

## **Conferencia Interamericana de Seguridad Social**



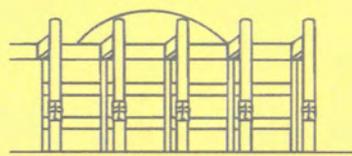
**Centro Interamericano de  
Estudios de Seguridad Social**

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 competencias  
de gestión  
en los seguros  
sociales**

**guía didáctica**



**CIES**

CENTRO INTERAMERICANO DE  
ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL

**Curso a  
Distancia**

*Desarrollo de competencias  
de gestión en los seguros sociales  
Curso semipresencial*

*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, abril de 2007.*

*Apreciable participante:*

Es muy grato darle la bienvenida al Curso semipresencial "Desarrollo de competencias de gestión en los seguros sociales". Como es de su conocimiento, esta actividad académica está diseñada bajo una metodología dirigida a hacer más flexible el acceso a la formación continua.

En este sentido, la inclusión de cursos a distancia y semipresenciales en la programación del CIESS constituye una de las estrategias para acercar aún más las acciones del Centro a los funcionarios de instituciones de seguridad social. Usted forma parte de la comunidad académica de este Centro y es nuestro cometido acompañarlo en las actividades de estudio que ahora inicia. Tenga la seguridad de que la coordinación del curso y sus tutores estarán en comunicación con usted para apoyarlo y orientarlo en lo que sea necesario para alcanzar los objetivos de aprendizaje que nos hemos propuesto.

Para ello, también serán fundamentales la dedicación y organización de actividades que usted lleve a cabo. Asimismo, su participación en los foros previstos en el curso, así como la comunicación con otros compañeros, le permitirá intercambiar experiencias y puntos de vista para aprovechar mejor su material didáctico.

Esperando que su experiencia en este curso le resulte de utilidad para sus responsabilidades dentro de la seguridad social, reciba mis saludos atentos.

Ciudad de México, abril de 2007.



**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/>	
Introducción	9
Propósito	9
Objetivo general	9
Objetivos particulares	9
Perfil de egreso	10
¿Cómo está conformado el Curso?	11
Módulo I. Gestión de políticas sociales	13
Módulo II. Perfil directivo ante la gerencia estratégica	15
Módulo III. Instrumentos para la gestión	18
<hr/>	
METODOLOGÍA	21
<hr/>	
¿Cómo puedo consultar a los tutores del CIESS?	21
¿Qué se espera de mí como participante de un curso a distancia?	22
¿Qué actividades debo realizar y cómo se evaluará mi desempeño?	24

EQUIPO DOCENTE

---

25

GLOSARIO

---

27

# *¿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.cieess.org.mx](http://www.cieess.org.mx)

Mediante este sitio usted encontrará diversos apoyos para un mejor aprovechamiento del Curso. 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*

## **Introducción**

La gestión de los diversos ámbitos de la seguridad social exige formas de administración que tengan como premisas la vocación social, la efectividad de programas institucionales y el desarrollo de capital intelectual. En este proceso, el directivo y los niveles gerenciales medios de las instituciones de seguridad social tienen un papel fundamental para guiar procesos de cambio.

Asimismo, el desarrollo del capital intelectual precisa ir más allá de los conocimientos técnicos, ya que tan fundamental es la reflexión sobre la conformación de sociedades más equitativas, como lo son la organización de procesos, la gerencia de proyectos, la orientación de áreas operativas para adaptarse a nuevos contextos —considerando todas las dimensiones humanas de quienes integran esas áreas— y la capacidad para proyectar metas y objetivos que se articulen consistentemente con la planeación estratégica de los organismos de seguridad social. Es la práctica gerencial desarrollada bajo estas características, en los más diversos niveles institucionales, la que permite alcanzar equipos de trabajo altamente competitivos y con responsabilidad social.

## **Propósito**

Ofrecer elementos metodológicos para diseñar un plan de desarrollo de competencias de gestión integrado a la conducción estratégica de programas y servicios de seguridad social.

## **Objetivo general**

Diseñar un plan de desarrollo de competencias de gestión para integrar una gerencia estratégica de acuerdo con los principios de la seguridad social.

