

Conferencia Interamericana de Seguridad Social



**Centro Interamericano de
Estudios de Seguridad Social**

Este documento forma parte de la producción editorial del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS), órgano de docencia, capacitación e investigación de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS)

Se permite su reproducción total o parcial, en copia digital o impresa; siempre y cuando se cite la fuente y se reconozca la autoría.

Desarrollo de habilidades gerenciales

guía didáctica



Curso a
Distancia

*Desarrollo de habilidades
gerenciales
Curso a distancia*

Guía didáctica

Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social

Órgano de docencia, capacitación e investigación de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social

Ciudad de México, mayo de 2004.

Apreciable participante:

La actualización de conocimientos y la formación continua son medios valiosos para que funcionarios e instituciones de seguridad social ofrezcan servicios más eficaces. Es por ello que nos complace darle la más cordial bienvenida al *Curso a distancia desarrollo de habilidades gerenciales*.

Como usted sabe, en materia de capacitación siempre es posible plantearse metas nuevas, mejorar habilidades y ampliar conocimientos. Para lograr lo anterior, la iniciativa y constancia de quien aprende son tan fundamentales como los servicios de una institución educativa. En este sentido, que usted haya elegido esta actividad académica para continuar su preparación profesional nos incentiva a corresponderle con la mayor atención y profesionalismo.

Precisamente el sistema a distancia del CIESS se dirige a ofrecer oportunidades de capacitación que se adapten a las disponibilidades de tiempo de los participantes y disminuyan sensiblemente la necesidad de traslado a la sede del Centro. Bajo estas características, alrededor de mil funcionarios de instituciones de seguridad social de América han participado en nuestras actividades a distancia y semipresenciales, dejando un rico bagaje de experiencias y apreciaciones que representa para nosotros una fuente para mejorar los contenidos y metodologías de nuestros cursos.

Como parte de la comunidad académica del CIESS tenemos especial interés en que usted obtenga aprendizajes significativos y prácticos. Cuento con la mayor disposición de parte de este Centro, a fin de atender sus requerimientos y apoyarle en todo momento.

Reciba mis sinceros deseos de éxito en el Curso y en su papel como funcionario de la seguridad social.

Ciudad de México, mayo de 2004.



Dr. Luis José Martínez Villalba
Director del CIESS

Índice

	Página
¿EN QUÉ CONSISTE Y CÓMO DEBO USAR MI MATERIAL DIDÁCTICO?	7
<hr/>	
PLANTEAMIENTO DEL CURSO	9
<hr/>	
Justificación	9
Propósito	9
Objetivo general	9
Objetivos particulares	9
Perfil de egreso	10
¿Cómo está conformado el Curso?	10
Módulo I. Perfil directivo ante la gerencia estratégica	13
Módulo II. Herramientas estadísticas para la gestión de la seguridad social	16
Módulo III. Instrumentos para la gestión	19
METODOLOGÍA	22
<hr/>	
¿Cómo puedo consultar a los tutores del CIESS?	22
¿Qué se espera de mí como participante de un curso a distancia?	23
¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño?	25
HOJA DE IDENTIFICACIÓN PARA ENVÍO DE ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN	27
<hr/>	

EQUIPO DOCENTE

29

GLOSARIO

31

¿En qué consiste y cómo debo usar mi material didáctico?

El material didáctico está conformado por **una Guía didáctica y el Material de estudio** de cada uno de los módulos del Curso.

Guía didáctica

La Guía Didáctica tiene el propósito de ofrecer a usted una orientación general sobre los procedimientos para realizar el Curso y recomendaciones para aprovecharlo mejor.

Es importante que lea toda la Guía didáctica antes de pasar al Material de estudio y que incluso la revise antes de iniciar un nuevo módulo.

La Guía didáctica contiene los apartados siguientes:

Planteamiento del Curso: en esta parte se señalan la justificación, propósito, objetivos y perfil de egreso, lo que le permitirá delimitar las finalidades del Curso y tener un punto de referencia para que usted evalúe si está cubriendo las expectativas de aprendizaje. También incluye un esquema en el que se indican el orden de los módulos, de forma que usted pueda llevar un seguimiento de éstos y distinguir la relación interna de cada una de las partes del Curso. Para ello también se señalan las palabras clave de cada módulo.

Metodología: señala los medios de comunicación por los que usted puede mantener el contacto con este Centro y conocer las responsabilidades de su tutor. En el apartado *¿Qué se espera de mí como participante de un Curso a distancia?* se señalan algunas recomendaciones para un mejor aprovechamiento del Curso.

Una lista de los ejercicios que debe resolver y enviar al CIESS para acreditar el Curso se ofrecen en el título *¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño?*

Las fechas límite para entregar cada uno de los ejercicios requeridos para la aprobación del Curso se indican en el apartado *¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño?*

En el material de estudio, al final de cada módulo, también se indican estas actividades. El procedimiento y las características de la acreditación que el CIESS otorgará por aprobar este Curso se incluyen en el título *¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño?*

Equipo docente: en esta sección se hace una presentación de los coordinadores y tutores.

Glosario: ofrece una lista de términos importantes para el estudio de los temas que se abordan en el Curso.

Material de estudio

Este material está dividido de acuerdo con los tres módulos que conforman el Curso. En él se señalan los temas seleccionados en función de los objetivos de aprendizaje, ordenados de manera secuencial para que la asimilación se realice paulatina y progresivamente.

Para el logro de los objetivos de aprendizaje de cada módulo es importante que realice la lectura de los textos correspondientes antes de pasar a la resolución de los ejercicios y actividades señaladas para la evaluación. Al finalizar su actividad de evaluación, recuerde enviarla oportunamente, de acuerdo con las fechas y tutores correspondientes.

