



UNIVERSIDAD DEL ISTMO
FACULTAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA FORMACIÓN DE HABILIDADES
GERENCIALES EN LA UNIVERSIDAD DEL ISTMO**

LINDAMARIA ORTEGA FRANCO

Guatemala, 21 de Enero 2004



UNIVERSIDAD DEL ISTMO
FACULTAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA FORMACIÓN DE HABILIDADES
GERENCIALES EN LA UNIVERSIDAD DEL ISTMO**

TESIS

Presentada al Consejo Directivo de la Facultad de Dirección y Administración de
Empresas de la Universidad del Istmo

Por

LINDAMARIA ORTEGA FRANCO

Al conferírsele el título de

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIDAD EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Guatemala, 21 de Enero 2004



UNIVERSIDAD DEL ISTMO
FACULTAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

A continuación presento el trabajo

**PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA FORMACIÓN DE HABILIDADES
GERENCIALES EN LA UNIVERSIDAD DEL ISTMO**

Tema que me fuera asignado por el Consejo Directivo de la Facultad de
Dirección y Administración de Empresas el día 13 de noviembre de 2002

LINDAMARIA ORTEGA FRANCO

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	i
ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	iii
PROBLEMA.....	iii
JUSTIFICACIÓN.....	iii
VIABILIDAD.....	iv
CONSECUENCIA.....	iv
OBJETIVOS.....	iv
1. HABILIDADES.....	1
1.1 DESARROLLO DE HABILIDADES	2
2. TENDENCIAS Y REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA MODERNA.....	4
2.1 COMPETENCIAS PARA ENFRENTAR EL DESAFÍO DE LA COMPETITIVIDAD GLOBAL.....	4
2.2 IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIA.....	5
3. COMPETENCIAS.....	6
3.1 COMPETENCIAS LABORALES.....	7
3.2 COMPETENCIAS DIRECTIVAS.....	7
4. LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA EDUCACIÓN DEL SIGLO XXI.....	12
4.1 IMPORTANCIA DE DESARROLLAR UNA METODOLOGÍA DE FORMACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES EN LA UNIVERSIDAD.....	12
5. LA UNIVERSIDAD DE HOY Y LA DEL FUTURO.....	13
5.1 EL MAESTRO UNIVERSITARIO	13
5.2 FORMACIÓN INTEGRAL EN LA UNIVERSIDAD.....	14
5.3 CONCEPTOS PARA LA ENSEÑANZA – APRENDIZAJE EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	15
5.4 OBJETIVOS DIDÁCTICOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	15
5.5 TÉCNICAS DE ENSEÑANZA UNIVERSITARIA.....	17

6. METODOLOGÍA PARA LA FORMACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES.....	21
6.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES.....	22
6.2 ACTIVIDADES EXTRA AULA.....	23
6.3 NEGOCIO DEL SEMESTRE.....	23
6.4 CHARLAS DE EMPRENDEDORES.....	24
6.5 MATERIAL PARA LA CLASE.....	25
6.6 PROYECTO DE IMPACTO.....	25
6.7 EJERCICIOS SUGERIDOS.....	25
6.7.1 LIDERAZGO.....	26
6.7.2 COMUNICACIÓN.....	40
6.7.3 CREATIVIDAD.....	53
6.7.4 PROACTIVIDAD.....	69
6.7.5 GESTIÓN DEL TIEMPO.....	79
6.7.6 DESARROLLO PERSONAL.....	92
6.7.7 EMPRENDEDURISMO.....	104
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	113

INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios que enfrenta el nuevo milenio, exige la creación de ventajas competitivas por parte de las organizaciones privadas o públicas. Los ejecutivos forzosamente tienen que utilizar más herramientas gerenciales para lograr esas ventajas competitivas.

Con mayor frecuencia, los profesionales de la carrera de administración de empresas están involucrados en diversos proyectos o empresas y la falta de una formación integral no les permite lograr mejores resultados en su gestión.

En la carrera de Administración de Empresas es vital la formación de Habilidades Gerenciales, puesto que los profesionales y las organizaciones quieren aprovechar mejor la capacidad gerencial en un ámbito de competencia global.

La comunicación efectiva de ideas, proyectos y objetivos, el carisma, la proactividad y el autogobierno son características que hacen a un líder nato. Pero también se sabe que un líder puede ser formado si es encaminado en la dirección correcta y con una guía que le permita desarrollar y potencializar todas esas habilidades necesarias para dirigir y organizar personas, entidades e instituciones.

Las habilidades, son aquellas capacidades operativas que facilitan la acción, el desarrollo de estas requiere un proceso de entrenamiento, a través de la repetición de actos que van formando nuevos hábitos y modos de actuar que resultan en efectividad. Los conocimientos, las actitudes y las habilidades no se desarrollan de manera separada; deben interactuar dinámicamente en la formación de competencias directivas, sobre la base de las características innatas de cada persona.

Para fines de esta propuesta se definen las competencias directivas como comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función y que implican actitudes, conocimiento y habilidades gerenciales.

Cuadro Conceptual No. 1: Triangulo de Desarrollo



Este documento pretende proponer una metodología para formación de habilidades gerenciales, con el enfoque humanístico y gerencial basado en las competencias directivas.

Las Competencias Directivas, (facultades observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva), son más genéricas y aunque cada empresa pueda destacar más unas u otras, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

De este análisis de las funciones directivas se deducen varios tipos de competencias directivas: Competencias Estratégicas, que son aquellas competencias necesarias para obtener buenos resultados económicos. Básicamente se refiere a: Visión de negocio, Resolución de problemas, Gestión de Recursos, Orientación al cliente, Red de Relaciones efectivas, y Negociación.

Y las Competencias Intratégicas, que son aquellas competencias necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa. Dentro de estas se encuentran la Comunicación, la Organización, la Empatía, Delegación, Coaching y el Trabajo en equipo.

Para que las anteriores, sean efectivas, hay que añadir las Competencias de Eficacia Personal, las cuales se definirán como aquellos hábitos que facilita, una relación eficaz de la persona con su entorno, miden la capacidad de auto dirección, que es imprescindible para dirigir personas. Para este apartado específicamente se tomara en cuenta: La pro actividad, El Carisma, El Autogobierno, La Gestión Personal, La Integridad y el Desarrollo Personal.

ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El área en la que se desarrollara esta propuesta, está comprendida en Gerencia.

La línea de investigación consiste en detectar un método para la formación de habilidades gerenciales en la Universidad del Istmo, con base en las Competencias Directivas.

PROBLEMA

Las habilidades gerenciales son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas y de sus directivos.

Una vez definidas conviene diseñar un sistema de evaluación que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en las personas.

Es en el proceso de formación superior donde los futuros gerentes pueden potencializar y desarrollar estas capacidades.

Por lo tanto las instituciones encargadas de esa formación profesional y humana, deben manejar una correcta metodología, que les permita implementar y evaluar el desarrollo y formación de las Habilidades Gerenciales.

JUSTIFICACIÓN

Para que un Gerente General, adquiera capacidad de aporte en la empresa del nuevo siglo, es necesario la formación de un criterio basado en competencias gerenciales acordes a la época, y a la necesidad de que su dirección gerencial tanto a nivel local como internacional.

Las habilidades gerenciales (uno de los elementos de las competencias directivas) que se requieren para llevar a cabo estas responsabilidades no son innatas en todas las personas. Pueden ser formadas en el proceso de educación superior de la persona.

La medida de un ejecutivo es su habilidad de hacer las cosas correctas y hacerlas bien. Eso incluye hacer lo que otros pasan por alto, así como evitar aquello que resulta improductivo. Un ejecutivo necesita de inteligencia, imaginación y conocimiento. Ser un buen ejecutivo requiere mucho más que trabajar duro, tomar clases nocturnas o llevar trabajo a la casa. La idea no es trabajar mucho, sino trabajar efectivamente.

Es necesario que en instituciones de educación superior se tomen en cuenta estos factores para crear una metodología de estudio que identifique, entienda y desarrolle los modelos de uso, medición y enseñanza de habilidades gerenciales para que el estudiante de hoy sea un exitoso empresario en el competitivo mundo que cada día exige más de cada miembro de la sociedad.

Esta propuesta pretende contribuir de manera teórica a la realización de una metodología que sea útil a la Universidad del Istmo para implementar y mejorar la Formación de Habilidades Gerenciales, basada en las competencias directivas.

VIABILIDAD

La investigación puede ser realizada en un período de 4 a 6 meses, ya que se constituye primordialmente de investigación, recolección y análisis de información. La inversión se tiene estimada en Q. 2,000.00.

CONSECUENCIA

El resultado de la investigación puede convertirse en un método de enseñanza de habilidades gerenciales, que permita a los nuevos profesionales ser más competitivos en el mundo empresarial.

OBJETIVOS

GENERAL

Proponer una metodología para la formación de Habilidades Gerenciales en la Universidad del Istmo con el enfoque humanístico de la Universidad.

ESPECÍFICOS

Conocer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y las competencias directivas.

Conocer como desarrollar los conocimientos, habilidades y valores que son imprescindibles para llevar a cabo las funciones y trabajos de dirección empresarial.

1. HABILIDADES

Para entender esta propuesta es necesario saber que son habilidades, como se forman y por qué son importantes. Se definirá que son habilidades de acuerdo a diferentes autores, desde su significado literal hasta conceptos más elaborados y especializados.

De acuerdo a la definición de la real academia de la lengua española, habilidad es la capacidad y disposición para algo; gracia y destreza en ejecutar acciones que sirven como un valor agregado a la persona.

Morey Stettner dice que “las habilidades pueden ser también un conjunto de características, destrezas y comportamientos que hay que tener para ser eficaz y se desarrollan a través de los hábitos”¹.

Pablo Cardona define las habilidades como “aquellas capacidades operativas que facilitan la acción y que para su desarrollo se requiere de un proceso de entrenamiento a través de la repetición de actos para adquirir nuevos hábitos y modos de actuar que resulten más eficaces. Se sabe también que las habilidades son una consecuencia directa de la formación de hábitos y conocimientos, y que estos a su vez constituyen la naturaleza humana”².

Olga Benavides dice que la “Habilidad es la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional, incluyendo el análisis de la situación y definición de objetivos, así como la producción, evaluación y selección de alternativas”³.

Para esta propuesta se definirán las Habilidades como el conjunto de destrezas y comportamientos o actitudes de una persona, que le permiten ser más competitivo y eficiente en la realización de diferentes actividades a nivel profesional y personal, estas a su vez se forman a través de hábitos y conocimientos.

Todo directivo debe tener una amplia habilidad de conceptualización que le permita pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como lo exigen, por ejemplo, los planes a largo plazo. En todos los ámbitos, el directivo debe poseer habilidades técnicas y laborales, es decir conocer los aspectos técnicos de su trabajo.

Un directivo requiere tener habilidades para relacionarse y para ser líder, ya que toda persona que dirige tiene que saber motivar a los demás, comunicarse con ellos y, sobre todo, saber guiarlos. Asimismo, precisa tener habilidad para tomar decisiones.

¹ Morey, Stettner. *Habilidades para nuevos directivos* (México: McGraw Hill, 2002) p.6

² Pablo Cardona. *Como Evaluar y desarrollar competencias directivas*. (Barcelona, IESE, 2001) p.3.

³ Olga Benavides Espindola. *Competencias y Competitividad* (México: Mc Graw Hill, 2003) p. 23

Pinkstaff y Asociados dicen que “El desarrollo de habilidades es un proceso para desarrollar técnicas y cualidades que ayudan al individuo al mejor desempeño de sus actividades, en el ámbito laboral como en el personal. Son un componente esencial en cada persona para ser más competitivos y desarrollarse individualmente; mediante la constante autoevaluación”⁴.

1.2 DESARROLLO DE HABILIDADES.

Las Habilidades se forman a través de hábitos, por la constante práctica de una actitud y actividad positiva, y a través del conocimiento. Porque es necesario tener una amplia visión sobre la vida, las decisiones, el trabajo y diferentes temáticas que una persona debe enfrentar a lo largo de su existencia. Esa visión solamente puede concebirse a través de la razón y a su vez del conocimiento.

A través de los hábitos se puede llegar a ser más fuertes, más justos, más prudentes, más señores de nosotros mismos... Descubre como marcan una diferencia en la personalidad de cualquier ser humano⁵.

La Real Academia define los hábitos como un modo especial de proceder o conducirse adquirido por repetición de actos iguales o semejantes, u originado por tendencias instintivas.

Se describen también como patrones de comportamiento por lo tanto los hábitos de efectividad pueden aprenderse y los hábitos de ineffectividad no. Es de aquí donde se parte a inspeccionar un lado más profundo sobre el tema y se determina que tanto el bien como el mal obrar, forman costumbres e inclinaciones en el espíritu; es decir, hábitos de obrar. A los buenos se les llama "virtudes" y a los malos "vicios".

Una personalidad bien definida se forja con base en los hábitos y vale lo que valen éstos. Por ejemplo el que tiene el hábito de la vagancia, es un vago; el que tiene el hábito del trabajo es laborioso. El primero es un desgraciado, el segundo es honorable y seguramente bastante feliz. A veces basta un sólo acto para generar una habilidad. Otras veces se requiere la reiteración de muchos actos iguales⁶.

Es preciso desarrollar hábitos verdaderamente perfectivos. El que no desarrolla virtudes, vive como un animal, por más que tenga entendimiento y voluntad. Los ha bloqueado.

Las virtudes intelectuales, perfeccionan la inteligencia; las virtudes morales, perfeccionan la voluntad libre. Libertad es dominio de sí; ser libre es ser dueño de los propios actos, señor de

⁴ Marlene Pinkstaff, Dick Pinkstaff. *Personal skill building for the emerging manager* (EUA: Pinkstaff Assoc, 1982) p. 12.

⁵ Cfr. JOSEMARIA ESCRIVA, Amigos de Dios, núm.7

⁶ Dr. Antonio Orozco Delclos, *Hábitos: Un ejercicio para superarse* (España, Revista Las Virtudes, 2002) p. 34

sí mismo, escoger lo que se quiere escoger, amar lo que se quiera amar, querer lo que se quiere querer.

La clave del crecimiento interior del hombre se basa en una peculiaridad de su espíritu: todos los actos voluntarios dejan huella: el hombre aprende a obrar a medida que obra. Esto se aprecia muy claramente en la capacidad de adquirir técnicas y conocimientos⁷.

Hay hombres muy hábiles, como malabaristas, carpinteros, artesanos, deportistas, músicos, etc. Todos tienen en común que son capaces de realizar fácilmente y con perfección acciones que serían imposibles o, por lo menos, muy difíciles. Y todos han llegado a dominar esas técnicas del mismo modo repitiendo muchas veces las mismas acciones. En ocasiones -como un buen intérprete de cualquier instrumento, ensayando muchas horas al día y muchos días al año.

De esta manera, de la repetición continua de una actividad o acción se logra desarrollar habilidades para diferentes usos, fines y objetivos.

Cuando se tiene una actitud perseverante hay una mayor posibilidad de lograr el desarrollo de la habilidad que se busca, un comportamiento positivo es básico para la conformación de los hábitos y la adquisición de los conocimientos necesarios que perfeccionen el acto.

⁷ Dr. Antonio Orozco Delclos, *Hábitos: Un ejercicio para superarse* (España: Revista Las Virtudes, 2002) p. 34

2. TENDENCIAS Y REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA MODERNA

La empresa moderna ya no puede conformarse en ser altamente productiva, debe ofrecer una serie de condiciones que le permitan competir no sólo en producción, sino también en tecnología y conocimiento.

La empresa moderna consta de una serie de información que le permite estar a la vanguardia de los cambios en el mercado y de la economía mundial, es a lo que se le llama “la sociedad del conocimiento”⁸. Las condiciones de desarrollo económico y bienestar social de pueblos y naciones, aterrizan en el interés de identificar, proyectar y fijar condiciones para garantizar la competitividad nacional y organizacional en el escenario mundial. Para afrontar el cambiante mundo se requiere la adecuación mental, la preparación cultural y, en especial, el acceso a la información, de manera que se pueda ser más competitivo a través del conocimiento.

La humanidad se prepara para prever los impactos y los condicionamientos producto de la intervención o las variaciones de escenarios diversos. Se concreta el requerimiento de formar capacidades humanas que permitan identificar e interpretar señales e informaciones, desarrollar capacidad de generar relaciones facilitadoras de competitividad global.

2.1 COMPETENCIAS PARA ENFRENTAR EL DESAFÍO DE LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Expertos en el campo de la psicología interpretaron las competencias como equivalente de “rasgo”, término que jamás abarca el alcance pretendido por las competencias. Otros atribuyen su origen a McClelland, quien durante la década de 1970 proyectó investigaciones motivacionales relacionadas con el estudio de carencias en rendimientos laborales bajos.

Sin embargo, años después orienta la evaluación de cualificación personal y desempeño laboral, incursiona en un enfoque y un uso de competencias nuevos en el ámbito laboral y especialmente en la gestión de recursos humanos. Se integra variables relacionadas con la cualificación de la pericia y el conocimiento, sumados al talento para proyectarse en el mundo laboral, y el talento, entendido como el motor del comportamiento que está relacionado con los motivos, los deseos, los gustos y los valores.

Para definir las competencias se requiere de análisis y la construcción de una sólida base conceptual, de identificación de competencias, que sea coherente con la realidad organizacional y los paradigmas emergentes; en caso contrario, se torna imposible o distorsionado su uso y se cuestionaría la pretensión de contribuir a la implantación de una

⁸ Peter Druker. El gerente del siglo XXI. (México: Grupo editorial norma. 2002) p. 18

“gestión por competencias”⁹. Estas a su vez le agregan valor a las empresas, a las naciones y al individuo.

2.2 LA IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS.

Las competencias se encuentran cada día más posicionadas como instrumentos de gestión en la empresa moderna que ayudan a mejorar el rendimiento de la empresa y de sus miembros.

Las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños cualificados si saben cómo y si estiman las consecuencias de sus acciones. Con esta afirmación, se observa la integración de aspectos cognitivos y afectivos asociados al comportamiento laboral¹⁰.

⁹ Pablo Cardona. *Como Evaluar y desarrollar competencias directivas*. (Barcelona: IESE, 2001) p.6.

¹⁰ Olaga Benavides Espindola. *Competencias y Competitividad* (Mexico: Mc Graw Hill, 2003) p. 47

3. COMPETENCIAS

Para fines de esta propuesta se han clasificado las competencias de la siguiente manera: competencias directivas y competencias laborales. Antes de definir las, se dará un vistazo a las posturas de diferentes autores reconocidos, sobre las competencias.

Cuadro Conceptual No. 2. Autores y Competencias

En el presente cuadro se hace una relación horizontal de las competencias de acuerdo a diferentes criterios.

