



**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
**CENTRO DE FORMACIÓN PEDAGÓGICA Y TECNOLOGÍA EDUCATIVA**  
**MAESTRÍA EN ENTORNOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE**

**PROYECTO DE INTERVENCIÓN**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

“DISEÑO DE UN CURSO INTRODUCTORIO SOBRE GESTIÓN DEL CAMBIO  
PARA LOS PROFESIONALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA COMPAÑÍA WALMART MÉXICO Y CENTROAMÉRICA”.

**PREPARADO POR**

MOLINA MATAMOROS DIEGO ARMANDO

**TUTOR DEL PROYECTO:**

MARIELA DELAURO

AÑO 2021

## Índice

Resumen Técnico .....	3
PROPUESTA DEL PROYECTO .....	4
1. El problema.....	5
1.1. Justificación del problema.....	5
1.2. Contexto del problema.....	5
2. Prospectiva.....	7
3. Propuesta Pedagógica.....	8
4. Objetivos.....	9
4.1. Objetivo General.....	9
4.2. Objetivos Específicos.....	9
5. Resultados Esperados .....	9
6. Aspectos Operativos .....	10
6.1. Administración .....	10
6.2. Aprendizaje y Tecnologías .....	11
6.3. Tutoría.....	11
6.4. Materiales didácticos.....	12
7. Evaluación y seguimiento del proyecto .....	13
8. Cronograma.....	16
9. Presupuesto.....	16
10. Bibliografía.....	17
DESARROLLO DEL PROYECTO .....	18
1. Nombre del curso virtual .....	19
2. Selección y justificación de las herramientas tecnológicas.....	19
3. Planificación de las clases .....	23
4. Redacción de las clases.....	31
5. Captura de Pantalla de las clases Redacción de las clases .....	52
DOCUMENTOS ELABORADOS.....	72
1. Guía Didáctica.....	73
2. Módulo.....	82
3. Conclusiones.....	95

## **Resumen Técnico**

El presente documento desarrolla la propuesta de diseño de un curso introductorio sobre Gestión del Cambio para los profesionales del departamento de Recursos Humanos para la compañía Walmart México y Centroamérica. Con esto, se pretende incentivar un rol más estratégico y claro sobre el actuar que debe de tener el profesional de esta rama en el desarrollo de proyectos corporativos.

Para lograr lo anteriormente descrito, se compiló información tanto a nivel primario como secundario que proporcionan fundamentos y alcance del proyecto.

Es importante señalar que la información recopilada es proporcionada por el sustentante, dado que, en su rol dentro de la organización, mientras laboraba para esta compañía, tenía acceso a esta información, que está categorizada como no sensible y que serán utilizados únicamente para intereses académicos.

El documento está estructurado en 3 secciones en total, en los que se plantean varios puntos que deben ser considerados como la cantidad de audiencia a impactar, indicadores de rendimiento, apoyo de otras áreas Staff, diseño de las clases, entre otras. Las secciones pueden ser visualizadas en el índice del documento.

# **PROPUESTA DEL PROYECTO**

## **1. El problema**

### **1.1. Justificación del problema**

“El cambio es la única constante” decía Heráclito, hoy en día las organizaciones están en constante transformación o evolución en su forma de operar, ya sea por cambios en sus procesos productivos, cambio de tecnología o bien cambio en la cultura organizacional.

El éxito independientemente del tipo de cambio que este experimentando la compañía recae en gran escala a como sus colaboradores asimilen lo que está sucediendo y cuál es su rol dentro del proceso y se alineen expectativas sobre el trabajo esperado, entre otras cosas.

Se considera importante abordar esta problemática de la compañía con el propósito de propiciar una cultura de cambio entre el personal, habilitando del conocimiento elemental y propiciar el desarrollo de la habilidad a los profesionales del departamento de Recursos Humanos para que brinden sus servicios de la forma correcta al momento de gestionar algún proyecto, posicionando el factor “Gente” en las estrategias de proyectos a ejecutar de la organizacional.

Como profesional en el área de Recursos Humanos y con experiencia en tema de procesos de transformación o Gestión del Cambio es de mi total interés el poder aportar desde mi conocimiento en la formación al resto de profesionales sobre los elementos esenciales que deben de contemplar durante su gestión.

### **1.2. Contexto del problema**

#### **1.2.1. Datos de la población**

La información proporcionada se obtuvo de la base de datos de la compañía con el fin de caracterizar nuestra audiencia, se puede interpretar la información:

- El 58 % de la población corresponde a 17 mujeres, mientras el 42% representa a 12 hombres.
- El 80% de la población que representa a 23 colaboradores indican que no han tenido alguna experiencia en proyectos con estrategias de Gestión del

Cambio, mientras que el 20% restante que representa 6 colaboradores indicaron que esporádicamente en algún momento de su experiencia laboral han participado en alguna estrategia de cambio.

- El 46% de la población, representando a 13 de colaboradores cuentan con más de 5 años de experiencia Recursos Humanos. Además, un 13% representando a 4 de colaboradores indican que tienen una experiencia entre 1 y 4 años. Pero solo el 40% que corresponde a 12 colaboradores tienen menos de 1 año de experiencia en el área.

### **1.2.2. Caracterización del curso**

La propuesta del diseño del curso Introductorio de Gestión del Cambio, pretende tener un enfoque teórico-práctico dotando al profesional de Recursos Humanos las bases de interacción en la correcta forma de gestionar una iniciativa de cambio con un enfoque direccionado a la experiencia de los participantes.

Para la consolidación del conocimiento se pretende realizar análisis de casos reales de proyectos dentro de la compañía y se plantea una evaluación de tipo sumativa, con el fin de visibilizar que el colaborador ha culminado satisfactoriamente el proceso introductorio en el tema.

La intencionalidad del proyecto es que se pueda acoger la propuesta como parte del plan de desarrollo de los profesionales de Recursos Humanos dentro de la plataforma interna de capacitación corporativa, lugar donde ya se han planteado otros cursos de relevancia para el personal. El mismo está conformado por 4 módulos bajo un enfoque asincrónico de interacción entre las partes involucradas.

Para ser beneficiario de participar en el curso, el interesado debe de pertenecer al departamento de Recursos Humanos.

### **1.2.3. Contexto Institucional**

El curso Introductorio en Gestión del Cambio es una propuesta dirigida a Walmart México y Centroamérica, transnacional ubicada con sede en Costa Rica

dedicada a la venta al por menor de artículos y creación de productos en manufactura con más de 15 años de presencia en la región Centroamérica.

El área de capacitación corporativa ha estado realizando los esfuerzos necesarios durante los últimos años para que los procesos de desarrollo del personal se den de forma virtual, por lo que estado han robustecido su oferta de capacitaciones de forma virtual, teniendo buena aceptación de parte de los perfiles profesionales administrativos que conforman la compañía. Para la organización no es nuevo la virtualización de contenidos de capacitación ya que cuentan con un equipo de colaboradores dedicados a esta forma de trabajo.

El cuerpo gerencial de Recursos Humanos al analizar la propuesta del curso y aceptar incorporar el curso dentro de la oferta de cursos de formación de la Universidad Corporativa, se inicia con la fase de promoción o mercadeo a lo interno incentivando la matrícula al curso.

Por otro, la gerencia cederá tiempo efectivo de la jornada de trabajo de los miembros de su equipo para que puedan cursar los diferentes módulos de capacitación que conforman el curso, sin que tengan que tomar de su tiempo personal para culminarlos. La permanencia del curso no tiene duración específica de vencimiento para completarse, en otras palabras, no tiene fecha de caducidad una vez iniciado el curso.

## **2. Prospectiva**

Al implementarse el curso durante el año 2022 y considerando a los 29 impactados, al cierre del año los profesionales de Recursos Humanos contarán con el conocimiento necesario que agilice y aporte a su gestión dentro de las tareas o actividades que deban de realizar según sus responsabilidades en los proyectos de la compañía, tomando en consideración el acceso no restrictivo de la Universidad Corporativa (almacenada en la plataforma Moodle), la asignación del equipo informático (Laptop), además de la conexión a internet.

Al cursar este espacio de formación, el profesional de Recursos Humanos estará en condiciones para desempeñarse de una forma efectiva y proactiva en la elaboración de los escenarios, estrategias o planes de acción que debe de llevar a cabo un proyecto.

### **3. Propuesta Pedagógica**

La corriente de aprendizaje por la cual se perfila el proyecto es la corriente Constructivista en apego a lo expresado por Piaget. Según el diccionario de pedagogía y psicología, (2009) "...se denomina constructivismo a una corriente que afirma que el conocimiento de todas las cosas es un proceso mental del individuo, que se desarrolla de manera interna conforme el individuo interactúa con su entorno". Por lo anterior, se puede decir que el aprendiente es la principal figura que construye el conocimiento, asimilando la información que le orientará a tomar las decisiones correctas dado a que está inmerso en el ambiente donde se desarrolla. En otras palabras, se sustenta el proyecto, con el enfoque que se escucha popularmente como "Aprender haciendo".

El diseño de la propuesta está estructurado para que el aprendiente pueda por medio de la interacción en la plataforma ir comprendiendo la información teórica y ponerla en práctica mediante el análisis de casos o situaciones reales de la compañía, además de la asignación de actividades previamente definidas por el tutor o mediador quien, además, brindará el acompañamiento o asesoría respectiva hacia el aprendiente con la finalidad que pueda desarrollar la habilidad.

Por otro lado, también, estará considerado la esencia del conectivismo, único enfoque teórico actual que brinda un entendimiento adecuado mostrando la influencia del mundo digital sobre la persona que aprende, debido a que considera que el aprendizaje siempre es individual y voluntario, aspectos opuestos al aprendizaje actual en la era digital (Islas & Delgadillo, 2016). El propiciar la interacción con otras personas con un mismo objetivo, que se desempeñan en un ambiente similar logrando compartir, cooperar, exponer puntos de vista y reflexionar la información presenta, hacen de este proceso de formación algo significativo para



los participantes. Lo anteriormente mencionado se logra producto de la inserción de herramientas digitales como los son las Wikis o Blogs. Además de espacios como la activa participación de los diferentes foros que ofrece el curso.

El participante podrá autogestionar su aprendizaje, pautando el tiempo o la forma con la que desea avanzar, siendo una propuesta flexible y en respuesta a la volatilidad de la forma de operar la compañía que desea, pero basándose siempre en una estructura.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo General**

Diseñar un curso asincrónico introductorio sobre Gestión del Cambio para la universidad corporativa de la compañía Walmart México y Centroamérica dirigida a los profesionales del departamento de Recursos Humanos.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- 4.2.1.** Identificar los recursos multimedia y lecturas que serán la base conceptual para el diseño del curso asincrónico sobre Gestión del Cambio para la compañía.
- 4.2.2.** Sistematizar herramientas pedagógicas propiciando un espacio de formación en modalidad virtual sobre aspectos generales la Gestión del Cambio para los profesionales del área de Recursos Humanos.
- 4.2.3.** Brindar al área de capacitación corporativa una opción funcional para robustecer su oferta de cursos asincrónicos de la universidad corporativa, que atienda a las necesidades de los profesionales de Recursos Humanos para ejercer su labor con eficiencia

## **5. Resultados Esperados**

La expectativa sobre la ejecución del curso es que la organización pueda contar con una gran cantidad de profesionales formados con las bases conceptuales sobre el tema, para brindar una respuesta oportuna a sus clientes internos en la atención de los proyectos desde un enfoque centrado en la experiencia de las personas.

Por lo tanto, se espera lograr al menos los siguientes aspectos, pero no limitándose a estos, para hacer referencia que el curso es exitoso:

- Al menos un 86% de participantes en la primera matrícula ofertada del curso.
- Un mínimo de 80% de participantes que hayan completado el curso satisfactoriamente.
- El 90% de satisfacción de la experiencia de los participantes al cursar los diferentes módulos.

Por otro lado, se espera un patrocinio activo de parte de las principales figuras de liderazgo de la compañía, aportando los espacios de tiempo y materiales pedagógicos requeridos para el éxito de proceso de aprendizaje de los participantes. Además, para garantizar el éxito de curso se deberá de contar, como mínimo, con lo siguiente:

- 1 tutor con experiencia en entornos virtuales, para el desarrollo del curso.
- Al menos 5 materiales didácticos de desarrollo propio, ajustados a las necesidades de capacitación de la compañía.
- 1 persona que entre sus responsabilidades pueda realizar la promoción del curso entre los profesionales del departamento de recursos humanos, considerando los aspectos logísticos.

## **6. Aspectos Operativos**

### **6.1. Administración**

La administración del curso será responsabilidad del encargado de la universidad corporativa, miembro del equipo de capacitación de la institución. El equipo que conforma el área de capacitación velará por el mantenimiento debido al curso, entendiéndose este como actualización de contenidos o cualquier otra necesidad que se requiera con fin de mejorar la oferta del curso.

La matrícula al curso será obligatoria, en otras palabras, todos los profesionales del departamento de Recursos Humanos deberán de llevar el curso. Se realizará un

mapeo de agrupaciones con la finalidad de ser un proceso paulatino para lograr el 100% de participación. Los participantes no deberán de realizar ninguna inversión económica. El ingreso a la plataforma Moodle será mediante el correo electrónico corporativo asignado a los colaboradores, quienes verán que tiene un curso asignado dentro de la plataforma.

## **6.2. Aprendizaje y Tecnologías**

Desde la óptica de los recursos tecnológicos a utilizar para desarrollar el plan de ejecución del curso propuesto se destaca la utilización de la plataforma almacenada en los servidores corporativos y con acceso únicamente para colaboradores activos de la organización. En esta plataforma se concentrará toda la información correspondiente al curso, material de apoyo audiovisual mediante un repositorio de contenidos relacionados al tema, así como las diferentes actividades que se recomendará al participante realizar previamente definidas para el desarrollo de cada tema, entre las cuales se destaca, pero no se limitan a estas, desarrollo de tres foros (presentación, dudas y consultas y debates). Además, la creación de un blog y utilización de una wiki para incentivar la participación colaborativa.

Por otro lado, se brindará la posibilidad de propiciar espacios para sesiones sincrónicas o clases virtuales para que los colaboradores que estén interesados en ampliar detalles con el tutor lo puedan hacer. Se habilitará un enlace único para acceder a una reunión por medio de la plataforma Microsoft Teams con disponibilidad del tutor o mediador para conectarse y evacuar dudas al respecto y dar seguimiento.

## **6.3. Tutoría**

El mediador o tutor del curso, deberá tener contactado al menos una vez por semana con cada uno de los participantes del curso, con el fin de evacuar alguna duda funcional del contenido facilitado o bien entrar en mayor detalle para la comprensión de la información.

El seguimiento de parte del tutor hacia sus aprendientes será de un mínimo de cinco horas semanales, para la verificación del cumplimiento y avance de las

actividades delegadas para los usuarios o bien para incentivar la participación de los participantes.

Tomar en consideración que el tutor no tiene dedicación exclusiva para la atención del curso únicamente, sino que es una tarea más que se suma a las responsabilidades que debe de cumplir con la organización.

Entre las responsabilidades que tendrá el tutor, respecto al aprovechamiento del participante con el curso, pero no limitándose a estas, son:

- El establecimiento de los recursos educativos necesarios que sustenten los temas que se desarrollarán.
- La organización sistemática del contenido de los módulos que conforman el curso.
- El diseño y desarrollo de los módulos de forma interactiva de acuerdo con las nuevas tecnologías.
- La garantía del acceso de cada participante a la plataforma o aula virtual preparando a los participantes a resolver las dificultades técnicas que regularmente se producen.
- La orientación o guía para que conozcan las herramientas a utilizar y da el respectivo seguimiento en cada uno de los módulos.
- La coordinación mediática en las actividades de interacción con otros participantes del curso (foros, wikis, blogs, etc).
- La evaluación del conocimiento de los participantes de acuerdo con rúbricas definidas para este fin.
- El control de los indicadores de rendimiento o de efectividad del curso.

#### **6.4. Materiales didácticos**

Los materiales didácticos brindan los elementos experienciales para que los participantes puedan aprovechar al máximo los espacios de formación identificando virtudes, resolver problemas, entre otras. También, sirve para que la interacción con

el tutor sea de la mejor manera propiciando que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea más significativo en ambas vías.

Entre los materiales que se desarrollarán o se seleccionarán, pero no limitándose a ellos, están:

1. Guía didáctica: su alcance será visibilizar los objetivos, contenidos de los módulos, metodología de trabajo, forma de evaluación.
2. Libros o Lecturas: con la finalidad que se interioricen los principales conceptos o escenarios que debe de conocer el aprendiente sobre el tema.
3. Videos ilustrativos: cuyo alcance es sintetizar conceptos desarrollados durante los diferentes módulos.
4. Web Sites: con el objetivo de recomendar espacios con contenido profesional sobre el tema de desarrollo del curso, adquiriendo conocimiento de fuentes confiables y de expertos del tema. También con la finalidad de gamificar el contenido teórico que se deba de abordar durante los módulos.

## **7. Evaluación y seguimiento del proyecto**

La importancia de mantener un constante rastreo en cada una de las diferentes etapas de ejecución del proyecto brinda a la compañía información respecto a nivel de progreso y el impacto en el departamento

Es de gran relevancia para cualquier iniciativa dentro de una organización lograr medir, analizar y evaluar el contenido que la sustenta. Esta información brinda un criterio sólido para adelantarse a posibles problemas o subsanar alguna necesidad, escenario por el cual se plantea este caso.

Para este curso, se recomienda, con el fin de valorar su viabilidad y continuidad en la ejecución del proyecto a través del tiempo realizar un COE (Centro de Excelencia), alguna de las figuras que participan son:

1. Tutor/Mediador.
2. Gerencia de Capacitación Corporativa.
3. Gerencia de Recursos Humanos Operaciones.

#### 4. Colaborador del área de Tecnología de la Información.

El COE se enfoca, dentro de sus interacciones, en valorar en cada etapa (antes, durante, posterior) tres aristas fundamentales que propician la mejora continua y no caer en la obsolescencia:

- **Atención:** Se visibiliza las principales áreas de mejora de la iniciativa para tratarlas.
- **Ejecución:** Se establece las medidas o planes de acción en atención a los puntos de mejora.
- **Sostenimiento:** Se colegia entre los miembros de COE una estructura de atención, que garantice según los resultados de los planes de acción, el mantenimiento de las oportunidades de mejoras atendidas.

Algunos de los criterios de evaluación para las sesiones con el COE son, pero no limitándose a estos, los siguientes:

- ¿Se cuenta con el patrocinio organizacional para ejecutarlo?
- ¿Se cuenta con el personal experto para desarrollo o actualización de contenido?
- ¿Se cuenta con el material y/o los recursos necesarios para su promoción?

Así se establece a la organización, de los estándares y requisitos mínimos para que curso genere valor y cuente con el soporte de la estrategia global de la compañía, y no esté desalineada.

Además, se ha determinado una serie de indicadores para el desarrollo del curso introductorio de Gestión del Cambio, y que se detallarán más adelante, cuyo fin es medir la inversión en horas hombre y la contribución al desempeño laboral de cada colaborador y por ende en un aumento de la productividad, además de la alineación a los ejes estratégicos de la compañía.

Los 6 indicadores que sustentarán la efectividad del curso en cuestión son:

1. *Índice de colaboradores matriculados*: Hace énfasis al porcentaje de colaboradores que se matricularon al curso versus la cantidad de colaboradores que conforman el departamento de recursos humanos.
2. *Índice sobre uso del sistema en horas*: Ofrece el indicador sobre las horas de interacción que cada colaborador ha invertido en el proceso de aprendizaje en el curso en comparación a su jornada habitual de trabajo.
3. *Índice de deserción*: Se refiere al porcentaje de visitas que se realizan entre el ingreso mínimo a la plataforma entre las interacciones reales del colaborador. Por lo tanto, hace referencia a la pérdida de colaboradores matriculados al curso.
4. *Índice de aprobaciones*: Brinda información sobre los colaboradores que aprobaron el curso introductorio versus aquellos que no lograron tener un resultado mínimo satisfactorio. En otras palabras, se refiere al porcentaje de colaboradores que aprobaron el curso y que tuvo un nivel de desarrollo del aprendizaje significativo.
5. *Índice de la calidad del material didáctico*: Señala el nivel de complacencia sobre los materiales de apoyo y/o referencia utilizados durante el desarrollo del curso de parte de los participantes.
6. *Índice de satisfacción del tutor/mediador*: Da visibilidad del porcentaje de satisfacción de los participantes en el curso respecto al desempeño del tutor durante el desarrollo del curso.