Internet

La dirección del sitio en internet del CIESS es:

www.facmed.unam.mx/ciess

A través de este sitio usted encontrará diversos apoyos para un mejor aprovechamiento del Curso. Si bien estos apoyos tienen un carácter complementario, le sugerimos acudir a ellos para ampliar un tema, conocer avisos generales, intercambiar puntos de vista con otros participantes o resolver dudas generales antes de consultar a su tutor.

Para acceder a estos recursos solo requiere conocimientos básicos de internet (entrar a sitios, navegar entre varias páginas, escribir textos breves, etc.). Le recomendamos acceder a este medio dos o tres veces a la semana.

Planteamiento del Curso

Justificación

Las nuevas tecnologías exigen diferentes formas de administrar orientadas a la efectividad de los programas institucionales y al desarrollo del capital intelectual. En este proceso, el directivo y la gerencia media tienen un papel fundamental para guiar procesos de cambio en las instituciones que observen un equilibrio entre el pensar y el actuar.

Asimismo, el desarrollo del capital intelectual precisa no solo conocimientos técnicos, ya que también implica habilidades para la integración y conducción de equipos de trabajo, la organización de procesos, la adecuada gerencia de proyectos, la reorientación de áreas operativas para adaptarse a nuevos contextos, así como la capacidad para proyectar metas y objetivos e integrarlos consistentemente a la planeación estratégica de las instituciones. Es la práctica gerencial que en sus diversos niveles se desarrolla bajo estas características, la que permite alcanzar planos altamente competitivos.

Propósito

Ofrecer al participante elementos metodológicos para diseñar un plan de desarrollo de habilidades gerenciales integrado a la conducción estratégica de programas y servicios de seguridad social.

Objetivo general

Al finalizar el curso, el participante será capaz de diseñar un plan de desarrollo de habilidades directivas para integrar una gerencia estratégica altamente competitiva.

Objetivos particulares

Al finalizar el curso, el participante:

- Describirá los principales elementos que conforman el perfil directivo requerido para el ejercicio de la gerencia estratégica, así como la relación que guardan dichos elementos con los fundamentos del desarrollo de la organización dentro de la cual se desempeña.

- Aplicará los elementos básicos del análisis estadístico en las áreas de su competencia para el conocimiento más amplio de los procesos y actividades a su cargo.
- Aplicará habilidades y métodos gerenciales requeridos en los servicios de salud, como la optimización y gestión del factor humano, estrategias y metodología administrativa y tablero de mando.

Perfil de egreso

Al término del curso usted será capaz de:

- Aplicar acciones para el manejo adecuado del conflicto.
- Aplicar técnicas estadísticas en sus labores diarias.
- Comprender cómo el desarrollo personal y de la familia coadyuvan a un mejor manejo de la exigencias laborales.
- Desarrollar un pensamiento estratégico para enfrentar los cambios en el entorno.
- Diseñar planes estratégicos de acuerdo a un análisis de escenarios y diagnóstico de áreas.
- Utilizar la información de las estrategias para el logro de objetivos institucionales.
- Identificar técnicas de liderazgo para entrenar, asesorar, dirigir e impulsar equipos de trabajo.
- Identificar los elementos de la comunicación organizacional y la negociación.
- Utilizar la información para la toma de decisiones.
- Diseñar indicadores de gestión que le permitan evaluar y controlar el desempeño de su área de responsabilidad.
- Elaborar un plan de desarrollo personal basado en un diagnóstico.
- Elaborar un proyecto de vida y carrera a partir del desarrollo de sus habilidades gerenciales.

¿Cómo está conformado el Curso?

El programa del Curso a distancia *Desarrollo de habilidades gerenciales* corresponde a un curso presencial de 120 horas. Este curso se fundamenta en un pensamiento estratégico que facilite la oportunidad de respuesta, mejore la calidad de servicios y aumente las ventajas competitivas de su área de competencia laboral.

Módulo I. Perfil directivo ante la gerencia estratégica. En este módulo se analizan los cambios en el entorno que exigen a las instituciones respuestas oportunas, basadas en el análisis de los escenarios y el manejo de la información. Lo anterior, a fin de disminuir el grado de incertidumbre mediante el desarrollo del pensamiento estratégico del gerente.

Módulo II. Herramientas estadísticas para la gestión de la seguridad social. Incluye conceptos y técnicas básicas de Estadística, así como referentes para su aplicación en el ámbito de la seguridad social. El tratamiento de estos temas también aborda la manera en que este tipo de elementos, como los gráficos de control, se pueden emplear para fomentar la calidad en servicios de salud y seguridad social.

Módulo III. Instrumentos para la gestión. El adecuado manejo de las exigencias laborales impacta en la estabilidad familiar del gerente. Es por ello que en este módulo se incluyen herramientas para propiciar un círculo virtuoso dirigido a favorecer su estabilidad emocional e intelectual, a la vez que integre sus perspectivas de desarrollo personal, familiar y profesional.

Características del trabajo final

Como trabajo final usted deberá realizar, en forma individual, un proyecto de desarrollo gerencial. Este documento lo deberá exponer durante la sesión presencial e incluirá los siguientes aspectos:

- Portada (incluyendo título del proyecto, identificación del CIESS, identificación del autor, fecha e institución de procedencia).
- Índice.
- Introducción.
- Análisis de los escenarios: organizacionales, laboral y personal (no mayor a cinco páginas).
- Diagnóstico de su habilidades gerenciales de acuerdo a los escenarios anteriores.
- Proyecto de desarrollo gerencial.
 - Descripción de un escenario prospectivo laboral y personal.
 - Objetivos necesarios para alcanzar el escenario deseado buscando congruencia entre los ámbitos laboral y personal.
 - Estrategias por instrumentar.
 - Metas.
 - Programa de trabajo (a un año).
 - Sistema de evaluación (utilice las técnicas estadísticas abordadas en el curso y herramientas como el tablero de control y seis sigma).
 - Bibliografía.
 - Anexos.

