



DIRECTORIO

Lic. Emilio Chuayffet Chemor

Secretario de Educación

Dr. Fernando Serrano Migallón

Subsecretario de Educación Superior

Mtro. Héctor Arreola Soria

Coordinador General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas

Dr. Gustavo Flores Fernández

Coordinador de Universidades Politécnicas



PÁGINA LEGAL

Participantes

L.C.F. Rodolfo José Rivas Chavoya - Universidad Politécnica de Quintana Roo

Primera Edición: 2013

DR © 2013 Coordinación de Universidades Politécnicas.

Número de registro:

México, D.F.

ISBN-----



ÍNDICE

Introducción.....	5
Programa de Estudios.....	6
Ficha Técnica	7
Instrumentos de Evaluación.....	12
Glosario.....	19
Bibliografía.....	23

INTRODUCCIÓN

Las habilidades gerenciales son las competencias que permiten a un director de orquesta lograr que una sinfonía suene armonizada, integrada, única, a la vez que transmite la emoción de una ejecución perfecta o casi perfecta.

Ya sea en equipos de trabajo pequeños, medianos o grandes, sin comunicación la gente no sabría hacia dónde dirigir su esfuerzo; sin un equipo de trabajo integrado el desempeño se vería desperdiciado logrando tal vez algún resultado pero no el deseado; sin una toma de decisiones adecuada, oportuna y eficiente el momento podría pasar de largo para lograr el objetivo en el tiempo preciso; y sin una visión creativa la empresa podría perder sus ventajas competitivas en un mundo dinámico.

Las habilidades gerenciales son competencias esenciales que debe de tener un Administrador, un Emprendedor, un Consultor Empresarial, ya que sin ellas no tendría la capacidad de alinear los objetivos de la empresa con el recurso humano que la integra.

Esta asignatura es la continuación de asignaturas como Negociación Empresarial, Administración del Capital Humano, Comportamiento y Desarrollo Organizacional y Habilidades Organizacionales entre otras por lo que es altamente recomendable el considerar las competencias ya adquiridas para continuar su desarrollo.

Contando con ellas una empresa “suena” distintita a la competencia, irrepetible, tocando al unísono y transmitiendo su esencia de la manera que ella quiera.



FICHA TÉCNICA
SEMINARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

Nombre:	Seminario de Habilidades Gerenciales
Clave:	DHG-CV
Justificación:	Esta asignatura es importante debido a que brinda al alumno la capacidad de analizar diferentes casos derivados de la práctica profesional así como desarrollar habilidades en el conocimiento y soluciones de problemas en las organizaciones.
Objetivo:	El alumno será capaz de ejecutar las habilidades de mando en la interacción constante con sus colaboradores de una organización con alto énfasis a mejorar resultados en los objetivos de la empresa y en los individuales.
Competencias y/o capacidades previas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Recopilar información interna y externa. 2) Capacidad de síntesis, análisis e interpretación de datos. 3) Gestión de proyectos 4) Tomar decisiones. 5) Trabajo en equipo. 6) Habilidades técnicas: <ol style="list-style-type: none"> a) Proceso administrativo b) Administrar recursos humanos c) Aspectos legales basados en diferentes legislaciones d) Idioma inglés certificado. 7) Habilidades humanas: <ol style="list-style-type: none"> a) Interactuar efectivamente con las personas. 8) Habilidades conceptuales: <ol style="list-style-type: none"> a) Formular ideas. b) Desarrollar nuevos conceptos. c) Resolución creativa de problemas. 9) Habilidades de expresión oral y escrita. 10) Manejo de estrés y trabajo bajo presión. 11) Pro actividad y dinamismo. 12) Uso de herramientas ofimáticas.