Cadbury Schweppes	WH Smith R. Jacobs	BPJ. Greatrex Y Philips	L. Jackson Manchester – Airport	A. Crickerill Nacional Wennuster	P. Cardona IESE
Estrategia	Planeación y organización de habilidades	Pensamiento Estratégico Juicio Comercial Orientación Adaptativa	Visión Estratégica	Orientación hacia el desarrollo	Visión del negocio Gestión de recursos
Manejo – Control	Toma de Decisiones	Manejo organizacional y personal	Control y Flexibilidad Dirección	Alcance de información	Organización
Relaciones Interpersonales	Pertenencia Grupal	Manejo de equipo Conciencia de la existencia de otros	Motivación Habilidades interpersonales Comunicación	Alcance interpersonal Manejo de interacciones	Orientación al cliente Red de relaciones efectivas Trabajo en equipo Empatía
Persuasión	Comunicación Oral	Persuasión	Persuasión	Formación de concepto	Resolución de problemas
Liderazgo	Liderazgo	Impacto	Conocimiento del negocio Confianza	Impacto Orientación proactiva	Liderazgo Autogobierno Coaching Delegación
Implementación de Análisis	Análisis y habilidades	Poder analítico	Proactividad Razonamiento Crítico	Flexibilidad conceptual	Proactividad
Factores Personales	Comunicación Escrita	Comunicación	Efectividad	Confianza en si mismo	Desarrollo personal

Fuente: Competencias y Competitividad, McGraw Hill 2003.

3. 1 COMPETENCIAS LABORALES

Se define como competencia laboral; al conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño eficiente.

Según Olga Benavides Espindola las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano como:

- a) Conocimientos.
- b) Habilidades y destrezas.
- c) Autoconcepto.
- d) Rasgos y temperamento.
- e) Motivos y necesidades.

3.2 COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y aunque cada empresa pueda destacar más unas que otras, pueden estudiarse de manera conjunta.

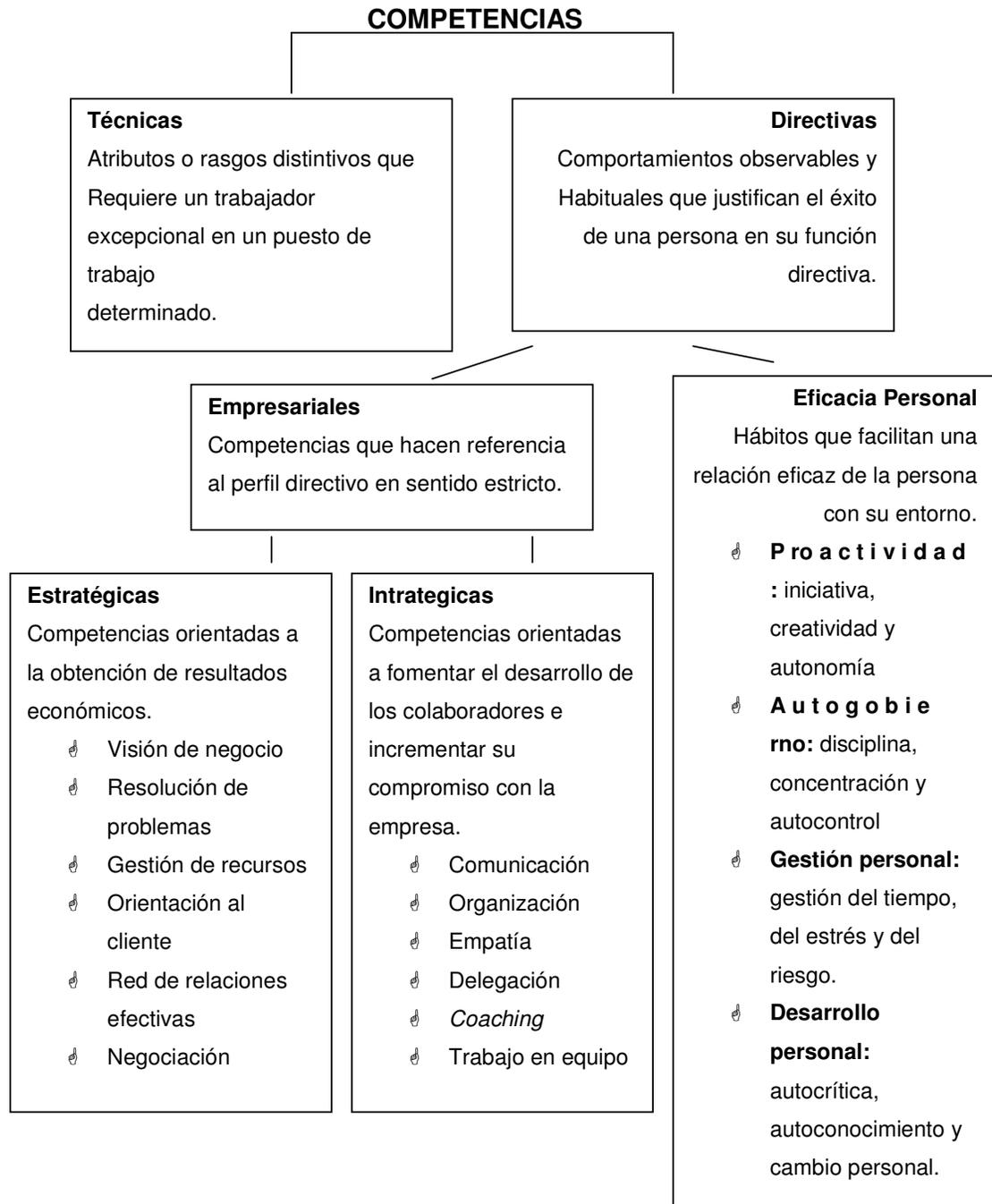
El proceso de desarrollo de competencias requiere un contexto profesional adecuado y una labor de entrenamiento por parte de un superior jerárquico¹¹.

Las empresas del nuevo siglo buscan ante todo el desarrollo de las competencias directivas puesto que al buscar la excelencia; las empresas han descubierto que para cambiar una cultura no basta con credos y misiones, sino que es necesario cambiar los comportamientos y desarrollar al máximo las capacidades de las personas a todo nivel, especialmente las de los puestos clave en la organización.

El modelo de competencias Directivas del IESE por su enfoque de servicio es el que más concuerda con la filosofía de la Universidad del Istmo, por lo tanto se tomará como base para desarrollar la propuesta metodológica para el desarrollo de Habilidades Gerenciales.

¹¹ Pablo Cardona. *Como Evaluar y desarrollar competencias directivas*. (Barcelona: IESE 2001) p.8.

Cuadro Conceptual No. 3: COMPETENCIAS Modelo IESE



De la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) y las competencias intratégicas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa). A estos dos, habría que sumar las competencias de eficacia personal¹².

¹² Pablo Cardona. *Así será el directivo del siglo XXI*. (Barcelona: Revista para antiguos alumnos IESE, 2001) p.52.

Las capacidades más valoradas en el directivo son el liderazgo, la honestidad, la iniciativa, el trabajo e equipo y la comunicación. Las empresas actualmente valoran positivamente aquellas competencias que conducen al largo compromiso de los empleados y la unidad de la organización. También es un reflejo del interés por el desarrollo personal y los valores de las personas que forman parte de la organización¹³.

La formación de estas competencias debe darse de manera individual y personalizada, puesto que de esa manera se cumple eficazmente el desarrollo personal. A continuación se presenta una breve definición de cada competencia mencionada en el modelo anterior:

a) Aprendizaje. Muestra flexibilidad para cambiar sus puntos fuertes y superar los débiles.

b) Autoconocimiento. Conoce sus puntos fuertes y débiles, tanto en lo personal como en lo profesional.

c) Autocrítica. Evalúa con frecuencia y profundidad el propio comportamiento y la realidad que le rodea, reconociendo los propios errores y aciertos y afrontando los fallos como oportunidades de aprendizaje.

d) Autogobierno: Disciplina, Tenacidad y Autocontrol. Tiene claros sus objetivos y es capaz de dominar sus emociones para avanzar con tesón hacia su logro.

e) Coaching. Capacidad para dotar a una persona de la capacidad de mejorar sus habilidades y competencias profesionales y personales.

f) Comunicación. Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando procedimientos formales e informales, proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

g) Creación de equipos efectivos. Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y les estimula hacia el logro de objetivos comunes.

h) Creatividad. Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas.

i) Delegación. Se ocupa de que su equipo disponga de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

¹³ Pablo Cardona, Nuria Chinchilla. *Gestión de Competencias* (Barcelona: IESE, 2001) p.17.

j) Gestión de la incertidumbre. Afronta con valentía la toma de decisiones en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo. Tiene cierta tolerancia a los errores y capacidad para admitir las críticas.

k) Dirección de personas. Asigna objetivos y temas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.

l) Gestión Personal del Estrés. Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

m) Gestión Personal del tiempo. Prioriza los objetivos programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolos en el plazo previsto.

n) Gestión de Recursos. Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

o) Gestión y Valoración de Alternativas. Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.

p) Honestidad. Mantiene un comportamiento recto y honrado ante cualquier situación. Cumple escrupulosamente con el deber y administra bien lo que se tiene a cargo.

q) Iniciativa. Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando cambios necesarios con energía y autonomía personal.

r) Integridad y Confianza. Una persona íntegra y de confianza es aquella que se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación. La falta de integridad tiene una consecuencia clara: nadie comprará lo que propongas.

s) Liderazgo. Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animándoles, ilusionándoles y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone. Logra el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, e impulsando el desarrollo profesional y personal de cada uno de ellos.

t) Negociación. Consigue llegar a acuerdos que satisfacen a las dos partes. Consigue lo máximo posible al menor coste, dejando a la otra parte satisfecha y sin dañar la relación.

u) Orientación al cliente. Satisface las necesidades del cliente, supera sus expectativas con una oferta de valor.

v) Red de Relaciones Efectivas. Desarrolla, mantiene utiliza una amplia red de relaciones con personas clave en la empresa y el sector.

w) Resolución de Problemas y Análisis de Situación y Capacidad de Diagnostico. Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación.

x) Toma de Decisiones. Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar una decisión y elabora un plan de acción.

y) Visión de Negocio. Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

4. LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA EDUCACIÓN DEL SIGLO XXI

El desarrollo de las competencias en cada individuo es diferente puesto que cada persona asimila el conocimiento y las actitudes de distinta manera, sin embargo el desarrollo de las habilidades puede ser formado a través de la repetición o práctica constante de los actos que las constituyen.

Las habilidades deben incluso ser parte de una formación integral y la educación superior puede ser la punta de lanza para desarrollarlas. Esta claro que las organizaciones modernas cada vez son más exigentes y los jóvenes profesionales recién graduados regularmente carecen de experiencia en la ejecución de las actividades que son parte de su vida laboral.

Es muy difícil reunir el conocimiento y las actitudes necesarias para ser hábil en determinadas labores, sin embargo la educación actual promueve la formación de ciertas habilidades en los jóvenes del siglo XXI. Es un hecho que la educación en general demanda muchas más exigencias al estudiante y por lo tanto su capacidad intelectual aumenta al igual que su capacidad laboral.

4.1 IMPORTANCIA DE DESARROLLAR UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES EN LA UNIVERSIDAD.

La Universidad del siglo XXI ha cambiado radicalmente en un pequeño período de tiempo puesto que la tecnología, el orden económico y social también lo ha hecho, la educación superior ha tenido que readaptarse a nuevas formas y métodos de enseñanza, busca cada vez más que los conceptos no se queden como sólo parte de la memoria del alumno, y que este a su vez sea el protagonista de su educación, convirtiéndose en un reactor de conocimiento, que al buscarlo gane experiencia en las distintas tareas o necesidades que quiera satisfacer.

5. LA UNIVERSIDAD DE HOY Y LA DEL FUTURO

La sociedad actual debe mucho a la institución universitaria. Porque la Universidad ha representado históricamente el principal foco de creación, transmisión y difusión del saber.

El universalismo y la centralidad de la persona se acentúan con la inspiración cristiana que esta en la base del surgimiento de las Universidades en la madurez de lo que se suele llamar Edad Media. La vitalidad de la institución universitaria ha quedado probada a lo largo de los siglos¹⁴.

El modelo napoleónico, vigente aún en los países latinos, hace que la Universidad se estatalice y se burocratice, pierde espontaneidad, independencia y capacidad de adaptación. Los profesores se convierten en funcionarios y los alumnos se preparan para serlo. Aun así la institución universitaria arrastra un alto prestigio y goza prácticamente del monopolio de la educación superior.

Para cambiar las cosas no sólo es necesario la necesidad de cambiar sino la confluencia de las intenciones hacia una nueva dirección definida y consensuada; en donde el estudiante tenga la oportunidad de optar por una formación integral, fortalecida por valores humanos, que la sociedad ha perdido en una desesperada búsqueda por alcanzar el bienestar material.

Para que la Universidad vuelva a ser públicamente relevante es preciso que responda con originalidad a las necesidades sociales. Ese acercamiento consiste en que la Universidad se integre en la sociedad civil y que dentro de ella se aproxime a la configuración institucional más actual y dinámica. En definitiva es necesario concebir la Universidad como una empresa. Porque en el término empresa cabe toda institución donde se trabaja en equipo, con objetivos comunes y compartidos, actuando en un entorno al que se sirve del que se forma parte.

5.1 EL MAESTRO UNIVERSITARIO

Los maestros deben mostrarse dispuestos y decididos a encontrar la manera de mejorar su labor. Hoy más que nunca, los jóvenes plantean penetrantes problemas a las instituciones de educación superior. Los maestros son requeridos a defender la pertinencia de la materia que enseñan, a adoptar nuevos estilos y técnicas al enseñar a un número cada vez mayor de estudiantes, con distintos niveles de preparación y diferentes expectativas, y a considerar la influencia real y potencial de la educación superior en los problemas sociales de nuestros días.

¹⁴ Tomas Callejas. *La Universidad como empresa una revolución pendiente*. (Madrid: Rialp, 1989) Cap.1.

En el momento mismo en que todos los componentes de la sociedad están demandando mayores oportunidades de educación, así como profesionales más competentes –deseosos y capaces de poner nuevo orden, justicia y dignidad humana en un mundo caído en el caos– gran parte de lo que la universidad ha ofrecido tradicionalmente es menospreciado y rechazado¹⁵.

Desde la infancia, la mayor parte de lo que un niño aprende está directamente condicionado a otras personas, desde ese momento en adelante el niño está siendo constantemente “educado”, recompensado y castigado, a medida que avanza a lo largo de una curva de aprendizaje tras otra, dentro de un medio ambiente constituido por otras personas¹⁶.

En el momento en el que maestro está esforzándose por presentar eficazmente conceptos, informaciones y técnicas pertinentes, a impacientes estudiantes cuyo número se multiplica rápidamente, debe enfrentarse a grandes cantidades de nuevos conocimientos que tienen que ser clasificados, asimilados, reorganizados y preparados para su presentación en el aula.

5.2 LA FORMACIÓN INTEGRAL EN LA UNIVERSIDAD

Los estudiantes de esta generación y los del futuro adquirirán firmes hábitos de aprender ligados a la gente. Comprender la motivación que un estudiante lleva a la clase, requiere que el maestro tome en cuenta la más amplia esfera académica dentro de la que aquel estudia y trabaja. Como Feldman y Newcob, Astin, Brown, Sandord y muchos otros han dicho, las experiencias de los estudiantes fuera de clase, con sus familias, sus compañeros, la facultad y la comunidad, son influencias dominantes en la formulación de los planes y aspiraciones académicas.

De las motivaciones de los estudiantes, el maestro debe aceptarlas, concentrando más vivamente su atención en los intereses didácticos de cada uno de ellos, como persona autónoma, independiente y separada.

Nivel de aspiración. La mayor parte de los estudiantes son autocríticos y sensibles en cuanto a sus niveles de actuación. Intereses, actitudes y valores. El estudiante en formación es fácil de enseñar, pero la indiscutida aceptación de trozos de conocimiento no constituye la clase de educación completa que se necesita para hacer frente con éxito a las nuevas corrientes de cambios científicos y tecnológicos y para entender los conflictos y cuestiones sociales.

¹⁵ William Morris. *Enseñanza Universitaria reforma de sus métodos*. (Madrid: Rialp, 1986) Cap. 3

¹⁶ Kenneth A. Feldman y Theodore M. Newcomb, *The Impacts of College on Students*; A. W. Astin, *The College Environments*; Donald R. Brown, “*La Tensión de los Estudiantes y el Medio Institucional*”; Nevitt Sanford, “*Where College Fail*”.

5.3 CONCEPTOS DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La enseñanza sirve como amortiguador entre el maestro y muchos de los criterios externos que podrían usarse para evaluar su contribución al proceso de aprendizaje. Por desgracia la teoría de aprendizaje formal no se presta fácilmente a la aplicación inmediata. Es difícil llenar el vacío existente entre la práctica y el aula.

La adquisición de conocimientos –prácticos, teóricos o de procedimiento- por parte de un joven inteligente, así como sus cambiantes actitudes y valores, abarcan una intrincada jerarquía de motivos, de aptitudes cognoscitivas específicas y generales que actúan recíprocamente, los efectos del ambiente inmediato en el aula, la atmósfera intelectual de la institución en conjunto y las demandas de la comunidad y del mundo social con los que el estudiante se identifica.

En su relación docente, el instructor se ve inmediatamente envuelto en el trazado ideográfico de motivación y aprendizaje por parte de cada estudiante, como personas separada, y autónoma. En este sentido, el maestro es un mediador entre los principios generales de aprendizaje y su aplicación en un marco de aprendizaje sumamente específico.

5.4 LOS OBJETIVOS DIDÁCTICOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La educación superior nunca ha carecido de objetivos, pero el gran apremio por definirlos en función del aprovechamiento del estudiante vino con la tecnología del aprendizaje programado, creado por B.F. Skinner y sus seguidores. La instrucción programada purista ha sido criticada y ciertamente es vulnerable a la misma objeción que se opone a las pruebas objetivas, o sea que el material del plan de estudios que se presta a la programación (o examen objetivo), con demasiada frecuencia está muy abajo del nivel fundamental de comprensión e integración, que por mucho tiempo ha sido la meta esencial de la enseñanza¹⁷.

La instrucción programada, en su sentido más amplio de organización lógica, ordenamiento progresivo y reserva de información, probablemente represente la mejor manera de acercarse al mejoramiento de los medios con los que el maestro puede ayudar a los estudiantes a realizar un propósito educativo explícito.

Los conceptos que un estudiante aprende no son paquetes de información que puedan adquirirse y almacenarse en la memoria como libros en una biblioteca. El estudiante debe estar en aptitud de recurrir a su comprensión de conceptos para uso general de una clase a

¹⁷ B.F. Skinner. *La ciencia de aprender y el Arte de enseñar*. (Madrid: Rialp, 1994) p.66.

otra y en el ambiente natural lejos de la escuela. El maestro contribuye de muchas maneras a la comprensión de conceptos por parte del estudiante, pero son cuando menos tres las líneas de orientación que puedan mencionarse como apropiadas para la clase de aprendizaje que usualmente ocurre en un curso universitario¹⁸.