## **Objetivos particulares**

Al finalizar el curso, el participante:

- Aplicará conocimientos básicos para el análisis de procesos y resultados de gestión de políticas sociales en las áreas de competencia del 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 habilidades y métodos gerenciales requeridos en los servicios de salud, como competencia laboral, optimización, gestión del factor humano, liderazgo, estrategias y metodología administrativa.

### **Perfil de egreso**

Al término del curso usted será capaz de:

- Examinar políticas de seguridad social considerando aspectos de Economía política como la participación del Estado y del mercado
- Destacar la importancia de la gestión social para conseguir aumentar la calidad del desarrollo social y humano.
- Dimensionar los cambios y las transformaciones ocurridas en las relaciones entre el Estado y la sociedad civil y su vinculación con el área de la gestión social y las políticas saludables.
- Evaluar proyectos de inversión en áreas sociales y su vinculación con la definición de políticas sociales y sanitarias.
- Aplicar acciones para el manejo adecuado del conflicto.
- Comprender cómo el desarrollo personal y de la familia coadyuvan a un mejor manejo de la exigencias laborales.
- Desarrollar un pensamiento estratégico para enfrentar cambios en el entorno de las instituciones de seguridad social.
- 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 de políticas sociales.
- 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 proyecto de desarrollo personal y carrera.

## ¿Cómo está conformado el Curso?

El programa del *Curso semipresencial Desarrollo de competencias de gestión en los seguros sociales* 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. Gestión de políticas sociales.** Aborda las características de gestión de las políticas públicas con relativas al ámbito social. Se refiere a la gestión social y el ciclo de vida de las políticas como denominador continuo y los cambios en los modos de intervención del Estado con sus impactos en la gestión como indicador. Delimita la tensión generada entre focalización y universalidad en la gestión de políticas sociales y caracteriza las formas de organización de la gestión (servicio, proyecto, clientela), así como las debilidades y fortalezas, modos de organización y sus dificultades de implantación. Incluye bases para aplicar procesos de evaluación como instrumento clave de las nuevas tendencias de planeación y gestión.

**Módulo II. 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 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.
- Descripción de la gestión de las políticas sociales de mayor incidencia en su área de competencia. Defina los problemas, fortalezas y debilidades principales.
- 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 la gestión de políticas sociales y los ámbitos laboral y personal.
  - Estrategias por instrumentar.
  - Metas.
  - Programa de trabajo (a un año).
  - Sistema de evaluación.
  - Bibliografía.
  - Anexos.

# MÓDULO I. GESTIÓN DE POLÍTICAS SOCIALES

## INTRODUCCIÓN

La gestión de las políticas sociales ha estado signada en las últimas décadas por significativos cambios del contexto y del contrato social en que se desarrollan. El agravamiento de la desigualdad, la marginación por exclusión que produjo un tipo de crecimiento económico aliado al pensamiento neoliberal, la informalidad laboral creciente, los cambios culturales provocados por el impacto de la revolución tecnológica en los medios de comunicación, el agotamiento del modelo de Estado prebendario y las implicaciones geopolíticas de la globalización, han favorecido la aparición de un cúmulo de transformaciones que por amplitud, profundidad y velocidad, configuran el nuevo escenario dentro del cual deben desplegarse tales políticas.

En ese contexto, suelen advertirse polémicas en las que se mezclan el pragmatismo frente a distintas percepciones de la realidad, tamizadas por concepciones ideológicas e intereses sectoriales. De allí la cuestión de establecer características de gestión de las políticas públicas con implicancia en lo social no desde posiciones sesgadas, sino desde un marco teórico, aplicando herramientas de análisis económico en pos de generar mayor eficiencia y eficacia social de las mismas. Puntualmente, aspectos de diseño y proceso deben ser mejor atendidos para que contribuyan a una optimización de la gestión integral de las mismas.

La evaluación de los planes y programas sociales se transforma en un punto clave para definir sus efectos e impactos sobre la población beneficiaria. Nirenberg afirma "Entendemos por evaluación de programas y proyectos sociales una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura" Nirenberg, Brawerman y Ruiz. (2000).