Capacidades	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la implementación del plan estratégico a través de un sistema de seguimiento y mejora continua para optimizar los recursos de la organización • Identificar objetos de evaluación de la organización, mediante la detección de necesidades de la organización, para determinar las oportunidades de negocio • Obtener información interna y externa de la organización en función de las necesidades de la misma a través de las diferentes herramientas administrativas para el desarrollo del Plan de Negocios • Identificar las áreas de oportunidad en función a las necesidades de la organización para la mejora de su desempeño • Clasificar información de la organización de acuerdo a las necesidades de mejora identificadas para el desarrollo del programa de evaluación (auditoría) • Obtener información actual e histórica de la organización a través de instrumentos de recolección para determinar su área de competencia y situación actual • Elaborar el reporte ejecutivo con base en la información obtenida para la generación de estrategias alternativas • Seleccionar las estrategias organizacionales de acuerdo a los intereses de la organización para atender las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la implementación del plan estratégico a través de las técnicas y herramientas administrativas para optimizar los recursos de la organización • Determinar estrategias de evaluación en función a las necesidades detectadas para consolidar sus oportunidades de negocio • Elaborar un programa de evaluación (auditoría) a través de técnicas de investigación y herramientas administrativas, para medir el desempeño organizacional. • Determinar la situación actual de la organización a través de un diagnóstico, para detectar las áreas de oportunidad <p>Elaborar un plan estratégico de negocios considerando la información histórica obtenida y los objetivos de la organización para la mejora de sus operaciones</p>

- Documentar el desarrollo del plan estratégico de negocios a través de las herramientas administrativas para la elaboración del Plan Estratégico

Estimación de tiempo (horas) necesario para transmitir el aprendizaje al alumno, por Unidad de Aprendizaje:	Unidades de aprendizaje	HORAS TEORÍA		HORAS PRÁCTICA	
		presencial	No presencial	presencial	No presencial
	Comunicación	7	3	5	0
	Integración de equipos de trabajo	7	4	5	0
	Toma de decisiones	8	4	10	0
	Visión creativa	8	4	10	0
Total de horas por cuatrimestre:	75 horas				
Total de horas por semana:	5 horas				
Créditos:	4 créditos				



Subsistema de
**Universidades
Politécnicas**

DESARROLLO DE PRÁCTICA O PROYECTO

Nombre de la asignatura:	Seminario de Habilidades Gerenciales		
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	III. TOMA DE DECISIONES		
Nombre de la Actividad de aprendizaje	Elaboración de un balanced score card		
Número :	1 / 1	Duración (horas) :	4 horas
Resultado de aprendizaje:	Al completar la unidad de aprendizaje, el alumno será capaz de: Construir un tablero de control usando las variables críticas del negocio para monitorear su desempeño.		
Requerimientos (Material o equipo):	Material impreso o archivo electrónico Pizarrón y plumones Equipo de cómputo y proyector		
Actividades a desarrollar:	<p>Maestro:</p> <ul style="list-style-type: none">• Indica al alumno la forma de llevar a cabo la captura de la información.• Acompaña al alumno durante la captura de información.• Asiste al alumno en caso de dudas o situaciones que ameriten seguimiento.• Analiza junto al alumno la información generada y corrige de ser necesario. <p>Alumno:</p> <ul style="list-style-type: none">• Escoge una empresa del entorno.• Investiga los factores críticos de la empresa escogida.• Define los rangos de cada factor crítico.• Captura información en el tablero.• Genera análisis y propuesta de mejora para la organización.		
Evidencia a generar en el desarrollo de la práctica:	ED2.- Práctica de elaboración de un Balanced Score Card de una empresa o un departamento de la misma		



Subsistema de
**Universidades
Politécnicas**

DESARROLLO DE PRÁCTICA O PROYECTO

Nombre de la asignatura:	Seminario de Habilidades Gerenciales		
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	IV. VISIÓN CREATIVA		
Nombre de la Actividad de aprendizaje	Proyecto de visión modificada en empresa existente		
Número :	1 / 1	Duración (horas) :	8 horas
Resultado de aprendizaje:	* Diseñar estrategias de visión creativa para la toma de decisiones, mediante la implementación del pensamiento lateral.		
Requerimientos (Material o equipo):	Material impreso o archivo electrónico Pizarrón y plumones Equipo de cómputo y proyector		
Actividades a desarrollar:	<p>Maestro:</p> <ul style="list-style-type: none">• Indica al alumno la forma de llevar a cabo el análisis de la información.• Acompaña al alumno durante el análisis y la propuesta de visión modificada.• Asegura el empleo del pensamiento lateral durante la práctica.• Asiste al alumno en caso de dudas o situaciones que ameriten seguimiento.• Analiza junto al alumno la información generada y corrige de ser necesario. <p>Alumno:</p> <ul style="list-style-type: none">• Escoge una empresa del entorno.• Investiga los factores críticos de la empresa escogida.• Define los rangos de cada factor crítico.• Captura información en el tablero.• Genera análisis y propuesta de mejora para la organización.		
Evidencia a generar en el desarrollo de la práctica:	EP1.- Proyecto de visión modificada de una empresa existente.		



INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN



Subsistema de
**Universidades
Politécnicas**

CUESTIONARIO

U1, EC1

Nombre: _____ Matrícula: _____

1 Define el término Comunicación (valor 10 puntos)

2 Esquematiza y explica el proceso de la comunicación (valor 20 puntos)

3 Menciona y define los tipos de redes de comunicación que se presentan en grupos y equipos de trabajo (valor 20 puntos)

4 Enlista las 7 habilidades de comunicación que debe de tener un administrador como emisor de un mensaje (valor 25 puntos)

5 Enlista las 3 habilidades de comunicación que debe de tener un administrador como receptor de un mensaje (valor 25 puntos)



**GUIA DE OBSERVACIÓN PARA DEBATE
U1, ED1 / U3, ED1**

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE: _____

DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Nombre(s) del alumno(s):	Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Tema del Debate:	Fecha:
Asignatura:	Periodo cuatrimestral:	
Nombre del Docente:	Firma del Docente:	

INSTRUCCIONES

Revisar los documentos o actividades que se solicitan y marque en los apartados “SI” cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque “NO”. En la columna “OBSERVACIONES” ocúpela cuando tenga que hacer comentarios referentes a lo observado.

Serán 2 rondas para exposición de ideas de 5 minutos por equipo. Y una ronda de conclusiones del debate por equipo con duración de 5 minutos.

Valor del Reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
10%	Puntualidad para iniciar el debate			
10%	Preparación del tema a debatir			
10%	En el debate utiliza adecuadamente la expresión verbal			
20%	En el debate muestran dominio del tema			
20%	En el debate interactúan con respeto hacia los otros equipos y el público			
10%	Demuestran control sobre sí mismos			
10%	Respeto a la mecánica del debate			
10%	Actúan de manera ordenada y demuestran trabajo en equipo durante el debate			

100%

CALIFICACIÓN:



Subsistema de
**Universidades
Politécnicas**

**GUIA DE OBSERVACIÓN: JUEGO DE ROLES
U2, ED1**

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE: _____

DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Nombre(s) del alumno(s):	Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Tema del Debate:	Fecha:
Asignatura:	Periodo cuatrimestral:	
Nombre del Docente:	Firma del Docente:	

INSTRUCCIONES

Revisar los documentos o actividades que se solicitan y marque en los apartados “SI” cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque “NO”. En la columna “OBSERVACIONES” ocúpela cuando tenga que hacer comentarios referentes a lo observado.

Valor del Reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
10%	Puntualidad para iniciar y concluir la dramatización			
30%	Manejo de técnica: Contiene los elementos descritos en la técnica. La secuencia es correcta o adecuada.			
20%	Expresión no verbal. Dominio de gestos, miradas y lenguaje corporal.			
20%	Expresión oral. Dominio del tema. Habla con seguridad. Cero errores de dicción y muletillas			
20%	Manejo de tiempos: Se apeg a los tiempos establecidos. El nivel de síntesis es entendible para el público.			

100%

CALIFICACIÓN:



**LISTA DE COTEJO PARA ESTUDIO DE CASOS
U2, EP1**

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE: _____

DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Nombre(s) del alumno(s):	Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Tema del Debate:	Fecha:
Asignatura:	Periodo cuatrimestral:	
Nombre del Docente:	Firma del Docente:	

INSTRUCCIONES

Revisar los documentos o actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" ocúpela cuando tenga que hacer comentarios referentes a lo observado.

Valor del Reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
10%	Puntualidad para iniciar y concluir la dramatización			
30%	Manejo de técnica: Contiene los elementos descritos en la técnica. La secuencia es correcta o adecuada.			
20%	Expresión no verbal. Dominio de gestos, miradas y lenguaje corporal.			
20%	Expresión oral. Dominio del tema. Habla con seguridad. Cero errores de dicción y muletillas			
20%	Manejo de tiempos: Se apeg a los tiempos establecidos. El nivel de síntesis es entendible para el público.			