## 8. Cronograma

Actividad	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
<b>Fase 1: Preparación</b>				
Definición de la plataforma o herramientas tecnológicas a utilizar.	■			
Preparación y configuración de la o las herramientas tecnológicas.		■		
Preparación de la guía didáctica del curso.		■		
Valoración del contenido de los módulos del curso.			■	
Identificación de recursos para los módulos del curso.			■	
<b>Fase 2: Diseño</b>				
Redacción de los módulos en la plataforma.			■	
Diseño de los módulos (consignas de estudio, foros, evaluaciones, actividades).			■	
Pruebas de interacción del curso.				■
Evaluar resultados de la pruebas y ejecutar correcciones.				■
<b>Fase 3: Ejecución</b>				
Entrega del Informe final.				■
Preparación para la sustentación				■

## 9. Presupuesto

El desarrollo de la virtualización del curso no contempla la asignación de algún presupuesto adicional para el departamento de Recursos Humanos, sino que se propone una redistribución de tiempo en las actividades entre el público impactado (aprendientes), el tutor o mediador, representante del equipo de capacitación corporativa y los miembros previamente definidos para el COE.

Existen algunos costos indirectos que se contemplan intrínsecamente para la ejecución del curso, sin embargo, por su naturaleza no representan un costo significativo que considerar. Según la OBS Business School “los costos indirectos son los que se vinculan proyectos o tareas previstas, no aplicables a un producto específico y que por su complejidad en cuantificarlos no se incorpora en el producto finalizado”.

Además, no pueden ser detallados porque lo que ha imposibilidad de obtener la información de parte de la compañía.



## 10. Bibliografía

- DICCIONARIO DE PEDAGOGÍA Y PSICOLOGÍA. (2009) Barcelona.
- Islas, C. & Delgadillo, O. (2016). La inclusión de TIC por estudiantes universitarios: una mirada desde el conectivismo. *Apertura: Revista de innovación educativa*, 8(2), 116-129. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5658842.pdf>
- Pérez, A. (2021, 21 julio). *Costos directos e indirectos de un proyecto*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/costos-directos-e-indirectos-de-un-proyecto>

# **DESARROLLO DEL PROYECTO**

## **1. Nombre del curso virtual**

Introducción a la Gestión del Cambio

## **2. Selección y justificación de las herramientas tecnológicas**

La plataforma seleccionada para poder desarrollar el curso virtual en mención es Moodle. A continuación, se plasman algunas de las características más relevantes y por qué hace que sea la plataforma que mayor se adapta a las necesidades planteadas.

Moodle es una de las plataformas educativas para formación asincrónica o híbrida (Asincrónica o Sincrónica) que más se ha utilizado en los centros educativos y compañías. Algo que hay que destacar es que está traducida en muchos idiomas, lo que hace que la plataforma sea atractiva para desarrollar las universidades corporativas de las compañías transnacionales.

Propiamente en aspectos gráficos permite ajustar la visualización de la interfaz, en otras palabras, es personalizable brindando la posibilidad de colocar la línea gráfica de la compañía o institución (colores corporativos, logo institucional, etc.).

También, es destacable mencionar que Moodle es una plataforma muy versátil, por ejemplo, se puede ampliar la capacidad en número de aulas y el número de participantes sin límite. Además, permite tener roles diferenciados para los usuarios, por ejemplo, algunos pueden administrar toda la plataforma, otros sólo el aula que crearon para su especialidad y también para los participantes/aprendientes que van a tener funciones más restringidas.

Cabe visibilizar que Moodle es bastante intuitiva y con una interfaz muy sencilla de usar para los participantes. Desde la perspectiva del tutor, una ventaja que obtiene es que cuenta con una gran variedad de herramientas como lo son, por mencionar algunos, el chat, foros y wikis haciéndola una herramienta muy apropiada alineándose a un aprendizaje constructivista y colaborativo, enfoques de los cuales se sustenta el curso en mención.

Ya sea como complemento a una clase presencial (inclusive) o bien desarrollar enteramente toda la unidad de aprendizaje, es aprovechable. Cuenta además con la posibilidad de apartar por temas dentro de cada aula el material que el tutor pone a disposición de los participantes y la posibilidad de distribuir las aulas o cursos en categorías, por ejemplo, como es mi caso el curso está en la categoría Recursos Humanos, habiendo otras categorías que hacen referencias al resto de departamentos como Finanzas, Operaciones o Logística.

Dentro de los tipos de actividades que se pueden cargar en el aula virtual está la opción de embeber un vídeo, por ejemplo, de YouTube lo que facilita la interacción del participante ya que al estar insertado dentro del aula virtual no se tendrá la necesidad de abrir una ventana adicional en el explorador web.

Con la plataforma no es indispensable que el tutor de la institución sea desarrollador o productor de contenidos propios, sino que pueden utilizar insumos de otros profesionales o material didáctico que este en la web. También tiene la posibilidad de agregar foros en los cuales el tutor va a poner propiciar espacios de interacción entre los participantes ya sea por la discusión de un tema, realizar una consulta, etc. Adicionalmente tiene la posibilidad de subir archivos de lectura o asignarles tareas que sean calificables.

La plataforma facilita la gestión evaluativa del tutor ya que cuenta con varias herramientas de evaluación y algo de gran relevancia es que se genera un histórico de interacciones de parte de los participantes como por ejemplo que participantes hace en la plataforma en cuanto a las asignaciones, tareas o actividades, sino que brinda inclusive el registro de hora de ingreso y fecha ingreso.

La formación asincrónica no implica que el tutor esté ausente en cada momento del proceso de aprendizaje del participante o aprendiente, con esta plataforma, además de los aspectos ya mencionados, podemos comunicarnos con los participantes a través de mensajes directos, es decir, que se le puede escribir a un participante en particular o también escribirle al grupo completo.

En general, Moodle brinda una solución ágil para los procesos de formación de las personas.

Esta plataforma tiene una amplia gama de herramientas o actividades que el tutor utiliza en las diferentes secciones del curso. Propiamente hablando sobre la estructura del curso se destacan, pero no limitando a estas, las siguientes:

- **Foro:** un espacio que permite a los participantes comunicarse de forma asincrónica, es decir sin la necesidad de que estén conectados en el mismo momento. En la plataforma existen distintos tipos de foros, uno de los que se utiliza es el foro avisos en el que sólo puede participar el tutor y todo lo que se añade les llega automáticamente a todos los participantes al correo electrónico asociado a su usuario de ingreso, aunque el participante no pueda participar siempre tiene acceso a la información que contiene. Además, están los foros de uso general que sirven para establecer una comunicación entre el tutor y el participante o aprendiente e incluso entre los propios participantes por medio de un tema debate propiciando la interacción e intercambio de pensamientos o conocimiento con argumentos.
- **Wiki:** una herramienta que permite a varios participantes conectarse a ella y editar el contenido de las páginas de una forma muy sencilla y rápido, incluso para aquellos participantes que no tienen mucho conocimiento de sistemas informáticos permitiendo incluir textos, archivos, hipervínculos, entre otros. Cabe destacar que no es una herramienta para trabajar colaborativamente de forma simultánea porque la edición de un participante al guardar se interpone con la del otro, en otras palabras, está pensado para trabajar en secuencia.
- **Tarea:** es una actividad que permite al tutor proponer un trabajo a los participantes, cada aprendiente realiza la entrega de forma individual y por su lado el tutor puede revisar cada trabajo entregado, comentarlo, realizarle observaciones y finalmente calificarlo ya sea otorgando una puntuación o mediante una rúbrica previamente determinada.

- **Cuestionario:** brinda la posibilidad al tutor de diseñar o desarrollar evaluaciones de conocimiento, que pueden ser calificadas automáticamente o se puede dar retroalimentación mostrando las respuestas correctas.
- **Retroalimentación:** permite crear y aplicar encuestas, con la finalidad de conocer la opinión de los participantes del curso.
- **Chat:** permite a los participantes tener una discusión en mediante mensajes de texto de manera asincrónica o en tiempo real comunicando a el tutor y a los participantes o entre participantes.

También, en Moodle existen una serie de recursos con el objetivo de brindar un mejor acompañamiento al proceso de aprendizaje y formación que se está dando, como lo son:

- **Novedades o Avisos:** este espacio (foro) tiene como objetivo orientar a los participantes cuando ingresen al aula, si estuvieran desubicados, si necesitan ayuda, es ahí donde el tutor va a escribir explicándoles o realizando aclaraciones. También, para indicarles cuál es el material nuevo en el curso, si hay alguna dificultad, si se necesita que se haga una tarea especial. Su ubicación está en la parte superior de la plataforma para que para que el participante ingrese y siempre lo vea a mano. Una característica de este espacio es que es unidireccional, es decir, lo que el tutor escribe ahí les llega a los participantes a su correo electrónico, pero el participante no puede responder.
- **Página:** es un recurso que se utiliza como si quisiéramos crear una página web porque aquí vamos a poder colocar el texto, vínculos, imágenes, videos y todo lo que quisiéramos ir construyendo dentro de nuestra propia aula no dentro de nuestros propios recursos.
- **Libro:** un recurso que consiste en un conjunto de páginas lógicamente ordenadas y su particularidad es que cuenta con un índice que facilita de forma general visualizar el contenido del curso. El contenido se crea igual que en el recurso de tipo página, es decir, puede contener texto, imágenes o incluso videos.

- **Archivo:** un espacio que brinda la posibilidad de cargar imágenes, documentos en Word o PDF, archivos de sonidos o vídeos, entre otros.
- **URL:** brinda la posibilidad de enviar al participante a cualquier lugar sitio web como, por ejemplo: YouTube.
- **Etiqueta:** un recurso que nos permite principalmente realizar 3 cosas en nuestros cursos la primera es dividir una lista de actividades con un subtítulo o una imagen apuntando a mejorar el diseño, la segunda es para visualizar un archivo de sonido o vídeo o sea para montar un recurso multimedia y la tercera para añadir una breve descripción textual de una sección del curso.

Por otro lado, la plataforma permite visualizar a todos los participantes del aula, si se quisiera enviar un mensaje directo a una persona en particular se puede realizar por medio de la mensajería instantánea (mensaje directo); también si se deseará enviar un mensaje a más de un participante se encuentra habilitada la opción fomentando la comunicación como uno de los pilares del proceso de aprendizaje.

### 3. Planificación de las clases

#### 3.1 Núcleos o conceptos principales del módulo:

- El módulo con tiene 3 clases en que el que se desarrolla la perspectiva introductoria de la gestión del cambio en los proyectos organizaciones y que todo profesional que atienda proyectos de transformación debe de conocer las bases. Las perspectivas que se abordan responden a: bases conceptuales de la Gestión del Cambio, la inteligencia emocional y trabajo en equipo.

#### 3.2 Clase 1:

- **Título:** Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio.
- **Objetivo de la clase:** Identificar la importancia de la gestión del cambio en los procesos transformacionales.
- **Contenidos de la clase:**
  - La transformación organizacional.
  - Llaves para liderar procesos de cambios.
  - Gestión del cambio, elemento diferenciador para las organizaciones.
- **Bibliografía:**

- Molina, D. (2021, septiembre). Principios de la Gestión del Cambio. Google Docs. <https://drive.google.com/file/d/1poU5p5SKYa4VzSWY4b0nwMJ68VImglXQ/view?usp=sharing>
- de Ceupe, B. (2020, 24 octubre). Gestión del cambio organizacional: Objetivos, Sugerencias y Niveles. Ceupe. <https://www.ceupe.com/blog/gestion-del-cambio-objetivos-sugerencias-y-niveles.html>
- Codina, J. C. (2021, 27 enero). Qué es y qué no es la Gestión del Cambio. Blog d'Economia i Empresa. <https://economia-empresa.blogs.uoc.edu/es/que-es-y-que-no-es-la-gestion-del-cambio/>
- Los 4 pasos para una gestión del cambio organizacional efectiva. (2019, 18 octubre). Blog de Talento Humano - Acsendo. <https://blog.acsendo.com/los-4-pasos-una-gestion-del-cambio-organizacional-efectiva/>

- **Recursos Multimedia:**

Recurso	Descripción
HUCMI - Human Change Management Institute. (2021, 5 febrero). ¿Qué es la gestión del cambio? [Video]. YouTube. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=7c7HngFMycQ&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=7c7HngFMycQ&amp;feature=youtu.be</a>	Video sobre el concepto de gestión del cambio. Su uso será complemento para el desarrollo de la clase.
Emprendedoras, M. (2018, 16 noviembre). EL FRACASO DE 3 EMPRESAS KODAK, BLOCKBUSTER, SEARS [Video]. YouTube. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=G4Ct6lvK49k&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=G4Ct6lvK49k&amp;feature=youtu.be</a>	Video sobre casos de fracaso de compañías que no se adaptaron al cambio. Su uso será complemento para el desarrollo de la clase.
<a href="#">Titulo Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio.</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Titulo Transformación Organizacional.</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Titulo Llaves para liderar procesos de cambios</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Titulo Gestión del cambio, elemento diferenciador para las organizaciones.</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web



	<a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Subtitulo_Análisis de Caso</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Subtitulo Actividades</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Título Bibliografía</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Título Cierre</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Audio Introducción Clase 01</a>	Audio grabado con mi voz para introducir el alcance de la clase. La aplicación para desarrollarlo es “Add Music to Voice” de Google Play que permite mezclar la grabación con una canción de fondo.
<a href="#">GIF Introducción Clase 01</a>	GIF para representar el inicio de la clase.

- **Actividades:**

<b>Actividad</b>	<b>Consigna e Instrucciones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Evaluación</b>
Crucigrama	Resolución de un crucigrama sobre los conceptos claves de la gestión de cambio.	Sintetizar los conceptos clave de la gestión del cambio en los proyectos organizacionales.	Actividad no Obligatoria, por lo que no requiere evaluación. Sin embargo, se incentivará a los participantes a resolverla.
Foro	De acuerdo con la lectura realizada del artículo <a href="#">“Los 4 pasos para una gestión del cambio organizacional efectiva”</a> , responder a las siguientes preguntas.	Incentivar el pensamiento crítico y profesional del aprendiz,	Actividad es Obligatoria, y se evaluará de acuerdo con la escala

	<p>1. ¿Desde su perspectiva en que consiste la Gestión del Cambio?</p> <p>2. ¿Cuál de los 4 pasos expuestos en el artículo, considera es el de mayor relevancia y por qué? Sustente su elección con al menos dos razones.</p> <p>Plazo: 7 días</p>	desarrollando su propio concepto sobre Gestión del Cambio.	evaluativa de indicada en la guía didáctica.
--	--	--	--

### 3.3 Clase 2:

- **Título:** Las emociones en la ejecución de proyectos.
- **Objetivo de la clase:** Comprender como las emociones intervienen en el éxito o fracaso de un proyecto con gestión del cambio.
- **Contenidos de la clase:**
  - Un cambio, ¿cómo afrontarlo?
  - Curva del cambio, ¿en qué consiste?
  - Venciendo la resistencia al cambio.
- **Bibliografía:**
  - Molina, D. (2021, septiembre). Principios de la Gestión del Cambio. Google Docs. <https://drive.google.com/file/d/1poU5p5SKYa4VzSWY4b0nwMJ68VImglXQ/view?usp=sharing>
  - Chapter, P. S. C. (2018, 11 enero). Inteligencia emocional en los Proyectos – PMI. <https://www.pmi.cl/pmi/inteligencia-emocional-en-los-proyectos/>
- **Recursos Multimedia:**

Recurso	Descripción
Pilar, J (2014, 16 junio), Cómo afrontar los cambios, TEDxGranVia.. [Vídeo]. YouTube. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=SeButRXVhKI">https://www.youtube.com/watch?v=SeButRXVhKI</a>	Vídeo sobre cómo afrontar los cambios. Su uso será complemento para el desarrollo de la clase.
Beltrán, J. (2020, 7 junio). ¿APLICAS INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA GESTIÓN DE TUS PROYECTOS? [Vídeo]. YouTube.	Vídeo sobre inteligencia emocional en los proyectos. Su uso será complemento para el

<a href="https://www.youtube.com/watch?v=zDau6mWQ1nE">https://www.youtube.com/watch?v=zDau6mWQ1nE</a>	desarrollo de la clase.
<a href="#">Título Las emociones en la ejecución de proyectos</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Título Un cambio, ¿cómo afrontarlo?</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Título Curva del cambio, ¿en qué consiste?</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Título Venciendo la resistencia al cambio.</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Subtitulo Análisis de Caso</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Subtitulo Actividades</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Título Bibliografía</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Título Cierre</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Video Introducción Clase 02</a>	Video en el que explico el alcance de la clase por medio de una grabación. La aplicación por utilizar es "Inshot" de Google Play. Esta herramienta permite editar el video.
<a href="https://genial.ly/es">https://genial.ly/es</a>	Página Web donde el tutor desarrollará la explicación de

	la curva del cambio y el participante realizará su propia apreciación.
--	--

- **Actividades:**

<b>Actividad</b>	<b>Consigna e Instrucciones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Evaluación</b>
Juego Ahorcado	Resolución del Juego Ahorcado sobre las etapas de la curva del cambio	Conocer las principales etapas de la curva del cambio.	Actividad no Obligatoria, por lo que no requiere evaluación.
Pieza Digital (Genially)	Crear una imagen interactiva sobre las etapas de la “Curva del Cambio”.	Sintetizar las etapas de la curva del cambio que toda persona enfrenta en los proyectos de transformación.	Actividad es Obligatoria, y se evaluará de acuerdo con la escala evaluativa de indicada en la guía didáctica.
Foro	De acuerdo con el video <a href="#">“Cómo afrontar los cambios”</a> contestar, pero no limitándose, los siguientes enunciados:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En una metáfora, ¿Cómo definirías la resistencia al cambio?</li> <li>2. ¿Qué fue lo que más te llamó la atención de la interpretación de la oradora? Sustente su elección con al menos dos razones.</li> </ol> Plazo: 7 días	Incentivar el intercambio de comentarios o perspectivas respecto sobre la resistencia al cambio.	Actividad es Obligatoria, y se evaluará de acuerdo con la escala evaluativa de indicada en la guía didáctica.

## 2. Clase 3:

- **Título:** No trabajamos solos.
- **Objetivo de la clase:** Entender cuál es el rol de los agentes externos e internos que están inmersos en un proyecto organizacional.
- **Contenidos de la clase:**
  - Trabajo en equipo, su esencia.