Este módulo abarca la economía de la política social y los cambios ocurridos en los modos de intervención del Estado: procura delimitar la tensión generada entre focalización y universalidad como instrumento de gestión de políticas sociales e incluye aspectos metodológicos teóricos vinculados a la tecnología de identificación, diseño y aplicación de las mismas y ciertos modelos de análisis dirigidos a obtener mayor impacto. Especialmente, considera la evaluación permanente como un instrumento participativo clave en las nuevas formas de planificación y ejecución.



### OBJETIVO

- Al finalizar el módulo, usted aplicará conocimientos básicos para el análisis de procesos y resultados de gestión de políticas sociales en su área de competencia.

## PALABRAS CLAVE

Análisis Costo/efectividad  
Análisis Costo/utilidad  
Costo de oportunidad  
Costo y utilidad marginal  
Efectos e impacto  
Eficiencia económica  
Eficiencia técnica

Evaluación  
Exclusión  
Frontera de posibilidades de producción  
Función de producción  
Gestión social  
Inclusión  
Monitoreo

## TEMAS

1. ¿Universalismo o focalización? El dilema de gestión de la política social
2. Economía de la política social. Instrumento de gestión para la eficacia social
3. La evaluación de opciones y el análisis económico en la política social
4. Informalidad laboral, exclusión y políticas sociales alternativas. Los microseguros de salud

Autor de los temas: Sergio Horis del Prete



## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACION

### PRIMER EJERCICIO

1. Defina de qué manera se presentan los problemas de la gestión de las políticas sociales en su país y cuáles resultan ser más complejos de resolver. Esquematice.
2. Describa cómo afecta el entramado institucional y social a los procesos de gestión y cómo debiera gestionarse en contextos de descentralización y focalización.
3. Señale en qué actividades de su práctica profesional es factible aplicar los conocimientos básicos sobre el análisis económico de las políticas sociales incluidos en este módulo, incluyendo un modelo de gestión con actores extrainstitucionales.
4. De acuerdo con los datos que usted tenga disponibles en su ámbito laboral ¿Cómo evaluaría la gestión de las políticas sociales a su cargo y cuáles serían los instrumentos aplicables?
5. ¿Qué aspectos de diseño y de proceso de las evaluaciones debiera atenderse a fin que contribuyan a una mejora en la gestión de políticas sociales? Encuentre la manera de *monitorear* alguno de los procesos a su alcance previa formulación esquemática de la función de producción correspondiente (matriz insumo–producto).
6. Finalmente, comente si las herramientas aprendidas le pueden ser de utilidad dentro de una nueva dinámica de gestión de la política social integral y de qué manera las podría aplicar.

Extensión: entre cinco y seis páginas.

## MÓDULO II. 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. Es obligatorio realizar los ejercicios de autoevaluación que se presentan a lo largo de este material, ya que las actividades del foro en internet se basarán en estos ejercicios. Si, además, envía sus ejercicios a su tutor, podrá plantear preguntas, dudas o comentarios más precisos y contará 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 (Disponible en el sitio de internet)

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 y explique con ejemplos reales de cada uno de los medios de transmisión de valores y cultura dentro de su organización; especifique los siguientes elementos:
  - 1.1. Historia (recuerde que no se trata de la historia de la organización, sino de una historia de personajes de ésta que transmitan aspectos de identidad y valores de la organización)
  - 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 (anexe el cuestionario que haya elaborado):
  - 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 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.

Este módulo inicia con un análisis breve de los niveles de competencia laboral y su posible certificación en instancias debidamente acreditadas en las normas técnicas respectivas. Por otra parte, se analiza 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, factor muy importante para el 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. Con frecuencia nos enfrentamos a 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 sobre 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 las personas que nos rodean.

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 facultamiento en el personal para liberar procesos en servicios clave. 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.