MÓDULO I. PERFIL DIRECTIVO ANTE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

INTRODUCCIÓN

La gerencia estratégica implica la revisión, identificación y reconocimiento de conocimientos y experiencias, de manera tal que los participantes evalúen y ubiquen su posición al respecto de las características del perfil de un directivo. Un propósito fundamental de este módulo es que cada participante diagnostique con cuáles de estas características cuenta e identifique los aspectos en los que habrá de realizar un trabajo para su adquisición o mejora.

El contenido temático nos llevará por los atributos o características del perfil adecuado del dirigente del nuevo siglo, las nuevas reglas del desempeño gerencial, la prospección, la planeación y el pensamiento estratégico como modelos y herramientas necesarias para el óptimo desempeño de la Dirección.

Especialmente en el módulo inicial del Curso es importante que usted estudie de manera secuencial cada uno de los temas. De igual modo, realizar los ejercicios de autoevaluación que se presentan a lo largo de este material no sólo le ayudará a plantear preguntas, dudas o comentarios más precisos a su tutor, sino que le permitirá contar con una base sólida para el trabajo de los siguientes módulos. Recuerde que el contacto permanente y abierto con el tutor es uno de los elementos básicos para el adecuado logro de los objetivos propuestos y para aquellos que usted se haya planteado en lo personal.



OBJETIVO

- Al finalizar el módulo, usted describirá los principales elementos que conforman el perfil directivo requerido para el ejercicio de la gerencia estratégica, así como la relación que guardan dichos elementos con los fundamentos del desarrollo de la organización dentro de la cual se desempeña.

PALABRAS CLAVE

Cambio
Creatividad
Estrategia
Modelo
Pensamiento
Perfil

Planeación
Productividad
Programación
Prospección
Proyección
Sistema
Valor

TEMAS

1. El perfil directivo del nuevo siglo
2. Las nuevas reglas del desempeño gerencial
3. Prospección, planeación y programación
4. Pensamiento estratégico

Autor de todos los temas: Sergio A. Bastar Guzmán



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

PRIMER EJERCICIO

Resuelva cada uno de los siguientes cuatro apartados. Éste es un ejercicio individual. Extensión: de cinco a siete páginas.

1. Describa brevemente un ejemplo real de cada uno de los medios de transmisión de valores y cultura dentro de su organización; especifique los siguiente elementos:
 - 1.1. Historia
 - 1.2. Ritual
 - 1.3. Símbolo material
 - 1.4. Lenguaje
2. Aplique un cuestionario a un grupo de entre 10 y 20 compañeros de trabajo a fin de responder los siguientes puntos:
 - 2.1. ¿Cuáles son los principales valores o principios que ellos identifican como prioritarios dentro de la organización? Pídales ejemplos concretos de cómo ellos perciben que dichos valores se materializan.
 - 2.2. ¿Cuáles son los valores o características de la organización que sus compañeros consideran deben cambiarse?
 - 2.3. Ordene los cambios enunciados por sus compañeros según los criterios de importancia y urgencia, de manera que desarrolle dos listas.
 - 2.4. Defina un orden en el cual, si estuviera en sus posibilidades, se deberían ir dando dichos cambios.
 - 2.5. ¿Cuáles serían los elementos de mayor peso para lograr los principales cambios propuestos?
3. Proporcione ejemplos de cada uno de los elementos básicos de la planeación estratégica en su organización, es decir, defina:

- 3.1. La misión
- 3.2. Dos o tres estrategias.
- 3.3. Tácticas
- 3.4. Proyectos
- 3.5. Pasos

4. Revise algún programa de actividades que haya elaborado previamente a su participación en este curso y resuelva los siguientes puntos:

- 4.1. De las actividades propuestas en dicho programa de actividades recuerde o suponga alguna que no se hubiera realizado.
- 4.2. ¿Cómo podría haber sido planeada dicha actividad no realizada, o qué elementos de planeación hubiera sido necesario considerar?
- 4.3. Si hoy volviera a tener que realizar ese programa de actividades, ubicándolo dentro de un plan estratégico, ¿qué táctica definiría para que la programación, a pesar de verse rota, tuviera otras opciones de realización?

MÓDULO II. HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS PARA LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD SOCIAL

INTRODUCCIÓN

Durante el ejercicio cotidiano de las actividades administrativas en el sector salud, el cual involucra a empleados, proveedores y pacientes entre otros, los profesionales de este sector enfrentan multitud de interrogantes, a las cuales deben encontrar respuesta oportuna.

Con frecuencia la solución se limita a hacer uso de la experiencia, los conocimientos administrativos empíricos o del conocimiento médico acumulado, ya sea de forma personal o consultando a un colega con más experiencia. En el caso de que no sea suficiente, quizá se consulte algún libro de texto o se lea alguna publicación reciente o revista especializada. Sin embargo, esta aproximación, aunque todavía muy practicada, no siempre es del todo adecuada. Generalizar a partir de la experiencia no sistematizada, propia o ajena, y obtenida con un número limitado de casos, puede resultar peligroso e inducir errores frecuentes.

Recientemente un grupo de médicos de la Universidad de McMaster iniciaron un nuevo movimiento dentro de la enseñanza y práctica de la Medicina, que denominaron *Evidence Based Medicine* (Medicina basada en evidencias). Aunque el concepto no es nuevo, cobra auge con la introducción de la Estadística en la práctica médica y en las áreas administrativas relacionadas al sector salud. De esta manera, el desarrollo de herramientas matemáticas que permitan la revisión sistemática, como forma de graduar su utilidad y validez está cobrando cada día mayor importancia en el sector de la seguridad social y la salud.

Es en este contexto que se circunscribe este módulo, que trata de ofrecer una formación básica y rigurosa —pero sin más complejidad matemática que la estrictamente necesaria para su aplicación a las ciencias de la salud y en la seguridad social.



OBJETIVO

- Al finalizar el módulo, usted será capaz de aplicar los elementos básicos del análisis estadístico en las áreas de su competencia para el conocimiento más amplio de los procesos y actividades a su cargo.