- a) El material que él estudiante lee, estudia y escucha debe ser organizado por el maestro en una jerarquía lógica. El maestro debe establecer la secuencia de organización y la estructura básica, que permitan al estudiante adquirir la clase de conocimientos que llevan consigo cierto grado de generalidad fuera del aula. Esta es programación en su sentido genérico.
- b) “Los estudiantes aprenden solamente lo que hacen “, es uno de los clichés ensayados y comprobados en la teoría de aprendizaje. Se le ha simplificado en demasía, por supuesto, pero ilustra la importancia de la participación activa del aprendiz en la creación de ejemplos y casos específicos, que confirmen o nieguen el significado de un concepto abstracto. Con cada uno de estos ejemplos, el estudiante esta poniendo a prueba su comprensión del concepto y de sus límites, y el maestro es usualmente, desde luego, quien juzga hasta qué punto es adecuado el significado que el estudiante ha aprendido.
- c) El conocimiento de los resultados y la repetición o refuerzo, son vistos por muchos teóricos del aprendizaje como requisitos para aprender. Cuando un estudiante da una respuesta, llega a una conclusión o toma una decisión, necesita saber si lo que ha hecho es correcto o erróneo. El estudiante universitario es una persona inteligente que puede salvar distancias en el tiempo y también responder a indicaciones sutiles, por lo que no requiere que se le encienda una luz verde o se le dé un caramelo o una moneda , como recompensa inmediata por su respuesta. Puede ser recompensado por la confianza que deriva de saber que entiende lo que está leyendo. Sin embargo, sería bastante difícil que se lograra el refuerzo a medida que el estudiante avanza en su asignatura, si no supiera lo que debió aprender o no pudiera ver que se va moviendo en la dirección correcta. Esto significa que antes de poder usar eficazmente el refuerzo, el maestro debe identificar y exponer los objetivos didácticos, en un lenguaje y una forma que el estudiante entienda con claridad.

Cambio de actitudes y valores. La mayoría de los departamentos académicos aceptan el cambio de actitud, la formación de un concepto de valor y la adquisición de nuevos y más poderosos motivos, ambiciones y aspiraciones de educación, como legítimos y apropiados objetivos didácticos. El terreno afectivo es difícil de definir y no puede ser enseñado de la manera directa y perceptiva usual.

¹⁸ William Morris. *Enseñanza Universitaria reforma de sus métodos*. (Madrid: Rialp, 1986) p. 45.

5.6 TÉCNICAS DE ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

La lección magistral. Los estudios acerca de la lección magistral comienzan, casi sin excepción, con algunas consideraciones acerca del sentido actual de esta técnica de comunicación didáctica. Por el contrario, nadie parece experimentar actualmente parecida necesidad respecto de la justificación del uso de otras técnicas, tales como la discusión dirigida, el seminario, el trabajo en grupos pequeños, etc.

Cualquier actividad humana, y la didáctica no es una excepción, para tener sentido, debe asumir su pasado, ser fiel a su propia historia, y tener el dinamismo necesario para abrirse a su futuro.

En términos actuales, se debe preguntar por el sentido de esta técnica dentro, o al lado, de la metodología participativa. Considerando la realidad incontrovertible del incremento en la demanda de educación universitaria, la cuestión puede expresarse en estos términos: ¿cómo debe ser la lección magistral para que provoque la participación personal de conjuntos cada vez más numerosos de alumnos?

En primer lugar, convendrá precisar que la lección es ante todo, universitaria, magistral, acción propia de maestros en la educación y en el saber.

Es preciso que en la Universidad se corone para quienes lleguen a ella una carrera previamente iniciada y mediada por todos en los niveles previos de la escolaridad, la del aprendizaje rigurosos y el uso honesto de la metodología de investigación científica, tanto de las ciencias humanas, como de las sociales y naturales. La lección que pretenda servir a tan altos ideales no puede discurrir por los caminos, demasiado transitados, de una metodología estrictamente expositiva.

El aprendizaje universitario es el resultado de la comunicación entre aprendices. Quien más sabe, quien conoce por propia experiencia el camino y los esfuerzos para recorrerlo, los fracasos y los hallazgos, comunica todo ello al alumno, que reproducirá, de algún modo, con él esa conducta suya. El investigador debe ser profesor. Todo profesor se hace maestro cuando incorpora a sus alumnos -al menos, a algunos de ellos- al campo del saber que le es propio, preparándoles para que lleguen a superarle en el futuro.

El profesor y la dirección del trabajo de los alumnos. Un primer problema se plantea al profesor que se ve obligado a dar lecciones sobre temas en los que no es una autoridad; que no son, propiamente hablando, de su especialidad.

La existencia de una bibliografía básica que contenga los datos básicos de una materia que los alumnos deben conocer no inhabilita al maestro para su tarea, consistente en controlar ese aprendizaje marginal-básico y relacionarlos con las ideas maestras de su investigación, que él mismo va exponiendo en su lección.

El trabajo del profesor es: orientar, dirigir el trabajo de sus alumnos, o, si se prefiere, orientarles en, y a partir de, los problemas que les plantea el aprendizaje de su disciplina.

Es preciso que el profesor pueda atender a los alumnos, por sí solo o con la ayuda de otros profesores colaboradores, en seminarios, grupos de trabajo, clases prácticas y entrevistas personales.

En lo que toca a su dimensión científica, la lección magistral debería satisfacer, al menos, las siguientes necesidades: riqueza de contenido, buena estructura y objetividad en la exposición.

Desde el punto de vista de la expresión, y de la relación personal debería atender a aspectos tales como: calidad de la expresión verbal y no verbal, buen uso del lenguaje técnico y común y correcta utilización de distintos medios didácticos auxiliares (audiovisuales y otros) tales como pizarra, diapositivas, etc.

Fases de la lección magistral. Como cualquier otra actividad didáctica, la lección magistral requiere una buena previsión, que se traducirá en buen desarrollo, y una evaluación.

La preparación inmediata de la clase requiere que el profesor tenga presente en su conciencia los objetivos generales de la asignatura, afirmados sobre los fines de la actividad educativa. Concretamente, deberá tener en cuenta los objetivos propios del curso y de la unidad sobre la que trabaja, referidos, tanto a conocimientos, como a hábitos, destrezas, actitudes y valores a comunicar. En la ordenación de un plan de perfeccionamiento del profesorado universitario, convendría ocuparse de ayudar a los profesores a clarificar sus objetivos para la disciplina o disciplinas cuyas enseñanzas imparten.

De esta manera todo *profesor debería formularse*, antes de cada clase, preguntas como las siguientes:

- ¿Que conocimientos básicos deseo que adquieran mis alumnos?
- ¿Qué términos nuevos habrán de conocer?
- ¿Qué conocimientos metodológicos?
- ¿Hasta qué punto espero que extrapolen en su pensamiento, a partir de lo que les voy a decir, en orden a determinar implicaciones, consecuencias, corolarios, efectos?

- ¿Qué actitudes y valores quiero inducir en mis alumnos? (por ejemplo: de humildad, apertura de pensamiento, aceptación de la verdad, reconocimiento de que no todo está ya dicho, etc.).

Definidos y decididos sus objetivos, el profesor deberá atender la organización de clase en términos selección y ordenación de contenidos, adecuación a las necesidades y capacidades de los alumnos, estructuración de clase, utilización de medios auxiliares -pizarra, medios audiovisuales, etc.-. Esta preparación organizada concluye con la construcción de un breve guión o esquema que orientará el discurso de la clase. Ciertamente, existen algunos excepcionales maestros que interiorizan el esquema y no tienen necesidad de escribirlo, pero la mayor parte necesitan tener unas breves notas a la vista, que pueden caber perfectamente en una hoja de papel por una sola cara, para desarrollar la clase respetando la estructura de tiempo y contenido.

Fuera de la preparación, el profesor debe atender todavía a otra serie de aspectos tocantes al desarrollo de la misma. Son éstos, puntos referentes a la comunicación, verbal y no verbal. Cuidar la voz, tanto en volumen, como en modulación y timbre; atender a los alumnos, individualizando incluso la mirada para observar su comportamiento; hacer pausas siempre que por exigencias del contenido y de la marcha de la clase sean necesarias, distinguir -pensando en los apuntes de los alumnos- entre el decir y el dictar; utilizar la pizarra en los momentos precisos, darle a la clase un buen principio, medio y final, etc. Insistiría en el carácter espontáneo que deben tener estos cuidados, para no incurrir en exageración, ni afectación.

En la preparación y desarrollo de la clase, el profesor deberá prestar atención, no sólo al contenido de la comunicación y a la comunicación misma que se establece entre sus alumnos y él, sino también a ciertos aspectos categóricos, tales como el espacio y el tiempo propio de la clase, utilizándolos con medida, sin sobre estimaciones, tomar y ceder lo que sea justo, pensar que hay un espacio y un tiempo o tiempos de los alumnos.

La exposición deberá girar en torno a las ideas fundamentales del tema, lo que requiere que el profesor utilizar toda u capacidad de síntesis. El resultado deberá ser una clase donde se hayan tocado los problemas fundamentales de un modo bien estructurado, ordenado, ameno y donde se haya hecho su uso correcto del tiempo. Una buena lección debe tener un buen principio y un buen final. Se cuidará que uno y otro estén relacionados entre sí. Si se ha comenzado con unas preguntas o con el planteamiento de un problema, la lección deberá concluir respondiéndolas o resolviéndolo. Cuidar de que la clase tanga un buen final supone ya algún tipo de evaluación de los objetivos propuestos.

La discusión dirigida. Se provoca un aprendizaje del alumno mediante su participación en los objetivos de la clase. Puede lograrse a través de diversas técnicas y situaciones de aprendizaje.

Preparación de la sesión, referida a:

- a) Plan general:
 - Elección del tema.
 - Análisis del mismo.
 - Comprobación de que los participantes tienen interés y conocimientos suficientes para discutir.
 - Determinación de los objetivos de la sesión.
 - Identificación de los puntos más importantes a tratar en función de los objetivos y necesidades.
- b) Enfoque metodológico general:
 - Consideración de la estrategia más apropiada para el arranque de la discusión y para su desarrollo y conclusión (ejemplo, comenzar con una primera formulación del problema o bien con unas preguntas muy abiertas que permitan facilitar el principio de la discusión).
- c) Provisión y ordenación de los medios y materiales:
 - Preparar el material a emplear (medios audiovisuales, documentos escritos, etc.)
 - Disponer bien las sillas (números suficiente, ordenación en semicírculo, etc.)

Realización de la sesión:

- a) Entrada y toma de asiento de los participantes en el aula.
- b) Comienzo del tema de acuerdo con la técnica elegida.
- c) Creación de un clima positivo para la interrelación.
- d) Estímulo de una comunicación abierta.
- e) dirección de la discusión, que se especificará por una doble atención, al tema objeto de consideración y los participantes.
- f) Refuerzo de la conducta dada dentro del grupo.
- g) Síntesis de la discusión.

La dirección de la discusión se desarrollará de acuerdo con las tareas típicas del moderador, que se podrían resumir en la orientación del aprendizaje realizada por medio de la formulación de preguntas, del refuerzo de las respuestas de los participantes, de la aportación de la información por el moderador y de la regulación de la conducta de aquéllos.

Evaluación de la sesión. Como cualquier otra actividad didáctica, la discusión dirigida es susceptible de una evaluación centrada en la verificación de los objetivos.

6. METODOLOGÍA PARA LA FORMACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES

La Universidad del Istmo en su currículo contempla una serie de cursos dedicados a estudiar la profesión de gerencia, es aquí donde se pueden formar las habilidades gerenciales básicas para consolidar la formación integral de gerentes competentes.

La relación entre habilidades y los medios para alcanzarlas, se centra en las acciones que lleva a cabo el estudiante para aprender y en los procesos mentales y afectivos que realiza. Por esta razón la metodología propuesta hace énfasis en:

- Propiciar oportunidades para que los estudiantes ubiquen en su entorno la aplicación de la teoría administrativa. Esto fortalecerá sus destrezas cognitivas e instrumentales.
- Aprovechar todas las vivencias, analizando las experiencias de la vida cotidiana. Esto permite desarrollar destrezas como la elaboración de ideas, ubicación de conceptos en escenarios reales y formación de criterio propio.
- Aprovechar sus adquisiciones o aprendizajes previos sobre los cuales construya nuevas experiencias.
- Propiciar el desarrollo de habilidades a través de la repetición de ciertos actos que se transforman en hábitos para luego convertirse en habilidades.
- Aplicar en forma sistemática los aprendizajes adquiridos por medio de experiencias reales o simuladas.

Por lo tanto la metodología propuesta, se centra en propiciar la participación de los estudiantes en un ambiente práctico, así como posibilitar el aprendizaje cooperativo y la convivencia, permitiendo desarrollar el pensamiento crítico y reflexivo del estudiante.

Para efectos de esta propuesta se han definido 7 habilidades básicas, las cuales se pretenden formar en los 5 años de carrera, a través de la práctica constante y de acuerdo al currículo ya establecido por la Universidad:

LIDERAZGO

- Poder y diferentes liderazgos
- Iniciativa
- Empatía y delegación

COMUNICACIÓN

- Oral y escrita
- Credibilidad
- Trabajo en equipo

CREATIVIDAD

- Desarrollo de creatividad

PROACTIVIDAD

- Toma de decisiones
- Orientación al servicio

GESTIÓN DEL TIEMPO

- Manejo del tiempo
- Manejo del estrés

DESARROLLO PERSONAL

- Redes de contactos y negociación
- Disciplina y autocontrol

EMPREDURISMO

- Visión empresarial

El catedrático juega un papel preponderante en la realización de esta propuesta metodológica, puesto que será quien dirija la práctica de los estudiantes y plantee las dudas y las incógnitas que hagan al estudiante protagonista de su propia formación.

Son 7 puntos clave los que se proponen para el desarrollo de habilidades.

6.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL SEMANAL PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES

El catedrático deberá planificar semanalmente, además de la clase teórica, actividades que tenga que realizar (un orden por hora y día a las mismas). Para complementar el área cognoscitiva con actividades que permitan el desarrollo de habilidades.

Se recomienda que esta actividad se realice durante los cinco años de la carrera, para que los alumnos adquieran las destrezas gerenciales en forma paulatina, desde destrezas puramente operativas hasta destrezas a nivel directivo.

6.2 ACTIVIDADES EXTRA AULA

De acuerdo a la clase y los conceptos que se discutan en la sesión del día, sería conveniente indicar ejercicios al final de cada clase, para su realización en casa y luego analizar en los primeros quince minutos de la próxima sesión, con esto se pretende motivar al estudiante a buscar el desarrollo práctico sobre el tema en particular.

Que el estudiante sea proactivo y busque “donde” se ubica el tema que se toca en clase. Como los niños pequeños que buscan respuesta a todo lo que acontece a su alrededor, los estudiantes deben poder ubicar en la realidad las ideas y conceptos que surjan en el curso de la clase.

6.3 EL NEGOCIO DEL SEMESTRE

Semestralmente, los alumnos deben presentar ideas para la creación de una empresa o negocio. Con este ejercicio el alumno podrá desarrollar permanentemente una visión de negocio, puesto que para formar emprendedores se necesita formar primero la iniciativa y la visión empresarial.

Además será interesante poner las ideas en discusión para la clase, al menos 15 minutos para presentar algunas, no necesariamente todos los miembros del salón, se pueden ir alternando las presentaciones, de manera que puedan escuchar las críticas o dudas de sus compañeros.

6.4 CHARLAS DE EMPRENDEDORES

Algunos catedráticos llevan ocasionalmente personas que han desarrollado empresas o negocios en el país, esta dinámica es bastante recomendable no solo para los cursos de gerencia, si no también para las demás áreas de la carrera.

Esta claro que la persona aprende por modelos de imitación, y los estudiantes encontrarían una opción motivacional e inspiradora al escuchar historias de éxito; específicamente de personas jóvenes que han podido materializar su visión empresarial.

Se recomienda hacer mensualmente este tipo de charlas inspiradoras, también se puede sacar provecho de los grandes empresarios guatemaltecos, asignando a los alumnos a investigar sobre ellos o sobre sus empresas, algunos ejemplos son:

- Almacenes Paiz
- Industrias Campero
- Avícola Villalobos
- Cementos Progreso

Existen libros sobre los fundadores de algunas de estas empresas, se recomienda asignar a los alumnos una de estas biografías al finalizar los primeros tres años de carrera.

6.5 MATERIAL PARA LA CLASE

Las personas aprenden y leen lo que les interesa, por lo tanto los estudiantes pueden organizarse para recolectar material para la clase. Recomendándole a su catedrático lecturas sobre el tema o los temas del curso.

El objetivo es que el estudiante tome interés por investigar y leer bibliografía o artículos sobre el tema, y que exista una interacción de conocimiento con el catedrático. A veces hay alumnos que encuentran lecturas interesantes y por miedo al rechazo de su idea no la presenta. Pero, si el profesor lo invita desde un principio a escuchar sus ideas o hace parte de la clase la necesidad de escuchar sus ideas, será una acción productiva tanto para el alumno como para el catedrático.

El material puede ser:

- Películas o videos (con un tema de inspiración o sobre el tema en particular).
- Dinámicas o ejercicios para hacer en el aula.
- Lecturas de revistas sobre el tema u otros temas que pudiesen interesar a la clase.
- Periódicos, reportajes, o reportes noticiosos que puedan ser útiles en el desarrollo del curso.

La mayoría de profesores ofrece ayuda para dar bibliografía y ejercicios, pero no ofrece escuchar las ideas de sus alumnos para la clase. Todo este material, debe ser aprobado previamente por el catedrático.

6.6 PROYECTO DE IMPACTO

En este último punto se propone crear un programa en la Universidad, donde el mes de octubre sea el mes del empresario UNIS.

Consiste en que cada alumno busque y proponga un proyecto, al final del mes de septiembre, los alumnos escogerán cinco proyectos, los más interesantes y viables; para que durante el mes de octubre se pongan en práctica, la idea es que cuando escojan los proyectos se comporten como una junta directiva, y el alumno que propone se comporte como el administrador del proyecto, puesto que cada miembro de la clase tendrá que hacer una pequeña inversión.

El programa pretende que en el sexto semestre de la carrera, específicamente en el curso de Dirección de proyectos I, los alumnos presenten un Proyecto en donde se ponga en práctica todo lo aprendido en clase y cada uno de ellos propondrá una institución, obra benéfica u ONG para donar las utilidades de los cinco proyectos escogidos.

La repartición de las utilidades puede ser proporcional al proyecto y a la institución que propone, o escogen entre los 5 la institución, obra u ONG que más les llame la atención.

Este proyecto es totalmente aparte de FORHUM, y los alumnos lo deben tener claro desde el principio.

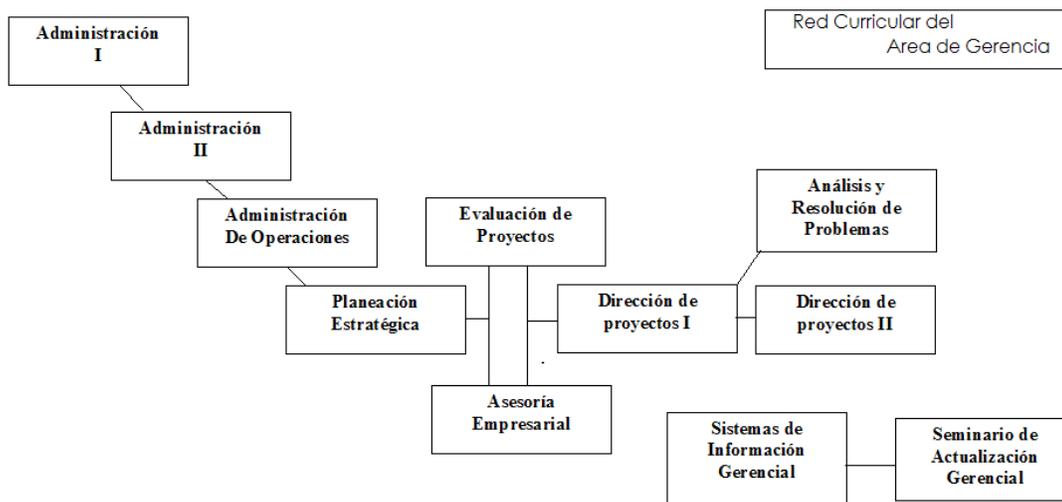
El fin último de este apartado, es que los alumnos pongan en práctica lo aprendido, y que el proyecto les sirva como una verdadera experiencia empresarial, puesto que implica desde investigar las posibilidades, crear el producto o servicio, mercadearlo y finalmente buscar el apoyo de los medios de comunicación para hacer público el mes del empresario UNIS, puesto que la entrega de la donación deberá ser pública, es decir con despliegue de medios de comunicación.