- Principales actores de un equipo de proyecto con gestión del cambio.
- **Bibliografía:**
  - Molina, D. (2021, septiembre). Principios de la Gestión del Cambio. Google Docs.  
<https://drive.google.com/file/d/1poU5p5SKYa4VzSWY4b0nwMJ68VlmgIXQ/view?usp=sharing>
  - Marin, A. (2014, 6 agosto). La gestión de proyectos es un trabajo en equipo. Universidad de Costa Rica.  
<https://www.ucr.ac.cr/noticias/2014/08/06/la-gestion-de-proyectos-es-un-trabajo-en-equipo.html>
  - La administración de proyectos y el equipo de proyectos. (2011, 3 noviembre). [Vídeo]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=bdLu39-ZAY0>
- **Recursos Multimedia:**

Recurso	Descripción
La administración de proyectos y el equipo de proyectos. (2011, 3 noviembre). [Vídeo]. YouTube. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=bdLu39-ZAY0">https://www.youtube.com/watch?v=bdLu39-ZAY0</a>	Vídeo sobre la administración de proyectos y el equipo de proyectos. Su uso será complemento para el desarrollo de la clase.
<a href="#">Título No trabajamos solos</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Título Trabajo en equipo, su esencia.</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Título Principales actores de un equipo de proyecto con gestión del cambio.</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Subtitulo Actividades</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Título Bibliografía</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>
<a href="#">Título Cierre</a>	Título de tema a desarrollar en la clase, generado por la página Web <a href="https://cooltext.com/">https://cooltext.com/</a>

<a href="#">Video Introducción Clase 03</a>	Video en el que explico el alcance de la clase por medio de una grabación. La aplicación por utilizar es "Inshot" de Google Play. Esta herramienta permite editar el video.
<a href="#">Padriñan, M. (2020, 20 febrero). Foto De Rueda Dentada Dorada Sobre Fondo Negro [Ilustración].</a>	Imagen de un engranaje. Su uso será para incentivar el análisis y participación en el foro. Elemento descargado de la página <a href="https://www.pexels.com">https://www.pexels.com</a>
<a href="#">Kongkam, S. (2014, 9 septiembre). Cuatro Soldados Portando Rifles Cerca De Helicóptero Bajo Un Cielo Azul [Fotografía].</a>	Imagen de un equipo del ejército. Su uso será para incentivar el análisis y participación en el foro. Elemento descargado de la página <a href="https://www.pexels.com">https://www.pexels.com</a>
<a href="#">F. (2019, 22 octubre). Foto De Personas Cerca De La Mesa De Madera [Fotografía].</a>	Imagen de un equipo de trabajo celebrando Su uso será para incentivar el análisis y participación en el foro. Elemento descargado de la página <a href="https://www.pexels.com">https://www.pexels.com</a>
<a href="#">Green, A. (2020, 7 octubre). Triste Joven étnica Discutiendo Durante La Videollamada [Fotografía]. Triste Joven étnica Discutiendo Durante La Videollamada.</a>	Imagen de una discusión. Su uso será para incentivar el análisis y participación en el foro. Elemento descargado de la página <a href="https://www.pexels.com">https://www.pexels.com</a>

- **Actividades:**

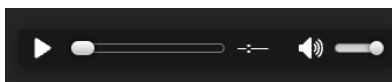
<b>Actividad</b>	<b>Consigna e Instrucciones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Evaluación</b>
Wiki	Construir una Wiki que como resultado sea un informe ejecutivo respecto a las conclusiones y/o soluciones de la problemática presentada.	Incentivar la interacción con otros participantes mediante herramientas tecnológicas.	Actividad es Obligatoria, y se evaluará de acuerdo con la escala evaluativa de indicada en la guía didáctica.
Foro	Continuando con nuestro proceso de formación, los insto a participar en el foro	Incentivar el intercambio de comentarios	Actividad es Obligatoria, y se evaluará de

	<p>“Trabajo en equipo” contestando, pero no limitándose, a los siguientes enunciados:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Desde su experiencia cuales han sido los mayores retos en trabajar con otras personas?</li> <li>2. ¿Cómo se ha administrado para lograr alinear diferencias o puntos de vista de otros compañeros de su equipo de trabajo?</li> <li>3. ¿Cuál es su interpretación contextual de las fotografías visualizadas en esta clase?</li> </ol> <p>Plazo: 7 días</p>	<p>perspectivas respecto sobre la interacción de las diferentes personas en un proyecto organizacional.</p>	<p>acuerdo con la escala evaluativa de indicada en la guía didáctica.</p>
--	--	---	---

#### 4. Redacción de las clases

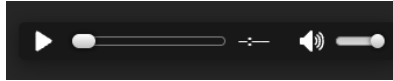
Introducción al módulo 1:

## Principios de la Gestión del Cambio



Clase # 1:

## Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio



# Transformación Organizacional

¿Qué es la transformación organizacional? ¿Cuál es el impacto en el negocio?, ¿Cómo prepararse para enfrentarlo? ¿Por dónde comenzar? ¿Cómo prepararse? Muchas preguntas que los líderes de los proyectos o Stakeholders de las empresas se hacen cotidianamente. En esta clase te acompañaré para que puedas aprender qué es la transformación organizacional y por qué es necesaria y te explicaré por qué es importante entenderla.

Los gestores del cambio apoyamos y gestionamos procesos de los proyectos de transformación organizacional, vamos juntos con todas las partes interesadas y trabajamos de forma integral en la aplicación de nuevas tecnologías o formas de trabajo que van surgiendo. Estos cambios que apuntan a mejorar la gestión y relacionamiento con las personas se los abordan desde 2 posibles perspectivas: la tecnológica y el abordaje organizacional. Para eso, hay que entender a la organización, los propósitos, sus objetivos, las características que tiene a nivel cultural del factor humano, la tecnología disponible y con las capacidades. Además de la sostenibilidad de esos cambios para ejercer un rol para generar y capitalizar en aprendizajes que hagan que se generen capacidades dentro de la organización que permiten a largo plazo ir transitando esta transformación, por lo que trabajamos en equipo con los organismos generando buenas prácticas utilización de diferentes metodologías o modelos y herramientas que permitan gestionar el conocimiento, la experiencia de las personas involucradas.

La transformación organizacional tiene que ver con un proceso mediante el cual se busca generar un cambio y con ello impactar en la satisfacción de las necesidades de nuestra compañía mejorando con ello los resultados obtenidos después del desarrollo de sus procesos, esto lo vamos a obtener propiciando una actitud de constante aprendizaje. Es decir, si se está dispuesto como empresa siempre en la



mejora continua, saber qué se necesita aprender, qué se necesita corregir, qué se necesita modificar, siempre innovando y renovando.

Las personas cambiamos todos los días, pues las empresas también necesitan cambiar todos los días por cuestiones que tienen bajo control y otras en las que se tienen que adaptar a fuerza. Sea una situación que se salió de nuestras manos o por decisión propia de los líderes se debe de tener una perspectiva clara que para lograr el éxito se debe de contemplar la experiencia de las personas.

## **Llaves para liderar procesos de cambios**

La gestión del cambio es un área de estudio empresarial que observa y recomienda procesos para apoyar a los individuos y las organizaciones en sus transiciones los primeros estudios de esta disciplina fueron hace ya más de 5 décadas y ha ido evolucionando. La gestión del cambio sostiene que las transformaciones y transiciones pasan por diferentes fases y proponen acciones o incluso evaluaciones que se pueden realizar en cada paso para guiar los procesos. Por su naturaleza, los procesos de cambio suelen generar estrés o incluso intimidar a las personas más conservadoras, pero seguir algún modelo o metodología puede ayudar a generar confianza y facilitará la transición que están viviendo.

Ya hemos abordado diferentes definiciones de lo que se debe de interpretar como Gestión del Cambio, sin embargo, aprovecho para compartirles también de parte del HUCMI - Human Change Management Institute lo que ellos consideran como gestión del cambio.



No se puede evitar el cambio ocurre todos los días en todas las empresas y se tiene que estar preparado para liderarlo y no sólo de forma ocasional es una parte frecuente de su papel de Recursos Humanos. El cambio ocurre de varias formas, puede ser un cambio pequeño como un nuevo sistema o de gran alcance como una reestructuración de un departamento independientemente del tamaño si no se gestiona de forma correcta pueden repercutir de forma negativa.

Los cambios derivan, por ejemplo, por una mayor competencia, nuevas normas avances en tecnología, la globalización y cambio en los sectores demográficos de los clientes o de los trabajadores. Dependiendo del enfoque y alcance del cambio dictará una posible solución y determinará el tamaño de la iniciativa de cambio y el ritmo al que se implementará.

Hay muchos motivos por los que las iniciativas fracasan pero suelen ser por pasar por alto un elemento clave como no identificar la necesidad del cambio a tiempo, un mal análisis de crear una solución con la que no se cumplirán los objetivos, subestimar a los oponentes con los que te encontrarás, comunicar mal el cambio y querer implementarlo demasiado rápido o a la fuerza, no ofrece la formación necesaria para implementarlo o no acomodar el cambio con la estructura de la cultura de la empresa. Como puedes ver, la mitad de estos motivos tienen que ver con los matices técnicos del cambio y la otra mitad se relaciona con cómo la gente responde al cambio, es decir las respuestas al cambio emocionales o transitorias.

Un buen gestor del cambio se da cuenta de la complejidad del cambio, reúne a la gente necesaria para resolver todos los posibles problemas que pueden surgir.

## **Caso de Análisis**

¿Cuántas cámaras has tenido a lo largo de tu vida? Lo más seguro es que muchas, hace más de 100 años en 1888 la posibilidad de que las masas de personas usarán cámaras e hicieran fotografías era increíble de creer, pero el señor Jorge Alday quién inventó una Cámara que utilizaba un rollo en vez de una placa de metal cambió al mundo y creo Kodak.

¿Recuerdan cómo era la forma de tener nuestro cine en casa? Quizás la manera más fácil era alquilar una videocasete, en una tienda tal como Blockbuster en Estados Unidos.

Los insto a visualizar este video y analizar cómo fue la forma en cómo se manejó este proceso de cambio y transformación organizacional:



## **Gestión del cambio, elemento diferenciador para las organizaciones**

Hay un claro matiz cuando una compañía desarrolla un proyecto con una estrategia de gestión del cambio y una sin ella. Entre los beneficios que trae su implementación podemos destacar algunas como:

- Reduce los costos, ya que la gestión del cambio se realiza paulatinamente lo que disminuirá los incidentes de la compañía.
- Mejora la productividad, en muchas ocasiones por la integración de nuevas metodologías y tecnologías facilitará las tareas diarias y mejorará los procesos.
- Aumentará la rentabilidad, gracias a que incrementa el compromiso y el interés de los colaboradores en sus labores diarias.
- Fortalece la cultura organizacional, ya que se hacen más visible su estructura lo que permitirá evaluar las áreas donde se deben mejorar generando confianza entre los colaboradores.

Es importante diferenciar en qué es y qué no es la Gestión del Cambio, por lo que los insto a que visiten el siguiente [blog](#).

## Bibliografía

Para profundizar sobre el tema que de esta clase los invito a leer las siguientes lecturas recomendadas, en donde podrán articular de mejor manera la información:

- [Principios de la Gestión del Cambio.](#)
- [Gestión del cambio organizacional.](#)

## Actividades:

1. Crucigrama: ¡Vamos a jugar! ubica cada una de los enunciados o definiciones que se encuentran abajo. Posterior, ubique en el crucigrama el número correspondiente a cada una de ellas. Para ayudarte, debajo del crucigrama hay una lista de posibles respuestas a cada definición.
2. Foro: Los invito a leer el artículo [“Los 4 pasos para una gestión del cambio organizacional efectiva”](#), y participar activamente en este foro que he

denominado “Una Gestión del Cambio efectiva” contestando, pero no limitándose, a las siguientes preguntas guía:

- a. ¿Desde su perspectiva en que consiste la Gestión del Cambio?
- b. ¿Cuál de los 4 pasos expuestos en el artículo, considera es el de mayor relevancia y por qué? Sustente su elección con al menos dos razones.

Recuerden participar activamente en el foro de forma individual tomando en consideración que es obligatorio, pero no se limiten a eso y tomen en cuenta que de todos tenemos algo que aprender por lo que es de gran relevancia al menos dos intervenciones en los comentarios de sus compañeros. El foro cierra 7 días después de publicada clase, posterior a las 23:55 hrs.

Cualquier duda pueden consultarme a través del correo electrónico para dudas o del correo interno.

### CIERRE DE LA CLASE

¡Bueno! espero este breve paso sobre los conceptos básicos de la gestión del cambio haya despertado en ustedes de seguir aprendiendo más sobre el tema.

Si alguno tuviera algún comentario, algo que considere importante considerar en esta etapa no duden en contactarme por medio del correo electrónico.

Saludos.

Clase # 2:

## Las emociones en la ejecución de proyectos

Introducción a la clase



## **Un cambio, ¿cómo afrontarlo?**

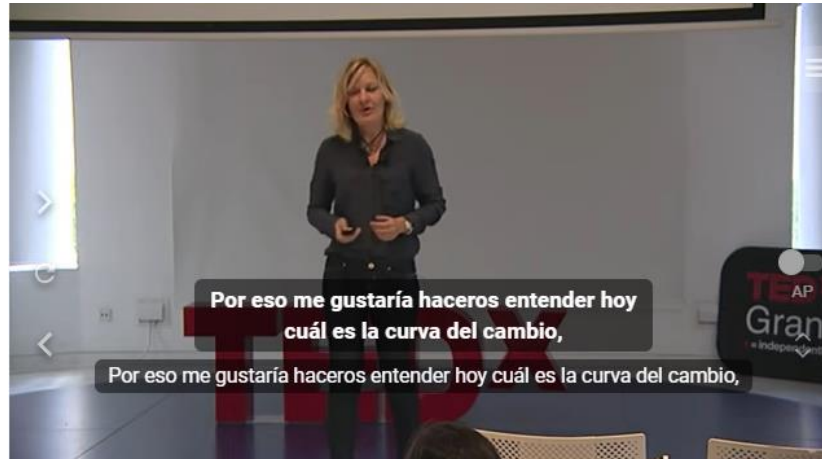
Muchas veces los cambios nos dan miedo, es una conducta o sentimiento normal porque nos parece que es algo que viene a romper la tranquilidad de nuestra vida y puede ser desde la perspectiva personal o profesional (los principios son los mismos). En realidad, los cambios son un momento perfecto para crecer, y es eso que desde el rol de gestor del cambio se debe de transmitir hacia los demás tomando en consideración que existen 2 tipos de cambio:

- Externos, que son los más difíciles de sobrellevar porque tienen que ver con contingencias, accidentes, cosas que vienen de fuera que no podemos controlar y al no poder controlarlas no decidimos si queremos esos cambios o no, pero aun así siempre hay luz donde podemos encontrar lo positivo de esa situación.
- Internos, que esos son más motivadores porque tienen que ver con las decisiones que tomamos nosotros mismos, entonces ahí sí que estamos tomando el mando justamente de lo que va a suceder.

En nuestro caso focalizaremos nuestras clases orientados más a cambios externos que están directamente vinculados a proyecto de impacto organizacional, lo

importante es saber afrontarlo, saber abordarlos transmitir lo positivo y entender que los cambios son un momento genial para poder reinventarnos como profesionales.

Los insto a prestar atención al video ¿cómo afrontar los cambios? de Pilar Jericó



En el ambiente laboral hay muchos proyectos que fallan porque no estaban bien planeados o no consideran la participación que debe de tener las personas impactadas, inclusive puede que no tengan voz en el proceso o no existan los recursos adecuados, esa realidad hace que muchos empleados se sientan fastidiados cuando un gerente comienza a hablar de cambios, pero también es cierto que los humanos se encierran en rutinas los empleados se reconfortan en las rutinas que definen su día; todo lo que interfiere con esa rutina puede ser recibido con resistencia.

## **Curva del cambio, ¿en qué consiste?**

Entonces, retomemos qué es el cambio en primer lugar y cuál es la vivencia emocional que ese cambio lleva consigo. En primera instancia: ¿Qué es el cambio? Lo haré de otra forma sencilla, además de la definición que hemos estado trabajando, el cambio es estar en una posición hermosa y vemos es que hay una

transición para pasar desde A (esa condición conocida) hasta B (lo desconocido), el cambio en si es la transición lo que sucede mientras nos movemos de un extremo a otro extremo.

Hay que considerar algo importante durante esa transición que a veces se nos va por alto y por eso no podemos desarrollar el proceso de cambio de la mejor manera y es que hay una vivencia emocional en ese proceso de cambio. En la medida que el cambio se va visualizando ya sea cambio de trabajo, cambio de procedimiento o cambio de estado civil por ejemplificar hay un proceso en el cual cada uno de nosotros manifiesta una respuesta emocional normal y que pasa por varias emociones.

Cada una de esas vivencias emocionales se pueden observar en diferentes momentos dentro de esa transición. Ahora bien, para poder gestionar un cambio, lo primero que usted o yo debemos hacer es identificar la vivencia emocional que hay en cada uno de nosotros para poder trabajar en ella y controlarla.



Entendamos de forma gráfica en qué consiste la curva del cambio:





## Venciendo la resistencia al cambio

Todos los seres humanos tenemos este gran reto... ¿cómo enfrentarnos al cambio? Muchas veces el cerebro se resiste al cambio porque nosotros hacemos más cosas por mantenernos en un estado conocido que estar a un estado de mejorar o de lo desconocido, así que cuando un cambio se avecina, ya sea que lo planees o ya sea que es algo que llega de manera repentina, nuestro cerebro de cierta forma va a poner una muralla y va a intentar quedarse en el estado que está. Por esa razón, el cambio es tan complicado, pero es acá donde entra en relevancia el actuar de su rol como gestores del cambio.

Lo primero que tenemos que tener en cuenta y es que el cerebro siempre se va a resistir al cambio, el cerebro funciona como de una manera mecánica o aplica la ley de la inercia, es decir, que cuando estás acostumbrado a hacer algo durante una buena cantidad de tiempo, el momento en que tu cotidianidad te reta a hacerlo de una forma diferente tu cerebro tiene que reajustarse y eso es un gasto de energía y lo que va a querer hacer es mantenerse como venía trabajando porque así es como se usa la energía así es como sabe usar sus patrones. ¡El cambio es tan difícil! ¿Alguna vez has intentado un nuevo hábito y te has dado cuenta de que este nuevo hábito es difícil de instalar? La razón es precisamente esa cuando ya has repetido eso una y otra vez y lo repites en el tiempo y lo conviertes en algo repetitivo tu

cerebro se va reacomodando así que una de las primeras cosas que debemos tener en cuenta en el momento de la gestión del cambio es que primero el cerebro se va a resistir y segundo el cerebro va a permitirlo luego de la repetición.

## Bibliografía

Gran papel juega las emociones y saber que el no gestionarlas correctamente significarían muchos dólares (desde el punto de visto financiero de un proyecto), para conocer más a profundidad sobre este tema los insto a revisar el siguiente material:

- [Principios de la Gestión del Cambio.](#)
- [Inteligencia emocional en los Proyectos](#)

## Actividades:

1. Juego Ahorcado: Descubre la palabra adivinando las letras que la conforman. Usted escogerá la letra que crea que pueda formar parte de la palabra. Si la palabra tiene la letra seleccionada, se revelará en qué posición está. Caso contrario, que la letra no exista, se dibujará una parte del cuerpo del muñeco. Cuando estén dibujadas todas partes del cuerpo del muñeco, el usted habrá perdido.
2. Imagen Interactiva: Esta semana emprenderemos un viaje juntos para hablar sobre las emociones y cómo debemos de gestionarlos para que no impacten significativamente en el éxito de un proyecto.  
Con la información comprendida en este módulo deben crear una imagen interactiva sobre la “Curva del Cambio” donde ustedes serán los principales protagonistas:
  - Cada etapa debe de estar representada por una fotografía de su rostro.

- Cada etapa deberá de tener una descripción según lo comprendido. Recuerden utilizar la creatividad, no se limiten a lo solicitado. Es de gran relevancia compartir el link de su creación por este medio. El link debe de ser compartido dentro de los próximos 7 días posterior a esta publicación.

3. Foro: Para dar inicio los invito a ver este vídeo y participar en el foro “Resistencia al Cambio” contestando, pero no limitándose, a los siguientes enunciados:

- En una metáfora, ¿Cómo definirías la resistencia al cambio?
- ¿Qué fue lo que más te llamó la atención de la interpretación de la oradora? Sustente su elección con al menos dos razones.

Recuerden participar activamente en el foro de forma individual tomando en consideración que es obligatorio, pero no se limiten a eso y tomen en cuenta que de todos tenemos algo que aprender por lo que es de gran relevancia al menos dos intervenciones en los comentarios de sus compañeros. El foro cierra el 7 días después de publicada clase posterior a las 23:55 hrs.

Cualquier duda pueden consultarme a través del correo electrónico institucional.

### CIERRE DE LA CLASE

Lo más seguro ya al revisar la clase puede que hayas recordado del algún proceso de cambio y correlacionaste la curva del cambio a tu experiencia personal o tal vez has escuchado comentarios de algún compañero de trabajo comentándote que se siente enojado o frustrado porque cambiaron su forma de trabajo...

La clase de esta semana llega hasta acá, pero los insto a investigar más sobre el tema. Si alguno tuviera algún comentario, algo que considere importante estaré atento al correo electrónico y en el foro para profundizar más sobre el tema.

Saludos.

Clase # 3:

# No trabajamos solos

Introducción a la clase



## Trabajo en equipo, su esencia.

Iniciemos esta clase analizando a detalle algunas imágenes, ¡hablarán de ellas más adelante!:





¿Has trabajado alguna vez en equipo? Seguramente que si, por nuestra naturaleza fuimos creados para depender unos de otros, es por eso por lo que se hace importante trabajar en equipo de hecho te puedo asegurar que en muchos entornos en los cuales te desenvuelves hoy en día en ellos es necesario que trabajes

correctamente en equipo tanto en la vida personal o la vida profesional, por ejemplo, si practicas algún deporte como fútbol o basketball, es necesario trabajar en equipo.

Como personas todos somos diferentes, tenemos puntos de vistas que discrepan, algunos les gusta trabajar en la medida de lo posible de forma individual, pero hay ciertos factores que los obligan a tener que interactuar con otras personas para cumplir un fin en común, como por ejemplo son los proyectos organizacionales.

Existen varias claves para desarrollar un trabajo en equipo que sorprenda y que estén alineados a las aspiraciones del proyecto que se va o se está desarrollando. Una de las primeras cosas que como gestor de cambio a lo interno del equipo de proyecto debes trabajar es el de desincentivar el “Yo” y propiciar a crear el “nosotros”; en un proyecto se pasa muchísimo tiempo del horario laboral juntos y son prácticamente como una segunda una familia.