PALABRAS CLAVE

Clase
Correlación
Desviación estándar
Distribución de frecuencias

Distribución normal
Estadística
Estadística Descriptiva
Estadística Inferencial

Gráficas de control
Histograma
Media
Mediana
Moda
Muestra
Población

Rango
Regresión lineal
Variable continua
Variable cualitativa o atributo
Variable cuantitativa
Variable discreta
Varianza

TEMAS

1. ¿Qué es la Estadística?
2. Distribución de frecuencias y representaciones gráficas
3. Medidas de ubicación y dispersión
4. Regresión lineal y correlación
5. Control estadístico de la calidad

Autor de todos los temas: Armando Villa Hernández



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

SEGUNDO EJERCICIO

Ejercicio individual

1. Defina de qué manera y en qué actividades de su práctica profesional es factible aplicar los conocimientos estadísticos que adquirió en este módulo, de acuerdo con la justificación que se da al uso de la Estadística.
2. En caso de que usted ya esté aplicando alguna técnica estadística, describa brevemente cuál es y qué beneficios obtiene de su aplicación.
3. De acuerdo con datos que estén a su alcance aplique los conocimientos adquiridos realizando su propio análisis de regresión y correlación utilizando para ello las variables dependientes e independientes que usted mismo defina para dicho caso.

4. Dentro de la actividad que usted o sus subordinados realizan, encuentre la manera de *monitorear* alguno de los procesos a su alcance y realice un gráfico de control de variables o de atributos, según sea el caso. Si usa los dos tipos de gráficos se considerará como puntos adicionales en la evaluación.
5. Finalmente comente brevemente cuál de las herramientas aprendidas le será de mayor utilidad en su labor diaria y comente sobre la manera en que la implantará en su actividad profesional.

Extensión: entre cinco y seis páginas.

MÓDULO III. INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN

INTRODUCCIÓN

Es importante que todo directivo de la seguridad social identifique procedimientos y dinámicas en las que se desenvuelven cotidianamente, como son: la atención a usuarios, clientes, derechohabientes, proveedores, procedimientos laborales o algún otro tipo de acciones que son claves para cumplir sus objetivos.

En este módulo se hace un análisis breve de la comunicación y la forma en que podemos identificarla en la estructura laboral en la que nos desenvolvemos. También se hace una exposición breve sobre la motivación, la cual constituye un factor muy importante para todo directivo, toda vez que alude a un ámbito personal. Se presentan algunas teorías, entre ellas la teoría conductual, que ofrece un método para poder aplicar reforzadores y con esto mantener la motivación del trabajador o su contrario. De igual manera, se ofrece una síntesis sobre los valores en el trabajo y personales.

El siguiente tema analiza las teorías y los estilos de liderazgo. Aplicando el enfoque situacional, incluido en esta parte, podemos saber el estilo que se debe aplicar dependiendo de las circunstancias o situaciones.

El siguiente tema se refiere a los conflictos y la negociación. En muchas ocasiones nos enfrentamos a muchos conflictos, por lo que en este punto se hace referencia a la forma en que se presentan estas situaciones y las opciones para su solución. En la parte de la negociación se identifican las mejores técnicas para resolver conflictos, enfrentarlos o dirigir el conflicto de la mejor forma posible tanto para la persona que tenemos enfrente como para el directivo. En este sentido, ganar-ganar es igual a que todos ganemos, sin sentirnos mal ni hacer sentir mal a la gente que nos rodea.

El siguiente apartado se refiere a la forma en que podemos identificar nuestro grupo y equipo de trabajo. Se ha demostrado que las mejores instituciones han tenido mayores resultados cuando se trabaja en equipo (es muy conocido el ejemplo de los círculos de calidad). Por ello es fundamental hacernos de nuestro equipo de trabajo, si es que no lo tenemos, además de generar el *empowerment*. Si ya contamos con un equipo de trabajo, entonces es necesario armonizar y mantener las conductas positivas para que se siga progresando.

El último tema resalta una forma del control de calidad por la cual todo gestor de la administración de la seguridad social puede controlar, establecer estándares, identificar señales reales de la producción hospitalaria, o administración de la salud. De esta manera, los tableros de mando o de control permiten hacer un análisis del área bajo su responsabilidad, así como encontrar la manera de presentar indicadores que le permitan tomar decisiones, es decir, saber qué acciones se deben tomar en el momento en que se genera una desviación de los niveles planeados o de los niveles deseables. Asimismo, el cuadro de mando integral representa uno de los modelos de gestión más avanzados, pues incorpora la idea de fomentar una cultura de medición en la organización que se apoye en las evaluaciones mediante indicadores cuantitativos y cualitativos.



OBJETIVO

- Al finalizar el módulo usted aplicará habilidades y métodos gerenciales requeridos en los servicios de salud, como la optimización y gestión del factor humano, estrategias y metodología administrativa y el tablero de mando.

PALABRAS CLAVE

Capital intelectual
Causa efecto
Cliente
Coaching
Competencias
Comunicación
Delegar
Disciplina
Empatía
Empowerment
Equipo
Estrategia
Facultamiento

Gestión
Grupo
Liderazgo
Misión
Motivación
Optimización
Orden
Organización
Participar
Proceso de cambio
Reforzadores
Servicio
Tablero de mando (*Balanced Score Card*)
Valor moral

TEMAS

1. Aspectos específicos para las habilidades gerenciales
Por José Miguel Hernández Barajas
2. Liderazgo
Por José Miguel Hernández Barajas
3. Manejo del conflicto y negociación
Por José Miguel Hernández Barajas
4. Trabajo efectivo en equipos
Por José Miguel Hernández Barajas
5. Cuadro de mando integral
Por Antonio Pérez Gómez

6. Seis sigma
Por Antonio Pérez Gómez

7. Plan personal
Por José Miguel Hernández Barajas



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

TERCER EJERCICIO

Trabajo individual

1. Elabore una lista de al menos cinco valores y describa con sus propias palabras el significado de cada uno de ellos.
2. Elabore una lista de premios que usted pudiera otorgar a sus colaboradores más cercanos, utilizando un programa de reforzamiento.
3. Elabore un plan personal de asertividad. Identifique la misión de su organización, unidad de labores o unidad de negocios (puede emplear la formulada en el módulo I).
4. Dependiendo de su estilo de liderazgo, describa una situación real de cómo aplicar la situación de los estilos de acuerdo a los niveles de madurez de los seguidores.
5. Elabore un cuadro de mando, con indicadores y la aplicación de la técnica del semáforo.
6. Elabore la curva de distribución normal de uno de los procesos en los que usted participa, anotando los grados de libertad permitidos.