Este programa puede luego convertirse en una feria empresarial promovida por la Universidad del Istmo, en donde la planificación, organización, y ejecución sea promovida por los alumnos de la Universidad.

6.7 EJERCICIOS PRACTICOS SUGERIDOS

En la siguiente parte de esta sección, se ofrecen una serie de ejercicios y dinámicas (52 en total), para formar habilidades. Se suma además las instrucciones para la realización de los mismos siguiendo la red curricular del área de Gerencia de la Universidad del Istmo.

Cuadro No. 4: Red Curricular conceptual del área de Gerencia



* Estos ejercicios y dinámicas pueden utilizarse también en otros cursos.

Al principio de cada sección, se encuentra una breve definición de la habilidad, así como tips para ponerla en práctica. Estos son solamente algunos ejemplos, existe una gran diversidad de técnicas para desarrollar habilidades, las cuales se pueden consultar en la bibliografía de referencia:

- ☞ ALOP, PRODESA, IBIS. Colección *Capacitación en Gestión*. (Guatemala: Desarrollo social con eficiencia de gerencia, 2000).
- ☞ BORBON, Sandra Florian. *Estrategias para implementar la creatividad*. (Bogota: Editorial Magisterio, 1997).
- ☞ Editores de Crisp Publication, Inc. *Califique sus habilidades como gerente*. (Mexico: Editorial Iberoamerica, 2003).
- ☞ Pinkstaff Dick, Marlene. *Personal skill buiding for the emerging manager*. (EUA: Pinkstaff Associates. 1982).
- ☞ Berta Madrigal Torres. *Habilidades Directivas*. (México: McGraw Hill, 2003).

HABILIDAD DE LIDERAZGO



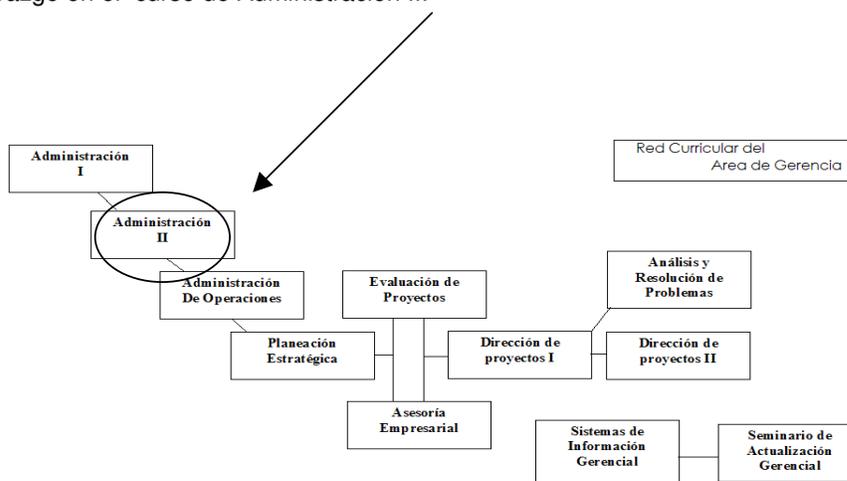
OBJETIVO

- **Desarrollar la Habilidad del Liderazgo en los Estudiantes de la Universidad del Istmo.**

Es necesario motivar a que los estudiantes realicen actividades en donde el liderazgo individual sea el elemento resaltante, al menos una vez al finalizar cada semestre, en su comunidad o en la Universidad.

INSTRUCCIONES

Se recomienda al catedrático que: utilice los próximos ejercicios, después de haber visto el tema de Liderazgo en el curso de Administración II.



MATERIALES

Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel y libros sobre liderazgo.

Liderazgo Y Dirección

La dirección es el proceso que realiza una persona o líder para influir en los demás en la realización de un trabajo eficaz. El liderazgo es la habilidad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo¹⁹.

- Es el don de guiar y dirigir.
- Es el arte de guiar a los demás.
- Es la influencia personal ejercida en una situación.

Líder proviene de la palabra Leader, verbo que indica acción. Por lo tanto, líder es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo en común.

El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. En él intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. Es una habilidad personal que cada individuo puede desarrollar a través de la formación de cualidades como la empatía, e iniciativa, el poder y saber como delegarlo.

¹⁹ Paoul Herssey. *Liderazgo*. (México: McGraw Hill, 1998) p. 17

Ejercicio No. 1

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de liderazgo

Materiales: Lapicero, hojas, libros sobre como estudiar y liderazgo.

INSTRUCCIONES

Dinámica del líder carismático

Investigue las clases de lideres que existen, luego que usted sepa lo que los líderes carismáticos hacen, tiene la oportunidad de practicar cómo proyectar el carisma de la siguiente manera:

1. La clase deberá dividirse en parejas.
2. La tarea del estudiante A es dirigir al estudiante B a través de una orientación para estudiantes nuevos en la Universidad del Istmo. La orientación deberá durar de 10 a 15 minutos. Asuma que el estudiante B es nuevo en la universidad y no está familiarizado con ella. El estudiante A deberá tratar de proyectarse a sí mismo como carismático.
3. Ahora los papeles se invertirán y la tarea del estudiante B será dirigir al estudiante A en un programa de 10 a 15 minutos acerca de cómo estudiar más eficazmente para los exámenes en la universidad. Tome unos minutos para pensar sobre lo que ha funcionado bien para usted y asuma que el estudiante B es un estudiante nuevo interesado en mejorar sus hábitos de estudio. Recuerde nuevamente que el estudiante B debe tratar de proyectarse a sí mismo como carismático.
4. Cuando hayan terminado los dos papeles, cada pareja deberá evaluar qué tan bien proyectaron el carisma y cómo podrían mejorarlo.

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003.

Tiempo estimado de la clase:

- 35 minutos para discutir las preguntas entre los equipos.
- 40 minutos para intercambiar experiencias en clase.

Ejercicio No. 2

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de liderazgo.

MATERIALES

Lapicero, hojas, papel cortado para hacer un sorteo, libro "El príncipe" de Maquiavelo.

INSTRUCCIONES

Síntesis de libro

Busque el libro El Príncipe de Maquiavelo y Realice una síntesis del libro. El grupo se dividirá en equipos de trabajo. Se realizará un sorteo para que dos equipos expongan el resumen y deberán contestar las siguientes preguntas.

1. ¿Qué aporta a la enseñanza del liderazgo?
2. ¿Qué es vigente en nuestros tiempos?
3. ¿Qué sugerencias son viables de implementar?
4. ¿Como directivo usted se apega a esta teoría?
Sí No ¿Por qué?

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003.

Tiempo estimado de la clase:

- 20 minutos para formar los equipos en clase.
- 2 semanas para la lectura

Ejercicio No. 3

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de liderazgo.

MATERIALES: Lapicero, hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Conteste y Discuta las siguientes preguntas

Se formarán equipos de trabajo para responder las siguientes preguntas. Un miembro del equipo debe ser escogido para observar el comportamiento de sus compañeros mientras contestan las preguntas:

- ¿Cuáles son las prácticas y compromisos del liderazgo ejemplar?
- ¿Qué es lo que los subalternos esperan de los líderes?
- ¿Qué comprende la búsqueda de oportunidades?
- ¿Qué conlleva el experimentar y correr riesgos?
- ¿A qué nos lleva visualizar el futuro?
- ¿Qué logramos al reclutar a otras personas?
- ¿Por qué es necesario fomentar la colaboración?
- ¿Por qué es necesario fortalecer a los demás?
- ¿Por qué es importante dar el ejemplo?
- ¿Qué genera lograr pequeños triunfos?
- ¿Qué logramos reconociendo las contribuciones?
- ¿Qué obtenemos celebrando los logros?
- ¿Qué logramos al transformarnos en una fuerza positiva?

Al finalizar, el miembro escogido para observar, escribirá en una hoja el nombre de cada uno de sus compañeros de equipo, y de acuerdo a su comportamiento durante la discusión clasificará que tipo de lideres son, les informará de su observación y lo discutirán para determinar porque si o no están de acuerdo a su clasificación y en consenso, también le dirán que tipo de líder creen que es.

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003.

Tiempo estimado de la clase:

- 35 minutos para discutir las preguntas entre los equipos.

- 40 minutos para discutir las preguntas ante la clase.

Ejercicio No. 4

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de liderazgo.

MATERIALES: Lapicero, hojas de papel.

INSTRUCCIONES

¿Cuál es su habilidad directiva predominante?

Todos tenemos un estilo básico de liderazgo al cual estamos predispuestos. Este ejercicio le ayudará a conocer su estilo inherente o preferido de liderazgo.

A continuación se describen ocho situaciones hipotéticas en las cuales tiene que tomar una decisión que le afectará a usted mismo y a los miembros de su grupo de trabajo. Para cada una, indique cuál de las cuatro acciones es más probable que realice usted, escribiendo la letra correspondiente a esa acción en el espacio proporcionado. Las opciones son:

- A. Permite que los miembros del grupo decidan ellos mismos qué hacer.
- B. Pregunta a los miembros del grupo qué hacer, pero usted toma la decisión final.
- C. Toma usted mismo la decisión, pero explica sus razones.
- D. Toma usted mismo la decisión, y le dice al grupo exactamente qué hacer.

1. Enfrenta presiones financieras y se ve forzado a hacer reducciones en el presupuesto de su unidad. ¿En qué área las hará?_____

2. Para cumplir con una fecha límite que está a punto de vencerse, alguien de su grupo tendrá que trabajar tarde una noche para terminar el borrador de un importante informe. ¿Quién será?_____

3. Como instructor del equipo de fútbol de la compañía, se le pide que reduzca su escuadra de 30 a 25 jugadores que actualmente están en la lista. ¿Quién se va?_____

4. Los empleados de su departamento tienen que programar sus vacaciones de verano para mantener la oficina con el personal apropiado. ¿Quién decide primero?_____

5. Como presidente de un comité social, usted es responsable de determinar el tema para la

fiesta anual de la compañía. ¿Cómo lo hará? _____

6. Usted tiene la oportunidad de comprar o rentar una importante pieza de equipo para su compañía. Después de reunir toda la información, ¿cómo tomará la decisión? _____

7. La oficina está siendo redecorada. ¿Cómo decidirá el color? _____

8. Junto con sus asociados, usted debe llevar a cenar a una persona importante. ¿Cómo decide usted a cuál restaurante ir? _____

Cuente el número de situaciones en las cuales haya respondido marcando una A. Ese número es su calificación de delegación.

De igual manera, cuente el número de situaciones en las cuales haya respondido B, C y O. Estos números son sus calificaciones de participación, venta y discurso, respectivamente.

Su estilo básico o estilo preferido de liderazgo es la respuesta que seleccionó con mayor frecuencia, y que lo encamina hacia un estilo básico de liderazgo situacional.

Fuente: Iones Kouzes, y B Posner, El desafío del liderazgo, 1999.

Tiempo estimado de la clase:

- 15 minutos para leer las preguntas en clase.
- 35 minutos para realizar el test
- 35 minutos para intercambiar experiencias en clase.

Ejercicio No. 5

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de liderazgo.

MATERIALES: Lapicero, hojas de papel.

INSTRUCCIONES

CASO

Los administradores de un hotel contrataron a una jefa de ama de llaves dinámica, a quien se le otorgó total autoridad para reorganizar el departamento. El supuesto era que este departamento había desalentado una posesión de liderazgo sólida en el pasado y que se dirigiría hacia una supervisión eficiente.

La nueva jefa estableció un liderazgo personal poderoso, incrementando el poder y el prestigio del servicio durante el proceso. Sin embargo, desarrolló una estructura organizacional nueva, sin considerar la reciente introducción de un equipo de trabajo interdisciplinario que se había integrado al mismo tiempo al hotel.

Los dos conceptos de equipos de trabajo ocasionaron nuevos conflictos entre el personal del ama de llaves y los distintos departamentos, así como resentimiento debido a la injerencia de los administradores de otras disciplinas.

La nueva jefa tenía dificultades para explicar a su personal el énfasis del departamento en el trabajo interdisciplinario, y para comunicar los nuevos planes y situaciones novedosas. En otras palabras, experimentaba problemas para determinar los límites de acción, que constituía parte esencial de su liderazgo.

Tras un período de conflicto creciente entre la administración del departamento y el personal del mismo, en el transcurso del cual la batalla de la distorsión mutua, la acusación e incompreensión aumentaron rápidamente, la jefa renunció.

Una vez que se fue, el rumor que se extendió entre el personal era que se le obligó a renunciar porque era una líder demasiado fuerte.

Identificación de la problemática

1. ¿Cuál es el problema?
2. ¿Cuándo se manifestó?
3. ¿Cuáles son sus efectos?
4. ¿Qué habilidades explotó el ama de llaves?
5. ¿Qué habilidades le faltaron?
6. ¿Que tipo de liderazgo hubiese puesto usted en práctica? ¿Y por que?

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003.

Tiempo estimado de la clase:

- 65 minutos para trabajar el caso.

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de liderazgo.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel, internet.

INSTRUCCIONES

Hagamos algo por la comunidad

Cada estudiante debe investigar de algún problema o situación en su comunidad más cercana, (colonia, pueblo, grupo religioso, universidad, etc), al descubrir el problema o situación, debe plantear alternativas de solución y buscar la manera de encontrar personas de la misma comunidad interesadas en resolver ese mismo problema.

Convertirse en su líder y tratar de poner en práctica las alternativas de solución, de manera que el o ella distribuya las actividades, recursos y tareas al resto de personas involucradas en el proyecto.

Sería interesante que se busquen proyectos de ayuda social en áreas necesitadas o con gente necesitada, con este tipo de proyectos el estudiante, no solo obtendrá satisfacciones materiales, si no también espirituales y al mismo tiempo se formara la habilidad de liderazgo.

Al finalizar el proyecto el estudiante expondrá en clase la forma y el procedimiento que utilizó, para convencer a las personas involucradas y los resultados que obtuvo.

Tiempo estimado de la clase:

- 25 minutos para exposición de proyectos.
- Al principio o final de curso, (criterio del catedrático).

Ejercicio No. 7

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de liderazgo.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

INSTRUCCIONES

¿Quién es el más tímido?

En una hoja de papel; cada estudiante debe escribir el nombre de uno de sus compañeros, el que a su criterio considere el más tímido o tímida del salón.

Se le entregará los papeles al catedrático y se hará el conteo para determinar quien es la persona "más tímida del salón".

La persona elegida pasará frente a sus compañeros y expondrá durante 20 minutos que clase de empresa le gustaría tener, y ¿Por qué?. Al mismo tiempo tratará de convencer a sus compañeros de que inviertan en esa empresa, con argumentos de distinta clase.

Al final el catedrático les preguntará quienes invertirían y quienes no lo harían, tratando de invitar a los alumnos a un intercambio de ideas.

Para que la dinámica sea aún más productiva, la persona elegida invite a sus compañeros hacer una pequeña investigación sobre el tema.

Tiempo estimado de la clase:

- 15 minutos para escribir y dar el papel al catedrático.
- 40 minutos para la exposición y discusión ante la clase.

Ejercicio No. 8

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de liderazgo.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel.

INSTRUCCIONES**Salvemos al mundo**

En esta dinámica la clase debe dividirse en equipos de 5 personas.

Cada persona representará una institución de las siguientes causas:

1. Hambrientos del África
2. Mujeres viudas del mundo
3. Defensores de los niños
4. Paz ecológica
5. Pobres Niños Chapines

La dinámica consiste en que los cinco representantes llegarán por consenso a determinar quien se quedará con un donativo de la Unión Europea de 6 millones de dólares; puesto que los 5 finalistas para obtener este donativo son las instituciones mencionadas y les han dado la oportunidad de que sean ellos quienes decidan a quien le conviene más el donativo.

Cada participante debe tener argumentos para defender su causa, (sin mayor información más que el nombre de la institución que representa), especificando en que invertiría el dinero si lo obtendría, y como lo administraría. Al mismo tiempo deben dar argumentos en contra de las otras causas y porque no se lo daría a ninguna de ellas.

Al final deben decidir a quien le darán el donativo, lo pueden hacer anónimamente escribiéndolo en un papel y juntarlo con los demás del equipo ó públicamente. Además de escoger la causa; cada miembro debe escoger la institución que le hubiese gustado representar después de la discusión.

Tiempo estimado de la clase:

- 15 minutos para dividirse en equipos y escoger la institución.
- 60 minutos para la exposición y discusión.

Ejercicio No. 9

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de liderazgo.

MATERIALES: Lapicero, hojas de papel, y un escritorio.

INSTRUCCIONES

¿Y quién me cacha?

La clase debe dividirse en equipos de 7 personas. Cada persona representa un día de la semana:

1. Domingo
2. Lunes
3. Martes
4. Miércoles
5. Jueves
6. Viernes
7. Sábado

Los estudiantes pondrán un escritorio al frente, la persona que representa el día domingo se sentará en el escritorio, las otras seis personas se pararán una frente; tres personas del lado derecho y tres personas del lado izquierdo, estirarán sus brazos y los cruzarán. Luego agarraran de las manos a la persona de enfrente, con los brazos cruzados, lo más fuerte que puedan.

La persona que representa el domingo, se parará en el escritorio de enfrente, dándole la espalda al resto de sus compañeros, a la cuenta de tres esa persona debe tirarse de espalda y caer sobre los brazos de sus compañeros de equipo. Cada miembro del equipo debe hacer lo mismo, siguiendo el orden de los días de la semana.

El objetivo de esta dinámica, es que las personas comprendan la inseguridad que siente el compañero que se tira de espalda, y de esta manera asegure con más fuerza los brazos; que simbolizan el apoyo hacia su compañero al momento de la caída.

Tiempo estimado de la clase:

- 15 minutos para dividirse en equipos.
- 70 minutos para la realización del ejercicio.

Ejercicio No. 10

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de liderazgo.

MATERIALES: Lapicero, hojas de papel y un escritorio.

INSTRUCCIONES

¿A quien convencemos?

Cada persona de la clase debe preparar un tema o actividad en 10 minutos, el contenido del mismo puede ser de cualquier tipo, relacionado con el curso o producto de la imaginación.

Luego cada persona tiene 5 minutos para convencer a sus compañeros de clase, de la veracidad de sus palabras.

Puede pararse de manos, llorar, reír, o hacer cualquier actividad en esos 5 minutos para convencer a los demás.

Incluso salir del aula y correr por el campus es una opción para este ejercicio.

Lo importante aquí es la espontaneidad y que la persona que pase al frente capte, mantenga y desarrolle la atención de los demás.

Sea un motor de movimiento y actividad en esos 5 minutos.

Tiempo estimado de la clase:

- 15 minutos para escribir y prepara el tema.
- 10 minutos para la exposición y discusión ante la clase.