## OBJETIVO

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

## PALABRAS CLAVE

Capital intelectual	Gestión
Causa efecto	Grupo
Certificación	Liderazgo
Cliente	Misión
<i>Coaching</i>	Motivación
Competencia laboral	Optimización
Comunicación	Orden
Delegar	Organización
Disciplina	Participar
Empatía	Proceso de cambio
Equipo	Reforzadores
Estrategia	Servicio
Facultamiento	Tablero de mando ( <i>Balanced Score Card</i> )
Formación basada en competencia laboral	Valor moral

## TEMAS

1. Competencia laboral. Contexto básico (disponible en el sitio de internet)  
Por José Miguel Hernández Barajas y Claudia de la O
2. Aspectos específicos para las habilidades gerenciales  
Por José Miguel Hernández Barajas
3. Liderazgo  
Por José Miguel Hernández Barajas
4. Manejo del conflicto y negociación  
Por José Miguel Hernández Barajas
5. Trabajo efectivo en equipos  
Por José Miguel Hernández Barajas

6. Cuadro de mando integral  
Por Antonio Pérez Gómez

7. Plan personal (disponible en el sitio de internet)  
Por José Miguel Hernández Barajas



## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

### TERCER EJERCICIO

#### Trabajo individual

1. Redacte las funciones de un puesto a su elección, de acuerdo con uno de los cinco niveles de competencia (únicamente un nivel).
2. Elabore un portafolio de evidencias para su puesto de acuerdo al nivel de competencia que incluya evidencia por desempeño y por producto, así como evidencia de conocimientos.
3. Elabore una lista de premios que usted pudiera otorgar a sus colaboradores más cercanos, ya sean básicos o secundarios.
4. Durante una semana registre las conductas laborales agresivas, asertivas e inasertivas de un colaborador a su elección.
5. 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.
6. En su próxima junta de trabajo registre: es una junta programada o de urgencia, duración, objetivo, orden del día, análisis de los compromisos anteriores y su cumplimiento, así como compromisos futuros. Formule sus propias conclusiones y comente, además de los aspectos anteriores si la junta era necesaria.
7. Describa tres departamentos que trabajen en equipo y si existe la necesidad de *chucbearlos*.

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 interviendo 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:

### **DR. SERGIO HORIS DEL PRETE**

Correo electrónico: [sdelprete@ciess.org.mx](mailto:sdelprete@ciess.org.mx)

### **LIC. ANTONIO PÉREZ GÓMEZ**

Correo electrónico: [antonio.perez@ciess.org.mx](mailto:antonio.perez@ciess.org.mx)

### **MTRO. SERGIO BASTAR GUZMÁN**

Correo electrónico: [sergio.bastar@ciess.org.mx](mailto:sergio.bastar@ciess.org.mx)

### **MTRO. J. MIGUEL HERNÁNDEZ BARAJAS**

Correo electrónico: [josemiguel.hernandez@ciess.org.mx](mailto:josemiguel.hernandez@ciess.org.mx)

**PARA COMUNICARSE DIRECTAMENTE AL CIESS:**

Correo electrónico: [mgomez@ciess.org.mx](mailto:mgomez@ciess.org.mx)

Faxes: (52-55) 5668-0094

5595-0644

Teléfono: 5595-0011, extensión 1123

Sitio del CIESS en internet: [www.ciess.org.mx](http://www.ciess.org.mx)

**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.	Una semana	16 al 20 de abril
Módulo I <b>Primer ejercicio</b>	Tres semanas	14 de mayo
Módulo II <b>Segundo ejercicio</b>	Dos semanas	28 de mayo
Módulo III <b>Tercer ejercicio</b>	Dos semanas	11 de junio
<b>Fase presencial en el CIESS*</b> <b>Trabajo final</b>	Tres días	18 al 20 de junio

\* La fecha de la fase presencial fuera de México se definirá posteriormente.

## Equipo docente

### Coordinador del Curso:

**MARTÍN GÓMEZ SILVA.** Coordinador Académico en el CIESS. Licenciado en Comunicación, Maestro y candidato a Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Es docente en la maestría en Docencia Universitaria 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, México y Venezuela. Miembro individual del Consorcio Red de Educación a Distancia (CREAD). Su publicación más reciente es *El estudio independiente en la educación a distancia desde la perspectiva de la complejidad y las redes sociales*.