100%

CALIFICACIÓN:



LISTA DE COTEJO PARA PROYECTO
U3, ED2

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE: _____

DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Nombre(s) del alumno(s):	Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Tema del Debate:	Fecha:
Asignatura:	Periodo cuatrimestral:	
Nombre del Docente:	Firma del Docente:	

INSTRUCCIONES

Revisar los documentos o actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" ocúpela cuando tenga que hacer comentarios referentes a lo observado.

Valor del Reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
10%	Definición del área y procedimientos a evaluar			
20%	Diseño y estructura del Balanced Scorecard			
20%	Implementación y generación de datos evaluables			
25%	Retroalimentación para redefinir estrategias en los procedimientos			
25%	Entrega de reporte final de la simulación			

100%

CALIFICACIÓN:



Subsistema de
**Universidades
Politécnicas**

**LISTA DE COTEJO PARA PROYECTO
U4, EP1**

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE: _____

DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Nombre(s) del alumno(s):	Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Tema del Debate:	Fecha:
Asignatura:	Periodo cuatrimestral:	
Nombre del Docente:	Firma del Docente:	

INSTRUCCIONES

Revisar los documentos o actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" ocúpela cuando tenga que hacer comentarios referentes a lo observado.

Valor del Reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
25%	Definición y análisis de la empresa			
25%	Estudio y reporte de la visión y su relación e impacto en la empresa			
25%	Propuesta y respaldo de la nueva visión así como los ajustes necesarios en la empresa			
25%	Entrega de reporte final de la propuesta			

100%

CALIFICACIÓN:

GLOSARIO

A

Abogado del diablo.- Análisis crítico de una alternativa elegida con cuestionamientos hechos por un miembro del grupo quien, jugando el papel del abogado del diablo, esgrime alternativas impopulares u opuestas en beneficio de un debate.

Actitud.- Disposición de ánimo manifestada de algún modo; una colección de sentimientos y creencias.

Autoridad.- Prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia; la facultad que tienen ciertas personas para hacer a otras responsables de sus acciones y decisiones, además de poder tomar decisiones concernientes al uso de recursos de la organización.

B

Burocracia.- Sistema formal de organización y administración diseñado para asegurar la eficiencia y efectividad; administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas.

C

Canales de comunicación.- Medio y línea organizacional por el que se transmite un mensaje en una organización.

Centralización.- Concentración de autoridad en el tope de la cadena jerárquica

Choque cultural.- Sentimiento de sorpresa y desorientación que la gente experimenta cuando no entienden los valores, folclore, entre otras variables, que guían el comportamiento en un grupo.

Comportamiento extrínsecamente motivado.- Comportamiento que es realizado para adquirir recompensas materiales o sociales o para evitar algún castigo.

Comunicación.- El compartir información entre dos o más individuos o grupos para alcanzar un conocimiento en común.

Comunicación efectiva.- Cuando se logra transmitir de la manera adecuada el mensaje deseado entre el transmisor y receptor utilizando la misma codificación para obtener el mismo entendimiento entre uno y otro.

Conflicto.- Coexistencia de de dos o más hipotéticas situaciones que no pueden darse de manera simultánea bajo un escenario dado, por lo que se produce un enfrentamiento en el que ambas partes buscan el mayor beneficio.

Creatividad.- La habilidad de un tomador de decisiones para descubrir novedosas y originales ideas que lleven a cursos de acción alternativos que sean factibles.

D

Desarrollo.- Construcción del conocimiento y habilidades de los miembros de la organización para que estén preparados para afrontar y tomar nuevos retos y responsabilidades.

Disciplina.- Obediencia, energía, aplicación, y otros atributos de respeto hacia la autoridad de un superior.

E

Eficacia.- Capacidad de alcanzar el efecto que se espera tras la realización de una acción; medida de la oportunidad de las metas que una organización desea y de la medida en que la organización alcanza dichas metas.

Eficiencia.- Evaluación de qué tan bien o que tan productivamente los recursos de una empresa son utilizados para alcanzar una meta.

Empoderamiento.- Expansión de las tareas y responsabilidades de los integrantes de un equipo de trabajo; fortalecimiento de sus capacidades, confianza y visión al formar parte de un grupo para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven.

Empresa.- Ente económico-social que al integrar elementos humanos, materiales, financieros y técnicos persigue el objetivo de obtener utilidades a través de su actuación en el mercado de bienes y servicios.

Entropía.- Tendencia de un sistema a perder la habilidad de autocontrol y por lo mismo disolverse y desintegrarse.