HABILIDAD DE COMUNICACIÓN

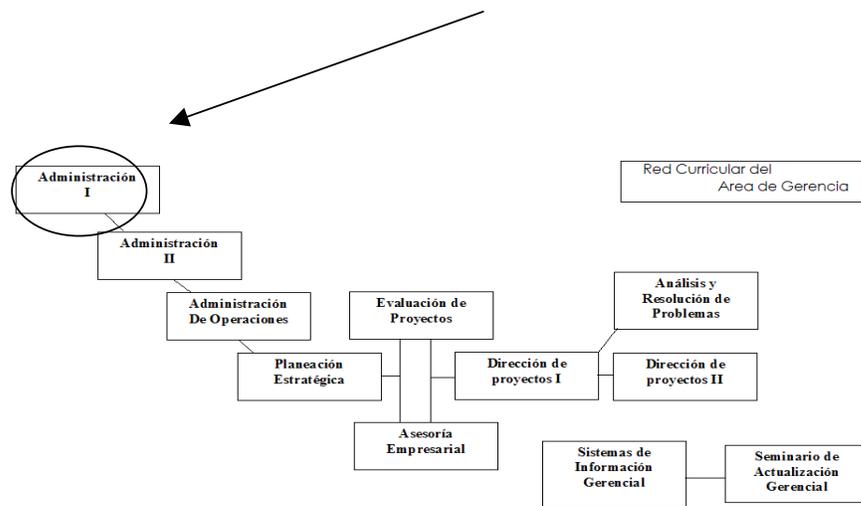


OBJETIVOS

- Desarrollar la Habilidad de Comunicación en los estudiantes de la Universidad del Istmo.

INSTRUCCIONES

Se recomienda al catedrático que: utilice los próximos ejercicios, después de haber visto el tema de Comunicación en el curso de Administración I.



MATERIALES

Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel.

6.7.2 COMUNICACIÓN

Debido a que la comunicación es una habilidad fundamental en cualquier actividad humana y, en consecuencia, en las tareas que desempeña el directivo, es necesario aprender estrategias que incrementen la probabilidad de ser un comunicador competente. Para ello es necesaria la formación de la credibilidad, el trabajo en equipo y la comunicación oral y escrita, lo que permite el establecimiento de confianza mutua e intereses en común.

Para que lo anterior se lleve a cabo se requiere aprender a expresar los pensamientos de manera ordenada y adecuada, elegir el tiempo y lugar propicios, buscar la retroalimentación constructiva, reconocer la importancia de la comunicación no verbal, saber escuchar, hablar en público y comunicar mensajes escritos.

El diálogo representa un intercambio de mensajes con la participación activa de los interlocutores, en donde cada uno expresa lo que quiere decir y dice lo que quiere expresar, por lo que una condición necesaria para el diálogo es la conducta asertiva.

La asertividad es una técnica conductual que reafirma la personalidad, permite conocerse más y acercarse a los demás a través del mejoramiento de la comunicación interpersonal. Asertividad proviene del latín *asserere*, *assertum*, que significa afirmar. Implica afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima y comunicación segura y eficiente.

El aprendizaje asertivo se fundamenta en dos supuestos:

a) Lo que se hace sirve como base para formarse el concepto de uno mismo. Entre más se defiendan los derechos propios y se actué de modo que se respete a sí mismo, mayor será la autoestima. Así, asertividad es igual a autoestima.

b) También se puede decir que autoestima es igual a logro de objetivos. Para explicarlo se dirá que los objetivos deben ser acordes con los recursos personales, garantizando cierta probabilidad de éxito, y que las acciones deben ser perseverantes para conseguir lo que se desea. La consecución de una meta o la realización de un objetivo hará que aumente la autoestima.

A través del entrenamiento asertivo es posible desarrollar la habilidad para manifestar la emotividad y diferentes emociones que un directivo debe saber expresar para darse a entender con los demás; los beneficios de este entrenamiento son:

- Desarrollar la expresión espontánea de los sentimientos.
- Enseñar conductas específicas.

- Considerar los sentimientos como una parte del individuo que debe integrarse a la personalidad. Tiene como fin unir pensamiento, acción y sentimiento. Esto significa que se debe ser capaz de comunicar a la otra persona lo que se siente en el momento mismo de una manera directa, honesta y apropiada.

La conducta asertiva implica la expresión directa de los propios sentimientos, necesidades, derechos legítimos u opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas.

El entenderse a si mismo es la clave para darse a entender a los demás y lograr una comunicación eficiente tanto en la emisión como recepción de mensajes

Ejercicio No. 11

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de comunicación.

MATERIALES: Lapicero, hojas de papel, marcador resaltador.

INSTRUCCIONES

Expresión de mensajes positivos

- a) Reflexione unos minutos acerca de los mensajes que se dice a sí mismo en las diferentes situaciones de la vida cotidiana (escuela, familia, amigos, pareja, trabajo). Elija los que quisiera expresarse de manera positiva y escríbalos.
- b) Durante una semana se dirá a sí mismo estos mensajes y registrará cómo se sintió. Al finalizar, reflexione acerca del mensaje que más le gustó y los que le gustaría decirse con frecuencia. Apóyese en la hoja de registro “Expresión de mensajes positivos”.

Hoja de registro de expresión de mensajes positivo

Mensajes positivos que quiero

decirme: _____

¿Cómo me sentí?	L	M	M	J	V	S	D

¿Cuál es el mensaje que más me gustó?

¿Cuáles me gustaría decirme con mayor frecuencia?

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003.

Tiempo estimado de clase:

- 1 semana
- 30 minutos por clase en 2 clases

Ejercicio No. 12

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de comunicación.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel, revistas, periódicos, etc.

INSTRUCCIONES

Collage Sentimientos

- a) Elabore un collage (puede utilizar marcadores, crayones, revistas, plasticina, cartulinas, etcétera) en donde represente uno de los sentimientos que con mayor frecuencia experimente.
- b) Responda el cuestionario “Mis sentimientos”.
- c) En grupos de tres personas, comparta los dibujos y el cuestionario. Busque diferentes formas constructivas para la expresión de esos sentimientos.
- d) Presente sus conclusiones en grupo.

Cuestionario “Mis Sentimientos”

1. ¿Qué sentimiento represente en el collage?

2. ¿Qué consecuencias ha traído para mí y para los demás?

3. ¿Qué otros sentimientos experimento para conmigo y para con las personas que me rodean?

4. ¿Los expreso de manera adecuada o inadecuada?

5. Las maneras que mis compañeros y yo hemos encontrado para expresar constructivamente nuestros sentimientos son:

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003.

Tiempo estimado de clase:
- 90 minutos por clase.

Ejercicio No. 13

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de comunicación.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Preguntas y respuestas

1. El éxito administrativo le espera al supervisor que pueda desarrollar habilidades en comunicación que sean aptas para laborar.
V F
2. En comunicaciones, las acciones pueden hablar más alto que las palabras mismas. Identifique por lo menos tres formas en las que nos comunicamos por acciones.
3. Enumere los cinco pasos del proceso de comunicación.
4. Es muy fácil escuchar; la escucha es la forma mas fácil de comunicarse
V F
5. Una de las razones por la cual la comunicación no es efectiva es que vemos mucha:
 - a) comunicación de una vía
 - b) comunicación de dos vías
6. Hay muchas formas en las que nos comunicamos; palabras, acciones, símbolos, y actitudes. ¿Cuál de las anteriores es el más problemático para usted?
7. ¿Por qué cree que ese es el método mas problemático para usted?

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase:
- 30 minutos.

Ejercicio No. 14

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de comunicación.

MATERIALES: Lapicero, hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Aplicación de la escritura de reportes

Otra habilidad en comunicación vital es ser capaz de plasmar hechos que son importantes.

Pregúntese: “¿Continuo posponiendo y evitando la escritura? ¿Estoy conciente de mi falta de habilidad para escribir? ¿Sigo evitando escribir reportes y detalles?”

Si usted contesto *sí* a alguna de estas preguntas, este ejercicio le ayudara de manera excepcional.

1. Mencione el titulo/tema
2. Prepare el esquema del tema
3. Introduzca y declare el problema
4. Resuma sus conclusiones y recomendaciones
5. Cuerpo de el reporte
6. Complete los hallazgos y recomendaciones
7. Exponga en clase su tema

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase:
- 60 minutos.

Ejercicio No. 15

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de comunicación.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulina, hojas de papel.

INSTRUCCIONES**Como explico?**

1. Haga grupos de dos personas.

Si, en el futuro cercano, desea explicar una política de la empresa, un cambio en especificaciones, una tarea fuera de tiempo, una revisión de métodos laborales, o cualquier otro tema a un empleado, ensaye su explicación antes de tiempo.

Pregúntele a otro compañero que asuma el papel de empleado; asumiendo la misma actitud, preguntando el mismo tipo de preguntas que un empleado probablemente preguntaría. Trate que sea lo mas realista posible, en vez de tener una conversación entre compañeros. Esta técnica le dará una prueba del tipo de reacción que puede esperar en un problema de comunicación cara a cara.

2. Haga grupos de 4 personas.

Una sesión de práctica para la *escucha* le ayudará en el hábito de oír lo que tienen que decir las demás personas. Dicha sesión debe ser hecha con otro compañero, representando un empleado con una queja o problemática, un amigo puede tomar el papel de un cliente disgustado, y otra persona puede tomar el papel de un empleado con sugerencias para la mejora de métodos laborales.

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase:

- 60 minutos.

Ejercicio No. 16

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de comunicación.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel

INSTRUCCIONES

Habilidad en el habla efectiva:

Como en casi todas las habilidades, el habla falla cuando no se practica y se mejoran proactivamente las técnicas. Piense en un ejemplo de su propia experiencia cuando...

Sus instrucciones fueron totalmente mal interpretadas

¿Qué instrucciones fueron mal interpretadas? ¿Por qué?

Tuvo que darle diferentes instrucciones a diferentes personas para que hicieran la misma cosa

Al final de la reunión o conferencia los participantes salieron e hicieron exactamente las cosas erradas

¿Qué haría para evitar que pase lo mismo otra vez?

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase:
- 50 minutos.

Ejercicio No. 17

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de comunicación.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

Tips para una comunicación escrita eficaz.

Los derivados de la habilidad de la escritura son casi tan importantes como la habilidad misma. El desarrollo de la habilidad de la escritura trae otras mejoras en la capacidad en general de uno mismo. Entre los cuales están:

Disciplina propia

La escritura lleva tiempo y paciencia. Planificando su tiempo y apegándose a su plan ayuda a establecer metas personales y alcanzarlas.

Pensamiento claro

La habilidad de organizar hechos y pensarlos estimula los procesos del pensamiento que lleva a decisiones contundentes. Tomar decisiones es una parte fundamental de la función supervisora.

Confianza propia

Cuando ha completado un reporte bien hecho, usted será tan bien informado como cualquiera en la empresa. El conocimiento ganado al escribir le dará una confianza agregada a sus conversaciones con otros.

Conocimiento del trabajo

Aunque los intentos iniciales al escribir no se midan con los estándares que se ha establecido, es importante que se percate que ha aprendido considerablemente algo. Solamente esto repaga su tiempo gastado.

Satisfacción

Su escritura formará un puente entre usted y otros. Reuniones multiplicaran sus contactos e incrementarán su presencia en la compañía. Entonces su trabajo se convertirá mas satisfactorio – una meta que debe ser buscada por todos.

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Ejercicio No. 18

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de comunicación.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel.**INSTRUCCIONES****Habilidad en la escritura de reportes y memos:**

¿Cuántas de las siguientes puede usted contestar “sí”?

Claridad ¿Las palabras que uso son las más sencillas que pueden ser usadas? ¿Las palabras expresan exactamente lo que quiero? ¿Están las estructuras de las oraciones claras? ¿Es cada párrafo una idea completa? ¿Están todos los pensamientos en orden?	
Integridad ¿El reporte da toda la información necesaria? ¿Responde todas las preguntas posibles?	
Brevedad ¿Contiene solo palabras y oraciones esenciales? ¿Contiene solamente hechos esenciales?	
Asertividad ¿Los enunciados se conforman a las políticas de la empresa? ¿Son certeros los hechos? ¿La ortografía, gramática y puntuación correcta?	
Objetividad ¿He sido honesto y justo? ¿He sido imparcial? ¿He dado crédito a quien crédito merece?	
Carácter ¿Tiene buena apariencia? ¿De verdad me representa?	

Usando esta serie de preguntas, juzgue cada reporte que escribe antes que de entregarlo.
 Sus respuestas le ayudaran a descubrir en qué áreas de su escritura necesita mejoras.

Las cualidades que debe tomar en cuenta al escribir son:

Claro - ¿Es el reporte entendible para todos?

Completo - ¿Se han dado todos los hechos pertinentes?

Conciso - ¿Va al grano?

Correcto - ¿Son los hechos correctos?

Objetivo - ¿Soy justo con todas las personas involucradas?

Característico - ¿Soy yo?

La buena escritura toma disciplina y práctica. La habilidad de escribir reportes efectivos y útiles toma práctica.

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase:

- 30 minutos.

Ejercicio No. 19

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de comunicación.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Aplicación de escritura de memos

El memo es una forma común de comunicación escrita en la industria. Escriba un memo breve a su catedrático explicando sus recomendaciones concerniendo a las clases del curso.

MEMO

A:

FECHA:

DE:

ASUNTO:

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase:

- 40 minutos.

HABILIDAD DE CREATIVIDAD

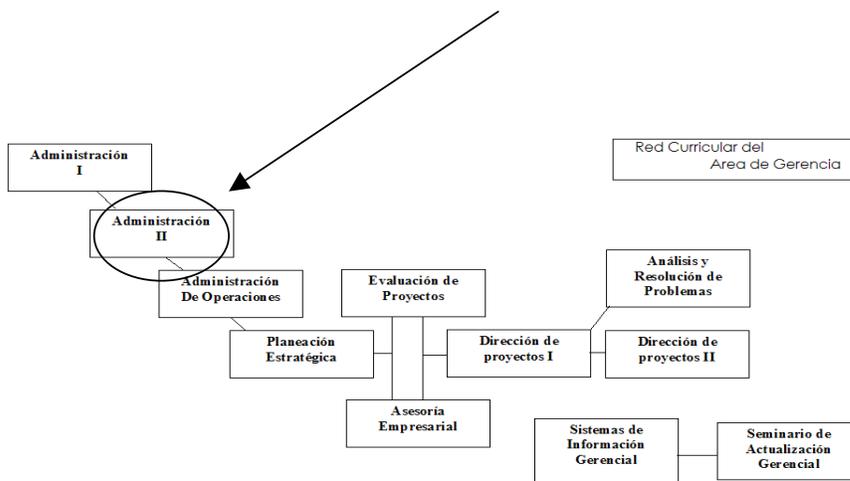


OBJETIVOS

- **Desarrollar la Habilidad de Creatividad en los estudiantes de la Universidad del Istmo.**

INSTRUCCIONES

Se recomienda al catedrático que: utilice los próximos ejercicios, después de haber visto el tema de Creatividad en el curso de Administración II.



MATERIALES

Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel.

6.7.3 CREATIVIDAD

El adecuado desempeño del directivo se basa en la concordancia entre las habilidades, actitudes, pensamientos y comportamientos orientados a descubrir oportunidades de progreso o desarrollo. Esto requiere una buena dosis de creatividad, que se logra mediante la modificación de los esquemas mentales, la flexibilidad en la apertura de los cambios y al propiciar que se exploren y manifiesten las potencialidades del equipo de trabajo.

En la actualidad, el directivo debe crear un ambiente de confianza y libertad en las organizaciones que permita a los trabajadores aportar ideas y hacer críticas, aun cuando éstas no resulten agradables. Para lograr un ambiente laboral creativo se requiere el entusiasmo y compromiso de la persona en su totalidad, debido a que la creatividad incluye los comportamientos y valores, lo consciente e inconsciente, y lo analítico e intuitivo de la persona.

Existen múltiples formas en las que la creatividad puede expresarse en el ámbito laboral, entre estas crear e innovar productos, brindar un mejor servicio, innovar los procesos administrativos y financieros, e informar ampliamente a los trabajadores acerca de la situación económico-administrativa de la empresa.

- Los directivos innovadores crean un clima que da poder a los trabajadores.
- Se valora, admira y respeta más el proceso de trabajo que el producto final.
- Se valora el desarrollo personal.
- Se respeta y toma en cuenta las opiniones e ideas de los demás.
- La organización se considera como un organismo vivo e inteligente que necesita ser estimulado continuamente.

Tips Para Descubrir el Espíritu Creativo.

- Asumir mayor responsabilidad y estar mejor informados.
- Permitir la fluidez de las ideas y ser receptivo a ellas.
- Poner en práctica las ideas. Que exista congruencia en el decir y el actuar y que no se engañe al receptor aparentando que se le escucha.

- Enriquecer el trabajo. Que permita el desarrollo individual, profesional y social.
- Crear un ambiente físico estimulante. Que permita tanto la activación como la relajación mental, que promueva las buenas relaciones interpersonales y que sea agradable psíquica y sensorialmente.
- Fortalecer los equipos de trabajo. Valorar la colaboración, la diversidad y la armonía.
- Ser humilde y vencer la creencia de que el jefe lo sabe todo.
- Dar libertad y jugar y correr riesgos.
- Tomar decisiones valorando la intuición y confiar en la visión de su inconsciente, ya que organiza la información en ideas nuevas no anticipadas.
- Buscar la armonía de los principios rectores del cerebro y cultivarlos para utilizar adecuadamente su reflexión y aprendizaje.

Ejercicio No. 20

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de creatividad.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Además sirve para...

Imagine diez usos poco frecuentes y distintos del que comúnmente tiene cada uno de los siguientes objetos.

- a) Puedo utilizar un libro también para...
- b) Puedo utilizar una computadora también para...
- c) Puedo utilizar una radiograbadora también para...
- d) Puedo utilizar un clip también para...
- e) Puedo utilizar una botella también para...
- f) Puedo utilizar un lápiz también para...
- g) Puedo utilizar un disco compacto también para...
- h) Puedo utilizar una lata de aluminio también para...
- i) Puedo utilizar un cortauñas también para...
- j) Puedo utilizar un vaso de vidrio también para...

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase:
- 40 minutos.

Ejercicio No. 21

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de creatividad.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Visión del futuro

Piense 10 importantes consecuencias a futuro de cada una de las situaciones que se presentan a continuación y discútalas en clase con sus compañeros:

- o ¿Qué pasaría en Guatemala todos los ciudadanos tuviesen la mínima preparación?
- o ¿Qué pasaría en su empresa si las relaciones interpersonales continúan como están?
- o ¿Qué consecuencias traería para los seres humanos la automatización total?
- o Se ha descubierto una vacuna triple contra el cáncer, el sida y la diabetes en humanos...
- o Se ha determinado la edad de jubilación laboral a los ochenta años...
- o Se ejerce de forma real la igualdad de sexos en el mundo...

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase:

- 60 minutos.

Ejercicio No. 22

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de creatividad.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Anagramas

Forme todas las palabras nuevas que pueda, reacomodando las letras de cada una de las siguientes palabras. Puede hacerlo en una cartulina grande para luego intercambiar ideas.

Creatividad	Pimentón	Lotería	Motocicleta	Pájaro

Inténtelo con otras palabras

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase:

- 45 minutos, dividiendo 20 para el primero y 25 para el segundo.