Por otro lado, debemos arar el camino para que el equipo construya sus lazos de confianza, en la medida que tenemos una mayor confianza con nuestra gente cercana en esa medida también se dan los resultados, cuando hay una comunicación abierta que se escuchen ente sí, se expresen y se manifiesten ayuda mucho a crear una coordinación muy sana y honesta entre todos subordinados, ¡la confianza es como el pegamento que une a cualquier equipo de trabajo! Esto está totalmente relacionado con el costo del proyecto los equipos que tienen una alta confianza tienen un bajo costo porque las cosas suceden y como hay una comunicación fluida realmente cumplen tiempos de entregables y tienen el interés realmente de que las cosas sucedan, pero aquí viene lo malo cuando hay una baja confianza entre los miembros del equipo de trabajo el costo sube porque no se sienten atraídos de decir que tienen un problema quieren hacerlo o atenderlo de forma individual y realmente esto tiene un alto costo.

Otro de los puntos también que ayudan a desarrollar un mejor trabajo en equipo es establecer objetivos comunes, el verdadero trabajo en equipo se da cuando todos trabajan para lograr los objetivos comunes. Además, otro punto bajo tu rol de gestor del cambio es propiciar un sentido de un sentido de pertenencia, es decir, si existe

una misión del proyecto y unos valores dentro de nuestra compañía empresa esto también se tiene que hacer parte del equipo esto es lo que crea un sentido de identidad y de pertenencia a no desvincularse del proyecto.

También, debes de incentivar el sentido de responsabilidad de las personas que conforman el proyecto y en el entendimiento a pesar de las diferencias cuando hay un problema, porque somos seres humanos y los hay, es lógico se tiene que dedicar un tiempo y hacer un alto para que cualquier conflicto que se haya dado en el equipo de trabajo se aclare, se trabaje y que vuelva otra vez la armonía porque, si no le dedicas el tiempo o no le das la importancia, realmente esto es como un cáncer que va contaminando al equipo de trabajo y afectando la productividad.

Por otro lado, también se debe motivar el compromiso de la gente a través de la retroalimentación, enfocarse en resaltar lo positivo de la gestión de cada miembro y los logros, pero también lo negativo para que se aprenda del error.

### **Principales actores de un equipo de proyecto con gestión del cambio.**

En este espacio hablaremos de algunos actores que desempeñan un rol importante dentro del desarrollo de un proyecto y que de una u otra manera se debe de trabajar en equipo con ellos, aunque no tengan una interacción directa en la ejecución.

Tocaremos base sobre 2 grandes actores que existen en todo proyecto. En primera instancia son los stakeholders que hace referencia a las personas que pueden verse impactadas por las actividades del proyecto y por ende del cambio que se va a ejecutar, podemos dar una definición muy general planteando que es una parte interesada que tiene algo que ganar o perder con el desarrollo del proyecto. En este punto, hay que considerar desde los colaboradores que ejecutarán el cambio hasta inclusive proveedores o clientes (internos o externo) que vivirán el cambio en el servicio o producto que reciben. Cabe mencionar que una correcta planificación involucra la identificación y categorización de los stakeholders, así como el análisis y la determinación de sus necesidades y expectativas.



Al iniciar un proyecto es sumamente importante definir quiénes son los stakeholders y sus roles ya que a pesar de la importancia o lo crítico que pueda hacer el proyecto para la organización si los ellos tienen otros intereses mostrarán resistencia al cambio representando un riesgo de que el proyecto fracase. Acá entra en juego como el equipo de proyecto desarrolla su estrategia considerando a estos actores dentro de sus actividades. Desde su rol como gestor del cambio algo de gran relevancia es el análisis de stakeholders, ya que incluso cuando el nivel de impacto lo considere pequeño o indirecto si su nivel de influencia dentro de la compañía es alto puede cambiar el curso del proyecto. Después de identificar a los stakeholders encontrarás que algunos tienen un elevado nivel de influencia e interés en el proyecto, mientras que otros tendrán escaso o nulo interés.

Es esencial conocer cómo se sienten y cómo brindan respuesta al proyecto, también es importante establecer la mejor vía de comunicación para cada uno, así como la mejor forma de incluirlos para obtener una impresión positiva y usar su influencia a favor del proyecto.

Por otro lado, tenemos al “sponsor” o patrocinador y se refiere a la persona o el grupo que proporciona los recursos ya sea financieros o en especie para la puesta en marcha del proyecto, se encuentra entre los interesados clave o stakeholders del proyecto.

La práctica demuestra que el éxito o fracaso de los proyectos no residen en el control del Project Manager (Miembro del equipo del proyecto) como tema clave que ha emergido es el soporte o patrocinio de las altas direcciones, muchas organizaciones no emplean el tiempo suficiente para entrenar a sus ejecutivos patrocinadores y explicarles el rol y responsabilidad que se esperan de ellos en el proyecto. El buen patrocinador da valor al proyecto y juegan diferentes roles en el transcurso de la vida del proyecto en algunas ocasiones es mentor, catalizador, motivador el quitador de problemas.

Anteriormente esta figura era la encargada de aprobar gradualmente las finanzas, bien ese concepto ha ido expandiéndose para incluir muchas otras funciones claves



del que están directamente relacionados con el éxito de los proyectos que pueden ser el aseguramiento de disponibilidad de recursos ya sean materiales o humanos, lograr y mantener la aceptación de la alta dirección obtener el soporte político para el proyecto y servir como críticos del proyecto. Entre sus características de tener jerarquía dentro de la organización, conexiones e influencias en la organización y excelentes habilidades de comunicación y una habilidad casi natural para trabajar con gente de diferentes niveles dentro de la organización y con el equipo de proyecto.

Clave de quienes vamos a participar por realizar un proyecto consiste en identificar estos interesados ya sean grupos personas individuales o bien pudieran ser, por ejemplo, departamentos comunidades y podemos dar una definición muy general planteando que una interesada o un interesado es una persona que tiene algo que ganar o perder con el proyecto. La quinta edición ha extendido de manera significativa esta definición mediante el planteamiento de que no sólo se trata de aquellas personas que realmente pueden perder o ganar algo en un proyecto, si no incluimos ahora también aquellas personas que perciben que pueden ganar o perder algo. Hay una diferencia entre percibir que puedo ganar o perder y la posibilidad real de ganar o perder. La definición nueva más extensa y como he mencionado muy afortunada de la quinta edición es que stakeholders es una persona que puede ganar o perder algo o que puede o que percibe que va a ganar o perder algo he debido o como consecuencia del proyecto cuando ustedes se encuentran en alguna situación en la cual el término interesado o interesada pueda tener una connotación negativa pueden utilizar también personas involucradas o pueden hablar de grupos interactuantes con el proyecto y quiero recalcar que la tarea.

Para tener una perspectiva general los insto a ver el siguiente video, que puede grosso modo sintetizar de forma muy general el rol del trabajo en equipo en un proyecto.



### Actividades:

1. Wiki: Esta actividad les permitirá poner en práctica algunas de las habilidades relevantes vinculadas en la gestión del cambio en los proyectos organizacionales: ¡El trabajo en equipo!

Para poder resolverla deberán de trabajar como un equipo y coordinarse para construir una Wiki que como resultado sea un informe ejecutivo respecto a las conclusiones y/o soluciones de la problemática presentada. Para realizar todos los aspectos logísticos o de coordinación, llegar acuerdos, marcar pautas a seguir y visibilizar sus puntos de vistas pueden utilizar plataformas como Telegram, Whatsapp, cuadrar una sesión por zoom o Teams (usen lo que les sea más ágil). Una vez hayan realizado todos los aspectos antes mencionados sintetizarán la información. Tómense su tiempo si lo requieren para que Investiguen en internet, libros, blogs, no se limiten a lo compartido en este curso o solo su experiencia.

La actividad debe de estar terminada 7 días después de haber sido publicada. Uno de los integrantes del equipo me informará por correo interno que la Wiki está finalizada.

2. Foro: Continuando con nuestro proceso de formación, los insto a participar en el foro “Trabajo en equipo” contestando, pero no limitándose, a los siguientes enunciados:
  - ¿Desde su experiencia cuales han sido los mayores retos en trabajar con otras personas?
  - ¿Cómo se ha administrado para lograr alinear diferencias o puntos de

- vista de otros compañeros de su equipo de trabajo?
- Si has participado en un proceso de cambio, ¿puedes lograr identificar quienes fueron los patrocinadores de ese proyecto?

Recuerden participar activamente en el foro de forma individual tomando en consideración que es obligatorio es de gran relevancia al menos una intervención en los comentarios de sus compañeros. El foro cierra el 7 días después de publicada clase posterior a las 23:55 hrs.

Cualquier duda pueden consultarme a través del correo electrónico institucional.

## Bibliografía

¡La unión hace la fuerza! Gran clase la de esta semana, si bien hay momento en los que trabajar solo es bueno, cuando hablamos de gestión de proyectos el trabajar en equipo es la constante ya que todos deben de sincronizar sus esfuerzos.

Los insto a consultar el siguiente material para conocer más a detalle sobre el tema:

- [Principios de la Gestión del Cambio.](#)
- [La gestión de proyectos es un trabajo en equipo](#)

### CIERRE DE LA CLASE

Tenemos un gran rol desde nuestra gestión de Recursos Humanos en la gestión del proyecto, nuestro trabajo esta orientado en integrar todas las piezas (personas) que acá se desenvuelven aprovechar al máximo sus talentos y fortalezas para el bien común.

Con esta clase culminamos nuestro primer módulo del curso.

Saludos.

## 5. Captura de Pantalla de las clases Redacción de las clases

### Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC

#### Bienvenida al curso



Estimados colegas, me da mucho ser parte de este proceso de formación el cual van a iniciar y poder aportar desde mi experiencia. A lo largo de mi trayectoria en el área de Recursos Humanos, más de 8 años para ser específicos, creo que he logrado generar un impacto positivo en los procesos que he podido llevar a cabo con compañeros y clientes internos de la organización. A nivel académico les cuento que tengo un bachillerato universitario en la enseñanza técnica en Administración de Recursos Humanos, además me encuentro finalizando mi grado de licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos. Al mismo tiempo, me encuentro en la recta final de mi maestría en entorno virtual del aprendizaje.

Por otro lado, les cuento que soy miembro del colegio de licenciados y profesores de Costa Rica, máxima autoridad que regula la ejecución de la profesión docente en el país, además cuento con una certificación internacional en la metodología de gestión del cambio HCMBOK (The Human Change Management Body of Knowledge), entre otros cursos que han aportado a mi formación profesional. Considero que cada lugar y persona en este mundo tiene algo interesante que dar a conocer, les comparto a nivel personal que me encanta viajar, conocer nuevas culturas y lugares de paisajes únicos. Esto me ha ayudado que de una forma diferente siempre verme inmerso en un contexto ajeno a lo acostumbrado, a lo rutinario y dejándome una enseñanza.


Ya conociendo un poco sobre mí me despidió (al final les dejo 5 cosas más sobre mí), pero sin antes decirles que vivamos este proceso de la mejor manera, juntos construimos el conocimiento. Los invito a presentarse en el foro *"Presentación de participantes"*

Atentamente, **Diego Armando Molina Matamoros**, tutor del curso.


4 de 5

*“Mi lugar favorito son las playas en general, amo todo el día en el mar”*


genially

 Presentación de los participantes


## Hoja de Ruta

 Guía Didáctica

En este documento se da visibilidad los aspectos generales sobre el curso, para que los participantes lo consideren durante su desarrollo.


 Guía Didáctica

En este espacio en línea se da visibilidad los aspectos generales sobre el curso, para que los participantes lo consideren durante su desarrollo.

 Consultas y Comentarios Generales

**Vencimiento:** viernes, 31 de diciembre de 2021, 21:40

## Módulo I

 Introducción

Conozca cuales serán los temas y alcances del módulo que se desarrollarán en las próximas 3 clases.

# Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Módulo I / Introducción

## Introducción



# Principios de la Gestión del Cambio



Última modificación: lunes, 25 de octubre de 2021, 23:21

[◀ Consultas y Comentarios Generales](#)

Ir a...

[Glosario \(oculto\) ▶](#)

[Descargar la app para dispositivos móviles](#)



## Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio


 Introducción


 Capítulo I


 Capítulo II

 Capítulo III


 Bibliografía

 Manos a la Obra

 Crucigrama

 Una Gestión del Cambio Efectiva

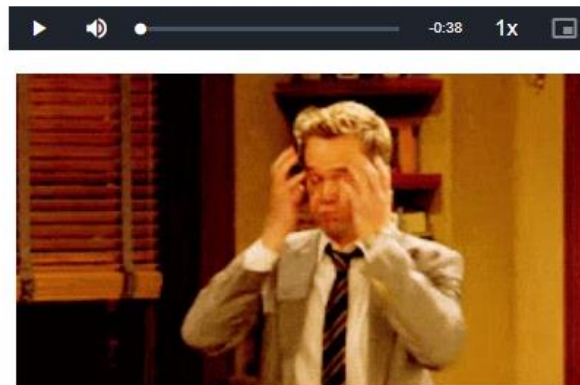
**Vencimiento:** viernes, 31 de diciembre de 2021, 19:59

 ¡Nos vemos!

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio / Introducción

### Introducción



## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio / Capítulo I

### Capítulo I

## Transformación Organizacional

¿Qué es la transformación organizacional? ¿Cuál es el impacto en el negocio?, ¿Cómo prepararse para enfrentarlo? ¿Por dónde comenzar? ¿Cómo prepararse? Muchas preguntas que los líderes de los proyectos o Stakeholders de las empresas se hacen cotidianamente. En esta clase te acompañaré para que puedas aprender qué es la transformación organizacional y por qué es necesaria y te explicaré por qué es importante entenderla.

Los gestores del cambio apoyamos y gestionamos procesos de los proyectos de transformación organizacional, vamos juntos con todas las partes interesadas y trabajamos de forma integral en la aplicación de nuevas tecnologías o formas de trabajo que van surgiendo. Estos cambios que apuntan a mejorar la gestión y relacionamiento con las personas se los abordan desde 2 posibles perspectivas: la tecnológica y el abordaje organizacional. Para eso, hay que entender a la organización, los propósitos, sus objetivos, las características que tiene a nivel cultural del factor humano, la tecnología disponible y con las capacidades. Además de la sostenibilidad de esos cambios para ejercer un rol para generar y capitalizar en aprendizajes que hagan que se generen capacidades dentro de la organización que permiten a largo plazo ir transitando esta transformación, por lo que trabajamos en equipo con los organismos generando buenas prácticas utilización de diferentes metodologías o modelos y herramientas que permitan gestionar el conocimiento, la experiencia de las personas involucradas.

La transformación organizacional tiene que ver con un proceso mediante el cual se busca generar un cambio y con ello impactar en la satisfacción de las necesidades de nuestra compañía mejorando con ello los resultados obtenidos después del desarrollo de sus procesos, esto lo vamos a obtener propiciando una actitud de constante aprendizaje. Es decir, si se está dispuesto como empresa siempre en la mejora continua, saber qué se necesita aprender, qué se necesita corregir, qué se necesita modificar, siempre innovando y renovando.

Las personas cambiamos todos los días, pues las empresas también necesitan cambiar todos los días por cuestiones que tienen bajo control y otras en las que se tienen que adaptar a fuerza. Sea una situación que se salió de nuestras manos o por decisión propia de los líderes se debe de tener una perspectiva clara que para lograr el éxito se debe de contemplar la experiencia de las personas.

Última modificación: jueves, 28 de octubre de 2021, 23:24

[← Introducción](#)

Ir a...

[Capítulo II ►](#)

[Descargar la app para dispositivos móviles](#)



## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio / Capítulo II

### Capítulo II



#### 1. Capítulo II

### Llaves para liderar procesos de cambios

La gestión del cambio es un área de estudio empresarial que observa y recomienda procesos para apoyar a los individuos y las organizaciones en sus transiciones los primeros estudios de esta disciplina fueron hace ya más de 5 décadas y ha ido evolucionando. La gestión del cambio sostiene que las transformaciones y transiciones pasan por diferentes fases y proponen acciones o incluso evaluaciones que se pueden realizar en cada paso para guiar los procesos. Por su naturaleza, los procesos de cambio suelen generar estrés o incluso intimidar a las personas más conservadoras, pero seguir algún modelo o metodología puede ayudar a generar confianza y facilitará la transición que están viviendo.

Ya hemos abordado diferentes definiciones de lo que se debe de interpretar como Gestión del Cambio, sin embargo, aprovecho para compartirles también de parte del HUCMI - Human Change Management Institute lo que ellos consideran como gestión del cambio.



#### Tabla de contenidos

1. Capítulo II  
1.1. ¡Pensemos!



No se puede evitar el cambio ocurre todos los días en todas las empresas y se tiene que estar preparado para liderarlo y no sólo de forma ocasional es una parte frecuente de su papel de Recursos Humanos. El cambio ocurre de varias formas, puede ser un cambio pequeño como un nuevo sistema o de gran alcance como una reestructuración de un departamento independientemente del tamaño si no se gestiona de forma correcta pueden repercutir de forma negativa.

Los cambios derivan, por ejemplo, por una mayor competencia, nuevas normas avances en tecnología, la globalización y cambio en los sectores demográficos de los clientes o de los trabajadores. Dependiendo del enfoque y alcance del cambio dictará una posible solución y determinará el tamaño de la iniciativa de cambio y el ritmo al que se implementará.

Hay muchos motivos por los que las iniciativas fracasan pero suelen ser por pasar por alto un elemento clave como no identificar la necesidad del cambio a tiempo, un mal análisis de crear una solución con la que no se cumplirán los objetivos, subestimar a los oponentes con los que te encontrarás, comunicar mal el cambio y querer implementarlo demasiado rápido o a la fuerza, no ofrece la formación necesaria para implementarlo o no acomodar el cambio con la estructura de la cultura de la empresa. Como puedes ver, la mitad de estos motivos tienen que ver con los matices técnicos del cambio y la otra mitad se relaciona con cómo la gente responde al cambio, es decir las respuestas al cambio emocionales o transitorias.

Un buen gestor del cambio se da cuenta de la complejidad del cambio, reúne a la gente necesaria para resolver todos los posibles problemas que pueden surgir.



◀ Capítulo I

Ir a...



Capítulo III ▶

## Capítulo II



### 1. Capítulo II

#### 1.1. ¡Pensemos!

## Caso de Análisis

¿Cuántas cámaras has tenido a lo largo de tu vida? Lo más seguro es que muchas, hace más de 100 años en 1888 la posibilidad de que las masas de personas usarán cámaras e hicieran fotografías era increíble de creer, pero el señor Jorge Alday quién inventó una Cámara que utilizaba un rollo en vez de una placa de metal cambió al mundo y creo Kodak.

¿Recuerdan cómo era la forma de tener nuestro cine en casa? Quizás la manera más fácil era alquilar una videocasete, en una tienda tal como Blockbuster en Estados Unidos.

Los insto a visualizar este video y analizar cómo fue la forma en cómo se manejó este proceso de cambio y transformación organizacional:



### Tabla de contenidos

- 1. Capítulo II
- 1.1. ¡Pensemos!



## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio / Capítulo III

### Capítulo III

#### Gestión del cambio, elemento diferenciador para las organizaciones

Hay un claro matiz cuando una compañía desarrolla un proyecto con una estrategia de gestión del cambio y una sin ella. Entre los beneficios que trae su implementación podemos destacar algunas como:

- Reduce los costos, ya que la gestión del cambio se realiza paulatinamente lo que disminuirá los incidentes de la compañía.
- Mejora la productividad, en muchas ocasiones por la integración de nuevas metodologías y tecnologías facilitará las tareas diarias y mejorará los procesos.
- Aumentará la rentabilidad, gracias a que incrementa el compromiso y el interés de los colaboradores en sus labores diarias.
- Fortalece la cultura organizacional, ya que se hacen más visible su estructura lo que permitirá evaluar las áreas donde se deben mejorar generando confianza entre los colaboradores.

Es importante diferenciar en qué es y qué no es la Gestión del Cambio, por lo que los insto a que visiten el siguiente [blog](#).

Última modificación: jueves, 28 de octubre de 2021, 23:32

[◀ Capítulo II](#)

Ir a...

[Bibliografía ▶](#)

[Descargar la app para dispositivos móviles](#)



## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio / Bibliografía

### Bibliografía

#### Bibliografía

Para profundizar sobre el tema que de esta clase los invito a leer las siguientes lecturas recomendadas, en donde podrán articular de mejor manera la información:

- Principios de la Gestión del Cambio.
- Gestión del cambio organizacional.