### Tutor y profesor invitado:

**SERGIO HORIS DEL PRETE.** Subdirector de la Maestría en Economía de la Salud de la Universidad de la Plata, Argentina. Ex-Secretario de Salud de la Municipalidad de La Plata. Doctor en Medicina por la Universidad Nacional de la Plata, Argentina; Maestro en Administración de Servicios de Salud; Curso Superior en Economía de la Salud. Posgrado en Economía de la Salud y en Economía para no Economistas. Especialista Universitario de Posgrado en cirugía cardíaca y vascular. Su publicación más reciente es *Economía y salud en tiempos de reforma*.



**SERGIO BASTAR GUZMÁN.** Licenciado en Psicología por la UNAM. Maestro en Estudios Organizacionales por la misma Universidad, en la que se desempeña como Técnico Académico de la Carrera de Psicología. Actualmente cursa el Doctorado en Estudios Organizacionales. 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 más de 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. Maestro en Administración con Especialidad en Dirección del Factor Humano por la Universidad del Valle de México. Es docente en esta Universidad 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 siete años.



**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.



# Glosario

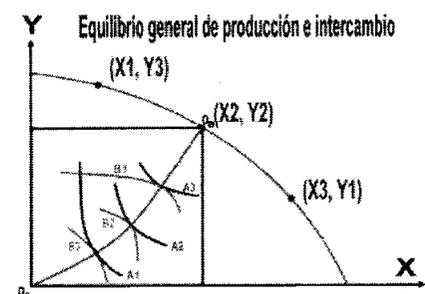
<b>Análisis marginal</b>	Aquél que analiza los cambios que se producen como consecuencia de agregar una unidad más de producción.
<b>Aprendizaje organizacional</b>	Serie de conocimientos adquiridos para la realización de labores específicas de puestos.
<b>Asertividad</b>	Habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones, propias o de los demás, de una manera honesta, oportuna y profundamente respetuosa.
<b>Asertivo</b>	Comportamiento positivo, directo y honesto que incluye la expresión de emociones, sentimientos y pensamientos.
<b>Auditivo</b>	Una de las formas de acceso en el aprendizaje, por medio del oído, conforme a la Programación Neurolingüística.
<b>Autodisciplina</b>	Control de las motivaciones, habitualmente en su sentido más primario para conseguir un fin que, en principio, se considera de valor superior.
<b>Cambio</b>	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.
<b>Capital intelectual</b>	Factores no tangibles en una organización como pensamiento, talento, aprendizaje, por ejemplo.
<b>Cliente</b>	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.
<b>Coaching</b>	Término inglés usado para referirse a un proceso de entrenamiento dirigido.
<b>Coefficiente intelectual</b>	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.
<b>Comunicación</b>	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.

<b>Comunicación organizacional</b>	Es el intercambio de información y la transmisión de significados dentro de una institución.
<b>Conflicto</b>	Presencia de deseos o tendencias opuestas; producto de diferencias en la interacción de grupos o individuos.
<b>Confort</b>	Estado de comodidad o bienestar.
<b>Costo de oportunidad</b>	Es el costo en que incurre una persona, empresa o un país, en términos de la <i>producción que sacrifica</i> , cuando decide producir algún bien o servicio. Así por ejemplo, la decisión de aplicar recursos en proveer más leche implica dejar de asignar otros recursos financieros a programas alternativos en el tiempo en que se está aplicando.
<b>Costo marginal</b>	Es el cambio en el <i>costo total (CT)</i> o en el <i>costo variable total (CVT)</i> que se produce por la variación en una unidad de la producción.
<b>Creatividad</b>	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.
<b>Cultura de la organización</b>	El conjunto de características que identifican a la organización, incluyendo personal, objetivo, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, prácticas, logros y fracasos.
<b>Cultura organizacional</b>	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.
<b>Curva de Indiferencia</b>	Muestra las diferentes combinaciones del artículo X y el artículo Y que producen <i>el mismo grado de utilidad o satisfacción al consumidor</i> . Los gustos y el equilibrio del consumidor pueden también demostrarse mediante estas curvas. Así, una curva de indiferencia superior a otra muestra que el primer bien representa un mayor grado de satisfacción. Las curvas de indiferencia tienen pendiente negativa, son convexas al origen y no se pueden cruzar. Todos los puntos sobre la misma curva de indiferencia proporcionan idéntica satisfacción al consumidor. Los puntos sobre una curva de indiferencia más cercana al beneficio indican mayor satisfacción que los puntos sobre la curva menos cercana, pero menor que los puntos sobre otra curva mucho más próxima. De esta forma, solo se requiere conocer un orden o rango de preferencias de un consumidor para poder trazar sus curvas de indiferencia.