Ejercicio No. 23

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de creatividad.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Puede hacerlo en cartulinas, en grande para luego intercambiar ideas.

Coincidir

Busque diez palabras que:

Comiencen con:		Terminen con:	
F		E	
T		N	
M		S	
O		N	
G		E	
B		A	
S		E	

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase:

- 45 minutos, dividiendo 20 para el primero y 25 para el segundo.

Ejercicio No. 24

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de creatividad.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel y libros de creatividad.

INSTRUCCIONES

Perfil creativo

Investigue sobre las características de la persona creativa, seleccione cuáles posee, cuáles necesita desarrollar y cómo.

Comparta sus reflexiones y enriquezca sus ideas con las aportaciones de los demás.

Elabore su plan de acción.

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase:

- 60 minutos

Ejercicio No. 25

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de creatividad.

MATERIALES: aparato reproductor de música, lapicero, hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Espíritu Creativo

Cierre sus ojos e imagine que está en un lugar tranquilo, confortable, con un clima agradable y escucha una música tenue.

Piense en sus actos creativos cuando era niño, los juegos que inventaba, las tareas de la escuela, los dibujos, los paseos, sus pláticas sobre cómo veía el mundo, las preguntas que se hacía, las respuestas que encontraba, cómo se sentía cuando las personas fomentaban su creatividad.

Disfrute esos momentos.

Ubique a las personas que contribuían al desarrollo de su espíritu creativo, cómo lo hacían, cómo se sentía y qué era lo que más disfrutaba. Regocíjese, nútrase de esas sensaciones que experimentó, y hágalas parte de usted en el presente.

Ahora, respire profundamente y cárguese de energía positiva.

Está listo para cubrir su potencial creativo.

Abra lentamente los ojos, sintiéndose feliz, tranquilo y optimista.

Comparta su experiencia con el grupo.

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase:

- 60 minutos

Ejercicio No. 26

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de creatividad.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel, libros sobre humor, películas cómicas, televisor y video casetera.

INSTRUCCIONES

De buen Humor

Busque el lado simpático de las diferentes situaciones que se le presenten en la vida cotidiana: ría, sonría y vuelva a reír.

Vea películas cómicas que le hagan reír.

Platíquese chistes.

Dedique 15 minutos diarios, junto con su equipo, a compartir anécdotas agradables, divertidas y cómicas.

Elabore un proyecto creativo cuyo propósito sea desarrollar el buen humor en la clase.

Cree nuevas formas de fomentar el buen humor en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve.

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase:

- 60 minutos

Ejercicio No. 27

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de creatividad.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Lo maravilloso de los sentidos

A partir de hoy cada día disfruta de permitirse desarrollar sus sentidos.

- a) Observe el amanecer con todos sus elementos: la forma que tienen las nubes, el color del cielo, los árboles, el comportamiento de los pájaros.
- b) Perciba el agua en las diferentes maneras en que entra en contacto con ella, en la extraordinaria cantidad de formas en que aparece en su vida: cuando riega las plantas, la bebe, en cubitos de hielo, en vapor. Disfrute su olor, observe sus colores, sus sabores, su movimiento, lo que siente cuando recorre su cuerpo, el ruido que hace, etcétera.
- c) Seleccione una fruta; cómlala lentamente utilizando todos sus sentidos; sea consciente de su figura, volumen, textura, color, olor, sabor y sonido.
- d) Escuche música e identifique los diferentes instrumentos que se utilizan, sus ritmos y las sensaciones que experimenta.
- e) Realice estas actividades en clase y Compartan sus experiencias.
- f) Estas actividades las puede realizar con su familia.

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase:

- 60 minutos

Ejercicio No. 28

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de creatividad.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Desarrolle su espíritu creativo

- a) Transite por rutas diferentes para llegar a su trabajo, escuela u hogar.
- b) Escriba un ensayo de tres a cinco cuartillas acerca de la siguiente frase de Albert Einstein:

"Una persona que nunca cometió un error, jamás probó nada nuevo."
- c) Tenga presente en todo momento el desarrollo del espíritu creativo del equipo.

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase:

- 60 minutos

Ejercicio No. 29

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de creatividad.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

INSTRUCCIONES

El cerebro creativo

Buzan, Dottino e Israel (1999) presentan esta prueba con la finalidad de desarrollar el liderazgo creativo.

Responda con verdadero o falso cada una de las siguientes acepciones:

1. Su cerebro opera según el principio BEBS: "basura entra, basura sale"._____
2. Es posible tomar una nueva idea y a partir de ella crear mil nuevas ideas._____
3. Puede conseguir todo aquello que su cerebro sea capaz de imaginar siempre y cuando disponga de la información adecuada. _____
4. Los objetivos escritos le ayudan a centrar la atención de su cerebro en las acciones necesarias para alcanzarlas._____
5. Una forma rápida de aprender consiste en imitar a las personas de éxito._____
6. Si no dispone de toda la información sobre una determinada materia, su cerebro crea respuestas (acertadas o erróneas) para completar el cuadro._____
7. Su cerebro necesita ideas nuevas como alimento, al igual que su cuerpo necesita comida._____
8. Su cerebro busca la verdad en la información que recibe._____
9. Su cerebro está programado para ser tenaz en la búsqueda de resultados, siempre y cuando sepa lo que desea._____
10. Si suministra a su cerebro nueva información, funcionará mejor._____

Puntuación.

La respuesta correcta en todos los casos, salvo en la pregunta uno, es verdadero. Sume dos puntos por cada pregunta correctamente respondida.

Si su puntuación es de 18 puntos o más, ¡felicidades!; continúe perfeccionando sus cualidades.

Si su puntuación es inferior a 18 puntos, haga una reflexión sobre los siete principios rectores del cerebro y fortalezca las áreas en las que se encuentre más débil.

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase:

- 60 minutos

Ejercicio No. 30

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de creatividad.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel, libros sobre creatividad.

INSTRUCCIONES

Imaginando el futuro

Investigue las fases del proceso creativo.

Junto con un equipo de trabajo, elabore un producto o servicio que sea novedoso y beneficie tanto a la sociedad como a su empresa.

Recuerde las fases del proceso creativo.

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase:

- 60 minutos

HABILIDAD DE PROACTIVIDAD

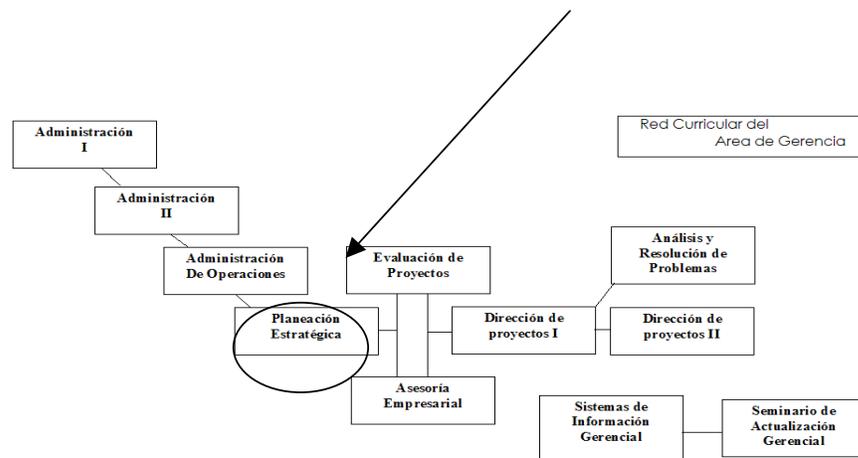


OBJETIVOS

- Desarrollar la Habilidad de Proactividad en los estudiantes de la Universidad del Istmo.

INSTRUCCIONES

Se recomienda al catedrático que: Utilice los próximos ejercicios, después de haber visto el tema de Toma de decisiones y servicio al cliente en el curso de Planeación Estratégica.



MATERIALES

Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel.

La proactividad es la habilidad que tiene el individuo para manejar situaciones de diferente índole, cualidades como la toma de decisiones y la orientación al servicio son vitales para el eficaz desempeño de un directivo, no solo en sus funciones profesionales si no también personales.

Solución de Problemas y Toma de Decisiones

La solución de problemas se puede definir como el proceso de identificar la diferencia entre el estado de cosas real y deseado, en la toma de acciones tendientes a resolver dicha diferencia. En el caso de aquellos problemas tan importantes como para justificar el tiempo y el esfuerzo de un análisis, el proceso de resolución de problemas implica los siguientes siete pasos:

1. Identificar y definir el problema.
1. Determinar el conjunto de soluciones alternativas.
2. Determinar el criterio o criterios que se utilizarán para evaluar dichas alternativas.
3. Evaluar las alternativas.
4. Elegir una alternativa.
5. Ponerla en práctica, es decir, implementar la alternativa seleccionada (**la decisión**).
6. Evaluar los resultados y determinar si se ha llegado a una solución satisfactoria.

La toma de decisiones se asocia con los primeros cinco pasos del proceso de solución de problemas, por lo que el primer paso de la toma de decisiones es identificar y definir el problema. La toma de decisiones termina al seleccionar una alternativa, que es el acto de tomar la decisión.

Orientación al Servicio

Todas las organizaciones poseen un sistema de comportamiento, que se incluye en la filosofía, valores, visión, misión y metas de la organización, ya sea expresa o tácitamente, en cuanto a calidad de liderazgo, comunicación y dinámica. Esto es parte de la naturaleza tanto formal como informal de la organización, y se relaciona con un entorno social lleno de variantes que influyen en la organización.

Todos estos elementos se combinan entre sí para crear una cultura en la que las actitudes personales de los empleados y los factores situacionales pueden producir motivación y cumplimiento de metas o lo opuesto.

Se identifican cuatro modelos de comportamiento organizacional que determinan de alguna manera la forma de llegar a los objetivos de la organización y el clima de trabajo²⁰:

- **El autocrático**, que considera a la autoridad como alguien que sabe lo que es mejor para la organización y cree que el empleado debe ser dirigido, persuadido y empujado a alcanzar cierto nivel de desempeño. Así pues, la dirección impulsa al trabajador en ese sentido, y éste sólo se limita a obedecer órdenes.
- **El de custodia**, que motiva al empleado en sus labores a través de programas de bienestar que se conocen como prestaciones y contratos de trabajo de por vida, generados por sindicatos y el gobierno. El trabajador depende más de la dinámica interna de la organización que de una buena relación con el jefe.
- **El de apoyo**, en el cual el buen manejo de la empresa depende más que nada del liderazgo del directivo y de otros procesos de la organización que ayuden al empleado a que realice su trabajo, lo que le da una sensación de participación e involucramiento en las tareas de la organización.
- **El colegiado**, en el cual el logro de los objetivos depende principalmente de una dirección que logra crear una sensación de compañerismo entre los empleados, basada en la colaboración en el trabajo.

Los dos últimos modelos, el de apoyo y colegiado, se consideran los más compatibles con las actuales exigencias que tienen las empresas y los empleados que conviven en un mundo globalizado, pues les permiten tener la flexibilidad organizacional para llevar a cabo cambios y enfrentar la competencia con el fin de lograr las metas y mejoramiento de la actividad directiva.

²⁰ Berta Madrigal Torres. *Habilidades Directivas*. (México: Editorial McGraw Hill, 2003) p.57

Ejercicio No. 31

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Proactividad.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel

INSTRUCCIONES

Caso

Clasificación de los problemas en la toma de decisiones

Una clasificación comúnmente aceptada de los problemas implicados en la toma de decisiones es la siguiente:

1. Toma de decisiones bajo certidumbre.
2. Toma de decisiones bajo incertidumbre.
3. Toma de decisiones bajo riesgo.

El elemento involucrado en este tipo de problemas y que determina su clasificación es el empleo de las probabilidades.

Analice y tome una decisión

Juan Ramiro se graduará de la universidad en los siguientes meses. Ha terminado el proceso de entrevistas, y recibió ofertas de trabajo de cuatro empresas. Actualmente está sin empleo y le gustaría una posición que lo lleve a desarrollar una carrera satisfactoria.

Una vez definido el problema de tomar una decisión que lo lleve a desarrollar una carrera satisfactoria el siguiente paso del proceso de toma de decisiones es identificar el conjunto de alternativas disponibles.

Suponga que tiene ofertas de trabajo de empresas localizadas en Quetzaltenango, Sacatepequez, Escuintla y Baja Verapaz.

Por lo tanto las alternativas para su problema de decisión se pueden enunciar como sigue

- 1 Aceptar la posición en Quetzaltenango.
- 2 Aceptar la posición en Sacatepequez.
- 3 Aceptar la posición en Baja Verapaz.
- 4 Aceptar la posición en Escuintla.

El siguiente paso del proceso de toma de decisiones implica determinar los criterios que se utilizarán para evaluar las cuatro alternativas. Obviamente el salario inicial será un importante factor. Si éste fuera el único criterio de importancia para usted, la alternativa que se seleccionará como la mejor sería aquella con salario inicial más elevado. Los problemas en los cuales el objetivo es encontrar la mejor solución respecto de un solo criterio se conocen como problemas de decisión de un solo criterio.

Suponga que usted también ha llegado a la conclusión de que el potencial de progreso y la ubicación geográfica del puesto son otros dos criterios de importancia. Así, tres criterios de su problema de decisión son el salario inicial, el potencial de progreso y la ubicación. Los problemas que conllevan más de un solo criterio se conocen como problemas de decisión multicriterio.

El siguiente paso en el proceso de toma de decisiones es evaluar cada una de las alternativas acerca de cada uno de los criterios.

Por ejemplo,

La evaluación de las alternativas en relación con el criterio de salario inicial se hace simplemente registrando el salario inicial para cada alternativa de trabajo. Sin embargo, es más difícil hacer la evaluación de cada alternativa respecto del potencial de progreso y la ubicación del trabajo, dado que estas evaluaciones se basan principalmente en factores subjetivos que con frecuencia son difíciles de cuantificar. Suponga que por ahora usted ha decidido medir el potencial de progreso y localización de trabajo evaluando cada uno de estos criterios como pobre, razonable, promedio, bueno y excelente.

Ahora está listo para efectuar una elección partiendo de las alternativas disponibles. Lo que hace tan difícil esta elección es que todos los criterios probablemente no son de igual importancia y ninguna alternativa es la mejor con relación a los demás criterios. Con los datos obtenidos hasta el momento, usted llegó a la decisión de seleccionar la alternativa 3 (Baja Verapaz); la alternativa 3 es referida como la decisión.

En este punto, el proceso de toma de decisiones se ha completado. En resumen, veremos que este proceso implicó cinco pasos:

1. Definir el problema.
2. Identificar las alternativas.
3. Determinar los criterios.
4. Evaluar las alternativas.
5. Escoger una alternativa.

Datos para la toma de decisiones

Alternativa	Salario	Progreso potencial
Quetzaltenango	Q. 28,500.00	Promedio
Sacatepequez	Q. 26,000.00	Bueno
Baja Verapaz	Q 26,000.00	Excelente
Escuintla	Q. 27,000.00	Promedio

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase:

- 60 minutos

Ejercicio No. 32

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de proactividad.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Una decisión trascendental

1. Identifique la decisión más trascendental que haya tomado en su vida.

Luego, en pequeños grupos, coméntenla.

Es importante tener en cuenta que este tipo de comunicación favorece mucho la integración del grupo y la formación de una comunidad en aprendizaje.

Identifiquen la decisión más importante que haya tomado la universidad en los últimos seis meses.

Analicen cómo los afectó:

- a) A ellos mismos
- b) A otras personas
- c) A personas fuera de la escuela

2. Reflexionen sobre alguna decisión que cada uno tenga que tomar a corto plazo. Puede ser del ámbito laboral, escolar u otro.

Traten de aclarar los objetivos que persiguen en tales casos.

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase:

- 60 minutos

Ejercicio No. 33

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de proactividad.

MATERIALES: Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Opciones de la vida

1. Suponga que debe cambiar de casa debido a que lo cambian de trabajo.

Tiene tres alternativas:

- Recurrir a la institución gubernamental para la adquisición de una casa de interés social.
- Vender su carro, pedir un préstamo al banco o a un familiar que está en condiciones de prestarle, y dar el enganche para una casa con mejor ubicación.
- Rentar.

Formen grupos pequeños.

Analicen los pros y contras de cada una de las alternativas, y cada quien tome una decisión considerando el punto de vista económico y el de las exigencias y conveniencias familiares.

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase:

- 60 minutos

Ejercicio No. 34

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de proactividad.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

INSTRUCCIONES**Pasos para la toma de decisiones.**

La buena toma de decisiones es importante para un supervisor. Es la llave para la existencia diaria. Muchas veces, los hechos disponibles pueden ser limitados. Puede que tenga poca experiencia en cual confiar, aun así, la decisión que debe tomar tendrá un gran impacto en la empresa.

Son situaciones como esa en la que se evidencia la necesidad de un buen sistema para usar en proceso de toma de decisiones. Los pasos para tomar una decisión pueden ser aprendidos, pero estos pasos tienen que ser practicados. La forma en la que usted toma decisiones y la determinación con la cual son ejecutadas son indicadores de su efectividad. Tomar buenas decisiones requiere de buena reflexión y practica.

1. Enumere una meta u objetivo.
2. Enumere las cosas que ha hecho para lograr esa meta
3. Identifique áreas de problemas o acciones necesarias.
4. Recave los hechos disponibles que usted considera son necesarios
5. Enumere todas las posibles decisiones alternas para ayudarle a resolver el problema
6. Escoja la mejor decisión para el problema, basado en lo que ha aprendido.

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase:

- 40 minutos

Ejercicio No. 35

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de proactividad.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Procesamiento de Problemas.

Aprender a reconocer el verdadero problema es la base para buena toma de decisiones.

Es necesario aprender a procesar los hechos y las suposiciones que se hacen acerca del problema.

1. Seleccione un problema que tenga actualmente, uno donde no haya tomado ninguna decisión:
2. Enumere la lista de hechos que usted piensa que necesita para poder tomar una buena decisión.

Nota: en muchas decisiones, las suposiciones son tan importantes como los hechos que se recavan. Cuidadosamente analice sus suposiciones.

¿Qué suposiciones tiene sobre el problema?

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase:

- 40 minutos

Ejercicio No. 36

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de proactividad.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.**INSTRUCCIONES****Estableciendo Metas Prácticas.**

Toda decisión esta basada en alguna meta u objetivo.

Por lo tanto, para que las decisiones sean claras y definitivas, es importante que las metas sean claras y obtenibles. Piense en sus metas personales a corto plazo y complete el siguiente ejercicio.