Última modificación: lunes, 1 de noviembre de 2021, 19:05

[◀ Capítulo III](#)

Ir a...

[Manos a la Obra ▶](#)

[Descargar la app para dispositivos móviles](#)



## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio / Manos a la Obra

### Manos a la Obra

#### Actividades:

1. **Crucigrama:** ¡Vamos a jugar! ubica cada una de los enunciados o definiciones que se encuentran abajo. Posterior, ubique en el crucigrama el número correspondiente a cada una de ellas. Para ayudarte, debajo del crucigrama hay una lista de posibles respuestas a cada definición. Ingrese al juego en [este enlace](#).

2. **Foro:** Los invito a leer el artículo "[Los 4 pasos para una gestión del cambio organizacional efectiva](#)", y participar activamente en [este foro](#) que he denominado "Una Gestión del Cambio efectiva" contestando, pero no limitándose, a las siguientes preguntas guía:

1. ¿Desde su perspectiva en que consiste la Gestión del Cambio?
2. ¿Cuál de los 4 pasos expuestos en el artículo, considera es el de mayor relevancia y por qué? Sustente su elección con al menos dos razones.

Recuerden participar activamente en el foro de forma individual tomando en consideración que es obligatorio, pero no se limiten a eso y tomen en cuenta que de todos tenemos algo que aprender por lo que es de gran relevancia al menos dos intervenciones en los comentarios de sus compañeros. El foro cierra 7 días después de publicada clase, posterior a las 23:55 hrs.

Cualquier duda pueden consultarme a través del correo electrónico para dudas o del correo interno.

Última modificación: lunes, 1 de noviembre de 2021, 19:20

[◀ Bibliografía](#)

Ir a...

[Crucigrama ▶](#)

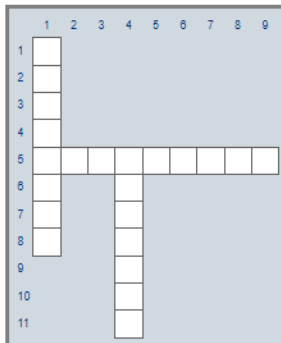
[Descargar la app para dispositivos móviles](#)



## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio / Crucigrama

Calificación 0 %



**¡Bienvenido!**

Haga clic en una palabra para comenzar.

[Revisar crucigrama](#)

[Fin del juego de crucigrama](#)

[Imprimir](#)

**Horizontal**

5: Alteraciones en el ánimo de las personas producidas por un sentimiento.

**Abajo**

1: Consiste en un conjunto de actividades a realizar de manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un periodo de tiempo dados.  
4: Es el conjunto de ideas, prácticas y valores que tienen en común los diversos agentes de una misma empresa.


[◀ Manos a la Obra](#)

Ir a...

[Una Gestión del Cambio Efectiva ▶](#)

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio / Una Gestión del Cambio Efectiva

Buscar en los foros 

### Una Gestión del Cambio Efectiva

Vencimiento: viernes, 31 de diciembre de 2021, 19:59

 Configuraciones ▾

Mostrar respuestas anidadas ▾

**Una Gestión del Cambio Efectiva**  
jueves, 28 de octubre de 2021, 23:37

Una vez leído el artículo "*Los 4 pasos para una gestión del cambio organizacional efectiva*", participen activamente en este foro contestando, pero no limitándose, a las siguientes preguntas guía:

1. ¿Desde su perspectiva en que consiste la Gestión del Cambio?
2. ¿Cuál de los 4 pasos expuestos en el artículo, considera es el de mayor relevancia y por qué? Sustente su elección con al menos dos razones.

Recuerden participar activamente de forma individual tomando en consideración que es obligatorio, pero no se limiten a eso y tomen en cuenta que de todos tenemos algo que aprender por lo que es de gran relevancia al menos dos intervenciones en los comentarios de sus compañeros. El foro cierra 7días después de publicada clase, posterior a las 23:55 hrs.

Cualquier duda pueden consultarme a través del correo electrónico para dudas o del correo interno.

[Enlace permanente](#) [Responder](#)

[◀ Crucigrama](#)

Ir a... ▾

[¡Nos vemos! ▶](#)

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio / ¡Nos vemos!

### ¡Nos vemos!

## CIERRE DE LA CLASE

¡Bueno! espero este breve paso sobre los conceptos básicos de la gestión del cambio haya despertado en ustedes de seguir aprendiendo más sobre el tema.

Si alguno tuviera algún comentario, algo que considere importante considerar en esta etapa no duden en contactarme por medio del correo electrónico.

Saludos.


Última modificación: martes, 26 de octubre de 2021, 01:37

[◀ Una Gestión del Cambio Efectiva](#)

Ir a... ▾

[Introducción ▶](#)

# Las emociones en la gestión del cambio


 [Introducción](#)


 [Capítulo I](#)

 [Capítulo II](#)

 [Capítulo III](#)


 [Bibliografía](#)

 [Manos a la Obra](#)


 [Ahorcado](#)

 [Imagen Interactiva](#)

**Vencimiento:** viernes, 31 de diciembre de 2021, 19:23

 [Resistencia al Cambio](#)

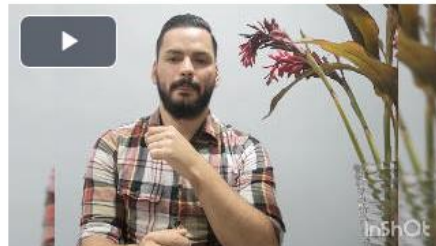
**Vencimiento:** viernes, 31 de diciembre de 2021, 21:50

 [¡Nos vemos!](#)

## Introducción a la Gestión del Cambio.

[Área personal](#) / [Mis cursos](#) / [Maestría IGC](#) / [Las emociones en la gestión del cambio](#) / [Introducción](#)

### Introducción



Última modificación: jueves, 28 de octubre de 2021, 23:09

[◀ ¡Nos vemos!](#)

[Capítulo I ▶](#)

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Las emociones en la gestión del cambio / Capítulo I

### Capítulo I

#### Un cambio, ¿cómo afrontarlo?

Muchas veces los cambios nos dan miedo, es una conducta o sentimiento normal porque nos parece que es algo que viene a romper la tranquilidad de nuestra vida y puede ser desde la perspectiva personal o profesional (los principios son los mismos). En realidad, los cambios son un momento perfecto para crecer, y es eso que desde el rol de gestor del cambio se debe de transmitir hacia los demás tomando en consideración que existen 2 tipos de cambio:

- Externos, que son los más difíciles de sobrellevar porque tienen que ver con contingencias, accidentes, cosas que vienen de fuera que no podemos controlar y al no poder controlarlas no decidimos si queremos esos cambios o no, pero aun así siempre hay luz donde podemos encontrar lo positivo de esa situación.
- Internos, que esos son más motivadores porque tienen que ver con las decisiones que tomamos nosotros mismos, entonces ahí sí que estamos tomando el mando justamente de lo que va a suceder.

En nuestro caso focalizaremos nuestras clases orientados más a cambios externos que están directamente vinculados a proyecto de impacto organizacional, lo importante es saber afrontarlo, saber abordarlos transmitir lo positivo y entender que los cambios son un momento genial para poder reinventarnos como profesionales.

Los invito a prestar atención al video ¿cómo afrontar los cambios? de Pilar Jericó



En el ambiente laboral hay muchos proyectos que fallan porque no estaban bien planeados o no consideran la participación que debe de tener las personas impactadas, inclusive puede que no tengan voz en el proceso o no existan los recursos adecuados, esa realidad hace que muchos empleados se sientan fastidiados cuando un gerente comienza a hablar de cambios, pero también es cierto que los humanos se encierran en rutinas los empleados se reconfortan en las rutinas que definen su día; todo lo que interfiere con esa rutina puede ser recibido con resistencia.

Última modificación: martes, 28 de octubre de 2024, 22:24

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Las emociones en la gestión del cambio / Capítulo II

### Capítulo II

#### Curva del cambio, ¿en qué consiste?

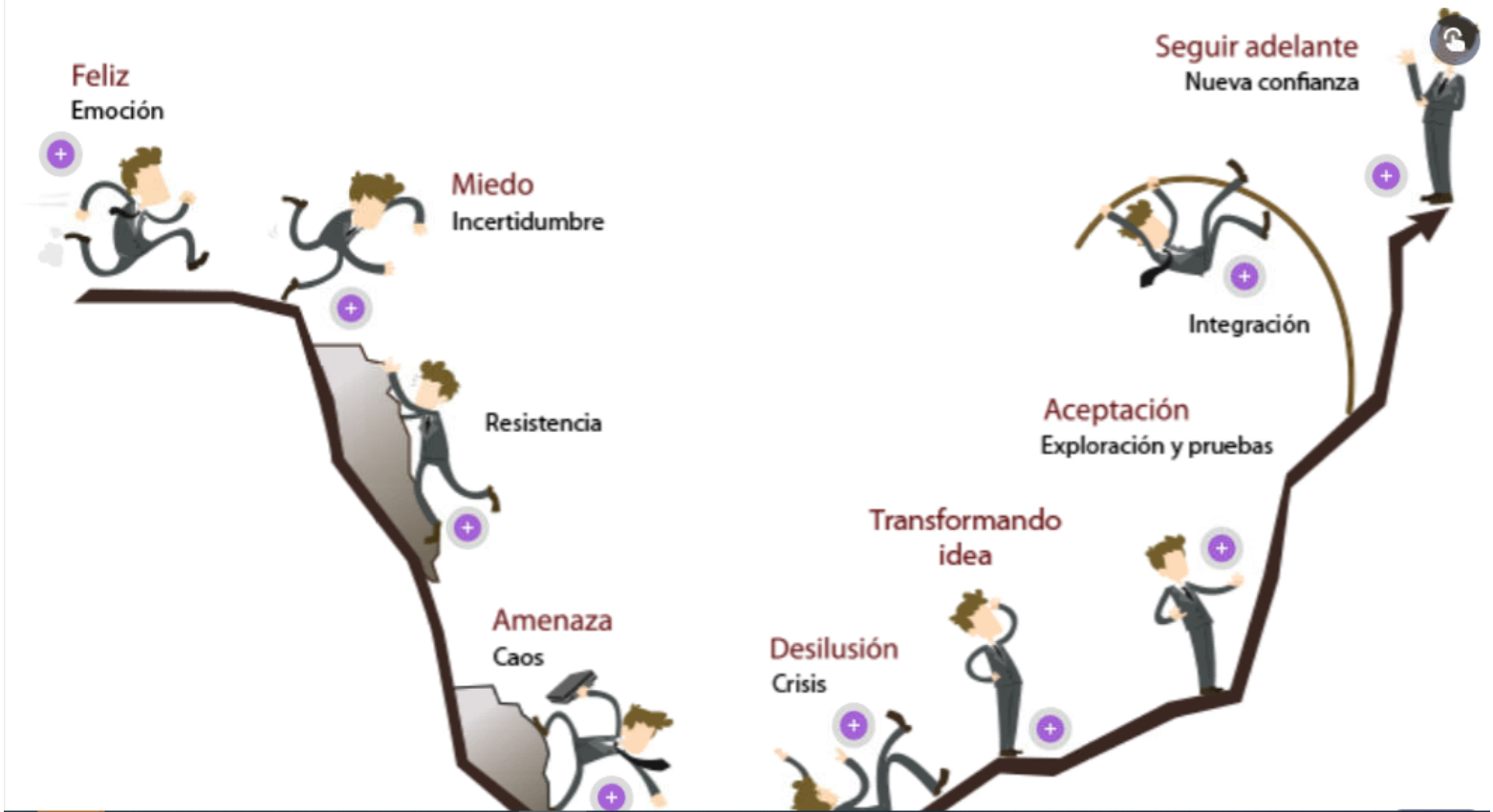
Entonces, retomemos qué es el cambio en primer lugar y cuál es la vivencia emocional que ese cambio lleva consigo. En primera instancia ¿Qué es el cambio? lo haré de otra forma sencilla, además de la definición que hemos estado trabajando, el cambio es estar en una posición hermosa y vemos es que hay una transición para pasar desde A (esa condición conocida) hasta B (lo desconocido), el cambio en sí es la transición lo que sucede mientras nos movemos de un extremo a otro extremo.

Hay que considerar algo importante durante esa transición que a veces se nos va por alto y por eso no podemos desarrollar el proceso de cambio de la mejor manera y es que hay una vivencia emocional en ese proceso de cambio. En la medida que el cambio se va visualizando ya sea cambio de trabajo, cambio de procedimiento o cambio de estado civil por ejemplificar hay un proceso en el cual cada uno de nosotros manifiesta una respuesta emocional normal y que pasa por varias emociones.

Cada una de esas vivencias emocionales se pueden observar en diferentes momentos dentro de esa transición. Ahora bien, para poder gestionar un cambio, lo primero que usted o yo debemos hacer es identificar la vivencia emocional que hay en cada uno de nosotros para poder trabajar en ella y controlarla.



Entendamos de forma gráfica en qué consiste la curva del cambio:



## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Las emociones en la gestión del cambio / Capítulo III

### Capítulo III

## Venciendo la resistencia al cambio

Todos los seres humanos tenemos este gran reto... ¿cómo enfrentarnos al cambio? Muchas veces el cerebro se resiste al cambio porque nosotros hacemos más cosas por mantenernos en un estado conocido que estar a un estado de mejorar o de lo desconocido, así que cuando un cambio se avecina, ya sea que lo planees o ya sea que es algo que llega de manera repentina, nuestro cerebro de cierta forma va a poner una muralla y va a intentar quedarse en el estado que está. Por esa razón, el cambio es tan complicado, pero es acá donde entra en relevancia el actuar de su rol como gestores del cambio.

Lo primero que tenemos que tener en cuenta y es que el cerebro siempre se va a resistir al cambio, el cerebro funciona como de una manera mecánica o aplica la ley de la inercia, es decir, que cuando estás acostumbrado a hacer algo durante una buena cantidad de tiempo, el momento en que tu cotidianidad te reta a hacerlo de una forma diferente tu cerebro tiene que reajustarse y eso es un gasto de energía y lo que va a querer hacer es mantenerse como venía trabajando porque así es como se usa la energía así es como sabe usar sus patrones. ¡El cambio es tan difícil! ¿Alguna vez has intentado un nuevo hábito y te has dado cuenta de que este nuevo hábito es difícil de instalar? La razón es precisamente esa cuando ya has repetido eso una y otra vez y lo repites en el tiempo y lo conviertes en algo repetitivo tu cerebro se va acomodando así que una de las primeras cosas que debemos tener en cuenta en el momento de la gestión del cambio es que primero el cerebro se va a resistir y segundo el cerebro va a permitirlo luego de la repetición.

Última modificación: jueves, 28 de octubre de 2021, 23:24

[◀ Capítulo II](#)

Ir a...

[Bibliografía ▶](#)

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Las emociones en la gestión del cambio / Bibliografía

### Bibliografía

# Bibliografía

Gran papel juega las emociones y saber que el no gestionarlas correctamente significarían muchos dólares (desde el punto de visto financiero de un proyecto), para conocer más a profundidad sobre este tema los insto a revisar el siguiente material:

- Principios de la Gestión del Cambio.
- Inteligencia emocional en los Proyectos

Última modificación: lunes, 1 de noviembre de 2021, 19:05

◀ Capítulo III

Ir a...

Manos a la Obra ▶

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Las emociones en la gestión del cambio / Manos a la Obra

### Manos a la Obra

#### Actividades:

1. **Juego Ahorcado:** Descubre la palabra adivinando las letras que la conforman. Usted escogerá la letra que crea que pueda formar parte de la palabra. Si la palabra tiene la letra seleccionada, se revelará en qué posición está. Caso contrario que la letra no exista, se dibujará una parte del cuerpo del muñeco. Cuando estén dibujadas todas partes del cuerpo del muñeco, usted habrá perdido. Ingresa al juego dando [click aquí](#).

2. **Imagen Interactiva:** Esta semana emprenderemos un viaje juntos para hablar sobre las emociones y cómo debemos de gestionarlos para que no impacten significativamente en el éxito de un proyecto.

Con la información comprendida en este módulo deben crear una imagen interactiva sobre la "Curva del Cambio" donde ustedes serán los principales protagonistas:

- Cada etapa debe de estar representada por una fotografía de su rostro.
- Cada etapa deberá de tener una descripción según lo comprendido.

Recuerden utilizar la creatividad, no se limiten a lo solicitado. Es de gran relevancia insertar su creación en **este espacio**. Debe de ser compartido dentro de los próximos 7 días posterior a esta publicación.

3. **Foro:** Para dar inicio los invito a ver este vídeo y participar en el foro "**Resistencia al Cambio**" contestando, pero no limitándose, a los siguientes enunciados:

- En una metáfora, ¿Cómo definirías la resistencia al cambio?
- ¿Qué fue lo que más te llamó la atención de la interpretación de la oradora? Sustente su elección con al menos dos razones.

Recuerden participar activamente en el foro de forma individual tomando en consideración que es obligatorio, pero no se limiten a eso y tomen en cuenta que de todos tenemos algo que aprender por lo que es de gran relevancia al menos dos intervenciones en los comentarios de sus compañeros. El foro cierra el 7 días después de publicada clase posterior a las 23:55 hrs.

Cualquier duda pueden consultarme a través del correo electrónico institucional.

Última modificación: martes, 2 de noviembre de 2021, 21:49

◀ Bibliografía

Ir a...

Ahorcado ▶

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Las emociones en la gestión del cambio / Ahorcado

### Instrucciones:

Descubre la palabra adivinando las letras que la conforman. Usted escogerá la letra que crea que pueda formar parte de la palabra. Si la palabra tiene la letra seleccionada, se revelará en qué posición está. Caso contrario que la letra no exista, se dibujará una parte del cuerpo del muñeco. Cuando estén dibujadas todas partes del cuerpo del muñeco, el usted habrá perdido.

Acción de adoptar algo.



Usted tiene 6 intentos

Letras: ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ\_-

Calificación : 0 %

Nivel en el juego completo : 0 %

◀ Manos a la Obra

Ir a...

Imagen Interactiva ▶

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Las emociones en la gestión del cambio / Imagen Interactiva

Buscar en los foros

### Imagen Interactiva



Vencimiento: viernes, 31 de diciembre de 2021, 19:23

Configuraciones ▾

Mostrar respuestas anidadas ▾

#### Imagen Interactiva

lunes, 1 de noviembre de 2021, 20:39

Esta semana emprenderemos un viaje juntos para hablar sobre las emociones y cómo debemos de gestionarlos para que no impacten significativamente en el éxito de un proyecto.

Con la información comprendida en este módulo deben de crear una imagen interactiva sobre la "Curva del Cambio" donde ustedes serán los principales protagonistas:

- Cada etapa debe de estar representada por una fotografía de su rostro.
- Cada etapa deberá de tener una descripción según lo comprendido.

Recuerden utilizar la creatividad, no se limiten a lo solicitado. Es de gran relevancia insertar su creación como una nueva entrada por este medio. Debe de ser compartido dentro de los próximos 7 días posterior a esta publicación.

\*\*\*Para esta asignación pueden utilizar la plataforma Genially

[Enlace permanente](#) [Responder](#)

◀ Ahorcado

Ir a...

Resistencia al Cambio ▶



## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Las emociones en la gestión del cambio / Resistencia al Cambio

Buscar en los foros

### Resistencia al Cambio



Vencimiento: viernes, 31 de diciembre de 2021, 21:50

Configuraciones

Mostrar respuestas anidadas

#### Resistencia al Cambio

jueves, 28 de octubre de 2021, 23:42

Continuando con nuestro proceso de formación, los insto a participar contestando, pero no limitándose, a los siguientes enunciados:

- ¿Desde su experiencia cuales han sido los mayores retos en trabajar con otras personas?
- ¿Cómo se ha administrado para lograr alinear diferencias o puntos de vista de otros compañeros de su equipo de trabajo?
- Si has participado en un proceso de cambio, ¿puedes lograr identificar quienes fueron los patrocinadores de ese proyecto?

Recuerden participar activamente de forma individual tomando en consideración que es obligatorio, es de gran relevancia al menos una intervención en los comentarios de sus compañeros. El foro cierra el 7 días después de publicada clase posterior a las 23:55 hrs.

Cualquier duda pueden consultarme a través del correo electrónico institucional.

[Enlace permanente](#) [Responder](#)

Imagen Interactiva

Ir a...

¡Nos vemos!

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / Las emociones en la gestión del cambio / ¡Nos vemos!