Equidad.- La justicia e imparcialidad a que los miembros de una organización tienen derecho.

Esprit de corps.- Sentimientos compartidos de camaradería, entusiasmo o devoción a una causa común entre los integrantes de un equipo de trabajo.

Estrategia.- Clúster de decisiones acerca de que objetivos perseguir, que acciones tomar, y como utilizar los recursos para lograr los objetivos trazados.

Estrategia de diferenciación.- Distinción de los productos de una organización respecto de sus competidores en términos de diseño de producto, cualidades o servicio post-venta.

Estructura funcional.- Estructura organizacional integrada por todos los departamentos que una organización requiere para producir los bienes y/o proporcionar los servicios.

Ética.- Principios morales o creencias acerca de lo que es correcto e incorrecto.

Evaluación formal.- Se realiza en un determinado período del año y se basa en el desempeño generado en el período del que se trata.

G

Grupo formal.- Grupo que los administradores definen para alcanzar las metas organizacionales.

H

Habilidades conceptuales.- La habilidad para analizar y diagnosticar una situación y distinguir entre causa y efecto.

I

Información ambigua.- Información que puede ser interpretada de variadas y frecuentemente contradictorias maneras.

Inteligencia emocional.- La habilidad para entender y manejar los estados de ánimo y emociones de uno mismo y de las demás personas.

M

Meta.- Es el resultado deseado en el futuro que una organización lucha por alcanzar.

P

Pensamiento lateral.- Caracterizado por producir ideas que estén fuera del patrón habitual de pensamiento; puede ser desarrollado con la práctica de técnicas que permitan observar una situación desde diferentes puntos de vista.

Procedimiento.- Secuencia definida de pasos para desarrollar una tarea de manera eficaz

S

Sistemas de control.- Procesos para fijar objetivos de manera formal, monitorear, evaluar y retroalimentar sistemas que proveen a los administradores de la información del desempeño de la estructura y estrategia de la organización.

T

Toma de decisiones.- Proceso por el cual los administradores responden a las oportunidades y amenazas analizando las alternativas y haciendo determinaciones acerca de objetivos específicos de la organización y diferentes cursos de acción.

Tablero de control.- (Balance Scorecard) Herramienta aplicable y ajustable a cualquier organización y nivel de la misma para diagnosticar pronta y adecuadamente una situación o el estado actual del departamento o empresa, ya que permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa y los de sus diferentes áreas o unidades. |

V

Ventaja competitiva.- La habilidad de una organización para tener un performance superior a otras organizaciones derivado de su capacidad para producir bienes o servicios deseados de una manera más eficiente y efectiva.

Visión.- Descripción del escenario contextualizado al que una organización desea llegar en un lapso determinado de tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Básica

TÍTULO: El gerente efectivo: Los fundamentos de la administración, el trabajo en equipo y el liderazgo

AUTOR: REZA, J.

AÑO: 2010

EDITORIAL O REFERENCIA: Panorama Editorial

LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: México, 2010

ISBN O REGISTRO: 9786074521092

TÍTULO: Liderazgo y motivación de equipos de trabajo

AUTOR: PALOMINO, M.

AÑO: 2012

EDITORIAL O REFERENCIA: Alfaomega

LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: México, 2012

ISBN O REGISTRO: 9786077074151

TÍTULO: Habilidades directivas

AUTOR: MADRIGAL, B.

AÑO: 2008

EDITORIAL O REFERENCIA: Mc Graw Hill

LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: México, 2012

ISBN O REGISTRO: 9789701068755

Bibliografía:

Complementaria

TÍTULO: Los siete hábitos de la gente altamente efectiva

AUTOR: COVEY, S.

AÑO: 2009

EDITORIAL O REFERENCIA: PAIDOS

LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: México, 2009

ISBN O REGISTRO: 9688533769

TÍTULO: Teorías contemporáneas de la organización y el management

AUTOR: MURILLO, G.

AÑO: 2009

EDITORIAL O REFERENCIA: ECOE Ediciones

LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: Colombia, 2009

ISBN O REGISTRO: 9789586485661

TÍTULO: La nueva visión del management

AUTOR: SHEFRIN, H.

AÑO: 2009

EDITORIAL O REFERENCIA: Mc Graw Hill

LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: México, 2009

ISBN O REGISTRO: 9789701070956