Enumere por lo menos tres metas personales a corto plazo	Decisión que usted ha hecho o debe hacer para obtener esta meta	Verifique el progreso a la fecha		
		Excelente	Regular	Pobre

Tiempo estimado de clase

- 40 minutos

HABILIDAD DE GESTION DEL TIEMPO

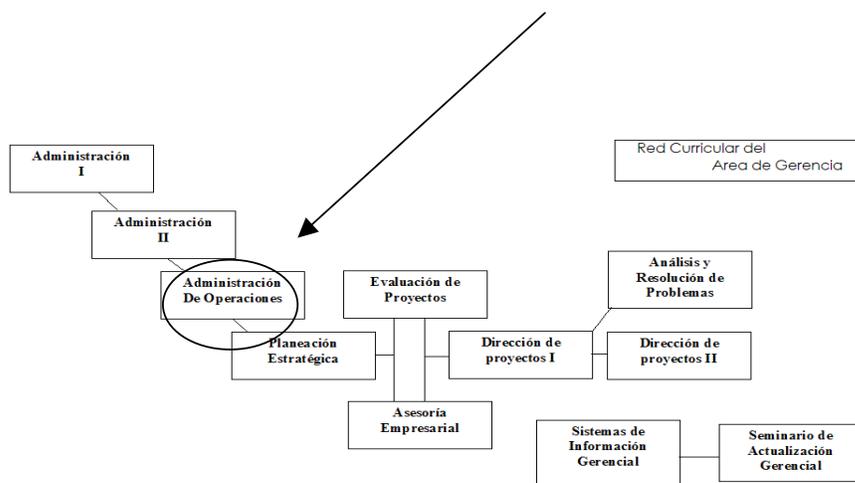


OBJETIVOS

- **Desarrollar la Habilidad de Gestión del tiempo en los estudiantes de la Universidad del Istmo.**

INSTRUCCIONES

Se recomienda al catedrático que: utilice los próximos ejercicios, después de haber visto el tema de Administración del tiempo en el curso de Administración de Operaciones.



MATERIALES

Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel.

6.7.5 GESTION DEL TIEMPO

Administrar el tiempo es una habilidad para desempeñarse con efectividad en el mundo actual.

La teoría sostiene que estas habilidades básicas representan una forma de alfabetización social necesaria para la supervivencia. La falta de habilidad para planificar, fijar metas o delegar puede tener un efecto perjudicial en una organización.

Como parte de su programa de desarrollo de recursos humanos, muchas empresas organizan cursos y recurren a cintas grabadas y folletos para enseñar las habilidades básicas a sus empleados²¹.

Gran parte de la enseñanza que se imparte en la actualidad sobre administración del tiempo es una mezcla de técnicas y habilidades para ahorrar tiempo, apoyada en principios como la organización y la priorización.

Las habilidades por sí solas no son la solución. Es necesario que la persona este en plena y total disposición de mantener un orden mental, físico y emocional con respecto a su tiempo.

La pérdida o ganancia del tiempo esta en usarlo debidamente, el secreto de manejar el estrés se encuentra en manejar efectivamente el tiempo. Encontrar el balance de los minutos y las acciones es fundamental para el correcto desenvolvimiento de un directivo.

La habilidad más importante de un directivo en la época actual, es la gestión correcta y eficaz de su tiempo, las oportunidades de convertir los minutos y las horas en armas de control son infinitas, una de las cualidades más importantes de un buen gerente es ser dueño de su tiempo y el de sus empleados.

²¹,Berta E. Madrigal Torres. *Habilidades Directivas*. (México: Editorial McGraw Hill, 2003) p.72

A continuación el cuadro demuestra los distintos enfoques de gestión de tiempo con sus ventajas y desventajas.

Cuadro No. 5: ENFOQUES CONCEPTUALES SOBRE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Enfoque y contribución	Ventajas	Desventajas
Instrumento mágico: Potencialización	Ofrece instrumentos que facilitan la comunicación, el seguimiento de progresos y resultados y la organización. Aumenta la productividad. Magnifica la capacidad individual. Permite producir bienes y servicios de alta calidad.	No toma en cuenta las realidades extrínsecas que rigen la calidad de vida. Crea la ilusión de que el poder reside en el instrumento. Restrictivo y antinatural. Fomenta el hacer humano y no el ser humano. A menudo se concentra en determinar día con día la prioridad de lo urgente.
Administración del tiempo: Habilidades	Desarrolla habilidades que facilitan el cumplimiento de los objetivos. Mejora el desempeño.	Crea la ilusión de que la efectividad depende de la habilidad. No hay uniformidad en la enseñanza, en lo que respecta a su calidad y a su orientación hacia el norte verdadero. Por lo general se concentra sólo en las habilidades que se consideran valiosas para la empresa.
Déjese llevar por la corriente: armonía	Comienza a apartarse del paradigma de la urgencia. Crea un ritmo de vida que está más en consonancia con nuestros ritmos naturales.	Carece de las ventajas de los enfoques más orientados a los objetivos. Carece de equilibrio propio de un enfoque más integrado. Esta en desacuerdo con los valores representados por la actitud de cumplir compromisos asumidos respecto de otras personas a través de citas, programas de actividades y cierta clase de productividad secuencial.
Restablecimiento: autoconciencia	Ayuda a identificar la naturaleza y el origen de los hábitos disfuncionales relativos a la administración del tiempo.	No ofrece una solución unificada. Es incompleto: la autoconciencia por sí sola no crea calidad de vida. Se centra en un aspecto muy limitado. Se centra en el pasado y no en el futuro.

Fuente: Berta E. Madrigal Torres. *Habilidades Directivas*. (México, McGraw Hill, 2003) p.68

Ejercicio No. 37

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Gestión del tiempo.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.**INSTRUCCIONES****Analizando Su Tiempo.**

Para aprender a organizar su tiempo es necesario hacer un pequeño ejercicio en el cual defina sus actividades diarias, un horario, y verificar si esta aprovechando al máximo su tiempo.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Hora 1					
Hora 2					
Hora 3					
Hora 4					
Hora 5					
Hora 6					
Hora 7					
Hora 8					
Hora 9					
Hora 10					

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase

- 30 minutos

Ejercicio No. 38

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Gestión del tiempo.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Cosas Para Lograr Hoy.

1. Para analizar su tiempo más efectivamente, es conveniente que se examine diariamente y descubrir que es lo que quiere lograr. Una técnica efectiva es categorizar las actividades diarias en: "Debo lograr", "Debería lograr" y "Puedo Lograr". Establezca prioridades adentro de cada una de estas categorías: ¿Qué es lo primero que quiero lograr hoy? ¿Qué es lo segundo que quiero lograr hoy?... y así sucesivamente.

	Prioridades 1,2,3, etc.	Actividad a lograr
Debo hacer	1. 2. 3. 4. 5.	
Debería hacer	1. 2. 3. 4. 5.	
Puedo hacer	1. 2. 3. 4. 5.	

Se recomienda que esta actividad la realice diariamente al principio del día o al final del día anterior, puesto que es una herramienta muy útil para priorizar las actividades más importantes del día.

2. ANALIZANDO SU LISTA DE LOGROS

Examine cuidadosamente su lista de cosas por lograr. Conteste las siguientes preguntas:

¿Fueron logradas las prioridades “debo hacer”? ¿Por qué?

¿No se lograron las prioridades “debo hacer”? ¿Por qué?

Ahora, pregúntese esto:

1. ¿Necesito pasar mas tiempo concentrado en las prioridades “debo hacer”?
2. ¿Estoy pasando mucho tiempo en las actividades fáciles? (las difíciles van primero)
3. Busque bloques grandes de tiempo. ¿Necesito relevar alguna de las actividades?

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase
- 30 minutos

Ejercicio No. 39

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Gestión del tiempo.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Montando Planificación de Objetivos

Para comenzar a montar la planeación de objetivos, es bastante útil pensar en su grupo/departamento de trabajo. Estos problemas pueden incluir producción, gente, o comunicaciones, por ejemplo:

	Seleccionar tres problemas muy presentes en su grupo de trabajo	Enumerar los resultados que desea obtener en cada uno.
Problema No. 1		
Problema No. 2		
Problema No. 3		

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase
- 30 minutos

Ejercicio No. 40 UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:
Desarrollar la habilidad de Gestión del tiempo.

MATERIALES: Lapicero, hojas de papel y cartulinas.

INSTRUCCIONES

Practicando Pronosticar

Escoja mentalmente una tienda a la que frecuente y durante la clase pronostique lo que se le pide. Se recomienda escribirlo en cartulinas, en grande para luego discutirlo en clase.

Por la tarde acuda a esa tienda y verifique lo que pronosticó.

Pronostique algunas actividades y eventos que usted observa regularmente, como el volumen total de gente, el número de gente ausente diariamente, o el número de quejas de compradores.

Haga su pronóstico para un mes y después compruébelo con los resultados verdaderos al final del mes.

Actividad a pronosticar	Su predicción	Resultados (un mes después)

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase

- 30 minutos

Ejercicio No. 41

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Gestión del tiempo.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Planificación

Cada supervisor es responsable de la planificación. Desafortunadamente, muchos supervisores y muchas empresas no cumplen con sus responsabilidades de planificación; generalmente se da la excusa de que no hay tiempo o que no ven el valor en la planificación.

Ambas excusas son inválidas. Con buena planificación, se es capaz de liberar tiempo valioso y concentrar en las áreas vitales de su trabajo. Es necesario adiestrar las técnicas de planificación.

En este ejercicio, se ve cómo establecer buenos objetivos e implementar los pasos en el proceso de planificación.

Desarrollar un plan simple para mejorar un problema laboral aislado.

1. Estableciendo objetivos

2. Pronostique el futuro

- a) Identifique datos estadísticos o medibles concerniendo el objetivo en cuestión.

- b) Comparar datos veraces con lo que se ha proyectado

3. Preparando un plan

- a) ¿Qué se hará?

- b) ¿Por qué se hará?

- c) ¿Cuándo se hará?

- d) ¿Dónde se hará?

- e) ¿Quién lo hará?

- f) ¿Cómo se hará?

4. Inclusión de otras personas (Como una regla general, se debe incluir en la preparación del plan a cualquiera que tendrá un papel importante en la ejecución del plan.)

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

<p>Tiempo estimado de clase - 40 minutos</p>
<p><u>Ejercicio No. 42</u></p> <p style="text-align: right;"><u>UNIVERSIDAD DEL ISTMO</u></p>
<p>OBJETIVO: Desarrollar la habilidad de Gestión del tiempo.</p> <p>MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.</p>
<p>INSTRUCCIONES</p> <p><u>Ejercicio de control de tiempo</u></p> <p>Imagine que debe salir de casa a las 9:15 horas para hacer una serie de encargos y estar de regreso a las 13:00 horas. De la casa a la estación tarda un cuarto de hora. La receptora de rentas cierra a las 10:00, la panadería abre a las 11:00, los comercios y el correo cierran a las 12:00. El recorrido deber ser a pie.</p> <p>Los encargos y compromisos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llevar un par de zapatos al zapatero - Recoger una máquina de escribir en el taller - Llevar un traje a la tintorería - Enviar una carta certificada por correo - Pagar impuestos - Comprar Q. 2.00 de pan - Comprar 1 libra de carne - Recoger a unos amigos en la estación a las 12:30 horas - Comprar un libro - Comprar mantequilla en la lechería <p>Enumere con el número 1 el lugar al que conviene ir primero; con el número 2, el segundo, y así sucesivamente, hasta terminar todas las diligencias de modo que a las 13:00 horas esté de regreso en casa.</p> <p>Cuando haya encontrado la solución, la discutirá en grupos (durante 20 minutos).</p> <p>Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003</p>
<p>Tiempo estimado de clase</p>

- 30 minutos

Ejercicio No. 43

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Gestión del tiempo.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

Ideas Clave para organizar el tiempo

A continuación se citan algunos consejos para organizar las reuniones y que no sean una pérdida de tiempo, sino reuniones productivas.

Prepare una agenda de la reunión, que sea entregada previamente a los participantes, la cual debe contener: o El propósito de la reunión, fecha, hora, lugar, lista de participantes y material que deben llevar (si es oportuno),

- Los temas a cubrir, con la cantidad de tiempo asignado a cada tema.
- Quién es responsable de cada parte de la reunión.
- Cómo se cubrirá cada tema, discusión, intercambio de ideas, o presentación.
- Resultado esperado, aquellos temas en los que debe lograrse algo específico.
- Si usted es el directivo que coordina la reunión, no olvide los siguientes consejos, con los cuales logrará no perder el tiempo y lograr reuniones productivas.
- Invite únicamente a los que pueden tomar decisión sobre el tema, ya sea en forma técnica o apoyo directivo.
- Aborde primero temas rutinarios y directos que supongan decisiones fáciles.
- Agende los temas controvertidos al final y con tiempo específico para su discusión.
- Inicie a tiempo la reunión.
- No espere a los rezagados y no haga un resumen cuando lleguen.
- No tolere tácticas como discursos largos y no pertinentes de los asistentes, o interminables revisiones de los temas.
- No pierda de vista el tiempo durante la reunión.
- Asegúrese que se traten todos los puntos de la agenda en el tiempo asignado.
- Postergue a asuntos varios los temas que surjan en la reunión y que no estaban agendados.
- Recuerde a todos los acuerdos en la reunión con un memorando.

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Ejercicio No. 44

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Gestión del tiempo.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

Ideas clave para organizar el tiempo

- Revise si sus hábitos de trabajo le ayudan a ahorrar tiempo en lugar de malgastarlo.
- Identifique la hora del día en la que mejor rinde y guarde ese tiempo para sacarle el máximo provecho.
- Cuando tenga que enfrentarse a un proyecto importante, empiece cuanto antes y haga un progreso por incrementos. No espere demasiado a empezar a trabajar en él.
- Escriba la lista de cosas que hacer al día siguiente la noche antes en lugar de hacerlo al llegar al trabajo por la mañana.
- Evite “los lamentos anticipados” y no insista en lo mucho que le desagrada hacer determinadas tareas.
- Organice reuniones rápidas. Distribuya un orden del día bien claro, mire el reloj, e interrumpa a los charlatanes.

El poder manejar el tiempo le da a el directivo la facultad de manejar el estrés, al poseer esta habilidad se puede ser más productivo puesto que llega a controlarse el aspecto emocional al establecer un control sobre el uso del tiempo, para ello es necesario dominar ciertas habilidades en con respecto a la gestión del tiempo:

1. Usar un planificador o una agenda de citas
2. Confeccionar listas de asuntos pendientes
3. Fijar metas
4. Delegar
5. Organizar
6. Priorizar

Fuente: Habilidades para nuevos Directivos, McGraw Hill 2003

HABILIDAD DE DESARROLLO PERSONAL



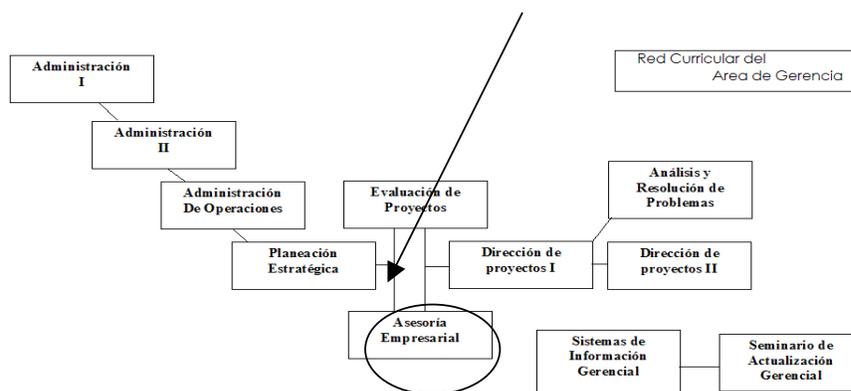
OBJETIVOS

- **Desarrollar la Habilidad de Desarrollo Personal en los estudiantes de la Universidad del Istmo.**

Los estudiantes a la altura del octavo semestre ya han realizado Prácticas en diferentes empresas por lo tanto ya han experimentado la interacción de sus conocimientos con el mundo real. Es este el momento ideal para que comprendan la importancia de tener un desarrollo personal, que le permita mercadearse como profesional, (venderse profesionalmente), y para ello necesita facultades como la negociación, la disciplina y el autocontrol.

INSTRUCCIONES

Se recomienda al catedrático que: utilice los próximos ejercicios, después de haber visto el tema de Desarrollo personal en Asesoría Empresarial.



MATERIALES

Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel.

El desarrollo personal se centra básicamente en la necesidad del individuo de cambiar, evolucionar y mejorar continuamente. Esta es una habilidad importante en la formación integral de la persona, puesto que significa la habilidad de auto conocerse, y ser protagonista de su propio aprendizaje.

Es interesarse por formar una autodisciplina y autocontrol que le permita consolidar su autoestima, su determinación y voluntad, al mismo tiempo cultivar relaciones interpersonales y facilitar sus interacciones en aspectos como la negociación.

La negociación

La habilidad para relacionarse socialmente no puede adquirirse con sólo conocer técnicas en un curso; se logra por medio de la educación permanente de actitudes y de una filosofía de la vida y de relaciones humanas.

Así mismo la negociación con respecto al manejo de conflictos para ser una práctica de alto nivel, requiere asertividad, prudencia, respeto, altruismo, condescendencia, autocrítica, disciplina y capacidad de renuncia. Estas cualidades son producto de un largo proceso de educación o reeducación. Quien es egoísta, inseguro y explotador, no será buen negociador en caso de conflicto.

Una de las mejores definiciones que se puede dar a la madurez humana es tan simple como ser tolerante a la frustración.

Existen técnicas específicas para ser un buen negociador, en este caso se tomará esta habilidad como una cualidad social que le permita al directivo mantener relaciones sin conflictos y que le permita desarrollar redes de contactos.

La Red de Contactos

La Red De Contactos es necesaria para el desenvolvimiento social del buen directivo, es una habilidad que va más allá de simplemente ser sociable, es crear toda una atmósfera de conocidos que pueden aportar, en algún momento, un valor agregado a una necesidad. Para ello se debe tomar en cuenta ciertos consejos:

- Establecer contactos con una actitud positiva e irradiar profesionalidad.
- Mantenga una expresión facial agradable, mire a los ojos y mantenga una posición firme.
- Preséntese sin fanfarronear. Extienda su mano y diga, “Hola, soy...”.

- Haga muchas preguntas. Busque oportunidades para expresar auténtico entusiasmo a las respuestas.
- Mantenga un registro de su actividad de contactos. Anote los detalles clave que oiga y cualquier compromiso que haga alguna de las dos partes.
- Incremente su visibilidad en la empresa haciendo contactos agresivamente.
- Luche contra los miedos a establecer contactos. Reconozca sus ansiedades y examine por qué éstas le inhiben.
- Vigile lo que dice cuando hable con gente de fuera de la organización. Pregunte más y conteste menos.

La Disciplina y el Autocontrol

Son dos características que se convierten en la habilidad de Desarrollo personal porque le dan al individuo una visión de los aspectos a evaluar y mejorar de si mismo. Le permiten desarrollarse individualmente y marcan sus características más singulares.

Ejercicio No. 44

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Desarrollo Personal.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

INSTRUCCIONES

“Vendiendo” Su Idea

¿Cuántas veces se ha ido a casa molesta, enojada o frustrada porque una idea que usted tuvo fue rechazada, sabiendo usted que debería haber sido lo contrario?

Se ha dicho que la elocuencia es igual a las ventas; es la capacidad o habilidad de persuadir a otras personas a estar dispuestos, felizmente, a apoyar sus ideas.

Evaluando las técnicas para las ventas, algunas de las mejores técnicas pueden ser usadas para persuadir y “vender” su idea.

Imagine que usted trabaja para una empresa, de cualquier tipo, Identifique un problema, sugerencia, o recomendación que siente que su empresa de be examinar, ejecutar o adoptar.

Prepare y presente esta idea a su catedrático, quien hará la función de jefe.

1. Conozca el producto (sea excepcionalmente familiar con las fuerzas, debilidades, costos, y tiempo necesario.)
2. Conozca su perspectiva (Posiciónese en los zapatos de su perspectiva. Anticipe cualquier problema de venta.)