Extensión: entre cuatro y seis páginas.

Metodología

¿Cómo puedo consultar a los tutores del CIESS?

Durante todo el Curso usted podrá consultar al tutor que se le ha asignado, quien también podrá orientarle sobre otros ejercicios o actividades que le permitan aprovechar mejor el Curso, considerando en todo momento su preparación y necesidades de aprendizaje. También puede resolver dudas sobre el contenido y la metodología del Curso interviniendo en las actividades del espacio dedicado a éste en el sitio de internet del CIESS.

Usted podrá hacer llegar sus mensajes directamente a los tutores a través de los siguientes medios:

LIC. ANTONIO PÉREZ GÓMEZ

Correo electrónico: antonio.perez@ciess.org.mx

Teléfono: (52-55) 5607-3751

Fax y buzón de voz: (52-55) 5668-0094

LIC. SERGIO BASTAR GUZMÁN

Correo electrónico: sergio.bastar@ciess.org.mx

Fax y buzón de voz: (52-55) 5668-0094

Teléfono: (52-55) 5623-0590

LIC. J. MIGUEL HERNÁNDEZ BARAJAS

Correo electrónico: josemiguel.hernandez@ciess.org.mx

Fax y buzón de voz: (52-55) 5668-0094

Teléfono: (52-55) 5634-2231

MTRO. ARMANDO VILLA HERNÁNDEZ

Correo electrónico: armando.villa@ciess.org.mx

Fax y buzón de voz: (52-55) 5668-0094

PARA COMUNICARSE DIRECTAMENTE AL CIESS:

Correo electrónico: martin.gomez@ciess.org.mx

Faxes: (52-55) 5668-0094
5595-0644

Teléfono: 5595-0011, extensiones 1174, 1123, 1161

Sitio del CIESS en internet: www.facmed.unam.mx/ciess

Buzón de voz dedicado especialmente a actividades a distancia: (52-55) 5668-0094.

Coordinación del Curso

Mtro. Martín Gómez Silva

Le invitamos a que nos comunique cualquier duda o comentario sobre el desarrollo del Curso.

Al hacer sus consultas o enviar sus actividades de evaluación no olvide identificarse como participante del Curso, así como mencionar su nombre y el de su tutor. Este último le responderá y le dará a conocer los resultados de sus ejercicios a más tardar tres días después de haber recibido su mensaje a través de cualquiera de los medios antes señalados. Utilice el formato para envío de actividades de evaluación que se incluye en el material de estudio.

¿Qué se espera de mí como participante de un curso a distancia?

En la educación a distancia es muy importante el estudio independiente, es decir, aquel en el que el participante organiza y realiza sus actividades de aprendizaje, ejercicios y evaluaciones sin tener que asistir a un centro educativo, aunque mantenga una vinculación y asesoría por parte de éste. Lo anterior le permite a usted adaptar el ritmo de estudio a sus capacidades, conocimientos y disponibilidades de tiempo.

Para tener éxito en el estudio independiente y obtener mayores beneficios de este Curso es conveniente que tome en cuenta las siguientes:

Recomendaciones

- **Obsérvese a sí mismo y conozca sus hábitos de estudio.** Es importante que aprecie si se le facilita más hacer resúmenes o esquemas, realizar prácticas o redactar un ensayo, leer en la oficina o en casa, estudiar durante horas por la noche o dedicar varios y breves periodos de mayor concentración durante el día. Prepárese para trabajar varias horas seguidas, ya sea en lecturas o en la redacción de sus trabajos, pero dedique tiempo de descanso entre cada periodo de estudio. *Intente diversas opciones y acreciente sus estilos de aprendizaje*, entendidos como las diferentes maneras en las que los individuos construyen el conocimiento.
- **Construya un contexto que favorezca el estudio.** Comparta con sus compañeros de trabajo, familiares y amigos esta experiencia, para que tengan conocimiento de su situación y lo apoyen respetando sus tiempos de estudio y el cumplimiento de sus actividades de evaluación. Esto propiciará que valoren su esfuerzo y compartan su éxito. También puede plantearse alicientes personales una vez cumplido cada módulo, como lo podría ser reunirse con los amigos o dedicar un día entero a una distracción con la familia.
- **Sea constante.** Si bien la metodología de este Curso permite una mayor flexibilidad que un curso presencial, la continuidad le permitirá entender y aplicar más rápidamente los conocimientos. En este sentido, le favorecerá preparar un cronograma y horario de actividades. Usted será el mayor beneficiario de su propia responsabilidad y perseverancia.

Analice y tenga presente las motivaciones que suscitan en usted el interés por la capacitación y la actualización.

- **Relacione los contenidos del Curso con su práctica laboral.** A partir de su vida cotidiana en el trabajo formule preguntas a los textos de estudio. A la vez, aplique o ejemplifique lo estudiado en su propia realidad laboral; para ello se puede apoyar en las preguntas de aplicación que aparecen al final de cada tema. Esto le permitirá abordar la lectura de una manera planeada, dirigida a la obtención de resultados.
- **Consulte a sus tutores y compañeros.** Si no se limita a conocer los resultados de sus ejercicios, podrá obtener un valor agregado a sus actividades académicas. Pregunte a su tutor por actividades adicionales con las que pueda reforzar un concepto o aplicarlo mejor. En la medida de lo posible, procure conocer a otros participantes y comparta sus aciertos, dudas o inquietudes.