### ¡Nos vemos!

## CIERRE DE LA CLASE

Lo más seguro ya al revisar la clase puede que hayas recordado del algún proceso de cambio y correlacionaste la curva del cambio a tu experiencia personal o tal vez has escuchado comentarios de algún compañero de trabajo comentándote que se siente enojado o frustrado porque cambiaron su forma de trabajo...

La clase de esta semana llega hasta acá, pero los insto a investigar más sobre el tema. Si alguno tuviera algún comentario, algo que considere importante estará atento al correo electrónico y en el foro para profundizar más sobre el tema.

Saludos.


Última modificación: martes, 26 de octubre de 2021, 21:54

[Resistencia al Cambio](#)

Ir a...

[Introducción](#)


# No trabajamos solos


 Introducción


 Capítulo I

 Capítulo II


 Bibliografía

 Manos a la Obra

 Informe Ejecutivo

 Trabajo en equipo

**Vencimiento:** viernes, 31 de diciembre de 2021, 21:51

 ¡Nos vemos!

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / No trabajamos solos / Introducción

### Introducción



Última modificación: jueves, 28 de octubre de 2021, 23:19

[◀ ¡Nos vemos!](#)

Ir a...

[Capítulo I ▶](#)

### Capítulo I

## Trabajo en equipo, su esencia.

Iniciemos esta clase analizando a detalle algunas imágenes, ¡hablarán de ellas más adelante!

1



2



3



4



¿Has trabajado alguna vez en equipo? Seguramente que sí, por nuestra naturaleza fuimos creados para depender unos de otros, es por eso por lo que se hace importante trabajar en equipo de hecho te puedo asegurar que en muchos entornos en los cuales te desenvuelves hoy en día en ellos es necesario que trabajes correctamente en equipo tanto en la vida personal o la vida profesional, por ejemplo, si practicas algún deporte como fútbol o basketball, es necesario trabajar en equipo.

Como personas todos somos diferentes, tenemos puntos de vistas que discrepan, algunos les gusta trabajar en la medida de lo posible de forma individual, pero hay ciertos factores que los obligan a tener que interactuar con otras personas para cumplir un fin en común, como por ejemplo son los proyectos organizacionales.

Existen varias claves para desarrollar un trabajo en equipo que sorprenda y que estén alineados a las aspiraciones del proyecto que se va o se está desarrollando. Una de las primeras cosas que como gestor de cambio a lo interno del equipo de proyecto debes trabajar es el de desincentivar el "Yo" y propiciar a crear el "nosotros"; en un proyecto se pasa muchísimo tiempo del horario laboral juntos y son prácticamente como una segunda familia.

Por otro lado, debemos arar el camino para que el equipo construya sus lazos de confianza, en la medida que tenemos una mayor confianza con nuestra gente cercana en esa medida también se dan los resultados, cuando hay una comunicación abierta que se escuchan ente sí, se expresen y se manifiesten ayuda mucho a crear una coordinación muy sana y honesta entre todos subordinados, ¡la confianza es como el pegamento que une a cualquier equipo de trabajo! Esto está totalmente relacionado con el costo del proyecto los equipos que tienen una alta confianza tienen un bajo costo porque las cosas suceden y como hay una comunicación fluida realmente cumplen tiempos de entregables y tienen el interés realmente de que las cosas sucedan, pero aquí viene lo malo cuando hay una baja confianza entre los miembros del equipo de trabajo el costo sube porque no se sienten atraídos de decir que tienen un problema quieren hacerlo o atenderlo de forma individual y realmente esto tiene un alto costo.

Otro de los puntos también que ayudan a desarrollar un mejor trabajo en equipo es establecer objetivos comunes, el verdadero trabajo en equipo se da cuando todos trabajan para lograr los objetivos comunes. Además, otro punto bajo tu rol de gestor del cambio es propiciar un sentido de un sentido de pertenencia, es decir, si existe una misión del proyecto y unos valores dentro de nuestra compañía empresa esto también se tiene que hacer parte del equipo esto es lo que crea un sentido de identidad y de pertenencia a no desvincularse del proyecto.

También, debes de incentivar el sentido de responsabilidad de las personas que conforman el proyecto y en el entendimiento a pesar de las diferencias cuando hay un problema, porque somos seres humanos y los hay, es lógico se tiene que dedicar un tiempo y hacer un alto para que cualquier conflicto que se haya dado en el equipo de trabajo se aclare, se trabaje y que vuelva otra vez la armonía porque, si no le dedicas el tiempo o no le das la importancia, realmente esto es como un cáncer que va contaminando al equipo de trabajo y afectando la productividad.

Por otro lado, también se debe motivar el compromiso de la gente a través de la retroalimentación, enfocarse en resaltar lo positivo de la gestión de cada miembro y los logros, pero también lo negativo para que se aprenda del error.

Última modificación: jueves, 28 de octubre de 2021, 23:24

◀ Introducción

Ir a...

Capítulo II ▶

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / No trabajamos solos / Capítulo II

### Capítulo II

#### Principales actores de un equipo de proyecto con gestión del cambio.

En este espacio hablaremos de algunos actores que desempeñan un rol importante dentro del desarrollo de un proyecto y que de una u otra manera se debe de trabajar en equipo con ellos, aunque no tengan una interacción directa en la ejecución.

Profundizaremos sobre 2 grandes actores que existen en todo proyecto. En primera instancia son los stakeholders que hace referencia a las personas que pueden verse impactadas por las actividades del proyecto y por ende del cambio que se va a ejecutar, podemos dar una definición muy general planteando que es una parte interesada que tiene algo que ganar o perder con el desarrollo del proyecto. En este punto, hay que considerar desde los colaboradores que ejecutarán el cambio hasta inclusive proveedores o clientes (internos o externo) que vivirán el cambio en el servicio o producto que reciben. Cabe mencionar que una correcta planificación involucra la identificación y categorización de los stakeholders, así como el análisis y la determinación de sus necesidades y expectativas.

Al iniciar un proyecto es sumamente importante definir quiénes son los stakeholders y sus roles ya que a pesar de la importancia o lo crítico que pueda hacer el proyecto para la organización si los ellos tienen otros intereses mostrarán resistencia al cambio representando un riesgo de que el proyecto fracase. Acá entra en juego como el equipo de proyecto desarrolla su estrategia considerando a estos actores dentro de sus actividades. Desde su rol como gestor del cambio algo de gran relevancia es el análisis de stakeholders, ya que incluso cuando el nivel de impacto lo considere pequeño o indirecto si su nivel de influencia dentro de la compañía es alto puede cambiar el curso del proyecto. Después de identificar a los stakeholders encontrarás que algunos tienen un elevado nivel de influencia e interés en el proyecto, mientras que otros tendrán escaso o nulo interés.

Es esencial conocer cómo se sienten y cómo brindan respuesta al proyecto, también es importante establecer la mejor vía de comunicación para cada uno, así como la mejor forma de incluirlos para obtener una impresión positiva y usar su influencia a favor del proyecto.

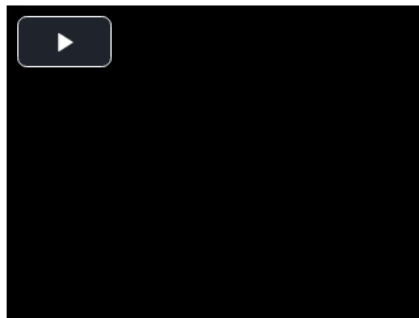
Por otro lado, tenemos al "sponsor" o patrocinador y se refiere a la persona o el grupo que proporciona los recursos ya sea financieros o en especie para la puesta en marcha del proyecto, se encuentra entre los interesados clave o stakeholders del proyecto.

La práctica demuestra que el éxito o fracaso de los proyectos no residen en el control del Project Manager (Miembro del equipo del proyecto) como tema clave que ha emergido es el soporte o patrocinio de las altas direcciones, muchas organizaciones no emplean el tiempo suficiente para entrenar a sus ejecutivos patrocinadores y explicarles el rol y responsabilidad que se esperan de ellos en el proyecto. El buen patrocinador da valor al proyecto y juegan diferentes roles en el transcurso de la vida del proyecto en algunas ocasiones es mentor, catalizador, motivador el quitador de problemas.

Anteriormente esta figura era la encargada de aprobar gradualmente las finanzas, bien ese concepto ha ido expandiéndose para incluir muchas otras funciones claves del que están directamente relacionados con el éxito de los proyectos que pueden ser el aseguramiento de disponibilidad de recursos ya sean materiales o humanos, lograr y mantener la aceptación de la alta dirección obtener el soporte político para el proyecto y servir como críticos del proyecto. Entre sus características de tener jerarquía dentro de la organización, conexiones e influencias en la organización y excelentes habilidades de comunicación y una habilidad casi natural para trabajar con gente de diferentes niveles dentro de la organización y con el equipo de proyecto.

Clave de quienes vamos a participar por realizar un proyecto consiste en identificar estos interesados ya sean grupos personas individuales o bien pudieran ser, por ejemplo, departamentos comunidades y podemos dar una definición muy general planteando que una interesada o un interesado es una persona que tiene algo que ganar o perder con el proyecto. La quinta edición ha extendido de manera significativa esta definición mediante el planteamiento de que no sólo se trata de aquellas personas que realmente pueden perder o ganar algo en un proyecto, si no incluimos ahora también aquellas personas que perciben que pueden ganar o perder algo. Hay una diferencia entre percibir que puedo ganar o perder y la posibilidad real de ganar o perder. La definición nueva más extensa y como he mencionado muy afortunada de la quinta edición es que stakeholders es una persona que puede ganar o perder algo o que puede o que percibe que va a ganar o perder algo. He debido o como consecuencia del proyecto cuando ustedes se encuentran en alguna situación en la cual el término interesado o interesada pueda tener una connotación negativa pueden utilizar también personas involucradas o pueden hablar de grupos interactuantes con el proyecto y quiero recalcar que la tarea.

Para tener una perspectiva general los insto a ver el siguiente video, que puede grosso modo sintetizar de forma muy general el rol del trabajo en equipo en un proyecto.



Última modificación: jueves, 28 de octubre de 2021, 23:25

[◀ Capítulo I](#)

[Bibliografía ▶](#)

## Introducción a la Gestión del Cambio.

[Área personal](#) / [Mis cursos](#) / [Maestría IGC](#) / [No trabajamos solos](#) / [Bibliografía](#)

### Bibliografía

# Bibliografía

¡La unión hace la fuerza! Gran clase la de esta semana, si bien hay momento en los que trabajar solo es bueno, cuando hablamos de gestión de proyectos el trabajar en equipo es la constante ya que todos deben de sincronizar sus esfuerzos.

Los insto a consultar el siguiente material para conocer más a detalle sobre el tema:

- Principios de la Gestión del Cambio.
- La gestión de proyectos es un trabajo en equipo.

Última modificación: lunes, 1 de noviembre de 2021, 19:06

[◀ Capítulo II](#)

[Manos a la Obra ▶](#)

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / No trabajamos solos / Manos a la Obra

### Manos a la Obra

#### Actividades:

1.Wiki: Esta actividad les permitirá poner en práctica algunas de las habilidades relevantes vinculadas en la gestión del cambio en los proyectos organizacionales, ¡El trabajo en equipo!

Para poder resolverla deberán de trabajar como un equipo y coordinarse para construir una Wiki que como resultado sea un **informe ejecutivo** respecto a las conclusiones y/o soluciones de la problemática presentada. Para realizar todos los aspectos logísticos o de coordinación, llegar acuerdos, marcar pautas a seguir y visibilizar sus puntos de vistas pueden utilizar plataformas como Telegram, Whatsapp, Cuadrar una sesión por zoom o Teams (usen lo que les sea más ágil). Una vez hayan realizado todos los aspectos antes mencionados sintetizarán la información. Tomasen su tiempo si lo requieren para que Investiguen en internet, libros, blogs, no se limiten a lo compartido en este curso o solo su experiencia.

La actividad debe de estar terminada 7 días después de haber sido publicada.

2.Foros: Continuando con nuestro proceso de formación, los insto a participar en el foro **"Trabajo en equipo"** contestando, pero no limitándose, a los siguientes enunciados:

- ¿Desde su experiencia cuales han sido los mayores retos en trabajar con otras personas?
- ¿Cómo se ha administrado para lograr alinear diferencias o puntos de vista de otros compañeros de su equipo de trabajo?
- Si has participado en un proceso de cambio, ¿puedes lograr identificar quienes fueron los patrocinadores de ese proyecto?

Recuerden participar activamente en el foro de forma individual tomando en consideración que es obligatorio es de gran relevancia al menos una intervención en los comentarios de sus compañeros. El foro cierra el 7 días después de publicada clase posterior a las 23:55 hrs.

Cualquier duda pueden consultarme a través del correo electrónico institucional.

Última modificación: jueves, 28 de octubre de 2021, 23:29

[◀ Bibliografía](#)

Ir a...

[Informe Ejecutivo ▶](#)

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / No trabajamos solos / Informe Ejecutivo / Informe Ejecutivo / Ver

Buscar wikis



### Informe Ejecutivo

Ver

Editar

Comentarios

Historia

Mapa

Ficheros

Versión imprimible

### Informe Ejecutivo

[◀ Manos a la Obra](#)

Ir a...

[Trabajo en equipo ▶](#)

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / No trabajamos solos / Trabajo en equipo

Buscar en los foros

### Trabajo en equipo



Vencimiento: viernes, 31 de diciembre de 2021, 21:51

Configuraciones

Mostrar respuestas anidadas

#### Trabajo en equipo

jueves, 28 de octubre de 2021, 23:45

Continuando con nuestro proceso de formación, los insto a participar contestando, pero no limitándose, a los siguientes enunciados:

- ¿Desde su experiencia cuales han sido los mayores retos en trabajar con otras personas?
- ¿Cómo se ha administrado para lograr alinear diferencias o puntos de vista de otros compañeros de su equipo de trabajo?
- Si has participado en un proceso de cambio, ¿puedes lograr identificar quienes fueron los patrocinadores de ese proyecto?

Recuerden participar activamente de forma individual tomando en consideración que es obligatorio, es de gran relevancia al menos una intervención en los comentarios de sus compañeros. El foro cierra el 7 días después de publicada clase posterior a las 23:55 hrs.

Cualquier duda pueden consultarme a través del correo electrónico institucional.

[Enlace permanente](#) [Responder](#)

[Informe Ejecutivo](#)

Ir a...

[¡Nos vemos!](#)

## Introducción a la Gestión del Cambio.

Área personal / Mis cursos / Maestría IGC / No trabajamos solos / ¡Nos vemos!

### ¡Nos vemos!

#### CIERRE DE LA CLASE

Tenemos un gran rol desde nuestra gestión de Recursos Humanos en la gestión del proyecto, nuestro trabajo esta orientado en integrar todas las piezas (personas) que acá se desenvuelven aprovechar al máximo sus talentos y fortalezas para el bien común.

Con esta clase culminamos nuestro primer módulo del curso.

Saludos.

Última modificación: jueves, 28 de octubre de 2021, 23:52

[Trabajo en equipo](#)

Ir a...

# **DOCUMENTOS ELABORADOS**



# GUÍA DIDÁCTICA

## 1. Fundamentación del curso

Las compañías están cada vez más envueltas en contextos impredecibles, arduos y de constante evolución o cambio. Una guía estratégica, una clara planificación y una ejecución basada en toma de decisiones acertadas juegan un rol muy relevante para el éxito de los procesos de cambio.

Los nuevos entornos obligan a las organizaciones que quieran estar vigentes, ser pioneras o volverse más competitivos, en desarrollar una capacidad rápida de reacción rápida basadas en la flexibilidad para responder de forma oportuna a la incertidumbre que genera cualquier proceso de cambio. Para lo anterior se debe de tener claridad sobre, ¿cuáles son las variables que determinan la capacidad de adaptarse de las organizaciones? ¿qué se debe de entender precisamente sobre gestión del cambio y cómo puede implantarse?

Los cambios deben ser asimilados y atendidos de forma eficiente en todas las aristas del negocio: su naturaliza operacional, su modelo de negocio, estructura organizacional, procesos internos, cultura y como el personal logra interactuar o relacionarse con cada una de ellas. la forma en la que nos relacionamos dentro de ellas.

En este entorno tan volátil es una exigencia para lograr el éxito de la labor de los profesionales en Recursos Humanos, el conocimiento o la actualización en materia de gestión del cambio y de los procesos de transformación organizacional. Tener la claridad y capacidad para anticipar los cambios y generar los planes de trabajo o acciones correspondiente, orientar a el personal impactado para que no generen resistencia.

Este curso brinda los elementos introductorios para una comprensión d]e la gestión de proyectos basados y orientados en la experiencia de las personas impactadas en el proceso, como principio medular para el éxito de este.

## 2. Objetivos:

**2.1 Objetivo General:** Desarrollar las habilidades y competencias básicas para el diagnóstico y desarrollo de procesos de transformación organizacional desde el enfoque humano de los proyectos, que sirvan como ventaja competitiva en la gestión que realizan los profesionales de Recursos Humanos.

### 2.2 Objetivos Específicos:

2.2.1 Conceptualizar los principios de definición de la gestión del cambio en los proyectos organizacionales.

2.2.2 Relacionar los aspectos teóricos-prácticos producto del análisis de factores, diagnóstico e intervención en los procesos transformacionales a nivel organizacional.

2.2.3 Identificar los diferentes estados anímicos a los que una persona se enfrenta en los procesos de cambio organizacional.

2.2.4 Experimentar la competencia de trabajo en equipo como habilidad fundamental en los procesos de cambio.

## 3. Contenidos

Módulo	Clases	Alcance
1. Principios de la Gestión del Cambio	1. Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio.	Importancia en los procesos transformacionales.
	2. Las emociones en la ejecución de proyectos.	Curva del Cambio.
	3. No trabajamos solos.	Trabajo en Equipo, como competencia.
2. Actores del Cambio	4. Perfil del impactado.	Análisis desde las diferencias.
	5. Liderazgo para el cambio.	Su contribución para el éxito del proyecto.

## 4. Metodología de Trabajo

El curso está pensado y diseñado para emplear una metodología activo-participativa donde el conocimiento se forma partir de la interacción, experimentación o vivencia de los participantes, mediante la reflexión o el análisis de la información, el diálogo

asincrónico con los demás participantes, el trabajo colaborativo y la ejemplificación de lo vivido son parte esencial del proceso.

El conocimiento se forma o robustece a partir de la lectura, análisis y reflexión sobre los escenarios básicos sobre esta temática.

Cada participante, de forma individual o grupal según las asignaciones, recorrerá 2 módulos de formación de enfoques teórico-práctico. Los participantes deberán de cumplir una serie de actividades en cada una de las clases que alberga cada módulo para lograr la aprobación del curso.

Se trabajará siguiendo un orden lógico sobre las etapas o fases de la gestión del cambio que todo profesional debe de conocer o manejar:

- Módulo 1: En el primer módulo que se denomina “*Principios de la Gestión del Cambio*” busca comprender la fundamentación conceptual de la gestión del cambio, subdividiéndose en tres clases:
  - Clase 1: El participante analizará la importancia de la gestión del cambio en los proyectos organizacionales, en esta clase el participante tendrá la oportunidad de utilizar la herramienta del foro para interactuar con los demás compañeros del curso y plasmar el análisis producto de la revisión del contenido del material didáctico compartido por medio de recursos multimedia como video o la lectura de información de sitios webs especializadas en el tema que se está abordando, aplicando así conceptos para contextualizar el tema del cambio y la innovación en organizaciones de manera general en sus intervenciones.
  - Clase 2: El participante comprenderá los diferentes estados anímicos en los que una persona se enfrenta a un proceso de cambio organizacional, mediante una lectura sobre el tema, plasmando y sintetizando lo entendido en la lectura a una pieza digital que será compartida con el resto del grupo.

- Clase 3: Mediante una wiki, los participantes realizarán un trabajo colaborativo sobre el impacto de trabajar en equipo en los procesos de cambios organizacionales.
- Módulo 2: *“Los actores del cambio”* se abordan en el módulo 2 con el fin de diagnosticar los elementos claves que se encuentran intrínsecos en todo proceso de transformación, desde la perspectiva de proceso y de las personas, subdividiéndose en tres clases:
  - Clase 4: El participante podrá comparar los perfiles y características del personal de una organización que pueden impactar en la gestión del cambio, mediante la investigación de diferentes fuentes de la web y creando un resumen ejecutivo de autoría propia sobre lo entendido.
  - Clase 5: El participante asimilará la relevancia del rol de las diferentes figuras de liderazgo que están inmersos en los procesos de cambio y como este aporta al éxito de este, mediante la producción de una videopresentación con las síntesis de las lecturas, videos y presentación compartidas.