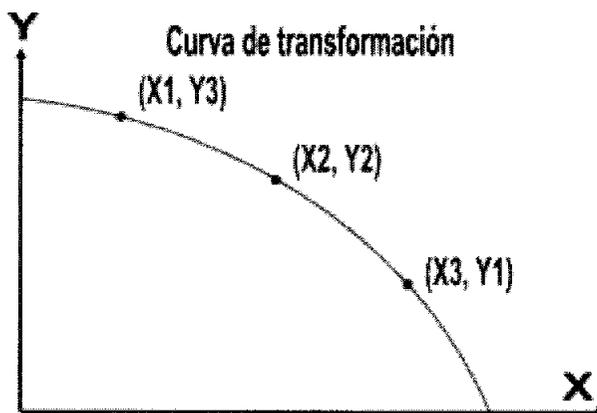
<b>Delegar</b>	Investir de autoridad a un subordinado para que tome decisiones.
<b>Demanda</b>	La cantidad de un artículo que los consumidores desean adquirir varía en función de factores como el precio del artículo, el ingreso económico del consumidor, los precios de los demás artículos y la preferencia, que es de carácter subjetivo. Cuando se modifica el precio de dicho artículo, manteniendo invariables los demás factores —el supuesto de <i>ceteris paribus</i> —, se obtiene la <i>tabla de demanda individual</i> del artículo. La relación inversa entre precio y cantidad se refleja en la pendiente negativa de la curva. La pendiente de la curva de demanda casi siempre se inclina hacia abajo, lo que significa que a medida que baja el precio del artículo se compra una mayor cantidad del mismo, lo que generalmente se conoce como <i>ley de la demanda</i> . Cuando se modifican una o más de las condiciones <i>ceteris paribus</i> , cambia toda la curva de la demanda individual. Este fenómeno se conoce como <i>cambio en la demanda</i> , y no debe confundirse con el <i>cambio en la cantidad demandada</i> , que es un movimiento a lo largo de la misma curva de demanda.
<b>Diestrés</b>	Exceso de tensión muscular y mental. Sentido negativo del buen estrés.
<b>Disciplina</b>	Conjunto de reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo.
<b>Ecuación de regresión</b>	Expresión matemática que define la relación entre dos variables.
<b>Empatía</b>	Capacidad de experimentar representaciones en los pensamientos, sentimientos y actitudes de otra persona, llegando a asumirlos como propios.
<b>Empowerment</b>	Término inglés que alude al fortalecimiento, <i>apoderamiento</i> , facultad de asumir poderes.
<b>Equilibrio general de la producción e intercambio</b>	Combinando los equilibrios generales de producción e intercambio, la economía lo alcanzará cuando se cumpla el siguiente vínculo entre la Caja de Edgeworth y la Frontera de Posibilidades de producción:

$$TMT_{XY} = (TMS_{XY})_A = (TMS_{XY})_B$$

Gráficamente, se expresa así:



<b>Estadística</b>	Es la ciencia de recolectar, organizar, presentar, analizar e interpretar datos para ayudar en la toma de decisiones más efectiva.
<b>Estadística descriptiva</b>	Conjunto de métodos para organizar, resumir y presentar los datos de manera informativa.
<b>Estadística inferencial</b>	Conjunto de métodos utilizados para saber algo acerca de una población, basándose en una muestra.
<b>Estrategia</b>	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.
<b>Externalidad</b>	Es una divergencia entre los costos privados y los costos sociales, o entre la ganancia privada y la ganancia social. En los casos de fallas del mercado, la búsqueda de mejoras privadas no contribuye al bienestar social máximo, incluso si existe competencia perfecta en todos los mercados.
<b>Frontera de posibilidades de producción</b>	Al graficar la curva de contrato de producción desde el espacio de factores a un espacio de producción se obtiene la <i>curva de transformación del producto</i> , la cual muestra las diversas combinaciones de $X$ y $Y$ que puede producir esta economía al utilizar por completo todos sus $L$ y $K$ fijos con la mejor tecnología disponible.



La pendiente de la curva de transformación en un punto determinado da la tasa marginal de transformación de  $X$  por  $Y$  (TMT  $XY$ ) en ese punto. Mide la cantidad en que se debe reducir la producción de  $Y$  para liberar suficientes  $L$  y  $K$  que permitan obtener una unidad adicional de  $X$ .

<b>Función de producción</b>	Relación que puede expresarse de forma matemática, gráfica o tabulada, y muestra la máxima cantidad de un artículo que se puede producir en un tiempo determinado para cada uno de los conjuntos de <i>insumos</i> (factores productivos) alternos, utilizando las mejores técnicas de producción disponibles. Cuando al menos uno de los insumos permanece constante, se dice que es una situación de corto plazo.
<b>Gestión</b>	Conjunto de acciones que incluyen la toma de decisiones, conducción y organización de los recursos humanos, materiales y financieros.
<b>Grupo</b>	Conjunto de personas unidas en torno a un objetivo.
<b>Imagen</b>	Es la representación mental y física que se refleja en el arreglo personal.
<b>Inteligencia emocional</b>	Es la capacidad de automotivarse, perseverar y ante todo el control sobre las emociones.
<b>Kinestésico</b>	Una de las formas de acceso en el aprendizaje, por medio de las emociones y sensaciones, conforme a la Programación Neurolingüística.
<b>Ley de rendimientos decrecientes</b>	Siguiendo la curva del <i>Producto Marginal (PM)</i> , la pendiente empieza creciente, llega a un punto máximo — antes de que el <i>Producto promedio (PP)</i> alcance su valor máximo — y luego disminuye. La <i>Productividad marginal</i> se convierte en cero cuando el <i>Producto Total (PT)</i> se encuentra en el punto máximo y se torna negativo cuando comienza a decrecer. El tramo descendente de la curva de <i>Productividad Marginal</i> es lo que se conoce como <i>ley de los rendimientos decrecientes</i> .
<b>Líder</b>	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.
<b>Liderazgo</b>	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.
<b>Mediador</b>	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.
<b>Mediana</b>	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.

<b>Misión</b>	La razón de ser o existir de una persona, organización o institución.
<b>Moda</b>	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.
<b>Modelo</b>	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.
<b>Motivación</b>	Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.
<b>Muestra</b>	Es un subconjunto representativo seleccionado de una población.
<b>Negociación</b>	Dinámica en la cual se busca satisfacer parcialmente las necesidades de los involucrados, traduciéndose en una concesión mutua.
<b>Oferta</b>	La cantidad de un artículo dado que un productor individual esté dispuesto a vender en un cierto período de tiempo, depende del <i>precio del artículo y de los costos de producción</i> . Para obtener la tabla y la curva de la oferta de un artículo deben permanecer invariables ciertos factores que influyen en los costos de producción. Los más importantes son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios de la materia prima y los insumos.</li> <li>• Tecnología disponible.</li> </ul>
<b>Orden</b>	Mandato. También es la forma de organización, arreglo o disposición que se hace sobre las cosas, animales, vegetales o personas.
<b>Organización</b>	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”.
<b>Participar</b>	Es la acción de informar o comunicar algún evento, así como la acción de compartir un bien, noticia o pensamiento.
<b>Patrón</b>	Conjunto de procedimientos establecidos con un fin anticipadamente determinado; dechado que sirve de muestra.
<b>Pensamiento:</b>	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.