Aunque en las actividades de evaluación se indica que éstas son individuales, es recomendable que busque el intercambio en grupos de estudio; en éstos, los trabajos personales pueden constituir un primer insumo para el diálogo.

¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño?

Una vez concluida la lectura y estudio de cada módulo deberá realizar las actividades señaladas al final de éstos y enviarlas, a través de fax o correo electrónico, a su tutor con copia a la sede del CIESS en la Ciudad de México.

Usted recibirá por medio de fax o correo electrónico los resultados de cada una de sus actividades parciales.

Envíe sus archivos capturados en procesador de textos word; si utiliza cuadros, hágalos llegar en hoja de cálculo excel. Agradecemos que el nombre de su archivo indique el número de módulo y las iniciales de usted. Por ejemplo, *mod1rsg* para el trabajo del módulo 1 de Raúl Suárez Gutiérrez.

A continuación le presentamos un calendario con las fechas de entrega de las actividades de aprendizaje y con la duración estimada para cada uno de los módulos, de forma que pueda planear sus tiempos de estudio.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

MÓDULO Y EJERCICIO	DURACIÓN	FECHAS LÍMITE PARA ENTREGA DE EVALUACIÓN
Registro, recepción de material didáctico, dudas generales.	Dos semanas	3 al 14 de mayo
I. Perfil directivo ante la gerencia estratégica Primer ejercicio	Dos semanas y media	31 de mayo
II. Herramientas estadísticas para la gestión de la seguridad social Segundo ejercicio	Dos semanas y media	17 de junio
III. Instrumentos para la gestión Tercer ejercicio	Dos semanas y media	6 de julio
Trabajo final	Una semana y media	16 de julio
Sesiones presenciales	Uno o dos días	Entre el 19 de julio y el 6 de agosto

CURSO A DISTANCIA: DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES

HOJA DE IDENTIFICACIÓN PARA ENVÍO DE ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

DE:

NOMBRE	FECHA
INSTITUCIÓN	
PAÍS	LOCALIDAD
FAX:	CORREO ELECTRÓNICO:

PARA: FAX: 5668 0094 / 5595 0644 FAX DEL TUTOR:

COORDINADOR: Mtro. Martín Gómez Silva
TUTOR:

Puede fotocopiar esta forma y emplearla para enviar cada una de las actividades de evaluación.

ACTIVIDADES	FECHA DE ENVÍO	No. DE HOJAS QUE ANEXA
Primer ejercicio.		
Segundo ejercicio.		
Tercer ejercicio.		
Trabajo final.		

Equipo docente

Coordinador del Curso:

MARTÍN GÓMEZ SILVA. Coordinador Académico del CIESS. Licenciado en Comunicación, Diplomado en Comunicación Organizacional por el Centro Avanzado de Comunicaciones; Maestro y candidato a Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Es docente en la maestría en Comunicación Visual de la Universidad Simón Bolívar y en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (México). Ha presentado y publicado artículos sobre educación a distancia en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, España, México y Venezuela. Miembro individual del Consorcio Red de Educación a Distancia (CREAD). Áreas de interés: redes de aprendizaje; esquemas de formación flexible como la educación a distancia y abierta, comunicación educativa.



Tutor y profesor invitado:

ANTONIO PÉREZ GÓMEZ. Coordinador de Programas de la Coordinación de Cultura de Calidad del IMSS. Licenciado en Psicología por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), diplomado en temas de capacitación, administración, calidad total y mejora continua. Candidato a Maestro en Administración en Sistemas de Salud por la UNAM. Expositor del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Ha impartido y coordinado cursos y conferencias en instituciones y universidades de Antigua y Barbuda, Brasil, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y Uruguay. Fue profesor de la Universidad ISEC. Es Profesor invitado de la Maestría en Administración en Sistemas de Salud de la Universidad Cayetano Heredia (Perú). En el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) ha ocupado diferentes puestos, incluyendo el de Jefe Delegacional de Capacitación y Desarrollo y en el CIESS se desempeñó como Jefe de la División de Administración.



Tutores:

SERGIO BASTAR GUZMÁN. Licenciado en Psicología por la UNAM, con estudios de Maestría en Psicología Social en la misma Universidad, en la que se desempeña como Técnico Académico de la Carrera de Psicología. Coordinador Académico del Diplomado en Psicología Organizacional, Coordinador del Programa de Servicio Social de la Carrera de Psicología y del Programa de Vinculación Universitaria, FES Zaragoza UNAM. Profesor de diversas asignaturas y diplomados en las universidades Tecnológica de México, Del Valle de México, La Salle, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y del CRIDE. Es Instructor Certificado por el Comité Estatal de Calidad y Productividad del Estado de México e Instructor Habilitado en el Programa de Management de Banamex. Cuenta con quince años de experiencia como instructor en importantes empresas mexicanas.



JOSÉ MIGUEL HERNÁNDEZ BARAJAS. Consultor e instructor en diferentes despachos y empresas privadas mexicanas. Licenciado en Psicología por la UNAM. Candidato a Maestro en Administración con Especialidad en Dirección del Factor Humano por la misma universidad. Es docente en la Universidad del Valle de México y en la Universidad Tecnológica (México). Se desempeñó como Gerente General en la empresa MASTERGRAPH. Ha impartido múltiples cursos sobre gerencia en Costa Rica y México, varios de ellos auspiciados por la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Docente en el CIESS desde hace cinco años.



MTRO. ARMANDO VILLA HERNÁNDEZ. Ingeniero Industrial por el Instituto Politécnico Nacional (México); Maestro en Ingeniería de Calidad por la Universidad La Salle. Cuenta con diversos cursos en alta dirección, administración, calidad y finanzas. Actualmente es Consultor privado y docente invitado para universidades mexicanas como el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Se ha desempeñado como ejecutivo en diversas empresas del sector financiero, industrial y de servicios.