El participante deberá de tomar en consideración que cada una de las asignaciones brindadas tendrán una vigencia semanal para poder cumplir con cada una de las actividades ahí planteadas, respetando las instrucciones y rúbricas que el tutor brinde para su realización.

Las clases será publicadas semanalmente cada miércoles.

Al mismo tiempo, durante el desarrollo de los módulos, los participantes podrán compartir sus apreciaciones personales, profesionales o plantear dudas respecto a las asignaciones con el resto de las personas del grupo, con la finalidad de lograr un alineamiento en sus conclusiones y trabajo realizado, enriqueciendo la experiencia de todos durante este proceso de formación.

Durante el desarrollo de cada módulo se recomendará actividades o lecturas adicionales no obligatorias a los participantes, para aquellos que tengan interés de profundizar más sobre el tema.

Los participantes contarán con varias vías de comunicación para interactuar con el tutor para evacuar dudas de cualquier tipo que les dificulte poder avanzar durante el proceso.

Cada canal de comunicación tiene un alcance diferente, siguiendo los siguientes según necesidad de cada participante:

- **Foro Abierto:** en este canal los participantes podrán consultar con el tutor o entre si las dudas en términos de contenido o conceptuales, de manera que el intercambio enriquezca a todos para la asimilación del tema en desarrollo.
- **Grupo en Telegram:** en este espacio se atenderán consultas o dudas respecto a la forma de realizar o ejecutar alguna asignación, pero no se abordarán dudas respecto al contenido de la materia en estudio.
- **Mensaje Interno de la plataforma:** este canal busca brindar al participante el espacio para presentar cualquier cuestionamiento u observación respecto al curso o bien dar visibilidad sobre alguna situación personal o en particular que deba de ser de conocimiento únicamente del tutor.

Todo tipo de consultas al tutor o interacción con los demás participantes deberán ser realizadas a través los canales anteriormente indicados. No se considerarán mensajes por correo externo o a través de redes sociales, ni llamadas telefónicas.

Respecto a la evaluación, la expectativa es que todos los participantes logren demostrar los conocimientos adquiridos a través del cumplimiento de cada una de las asignaciones que contiene cada módulo, además de la evaluación final de cierre del curso. Para la evaluación de cada una de las asignaciones solicitadas se deberá de contemplar:

**Acatamiento de las fechas:** la administración de una forma eficaz del tiempo, el cumplimiento en la elaboración de los entregables, son habilidades que todo

profesional en gestión del cambio debe de tener, ya que los proyectos son muy volátiles y se debe de ver reflejado en el cumplimiento de cada actividad de los módulos. Cada participante está en el deber de, realizar sus asignaciones y realizar sus entregables dentro de los tiempos establecidos para realizarlos. Tomar en consideración que no se podrán avanzar a otra clase sin haber culminado la antecesora, adicionalmente si no se cumple con los plazos podrá realizar las entregas correspondientes, pero estas no se considerarán en la calificación de la clase.

- **Una participación colaborativa entre colegas/participantes:** el apoyo hacia otros participantes del curso aporta a uno de los roles del profesional de recursos humanos en los proyectos de transformación organizacional, el poder orientar y aportar desde la experiencia hacia los demás buscando el bien común del proceso.
- **Respeto de los lineamientos o las pautas a seguir:** la atención al detalle en cada una de las instrucciones y en la entrega de las asignaciones proporcionadas en cada uno de los módulos conforman elementos de relevancia que se deben de tener en cuenta, ya que se está partiendo en que se está en un proceso de formación con profesionales.

## 5. Evaluación de los aprendizajes

La evaluación tomará como única referencia el cumplimiento o no de las asignaciones solicitadas en cada una de las clases que conforman los módulos y una evaluación final respecto al contenido de todo el curso.

Los enfoques de la evaluación para el desarrollo de las clases serán cuantitativos en una escala del 0 al 10. Además, se contemplan una serie de criterios generales de evaluación para las devoluciones o intervenciones en las actividades, vinculadas a la escala mencionada anteriormente:

Criterios Generales	Escala		
	1-4	5-7	8-10
	Insatisfactorio	Suficiente	Satisfactorio

Cumplimiento de las instrucciones brindadas por el tutor.			
Devoluciones o intervenciones dentro de los plazos determinados para cada actividad.			
Actitud de colaboración hacia los demás, propiciando el involucramiento o debate entre los participantes del curso			
Mantener, en todo momento, una actitud de respeto y tolerancia hacia el tutor y el resto de los participantes en apego a las normas de netiquetas.			
Coherencia en el contenido de los entregables con los abordado en la clase y según las indicaciones del tutor.			
Creatividad en la elaboración de cada uno de los productos a desarrollar.			
Muestra interés y curiosidad por el desarrollo del tema aportando o cuestionando los contenidos desarrollados en las clases.			

Tomar en consideración que, para la aprobación del curso, el participante debe obtener en promedio entre los dos módulos y la evaluación final de un 8 como mínimo de calificación.

## 6. Cronograma de Trabajo

El curso, al ser introductorio, está considerado para poder llevarse en un periodo intensivo de cinco semanas. El primer módulo considerará 3 clases y el segundo modulo considerará 2 clases, adicionalmente se considera una semana sexta semana para la ejecución de la evaluación final de conocimiento sobre los temas desarrollados en el curso. La vigencia de las asignaciones será de una semana una vez realizada la publicación hacia los participantes. Acá un cuadro de referencia:

Módulo	Clase	Asignaciones	Semana
1. Principios de la Gestión del Cambio	1. Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio.	Participación del foro de discusión sobre la Resistencia al Cambio.	Semana 1
	2. Las emociones en la ejecución de proyectos.	Creación de una imagen interactiva por medio de genially sobre la Curva del Cambio.	Semana 2



	3. No trabajamos solos.	Creación de un trabajo colaborativo mediante un documento en línea.	Semana 3
2. Actores del Cambio	4. Perfil del impactado.	Creación de un resumen ejecutivo de autoría propia sobre lo entendido.	Semana 4
	5. Liderazgo para el cambio.	Producción de una videopresentación con las síntesis de las lecturas.	Semana 5
Cierre	Evaluación Final	Realización de un examen por medio del cuestionario de Moodle sobre varios aspectos abordados en el desarrollo del curso.	Semana 6

## 7. Presentación del tutor



Estimados colegas, me da mucho ser parte de este proceso de formación el cual van a iniciar y poder aportar desde mi experiencia.

A lo largo de mi trayectoria en el área de Recursos Humanos, más de 8 años para ser específicos, creo que he logrado generar un impacto positivo en los procesos que he podido llevar a cabo con compañeros y clientes internos de la organización.

A nivel académico les cuento que tengo un bachillerato universitario en la enseñanza técnica en Administración de Recursos Humanos, además me encuentro finalizando mi grado de licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos. Al mismo tiempo, me encuentro en la recta final de mi maestría en entorno virtual del aprendizaje.

Por otro lado, les cuento que soy miembro del colegio de licenciados y profesores de Costa Rica, máxima autoridad que regula la ejecución de la profesión docente en el país, además cuento con una certificación internacional en la metodología de gestión del cambio HCMBOK (The Human Change Management Body of Knowledge), entre otros cursos que han aportado a mi formación profesional.

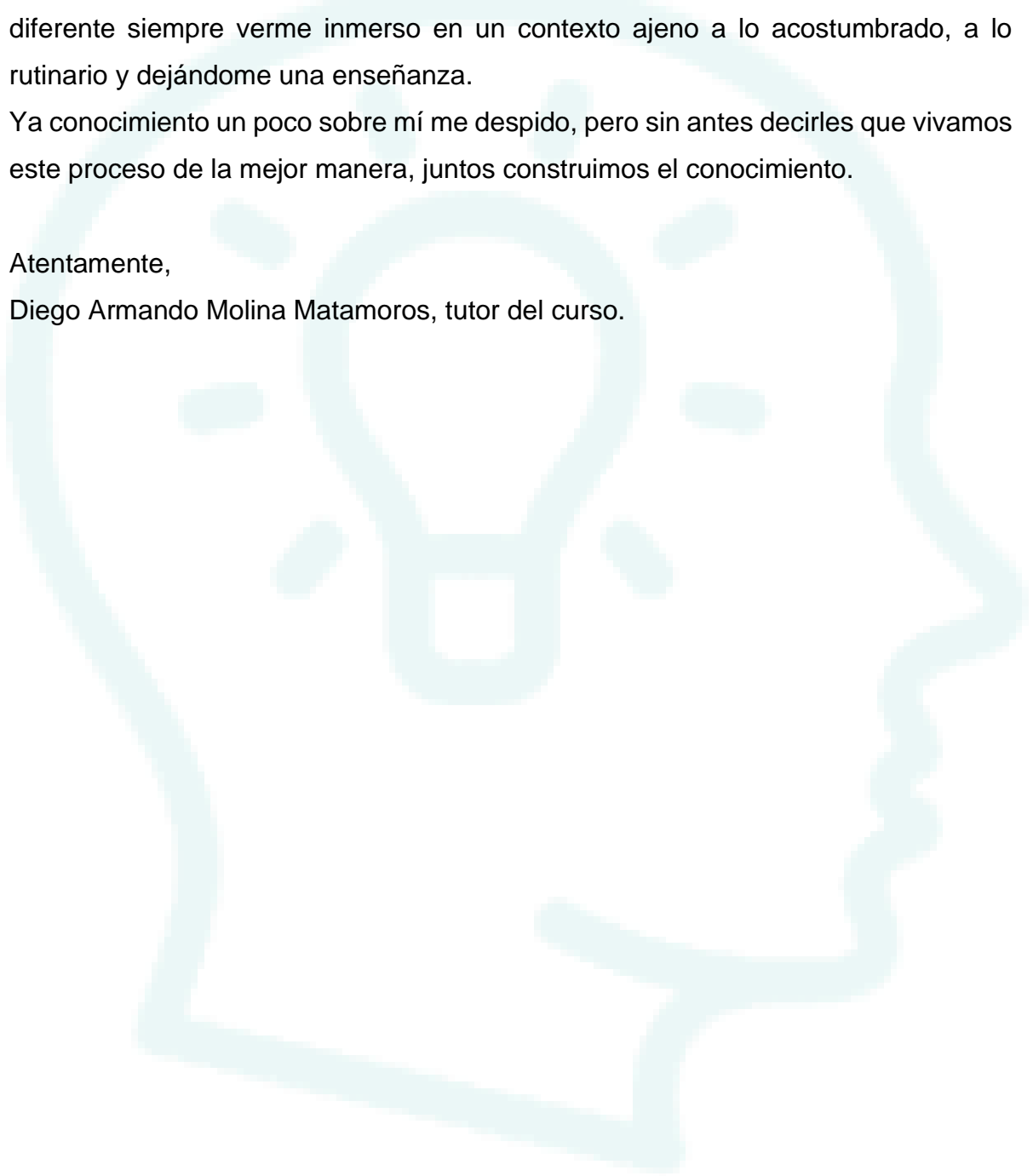


Considero que cada lugar y persona en este mundo tiene algo interesante que dar a conocer, les comparto a nivel personal que me encanta viajar, conocer nuevas culturas y lugares de paisajes únicos. Esto me ha ayudado que de una forma diferente siempre verme inmerso en un contexto ajeno a lo acostumbrado, a lo rutinario y dejándome una enseñanza.

Ya conocimiento un poco sobre mí me despido, pero sin antes decirles que vivamos este proceso de la mejor manera, juntos construimos el conocimiento.

Atentamente,

Diego Armando Molina Matamoros, tutor del curso.



**Curso:**

**Introducción a la Gestión del  
Cambio**

**Módulo I:**

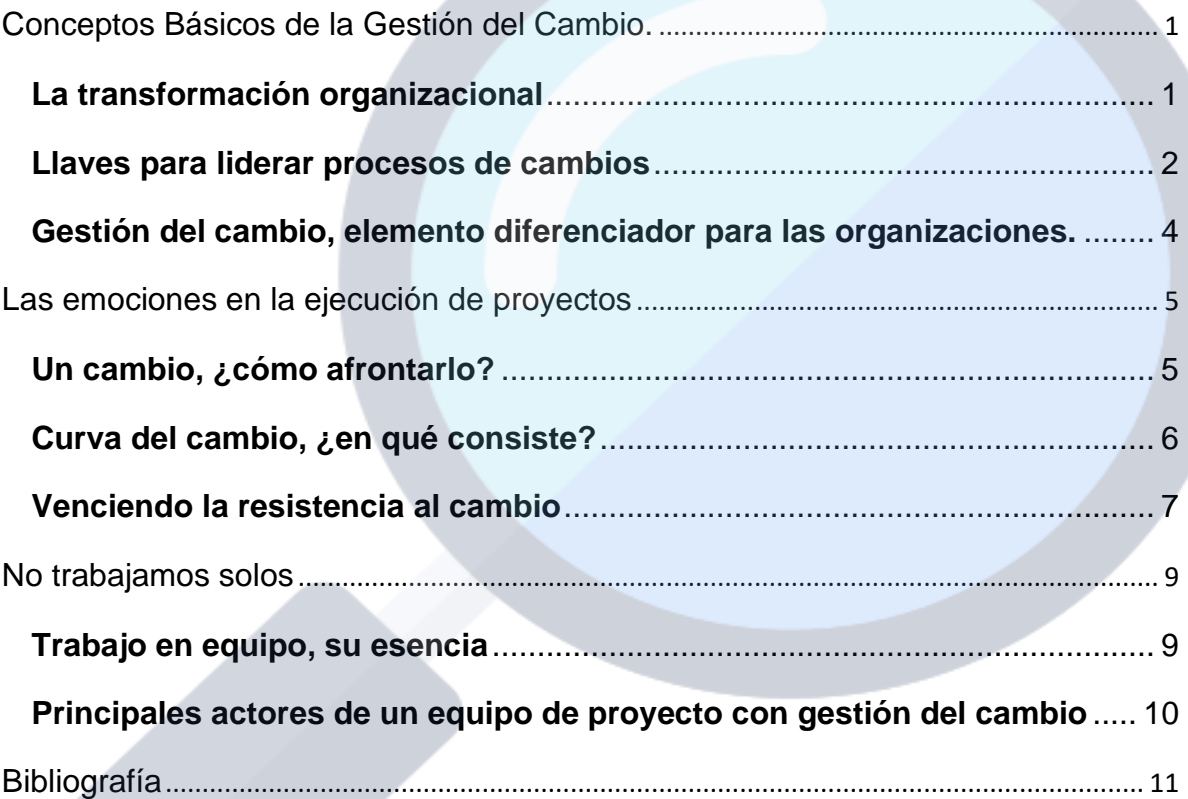
**Principios de la Gestión del Cambio**



MOLINA MATAMOROS DIEGO ARMANDO  
Tutor a cargo



# Contenido




Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio.....	1
<b>La transformación organizacional.....</b>	<b>1</b>
<b>Llaves para liderar procesos de cambios.....</b>	<b>2</b>
<b>Gestión del cambio, elemento diferenciador para las organizaciones.....</b>	<b>4</b>
Las emociones en la ejecución de proyectos.....	5
<b>Un cambio, ¿cómo afrontarlo?.....</b>	<b>5</b>
<b>Curva del cambio, ¿en qué consiste?.....</b>	<b>6</b>
<b>Venciendo la resistencia al cambio.....</b>	<b>7</b>
No trabajamos solos.....	9
<b>Trabajo en equipo, su esencia.....</b>	<b>9</b>
<b>Principales actores de un equipo de proyecto con gestión del cambio.....</b>	<b>10</b>
Bibliografía.....	11

## Conceptos Básicos de la Gestión del Cambio.

### La transformación organizacional

La gente tiene miedo al cambio y miedo evolucionar, pero para evolucionar hay que cambiar. Las personas se resisten por varias razones: por miedo a perder poder, posición, comodidad, por no entender el porqué del cambio, por desacuerdo en cómo se va a llevar a cabo o por tener una personalidad metódica anti-cambio (se hace así porque ha funcionado) pero el cambio ha sido, es y será algo constante. Si no cambiamos para adaptarnos y sobrevivir seremos exterminados por la evolución, pero ¿cómo llevar a cabo el cambio de una forma en que la persona impactada tenga un grato recorrido durante todo el proceso? ¡Gran interrogante! Siempre existirán problemas en el camino que generalmente se dividen en 2 tipos: los problemas técnicos donde viene un experto y brinda una solución al problema (generando inactividad y dependencia) y los problemas de adaptación donde no existe solución concreta y escrita como una receta y todos deben participar en la solución cambiando actitudes y valores, es de esa forma que lograremos la participación de todos los implicados.

En cuanto al rumbo que debe de tomar el cambio, ¿qué peligros pueden suceder? Muchas compañías tienen agentes de cambio los cuales pueden conseguir que la organización funcione generando que el personal esté contento, por lo que es vital contar con esta red. Algo para crear conciencia es que muchas grandes empresas desaparecieron porque se estancaron en lo mismo. un breve ejemplo es el de la compañía Kodak, líder en ventas principalmente de rollos fotográficos y las impresiones y, alternativamente, en la venta de las cámaras analógicas. A pesar de que la venta de cámaras de este tipo era una fuente de ingresos secundarias para Kodak, ellos invirtieron mucho en la mejora de este producto y lograron crear su primer prototipo de cámara digital, pero pese a todo lo hecho decidieron seguir en el camino de la venta de las cámaras analógicas ya que para ellos su principal fuente de ingreso era la venta de los rollos fotográficos y las impresiones. Uno de sus principales competidores apostó por la era digital teniendo un rotundo éxito. Pese a todo eso, Kodak aún no se sentía seguro de incursionar en este nuevo mundo de la



era digital, pues su enfoque de estrategia tradicional le impedía ver más allá. Ya todos saben cómo terminó este acontecimiento, Kodak quien inventó la cámara, quebró. Así como este caso hay muchos más.

Hacen falta líderes que hagan descubrir nuevos caminos que garanticen la supervivencia y evolución, ¿pero qué tipo de líderes son necesarios y cuáles son ineficientes? El líder del presente conecta inteligencias implicando y haciendo responsables a todos en el cambio porque entiende que sólo con la participación de todos logran tener éxito en ese proceso, es aquí donde el rol del profesional de Recursos Humanos toma un papel predominante en todo el proceso. Se debe tener cuidado con los personajes que encuentras en el proceso del cambio como por ejemplo los leales que serán fieles a la persona que lidera el cambio, los aliados que ayudarán porque tienen intereses en común con el proyecto de cambio, pero ¡cuidado! pueden traicionarte si ven que no ganan con el cambio, los indecisos a los que hay que convencer y no permitir que sean arrastrados por los que se oponen al cambio, los opositores intentarán frenar los cambios o intentarán destruir a la persona.

Todos estos aspectos deben ser considerados de forma sistémica, abordados desde todos los puntos de vista o arista del proyecto de ejecución.

### **Llaves para liderar procesos de cambios**


Las personas en general somos resistentes a los cambios, el cambio es parte de nuestra naturaleza...Ambas afirmaciones, aunque se contradigan entre sí, son una copia de nuestra realidad. Por un lado, el entorno o el ambiente y nuestra propia vida tanto personal o profesional están llenas de cambios que sencillamente ocurren sin grandes esfuerzos. Por otro lado, observamos como muchos intentos de cambio en las organizaciones fracasan (ejemplo Kodak) o requieren grandes dosis de energía para que sucedan y esto nos hace pensar que efectivamente existe la resistencia a los cambios, dejándonos una gran interrogante: ¿sabemos gestionar de manera inteligente los procesos de cambio desde nuestro rol? Existen varias llaves, tips o fundamentos para hacerlo de una manera exitoso y sean además

sostenibles. Esas claves, que a mi criterio son fundamentales si deseamos abordar cualquier proyecto de cambio.

La primera idea tiene que ver con **desde donde lo abordamos**. Hay escenarios o situaciones en que se plantean pensamientos como el deseo de empezar todo esto desde cero, o bien en otras ocasiones donde el punto de partida o lo que tenemos entre manos no nos gusta o no le gusta al equipo dueño del proceso del cambio, ya sea porque tienen conflictos no resueltos o porque le faltan ingredientes que pudieran ser esenciales. Según nuestro criterio y ante esa realidad que no gusta, es muy fácil querer ignorarla y, si lo hacemos, nos estamos perdiendo en el sentido de realidad que necesitamos para abordar el cambio. Probablemente sería más fácil empezar desde cero, pero es que no es posible aceptar lo que hay, lo que tenemos y lo que nos falta es un requisito si se quiere avanzar o pasar a la acción transformadora y constructiva.