<b>Perfil</b>	Conjunto de atributos o características que conforman un todo ideal. Se le usa para referirse a los atributos de una persona u organización.
<b>Planeación</b>	Decidir por anticipado lo que va a hacerse.
<b>Población</b>	Conjunto de todos los posibles individuos, objetos o medidas de interés.
<b>Principio de mínimos cuadrados</b>	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.
<b>Proactivo</b>	Se dice del líder que muestra el ejemplo, la energía en actividades sobresalientes.
<b>Proceso de cambio</b>	Son un conjunto de elementos que intervienen en el ciclo del cambio.
<b>Proceso socioafectivo</b>	Son todas aquellas actitudes y comportamientos que facilitan o dificultan la ejecución de la tarea, así como la relación de intercambio a nivel afectivo.
<b>Productividad</b>	Grado de aprovechamiento de los recursos de una identidad, ya sea persona, grupo u organización.
<b>Productividad marginal</b>	Se define como la variación el <i>producto total (PT)</i> debida a un cambio de <i>una unidad en la cantidad de mano de obra utilizada</i> .
<b>Programación</b>	Ordenamiento temporal de actividades y recursos orientados al logro de resultados específicos.
<b>Promedio (media)</b>	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 $n$ .
<b>Prospección</b>	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.
<b>Proyección</b>	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.
<b>Quita tiempos</b>	Actitudes o procedimientos que desvían la concentración en un procedimiento o plan determinado.
<b>Rango</b>	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, $R = x_{\max} - x_{\min}$ .

<b>Servicio</b>	Bien económico que no está incorporado a un soporte material específico. Organización y personal destinado a satisfacer necesidades de orden público.
<b>Sinergia</b>	Colaboración para planear o resolver problemas; genera productos que son mejores que los de cualquier miembro individual o subgrupo.
<b>Sistema</b>	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.
<b>Status</b>	Lugar correspondiente en una jerarquía; posición.
<b>Tablero de mando (Balanced Score Card)</b>	Metodología que permite implantar la estrategia y la misión de una Organización a partir de un conjunto de objetivos estratégicos.
<b>Tasa marginal de sustitución</b>	La tasa marginal de sustitución de X por Y ( <i>TMS XY</i> ) se refiere a la cantidad de Y a que un consumidor está dispuesto a renunciar para obtener una unidad adicional de X y permanecer en la misma curva de indiferencia. A medida que el individuo se mueve hacia abajo en una curva de indiferencia, la <i>TMS XY</i> disminuye. El intercambio mutuamente ventajoso ocurre cuando una curva de indiferencia de A es tangente a una de B. Al unir estos puntos de tangencia en lo que equivale a la tasa marginal de sustitución se obtiene la <i>curva de contrato de consumo</i> .
<b>Tensión</b>	(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.
<b>Toma de decisiones</b>	Establecimiento de los mecanismos idóneos de prevención y resolución.
<b>Triángulo de la salud</b>	Modelo que representa los tres lados que sostienen al individuo en forma saludable: físico, mental y social.
<b>Utilidad marginal</b>	Es el bienestar que genera la adquisición o provisión de <i>una unidad adicional de producción</i> . La <i>utilidad</i> se refiere al grado de satisfacción que recibe el consumidor al adquirir un determinado producto. Hasta cierto punto, mientras más unidades adquiera el consumidor por unidad de tiempo, mayor será la <i>utilidad total</i> que reciba. Aunque la utilidad total aumente, la <i>utilidad marginal</i> (adicional) que recibe al consumir cada unidad adicional del bien o artículo por lo general disminuye. Al tomar un punto sobre la curva de transformación (curva de indiferencia) se pueden elaborar un diagrama de la caja de Edgeworth y una curva de <i>contrato de consumo diferentes</i> . Con esta base puede derivarse una nueva curva de las posibilidades de la utilidad, y otro punto del óptimo de Pareto en la producción y el consumo. Este proceso puede repetirse indefinidamente.

Al unir los puntos resultantes del óptimo de Pareto en la producción y el intercambio puede derivarse la *curva de posibilidad de la gran utilidad*.

**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.

