nivel de desempeño				
Criterios de evaluación	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	%
1. Objetivos.	20-17 puntos	16-14 puntos	13-0 puntos	20
	Formula un objetivo general claro y específico, así como tres objetivos específicos bien definidos y alineados con las necesidades identificadas en el diagnóstico.	Formula un objetivo general y tres objetivos específicos, aunque puede haber alguna falta de claridad o especificidad en su formulación o alineación con las necesidades identificadas.	Formula objetivos vagos o poco específicos, o no están completamente alineados con las necesidades identificadas en el diagnóstico.	
2. Diseño de plan.	30-25 puntos	24-21 puntos	20-0 puntos	30
	Diseña un plan detallado que incluye tres temas con sus actividades correspondientes y una propuesta de evaluación clara y relevante para cada uno. La metodología, duración, recursos y estrategias de implementación están claramente especificados y son coherentes con el modelo 70-20-10.	Diseña un plan que incluye tres temas con actividades y una propuesta de evaluación, aunque puede haber alguna falta de detalle o coherencia con el modelo 70-20-10 en los elementos del plan.	Diseña un plan con falta de detalle en los temas, actividades, evaluación, metodología, duración, recursos o estrategias de implementación, y no está claramente alineado con el modelo 70-20-10.	
3. Estrategias de implementación.	25-21 puntos	20-17 puntos	16-0 puntos	25
	Presenta un cronograma detallado o una frecuencia clara para la impartición de la capacitación, así como estrategias de comunicación efectivas para garantizar el éxito del plan.	Presenta un cronograma o frecuencia para la capacitación y algunas estrategias de comunicación, aunque puede haber alguna falta de detalle o claridad en su presentación.	Presenta un cronograma vago o poco detallado y estrategias de comunicación insuficientes para garantizar el éxito del plan.	
4. Indicadores de Éxito	25-21 puntos	20-17 puntos	16-0 puntos	25
	Define tres indicadores claros y relevantes para medir el éxito de la capacitación, especificando	Define tres indicadores para medir el éxito de la capacitación, aunque puede haber alguna falta de	Define indicadores vagos o poco relevantes para medir el éxito de la capacitación, o no presenta un formato	

	cómo se van a medir y presentando un formato propuesto o un reporte de donde se obtendrá la información para los indicadores.	claridad en su definición o en cómo se van a medir, o en la presentación del formato propuesto o reporte.	propuesto o reporte para obtener la información de los indicadores.	
Total				100%



Bibliografía y recursos especiales

Libro de apoyo

- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.