El segundo principio es **hacia dónde construimos el cambio**, tener una visión o el alcance, construir con el futuro deseado. El abordarlo desde esta perspectiva nos permitimos crear un boceto, producto de imaginar y posterior, a dibujarlo. Hablar sobre eso que queremos construir genera una explosión creativa que nos ayuda a dar pasos en la dirección correcta y en muchos procesos de cambio este sencillo paso o principio es ignorado por todas las partes involucradas. Se diseñan planes de acción complejos que van a requerir muchos esfuerzos sin haber hecho esa conexión o interiorización del futuro deseado. Teniendo claro el punto de llegada encontramos un propósito que da sentido de orientación, como una brújula, y con ello se pueden tomar decisiones adecuadas, además de aliar a las personas correctas en el proceso para conocer sus puntos de vista y considerar sus apreciaciones, por el simple hecho que van a ser parte del cambio, visiones tanto de las fuerzas que empujan el cambio hacia adelante, como esas personas y esas fuerzas que se resisten. Personas con habilidades y conocimientos distintos, que brinden el aspecto diverso donde se puedan encontrar soluciones a retos complejos.

La tercera llave, tiene que ver con **convertirnos en exploradores**, si queremos apoyar a transformar y/o transformarnos se requiere ser curioso, explorar nuevas



ideas nuevas formas de hacer las cosas o cuestionarse por que se realizan de esa forma. Sin embargo, la forma de pensar y el ambiente en el que vivimos nos suele tener bastante atados a lo que ya conocemos y evitar aventuras que generen incertidumbres. Desde nuestro rol como gestores de Recursos Humanos no puede suceder esto, sino, ¿cómo vamos a ayudar a la persona impactada? Se debe desarrollar la capacidad de explotar y trabajar con lo que tenemos entre manos y a la vez explorar nuevas oportunidades, esta es una habilidad de gran demanda en este mundo que cambia a una velocidad increíble.


Los riesgos tienen que ser gestionados de manera inteligente. Hay 2 actitudes esenciales en cualquier proceso de transformación: **la paciencia** y **la perseverancia**, ambas son imprescindibles porque cada transformación, cada proceso tiene su propio ritmo, ¡ojalá pasar de un punto a otro fuera inmediato! Pero cuando la transformación implica a personas requiere que revisemos formas de pensar, no existe una receta cuando en temas de gestión del cambio se habla.

En muchas ocasiones, las personas impactadas por el cambio se olvidan de la pregunta más sencilla o básica: ¿qué tengo que cambiar? cuando se insta a interiorizar esa pregunta, los ponemos en otro contexto evaluando el observador externo como si lo que ocurre en la realidad y no tuviera nada que ver como lo que hace, como si no tuviera impacto.

### **Gestión del cambio, elemento diferenciador para las organizaciones.**

Los cambios, como se ha reforzado anteriormente, están presentes en el día a día de las compañías. Actualmente podemos encontrar muchos cambios dentro de diferentes entornos, entre ellos la tecnología. No sabemos qué es lo que viene en el sector o qué es lo que está pasando en la competencia, pero además debemos saber que las empresas deben estar dispuestas a cumplir con los cambios inesperados y cumplir sus expectativas. Un factor muy importante dentro de la gestión del cambio sobre todo en la actualidad es el tiempo.

La gestión del cambio se ha convertido en algo esencial dentro de las organizaciones y que además permite verificar, controlar y contrarrestar algunas situaciones que se van a ir presentando, se debe de tomar en cuenta que se deben



trazar pautas para incorporar inmediatamente los cambios o innovaciones que se van a implementar para poder seguir vigentes en el mercado, al final es la razón de ser de toda compañía y el rol del ahora profesional de Recursos Humanos debe de aportar a esa gestión. La gestión del cambio ha cobrado entonces muchísima relevancia en el crecimiento y, obviamente, dentro de las transformaciones o reingenierías que se quieren realizar dentro de las empresas actuales, el cambio es un apéndice de la estrategia permitiendo que se puedan realizar todas las modificaciones en un tiempo prudencial y que vaya acorde a las necesidades de la empresa.

Todavía hay mucho que aprender cuando hablamos de esta disciplina, y de los elementos que contribuyen al éxito que impactan de forma negativa como la falta de patrocinio activo, no tener una guía para la ejecución de proyectos y administrar personas durante el proceso de transición.

Hoy vivimos cambios simultáneos o cambios continuos que incluyen el problema humano, el preparar al personal impactando de las organizaciones, el preparar a los líderes de la organización para ser más resilientes y capaces. Estamos buscando que las empresas tengan una mayor competitividad, para lograrlo se requiere de profesionales en Recursos Humanos contar con buenos gestores de la cartera de proyectos con perspectiva de gente impactando en la cultura organizacional y mantener a la organización vibrante y energizada en su proceso de transformación, he ahí la relevancia de este tema.

## **Las emociones en la ejecución de proyectos**

### **Un cambio, ¿cómo afrontarlo?**

El cambio es algo natural dentro de las organizaciones e inclusive dentro de nuestro personal, no podemos tener nada sujeto al 100% porque siempre existe una pequeña posibilidad en que suceda algo. ¿Cómo podríamos nosotros desde nuestro rol propiciar una experiencia más grata para una persona que vive el cambio, sin que cueste tanto? La respuesta está en entender cuál es la curva del cambio, cuáles son las etapas que nosotros vivimos ante un cambio para poder entender y para



propiciar esa experiencia grata del impactado. En definitiva, es comprender qué nos ocurre ante ese contexto. Cuando nos enfrentamos a cambios difíciles nunca hay atajos, es decir, una cosa importante es que la curva del cambio o el valle del desespero como lo llaman algunos autores. Este término significa que tenemos que vivir o experimentar esas distintas etapas y es indiscutible, vamos a propiciar que estén mucho más preparados para asumir precisamente los retos que se tienen hacia adelante.

### **Curva del cambio, ¿en qué consiste?**

Cuando se producen cambios en las compañías las personas impactadas suelen pasar por un momento de transición que va acompañado por 5 etapas psicológicas podemos trazar estas etapas en una curva que consiste en negación, enojo, racionalización o aceptación y crecimiento. Para ayudar a los que viven esta curva es importante proporcionar toda aquella información y apoyo necesario en cada etapa el proceso de cambio y aumentará la probabilidad de que el cambio se haga con éxito. Es acá donde el profesional de Recursos Humanos utiliza su conocimiento y brinda el soporte experto para que las personas experimenten el proceso de la mejor manera.

Detallando cada una de las etapas, decimos que la primera etapa la de **negación** es cuando las personas suelen estar en estado de shock y se niegan a asumir lo que está ocurriendo. Estas personas necesitan mucha información con la cual debe comunicarse de forma oportuna sobre el cambio de una manera frecuentemente, pero eso sí de forma dosificada, sin abrumarlos para no generar un efecto adverso por el no entendimiento por el procesamiento de tanta información. Lo anterior se trata de encontrar el equilibrio a cuanto conocimiento sobre el cambio, también se debe de asegurar el público impactado conozca con quien canalizar las dudas y que se asigne un tiempo para resolver esas dudas.

Una vez que las personas reconocen que el cambio está ocurriendo pasan a la próxima etapa y suelen experimentar **enojo** o **temor** por cómo le va a impactar el cambio. Muestran comportamientos de resistencia y protesta, una

respuesta normal y comprensible. Por ejemplo, en algunas ocasiones pudieran ser expertos sobre el trabajo que realizan y quizás eran respetados por sus conocimientos ahora su posición como persona experta se ve amenazada por el cambio. Si las personas permanecen en esta etapa el cambio no se llevará a cabo con éxito, como profesional en Recursos Humanos se debe ayudar a avanzar a la próxima etapa en la que el pesimismo y la resistencia quedan atrás.

La siguiente fase es la del **optimismo** y la **aceptación**. Al pasar por esta fase, las personas suelen dejar de lamentar lo perdido y empiezan a dejar ir el pasado y centrarse en el presente, ¡aceptan el cambio! Empiezan a familiarizarse con el cambio, a explorar lo que realmente significa para ellos. Los niveles de energía suelen ser elevados en esta fase, pero también hay lugar para la confusión. Para mitigar esto, es necesario brindarles el apoyo para comprender lo nuevo a través de capacitaciones o conversatorios y explicando con claridad cuáles son las prioridades, centrándose en los objetivos a corto plazo. En la última etapa que está caracterizada por el crecimiento, las personas empiezan a adoptar el cambio y las mejoras a su forma de trabajar encontrando nuevas maneras de hacer su trabajo y vuelven a ser productivas y eficientes, incluso perciben las ventajas del cambio.

Algo que hay que resaltar y que no se debe de olvidar u omitir durante todo este proceso es celebrar cualquier progreso en cada una de las etapas con la finalidad de aportar a que el cambio sostenible ya que es muy común que los individuos volvamos a hacer las cosas según lo familiar. Por esto, es importante proporcionar feedback de forma continua acerca de los avances y los nuevos niveles de competencia que cada uno de ustedes vayan observando.

### **Venciendo la resistencia al cambio**

Complementando lo visto en la curva del cambio, deseo ampliar detalles respecto al tema de resistencia al cambio. La resistencia al cambio es el fruto de no saber o no poder o de no conocer. Como profesional en Recursos Humanos lo que más se va a requerir, entre otras cosas, es mucha paciencia. Todos los proyectos organizacionales, aunque se planifiquen y se lleve control, surgen situaciones que obstaculizan el proceso de cambio a gran o a pequeña escala y se deben de poner

en práctica nuevas ideas para gestionar el cambio. Es inevitable y normal que delante de nuevos métodos, procesos o herramientas haya desconocimiento y, por ende, surgen errores y el rendimiento no sea el habitual. Sin embargo, a medida que se empieza a familiarizar disminuirán los errores y se aumentará poco a poco la eficacia. El cambio es deseable ya que nos permite innovar y hacer cosas nuevas para adaptarnos al entorno, pero también la resistencia al cambio es algo natural, ya sea por miedo o por comodidad o desconocimiento o de cómo hacer las cosas, distintas formas de pensar. La verdad es que es bastante habitual que las personas rechacemos lo desconocido ya que de hecho nos aleja de nuestra zona de confort, cambiar requiere dosis de energía y esfuerzo extra. Por estos motivos la resistencia al cambio en las organizaciones se da, es real y es muy importante saber gestionarla correctamente. Se puede mencionar que hay una generalización en cuatro tipos de actitudes de una persona resistente al enfrentar un cambio:

1. No lo percibimos, no nos damos cuenta de que es lo que hay que cambiar.
2. Lo rechazamos, para seguir haciendo las cosas como las estamos haciendo.
3. Lo ignoramos ya que no tenemos claro cómo hacer ese cambio.
4. Reaccionamos cuando es totalmente necesario, aunque suele ser tarde y la competencia ya está delante nuestro.

Cuando el cambio se quiere implementar da lugar al rechazo y resistencia con comportamientos como:

- **La confusión**, se muestra cuando no entienden bien el cambio.
- **La negación**, aparece cuando no quieren saber porque no quieren cambiar.
- **La desviación**, tratan de despistar la atención para que se olvide y se evite el silencio no expresan la opinión, pero en realidad no están de acuerdo.
- **La hipocresía**, aparenta estar de acuerdo, pero piensa lo contrario.
- **El fácil** existe un acuerdo sin resistencia, pero tampoco hay un compromiso real la crítica está a la defensiva independientemente de cuál sea la propuesta.
- **El sabotaje** hace mal las cosas expresamente para intentar evitar el cambio.



El impacto de las repercusiones de la resistencia al cambio debe reducirse lo máximo posible y para ello la mejor estrategia es la de anticiparnos, ser conscientes de que efectivamente ocurrirá y, por consiguiente, estar un paso adelante, aunque a veces sea difícil. Otro punto muy importante, y que aporta a reducir la resistencia, es el cómo se comunican estos cambios a toda la organización. Muchas compañías han sufrido grandes pérdidas o han quedado atrás de su competencia por no haber sabido gestionar el cambio correctamente y a tiempo.

## No trabajamos solos

### Trabajo en equipo, su esencia

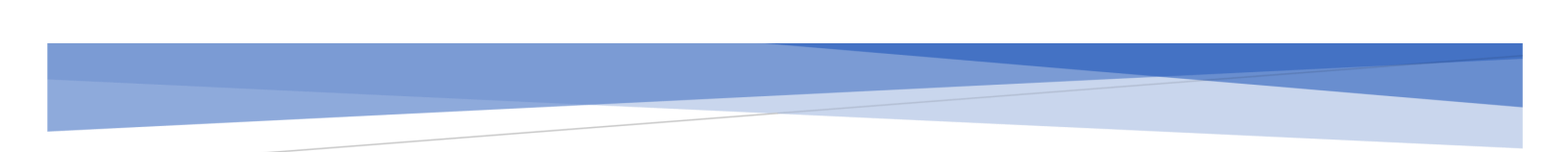
Cuando se habla de trabajo en equipo, ¿qué es lo primero que piensas? Para mí son personas que unirán sus fortalezas por un mismo objetivo: **alcanzar el éxito**.

*“Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos”*, esto lo dijo Ray Kroc, un empresario estadounidense quien creía que para alcanzar el éxito el trabajo en equipo era fundamental porque por el simple hecho de que las debilidades de unos son las fortalezas de otro.

Muchas veces nos gustaría hacer cosas para las que realmente nos sentimos capaces, pero tristemente los resultados no son los esperados. Es en este momento cuando nos damos cuenta de que una mano, una cabeza o una ayuda extra no nos caería nada mal. Esto es por esta razón que los grandes proyectos no lo hacen nada más una persona, sino con el trabajo de un equipo.

El éxito se puede lograr de forma grupal y con diferencias, se enfrenta a muchos retos, a muchos obstáculos, pero se deben considerar varios factores y sobre todo ponerle mucho esfuerzo y toda la pasión.

Así como trabajar en equipo es una virtud, hay que saber cómo hacerlo y este es uno de los grandes retos que tiene el profesional de Recursos Humanos en conjunto con el Project Manager, precisamente trabajar en equipo. Cada cabeza es un mundo, todos tenemos ideas muy diferentes incluso en ocasiones hay fricciones o roces entre los miembros que conforman el equipo de proyecto debido al estrés, a



los fallos del proceso o cualquier situación que no aporte a desde cada visión al éxito del proyecto.

Reconocer nuestras fortalezas y nuestras debilidades es vital para la realización de cualquier proyecto y para la colocación de los recursos que brindarán el soporte, entender su rol y responsabilidades y generar un ambiente de empatía es esencial.

### **Principales actores de un equipo de proyecto con gestión del cambio**

Cuando se habla de un equipo de proyecto se debe considerar varias figuras con cierto grado de expertise, y por ende, tiene una forma o perfil específico que aporta al desarrollo del proyecto y eso trae grandes virtudes a beneficio del proyecto, pero también varias consideraciones que se deben de gestionar correctamente para no generar un ambiente tenso en el equipo de trabajo.

También, se cuenta con la figura del líder de proyecto quien toma las decisiones para que de acuerdo con su percepción pueda enrumbar al equipo de proyecto sobre la ruta correcta. Por otro lado, en algunas ocasiones y dependiendo del tipo de proyecto con gestión del cambio se van a identificar a los usuarios expertos de negocio, expertos técnicos que van a poder participar como asesores. Además, están los patrocinadores, ya sea monetarios o por su capacidad de influencia en el juicio de las personas están viéndose impactadas por el proyecto.

Los proveedores, podríamos también pensar que es algo totalmente externo a la organización, pero los proveedores con su nivel de compromiso finalmente inciden directamente en el triunfo o fracaso del proyecto. Por ende, se debe de tratar de manejarlos como un equipo e incluirlos como parte del proyecto. es una buena idea comprometerlos y motivarlos a seguir adelante y alinear sus necesidades alinear sus expectativas con los miembros del proyecto.

## Bibliografía

- Alles, M. (2008). Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio a través de la Gestión por Competencias. Madrid, España: Granica.
- Cummings, Thomas G. y Christopher G. Worley. 2007. Desarrollo organizacional y cambio. México: Thomson.
- Goncalves, V. (2020). HCMBOK - The Human Change Management Body of Knowledge: Gestión del Cambio Organizacional - El Factor Humano en el Liderazgo de Proyectos: Simplíssimo.
- John Newstrom. 2010. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.
- KOTTER, J. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
- Morales, P. Ramírez; y Rodríguez, E. (2011). Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado. Bogotá, Colombia: Ecoediciones.
- Marín, H. (2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. En: Revista de Ciencias Sociales. Zulia, Venezuela: Red Universidad del Zulia.

### 3. Conclusiones

Con el paso de los años las aulas o las salas de capacitación dejaron de ser el lugar predilecto para la enseñanza y el aprendizaje. El ambiente y disposición han ido cambiando con el paso del tiempo, hoy en día los avances tecnológicos han posibilitado la creación de nuevos escenarios como lo son los entornos virtuales de aprendizaje que incluso permiten a que este proceso de enseñanza y aprendizaje llegue a las organizaciones de una forma mucha más ágil donde el facilitador o tutor y aprendientes se encuentran sin tener que estar en el mismo espacio físico ya sea accediendo a través de alguna computadora o dispositivos móviles de una manera que no se sienta la falta de la presencialidad. En este espacio el tutor comparte sus conocimientos, a la vez que adquieren nuevas competencias tecnológicas, y plantea estrategias que promueven el trabajo autónomo de los participantes respetando sus ritmos de aprendizaje. El desarrollo del proyecto de intervención integra de forma sistemática todos los temas abordados en cada uno de los cursos de la maestría y que de manera holística concluyo que:

1. Al Igual que cuidamos el acondicionamiento de un aula o sala de capacitación a la hora de impartir una formación presencial es importante que cuidemos el entorno virtual en el que se va a desarrollar el aprendizaje de nuestro curso asincrónico. Obsesionarnos en crear nuestros cursos en una estructura como una “receta” sin tener en cuenta factores fundamentales como las características de la compañía, la materia o tema que se desarrollará y nuestra metodología de enseñanza puede contribuir al fracaso del proceso de formación.
2. Un correcto proceso de formación en EVA debe de contemplar la interactividad, en otras palabras, la oportunidad que la persona aprendiente sea el protagonista de su formación. Además, de tomar en consideración la flexibilidad en que la estrategia o elementos del entorno sean adaptables a los requerimientos de la compañía, o sea a una necesidad real del momento y que pueda ser actualizada con forme pasa el tiempo. También, debe de

garantizar la escalabilidad asegurando que la experiencia sea la misma con pequeños o grandes volúmenes de participantes.

3. El aprendizaje asíncrono, como lo plantea el curso al que hacemos referencia, insta a los participantes y a la compañía a mantenerse en constante formación tomando en consideración que por la naturaleza del trabajo los profesionales en Recursos Humanos cuentan con horarios muy restringidos, por ende, el participante hace y organiza como cumplir con las actividades de acuerdo con su disponibilidad.
4. El curso utiliza diferentes herramientas de aprendizaje virtuales que se apegan perfectamente a los diferentes estilos de aprendizaje de los participantes gamificando y haciendo la experiencia de desarrollo más agradable. También utiliza diferentes herramientas de evaluación, más allá de sólo los exámenes de comprobación, sino que podemos utilizar diferentes recursos incluso instar el trabajo colaborativo, podemos hacer comunidades de aprendizajes colaborativos, como en este caso orientado a los profesionales de Recursos Humanos de la compañía.
5. Para crear un curso de entorno virtual de aprendizaje en ambientes corporativos, es fundamental tener claridad del tipo de actividades que los aprendientes necesitan llevar a cabo para adquirir el conocimiento o habilidades que la compañía desee que se formen, esto va a determinar si se necesita un espacio colaborativo o un espacio donde el aprendiente comparta reflexiones, un espacio donde realice simulaciones o un espacio donde pueda conectar e interactuar con una aplicación, etc.
6. Tener en cuenta el perfil profesional de los participantes valorando si éstos no están habituados o acostumbrados en moverse en un entorno virtual marcará la pauta para su ejecución.
7. Pensar fuera de la caja, ser creativos y nunca descartar herramientas que, aunque en un principio se han desarrollado para otro fin que no sea de formación pueden resultar de gran utilidad para hacer de nuestro curso una verdadera experiencia de aprendizaje.



8. Adaptar un entorno de aprendizaje lo más parecido posible a ese mundo real que plasma la necesidad de la compañía con herramientas que van a tener que utilizar en la práctica es vital para garantizar su éxito.
9. El curso propuesto insta a los participantes a ser personas competentes que saben ser y hacer.