Glosario

Aprendizaje Organizacional	Serie de conocimientos adquiridos para la realización de labores específicas de puestos.
Asertividad	Habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones, propias o de los demás, de una manera honesta, oportuna y profundamente respetuosa.
Asertivo	Comportamiento positivo, directo y honesto que incluye la expresión de emociones, sentimientos y pensamientos.
Auditivo	Una de las formas de acceso en el aprendizaje, por medio del oído, conforme a la Programación Neurolingüística.
Autodisciplina	Control de las motivaciones, habitualmente en su sentido más primario para conseguir un fin que, en principio, se considera de valor superior.
Cambio	Proceso personal u organizacional que pretende modificar los resultados que se producen en la actualidad por otros que se consideran más adecuados. El proceso implica la realización de fases o periodos en los cuales se analizan elementos, opciones y posibilidades.
Capital intelectual	Factores no tangibles en una organización como pensamiento, talento, aprendizaje, por ejemplo.
Cliente	Persona que tiene deseos y necesidades (por eso se ajusta al derechohabiente o usuario) y nos "eligió" (o porque no tiene otra opción) a nosotros como sus proveedores.
Coaching	Término inglés usado para referirse a un proceso de entrenamiento dirigido.
Coefficiente de correlación lineal	Mide el grado de intensidad de esta posible relación entre las variables. Este coeficiente se aplica cuando la relación que puede existir entre las variables es lineal (es decir, si representáramos en un gráfico los pares de valores de las dos variables la nube de puntos se aproximaría a una recta).
Coefficiente de determinación	Indica la porción de la variación total en la variable dependiente Y, que se explica por la variación en la variable independiente X.
Coefficiente intelectual	Dimensión de la inteligencia que se define por el nivel de dificultad de los problemas propuestos y resueltos por una persona sometida a una prueba de inteligencia.

Comunicación	Proceso durante el cual una fuente de información o sistema influye en otro sistema mediante la utilización de señales transmitidas a través de un canal. Término utilizado en teoría de la comunicación y que se aplica, en ciertos casos a la conducta.
Comunicación organizacional	Es el intercambio de información y la transmisión de significados dentro de una institución.
Conflicto	Presencia de deseos o tendencias opuestas; producto de diferencias en la interacción de grupos o individuos.
Confort	Estado de comodidad o bienestar.
Creatividad	Resulta de diversificar los comportamientos posibles en una situación actuando en dicha situación como si ésta se pareciera a otra. Se dice que una persona es creativa cuando se comporta de manera no rutinaria ni estereotipada en el planteamiento y la solución de problemas.
Cultura de la organización	El conjunto de características que identifican a la organización, incluyendo personal, objetivo, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, prácticas, logros y fracasos.
Cultura organizacional	Conjunto de conocimientos necesarios que crean un ambiente de trabajo que genera el desarrollo integral, motivación y oportunidades de crecimiento a la institución, fomentando la productividad, comunicación y trabajo en equipo.
Delegar	Investir de autoridad a un subordinado para que tome decisiones.
Diestrés	Exceso de tensión muscular y mental. Sentido negativo del buen estrés.
Disciplina	Conjunto de reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo.
Ecuación de regresión	Expresión matemática que define la relación entre dos variables.
Empatía	Capacidad de experimentar representaciones en los pensamientos, sentimientos y actitudes de otra persona, llegando a asumirlos como propios.
Empowerment	Término inglés que alude al fortalecimiento, <i>apoderamiento</i> , facultad de asumir poderes.
Estadística	Es la ciencia de recolectar, organizar, presentar, analizar e interpretar datos para ayudar en la toma de decisiones más efectiva.

Estadística descriptiva	Conjunto de métodos para organizar, resumir y presentar los datos de manera informativa.
Estadística inferencial	Conjunto de métodos utilizados para saber algo acerca de una población, basándose en una muestra.
Estrategia	Línea de acción genérica que norma la toma de decisiones dentro de una planeación. La estrategia es la herramienta que facilita la toma de una decisión particular en un momento dado y cuya elección queda resuelta por la claridad de la estrategia.
Forma general de la ecuación de regresión lineal	$Y^1 = a + bX$
Gestión	Conjunto de acciones que incluyen la toma de decisiones, conducción y organización de los recursos humanos, materiales y financieros.
Grupo	Conjunto de personas unidas en torno a un objetivo.
Imagen	Es la representación mental y física que se refleja en el arreglo personal.
Inteligencia emocional	Es la capacidad de automotivarse, perseverar y ante todo el control sobre las emociones.
Intercepción con el eje X	$a = \frac{\sum Y}{n} - b \frac{\sum X}{n}$
Kinestésico	Una de las formas de acceso en el aprendizaje, por medio de las emociones y sensaciones, conforme a la Programación Neurolingüística.
Líder	Personaje de la organización que ocupa puestos directivos o en la alta dirección; posee cualidades y habilidades que le permiten dirigir o conducir a un equipo o a toda la organización.
Liderazgo	Capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. Arte o proceso de influir en las personas, de modo que éstas se esfuercen voluntariamente en el logro de metas comunes; se basa en guiar, conducir, dirigir y proceder.
Mediador	Intercesor en una diferencia de opiniones o posiciones; por lo general procura la aceptación a analizar la situación por ambas partes del conflicto o situación.

Mediana	Si se tiene un número impar de datos, a la medición que ocupa la posición central de éstos, ordenados por su magnitud de manera creciente, se le conoce como mediana. Si el número de datos es par, entonces la <i>mediana</i> es el promedio de las dos mediciones centrales.
Misión	La razón de ser o existir de una persona, organización o institución.
Moda	Valor de la variable al que corresponde máxima frecuencia (absoluta o relativa). Se refiere al dato o valor que ocurre con mayor frecuencia (que más se repite) en una muestra.
Modelo	Esquema conceptual representacional de una realidad o parte de la realidad y que se construye con la finalidad principal de estudiar y explicar dicho fenómeno.
Motivación	Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.
Muestra	Es un subconjunto representativo seleccionado de una población.
Negociación	Dinámica en la cual se busca satisfacer parcialmente las necesidades de los involucrados, traduciéndose en una concesión mutua.
Orden	Mandato. También es la forma de organización, arreglo o disposición que se hace sobre las cosas, animales, vegetales o personas.
Organización	Incluye las siguientes acepciones: 1) sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación; 2) la institución en sí misma; 3) cooperación de dos o más personas; 4) la conducta de los integrantes de un grupo; 5) la estructura intencional de papeles en una institución “formalmente organizada”.
Participar	Es la acción de informar o comunicar algún evento, así como la acción de compartir un bien, noticia o pensamiento.
Patrón	Conjunto de procedimientos establecidos con un fin anticipadamente determinado; dechado que sirve de muestra.
Pendiente de la línea de regresión	$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$

Pensamiento:	Es la manipulación de las representaciones mentales de información. El pensamiento transforma la representación de información en una forma nueva y diferente con el fin de responder a una pregunta, resolver un problema o ayudar a obtener una meta.
Perfil	Conjunto de atributos o características que conforman un todo ideal. Se le usa para referirse a los atributos de una persona u organización.
Planeación	Decidir por anticipado lo que va a hacerse.
Población	Conjunto de todos los posibles individuos, objetos o medidas de interés.
Principio de mínimos cuadrados	Técnica empleada para obtener la ecuación de regresión, minimizando la suma de los cuadrados de las distancias verticales entre los valores Y verdaderos y los valores pronosticados de Y.
Proactivo	Se dice del líder que muestra el ejemplo, la energía en actividades sobresalientes.
Proceso de cambio	Son un conjunto de elementos que intervienen en el ciclo del cambio.
Proceso socioafectivo	Son todas aquellas actitudes y comportamientos que facilitan o dificultan la ejecución de la tarea, así como la relación de intercambio a nivel afectivo.
Productividad	Grado de aprovechamiento de los recursos de una identidad, ya sea persona, grupo u organización.
Programación	Ordenamiento temporal de actividades y recursos orientados al logro de resultados específicos.
Promedio (media)	La media aritmética o promedio de un conjunto de n observaciones x_1, x_2, \dots, x_n es igual a la suma de las observaciones dividida entre n .
Prospección	Análisis y construcción de diversos futuros posibles a partir del estudio del presente, los factores causales de las variaciones del fenómeno y el grado de control y predicción sobre los principales factores causales.
Proyección	Pronóstico del estado que guardará una cosa o asunto en un momento futuro. La predicción se realiza a partir trasladar al futuro la tendencia histórica promedio que se conoce de dicho fenómeno.
Quita tiempos	Actitudes o procedimientos que desvían la concentración en un procedimiento o plan determinado.

Rango	Se llama rango o recorrido de dicho conjunto a la diferencia entre el valor máximo, X_{\max} y el valor mínimo, X_{\min} de todos los valores del conjunto considerado, es decir, $R = X_{\max} - X_{\min}$.
Servicio	Bien económico que no está incorporado a un soporte material específico. Organización y personal destinado a satisfacer necesidades de orden público.
Sinergia	Colaboración para planear o resolver problemas; genera productos que son mejores que los de cualquier miembro individual o subgrupo.
Sistema	Conjunto de elementos interrelacionados en forma básicamente funcional y en donde todas las actividades se encuentran conectadas. Opera a través de líneas de entrada-proceso-salida.
Status	Lugar correspondiente en una jerarquía; posición.
Tablero de mando (Balanced Score Card)	Metodología que permite implantar la estrategia y la misión de una Organización a partir de un conjunto de objetivos estratégicos.
Tensión	(Del Latín <i>tensio onis</i> -extensión o dilatación de alguna cosa). Manifestación objetiva de lo que todo ser humano conoce y ha experimentado como esfuerzo. También significa: esfuerzo razonable y esfuerzo excesivo.
Toma de decisiones	Establecimiento de los mecanismos idóneos de prevención y resolución.
Triángulo de la salud	Modelo que representa los tres lados que sostienen al individuo en forma saludable: físico, mental y social.
Valor	Aquello que una persona u organización considera importante y digno de ser alcanzado o ejercido.
Valor moral	Aquellas normas o reglas que invariablemente tiene cualquier persona, organización o acción humana.
Valores	Conjunto de habilidades, aptitudes y características que se consideran necesarias para satisfacer adecuadamente los requerimientos de cierto desempeño, puesto, etc.
Varianza	Mide la distancia existente entre los valores de la serie y la media. Se calcula como sumatoria de las diferencias al cuadrado entre cada valor y la media, multiplicadas por el número de veces que se ha repetido cada valor. La sumatoria obtenida se divide entre el tamaño de la población.

$$S_x^2 = \frac{\sum (x_i - x_m)^2 * n_i}{n}$$

Vender

Se refiere al estilo de dirección cuya acción se compone de dos aspectos: uno orientado a la tarea y otro a la relación en forma alta.

Visual

Una de las formas de acceso en el aprendizaje, por medio de la vista, conforme a la Programación Neurolingüística.

Directorio

SANTIAGO LEVY ALGAZI
Presidente de la CISS y de la Junta Directiva del CIESS

GABRIEL MARTÍNEZ GONZÁLEZ
Secretario General de la CISS

LUIS JOSÉ MARTÍNEZ VILLALBA
Director del CIESS

ANTONIO RUEZGA BARBA
Coordinador Académico General del CIESS

MARTÍN GÓMEZ SILVA
Coordinador Académico del CIESS

JUAN JOSÉ ZERMEÑO CORDOVA
Jefe del Área de Comunicación del CIESS