3. Planifique su aproximación

¿Cuándo?

¿Dónde?

¿Cómo?

¿Quién?

4. Presente su idea

*Beneficios de la idea:

*Cualidades de la idea:

5. Maneje objeciones (Tenga posibles respuestas listas.)

6. Cierre la venta (¿Ahora o mas tarde?)

¿Espera usted una decisión en el acto?

¿Qué resultados espera?

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase

- 50 minutos

Ejercicio No. 45

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Desarrollo Personal.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.**INSTRUCCIONES****Mi reacción ante un desacuerdo.****Conflictos Y Negociaciones**

A continuación hay varias aseveraciones sobre las reacciones personales ante conflictos y falta de acuerdo.

Circule el número que mejor lo describa. Mientras más alto sea el número, está usted más de acuerdo con la aseveración.

Cuando termine, sume los números marcados y ponga el gran total al final de la hoja.

	Estoy completamente	Apenas de Acuerdo						de Acuerdo		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
No me molesta cuestionar un precio o buscar un intercambio más favorable que el que me ofrecen.										
No tengo nada que perder buscando un mejor acuerdo, silo hago en forma razonable.										
El conflicto es un hecho de la vida y trabajo duro para resolverlo.										

El conflicto es positivo, hace que examine mis ideas con más cuidado.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Cuando resuelvo conflictos, trato de tomar en cuenta las necesidades del otro.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
A menudo los conflictos producen mejores soluciones a los problemas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
El conflicto estimula mi inteligencia y agudiza mi juicio.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Trabajar con conflictos me ha enseñado que la vergüenza no es signo de debilidad.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Resueltos satisfactoriamente, los conflictos con frecuencia estrechan las relaciones.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
El conflicto es una manera de probar mi punto de vista personal.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

GRAN TOTAL

Si obtuvo 80 puntos o más, significa que ~~100~~ tiene una actitud realista hacia los conflictos, entiende de negociaciones y está deseoso de trabajar para resolverlos.

Tiempo estimado de clase
- 40 minutos

Ejercicio No. 46

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Desarrollo Personal.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Mis tres objetivos más Importantes.

El desarrollo propio es un proceso continuo que demanda ahora más que nunca. La industria y negocios requieren más y mejores administradores y se emplaza esa responsabilidad

exclusivamente en gente que está dispuesta a trabajar por eso.

Usted esta encomendado a su deseo por mejorar, y a su tenacidad por tener un trabajo hecho. Si usted mantiene metas de desarrollo propio enfrente suyo y mantiene ese ritmo usted obtendrá las metas de desarrollo propio y objetivos que identificara a continuación.

El verdadero desarrollo es el desarrollo propio. A continuación mencione tres metas que quiera hacer en el año entrante.

Objetivo número uno:

Qué es lo que voy a lograr:

Objetivo número dos:

Qué es lo que voy a lograr:

Objetivo número tres:

Qué es lo que voy a lograr:

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase
- 45 minutos

Ejercicio No. 47

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Desarrollo Personal.

MATERIALES: Lapicero, y hojas de papel.

INSTRUCCIONES

Preguntas y Respuestas

1. La mejora propia es el proceso planificado y continuo de mejorar el conocimiento propio, actitudes y habilidades, comportamiento, creencias, y potencial.

V F

2. La demanda de hoy en día por administradores mejor entrenados, emplaza la responsabilidad en el regazo de aquellos que están dispuestos a trabajar por ello.
V F
3. Un estudio reciente demuestra que la mayoría de supervisores escogerían sus carreras actuales si tuvieran que repetirlo todo de nuevo.
V F
4. La falta de necesidad de educación formal no impide su desarrollo personal.
V F
5. El aprendizaje tiende a ser obsoleto rápidamente.
V F
6. Generar el empuje y deseo es realmente crear la motivación que usted quiere para mejorar.
V F
7. Este empuje viene de un supervisor que lo empujará, mas que venga adentro de usted mismo.
V F

Fuente: Personal skill building for the emerging manager, Pinkstaff Associates 1982

Tiempo estimado de clase
- 30 minutos

Ejercicio No. 48

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Desarrollo Personal.

MATERIALES: Lapicero, hojas de papel y una libreta de direcciones.

INSTRUCCIONES

Cultivar una red de Contactos

- Establezca contactos con una actitud positiva e irradie profesionalidad. Mantenga una expresión facial agradable, mire a los ojos y mantenga una posición firme.

- Preséntese sin fanfarronear. Extienda su mano y diga, "Hola, soy...".
- Haga muchas preguntas. Busque oportunidades para expresar auténtico entusiasmo a las respuestas.
- Mantenga un registro de su actividad de contactos. Anote los detalles clave que oiga y cualquier compromiso que haga alguna de las dos partes.
- Incremente su visibilidad en la empresa haciendo contactos agresivamente. Ofrezca unirse a equipos interdepartamentales, hablar con otras unidades, y pedir consejo.
- Luche contra los miedos a establecer contactos. Reconozca sus ansiedades y examine por qué éstas le inhiben.
- Vigile lo que dice cuando hable con gente de fuera de la organización. Pregunte más y conteste menos.

Realice un ejercicio de reconocimiento

Tome una hoja de papel y escriba los nombres y apellidos de sus compañeros de clase, pregunte a cada uno de ellos su teléfono, dirección y la fecha de nacimiento.

Tiene 10 minutos para memorizarlos.

Pase frente a los demás y repítalos; trate de asociar la cara con el teléfono y la dirección, y la personalidad con la fecha de nacimiento.

Fuente: Habilidades Directivas, McGraw Hill 2003

Tiempo estimado de clase
- 60 minutos.

HABILIDAD DE EMPRENDEDOR



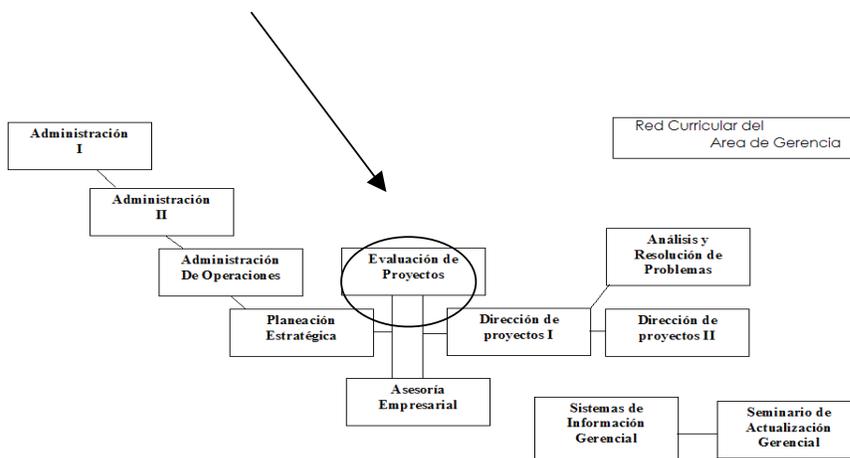
OBJETIVOS

- **Desarrollar la Habilidad de Emprendedor en los estudiantes de la Universidad del Istmo.**

Esta habilidad es la más difícil de formar, puesto que en muchos casos es una parte natural de cada persona. En esta propuesta se tratará de motivar al alumno a que tenga un espíritu emprendedor con iniciativa y visión empresarial.

INSTRUCCIONES

Se recomienda al catedrático que: utilice los próximos ejercicios, después de haber visto el tema de Evaluación de Proyectos.



MATERIALES

Lapicero, marcadores, cartulinas, hojas de papel.

6.7.7 EMPRENDEDURISMO

El ser emprendedor es una habilidad bastante difícil de conseguir, no sólo porque representa una gran responsabilidad, especialmente si se es joven, si no que también se es parte del mundo laboral siendo jefe de sí mismos, el autocontrol, sin embargo hay una serie de ventajas al tener una propia empresa y desventajas, a continuación se definen algunas:

Cuadro No. 7: Ventajas y Desventajas conceptuales de ser empresario

Asunto	Ser Empleado de una Corporación	Ser Su Propio Jefe
Estabilidad Laboral	Sujeta al éxito de la empresa, el departamento y los superiores.	Directamente ligada al éxito de la compañía. El éxito individual es muy importante.
Ascensos	Estrictamente determinados por la jerarquía.	Usted es el Jefe.
Horario Laboral	Muchas veces es intenso.	Las jornadas son largas e imprevisibles. Uno mismo determina los horarios.
Salario	Se fija dentro de un rango previamente determinado según el departamento y/o el cargo.	Al comienzo suele ser menor que el promedio.
Bonificaciones	Si las hay, se reparten trimestralmente o en ciertas fechas festivas.	La principal recompensa es el éxito continuado del propio negocio.
Asunto	Ser empleado de una Corporación	Ser su propio Jefe
Prestaciones	Servicios médicos y a veces odontológicos y oftalmológicos.	Debe proveerse a sí mismo.
Gastos	A algunos empleados se les asignan cuentas con la posibilidad de efectuar gastos sustanciales.	A los dueños de empresas muchas veces se les dificulta separar sus gastos empresariales de los suyos personales.
Responsabilidad	Se define claramente en el manual para empleados o en la descripción impresa del cargo.	Bastante. Los dueños de empresas siempre tienen que estar preparados para realizar todo tipo de actividades.

Ser emprendedor no significa que a los 20 años facture grandes cantidades de dinero, el verdadero significado de emprendedor, es comenzar algo, buscando opciones decididamente y con la voluntad de alcanzar cualquier meta.

Existen muchas historias de éxito de personas que a muy temprana edad ya acumulan y moldean grandes fortunas, estas personas son emprendedoras por naturaleza, probablemente antes de cumplir los 10 años ya se paraban en la esquina de su casa con “su propio negocio”, vendiendo limonada fría, este tipo de actitudes son a las que se le llama de emprendedoras.

Cuando se es joven se tienen muchas fuerzas y muchas ideas, sin embargo no siempre se ponen en práctica, probablemente por falta de entusiasmo o de credibilidad en si mismo, y ese es el elemento clave para realizar los sueños, las visiones y las ideas.

El mayor problema de la juventud actual es precisamente esa apatía y despreocupación con la que vive en el mundo que le rodea, donde probablemente su mayor interés es que va hacer el fin de semana por la noche. Es esta actitud la que es clave para no interesarse decididamente en realizar cosas increíbles a temprana edad, en esta época es aún más fácil lograr realizar inquietudes, lo único que hace falta es voluntad y ganas de hacer las cosas.

El secreto de el emprendedurismo es la iniciativa, y la visión de negocio con la que se realicen las cosas, es clave tener un plan específico de actividades, pero es aun más necesario y primordial tener la iniciativa de hacer algo.

Ejercicio No. 49

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Emprendedor.

MATERIALES: Lapicero, hojas de papel, televisor, vídeo casetera, película.

INSTRUCCIONES

Cineforum

Alquilar la película:

Jerry McWire

Director: Cameron Crowe

Escritor: Cameron Crowe

EUA. 1997

Ver la película

Hacer un análisis sobre las características del personaje principal.

Analizar el mensaje que deja; ¿Si deja mensaje?

¿Qué clase de mensaje es?

¿Qué hubiesen hecho si fuesen el personaje principal?

Comparar puntos de vista y opiniones.

Tratar de sacar el tema principal; Emprendedurismo

Tiempo estimado de clase

- 2 clases

Ejercicio No. 50

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Emprendedor.

MATERIALES: Lapicero, hojas de papel, libros de historia, internet.

INSTRUCCIONES

Análisis de Personajes Históricos

Esta actividad se recomienda hacerla al menos una vez por semana, y consiste en investigar sobre personajes contemporáneos, que han dejado una huella en la humanidad. Estos personajes deberán tener algo en común, ser importantes líderes que han llevado a cabo hazañas emprendedoras y de lucha por ellos y por terceros. En la siguiente lista se mencionan algunos, queda a discreción del catedrático si utiliza estos o le deja a cada alumno que escoja los personajes que le interese conocer.

1. Henry Ford
2. Martin Luther King
3. Mahatma Gandhi
4. Margaret Tacher
5. Winston Churchill
6. David Ben Gurion
7. Orson Welles
8. Coffi Anan
9. El Papa Juan Pablo II
10. Eleonor y Theodor Roosevelt

El estudiante debe realizar un reporte en donde incluya una breve bibliografía del personaje.

Un análisis donde incluya las razones por las cuales cree que estas personas sobresalieron de las demás, ¿por que para algunas personas son héroes y para otras no?, ¿Cuál creen que fue la motivación para hacer lo que hicieron?, ¿Si esa motivación la adquirieron por las circunstancias de la vida o si era un rasgo nato en ellos?.

Tiempo estimado de clase

- Tarea, una vez por semana

Ejercicio No. 51

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Emprendedor.

MATERIALES: lapicero, hojas de papel, periódico con las secciones de economía y finanzas.

INSTRUCCIONES

Resumen mensual de noticias

Esta actividad consiste en:

Una vez al mes cada estudiante deberá entregar al catedrático un resumen con las 4 noticias internacionales más importantes del mes, y 4 nacionales.

Las noticias internacionales deberán corresponder 2 al Wall street journal y 2 America Economía.

Las nacionales deben ser 4 noticias que han causado impacto por su influencia en el contexto empresarial de Guatemala.

Con esta actividad se pretende que el alumno se mantenga informado del acontecer nacional e internacional y que al mismo se le desarrolle la habilidad de información al investigar sobre lo que pasa a su alrededor.

Tiempo estimado de clase

- 1 clase mensual

Ejercicio No. 52

UNIVERSIDAD DEL ISTMO

OBJETIVO:

Desarrollar la habilidad de Emprendedor.

MATERIALES: Lapicero, hojas de papel, 5 o 7 escritorios.

INSTRUCCIONES

Yo quisiera ser...

Divida la clase en grupos de 5 o 7 personas.

Haga una mesa redonda y cada estudiante representara un integrante de un grupo de entusiastas inversionistas que pretenden iniciar una empresa en Guatemala.

Los estudiantes escogerán la clase de empresa que pretenden iniciar.

Cada uno de ellos expondrá sus razones a favor y en contra de instalarla en el país.

Trate de iniciar una discusión sobre diferentes negocios que les interesa a cada uno, que tengan un intercambio de ideas sobre los diferentes temas que les atraen.

Procure hacer esta dinámica de forma continua, para sembrar el interés por investigar sobre los negocios que se conversan en la dinámica.

Tiempo estimado de clase

- 30 minutos

CONCLUSIONES

En Guatemala el tema de las competencias esta tomando un nuevo rumbo, de hecho la adecuación curricular de la reforma educativa tiene como objetivo la formación del individuo en base a las competencias.

Las competencias se encuentran cada día más posicionadas como instrumentos de gestión en la empresa moderna que ayudan a mejorar el rendimiento de la empresa y de sus miembros.

Los conocimientos, las actitudes y habilidades no se desarrollan de manera separada; deben interactuar dinámicamente en la formación de competencias directivas, sobre la base de las características innatas de cada persona. Sin embargo, las habilidades pueden ser formadas a través de la práctica constante y la educación superior es la etapa idónea para desarrollar y formar habilidades directivas, por lo tanto para usos didácticos se separo en esta propuesta.

El desarrollo de las competencias en cada individuo es diferente puesto que cada persona asimila el conocimiento y las actitudes de distinta manera, sin embargo el desarrollo de las habilidades puede ser formado a través de la repetición o práctica constante de los actos que las constituyen.

Cuando se tiene una actitud perseverante hay una mayor posibilidad de lograr el desarrollo de la habilidad que se busca, un comportamiento positivo es básico para la conformación de los hábitos y la adquisición de los conocimientos necesarios que perfeccionen el acto.

Los estudiantes de esta generación y los del futuro adquirirán firmes hábitos de aprender ligados a la gente. Comprender la motivación que un estudiante lleva a la clase, requiere que el catedrático tome en cuenta la más amplia esfera académica dentro de la que el se desenvuelve.

Es un hecho que la educación en general demanda muchas más exigencias al estudiante y por lo tanto su capacidad intelectual aumenta al igual que su capacidad laboral.

El investigador debe ser profesor. Todo profesor se hace maestro cuando incorpora a sus alumnos al campo del saber que le es propio, preparándoles para que lleguen a superarle en el futuro a través de la participación e interacción en clase.

RECOMENDACIONES

Es necesario que los catedráticos de los diferentes cursos tengan presente la importancia del desarrollo de las habilidades, y que en cada una de sus clases busquen la manera de ponerlas en práctica.

Esta propuesta se centra en las habilidades, pero para el completo desarrollo de las competencias es necesario que se complementen con el conocimiento y las actitudes.

En Guatemala hay poca literatura sobre las competencias, y sería recomendable establecer relaciones interinstitucionales contactando expertos en este tema.

El IESE cuenta con un centro de desarrollo de competencias directivas, sería recomendable contactarles y recibir una orientación más científica para el desarrollo de las mismas, no sólo para estudiantes universitarios si no también para gerentes empresariales, puesto que Guatemala necesita gente capacitada y competente para sobresalir en el mundo.

Sería una oportunidad muy valiosa para la Universidad del Istmo si lograrse hacer un centro de formación de competencias directivas, cuyo enfoque no sea solamente para estudiantes, si no también para desarrollar estas capacidades en ejecutivos de alta dirección y empleados de todo nivel.

Es necesario mantener una constante motivación para catedráticos y estudiantes, puesto que uno transfiere la actitud al otro, y es esta interacción la que hace posible una transmisión de conocimiento valiosa.

El tema de competencias, habilidades, conocimiento y actitudes, tiene un campo extenso de estudio, esta propuesta es una pequeña muestra de lo interesante que puede ser el tema. Es en definitiva una posibilidad de hacer estudios que profundicen el desarrollo y formación de cada una de las habilidades directivas específicas que se proponen en este documento.

Se recomienda buscar formas y métodos específicos para desarrollar la visión empresarial e iniciativa en los estudiantes, una investigación que toque a fondo como lograr que los jóvenes sean emprendedores y busquen desarrollarse a si mismos.

BIBLIOGRAFÍA

HELLIEGEL, Don, JACKSON, Susan y SLOCUM, John W. *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Mcgraw Hill, 2002. 551 p.

ADEMAR FERREIRA, Horacio. *Aprender a Emprender*. Argentina: Ediciones Novedades Educativas, 1996. 112 p.

BENAVIDES ESPINDOLA, Olga. *Competencias y Competitividad*. México: Mcgraw Hill, 2002. 155 p.

MORRIS, William. *Enseñanza Universitaria*. Madrid: Editorial Rialp, 1983. 203 p.

PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Editorial Rialp, 1999. 279 p.

STETTNER, Morey. *Habilidades para nuevos Directivos*. México: Mcgraw Hill, 2003. 175 p.

DRUCKER, Peter. *La Gerencia Efectiva*. México: Editorial Hermes, 1989. 265 p.

DRUCKER, Peter. *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogota: Editorial Norma, 2002. 320p.

CALLEJA, Tomas. *La Universidad como Empresa Una Revolución Pendiente*. Madrid: Editorial Rialp, 1990. 161p.

CASARES, David. *Líderes y educadores*. México: Fondo de Cultura Económica, 2001. 155p.

COVEY, Stephen R. *Los Siete Hábitos de las personas altamente efectivas*. Covey Leadership Center, 1990. 199p.

SCHINEER, Manuel. *Marketing de Servicios Profesionales*. Argentina: Editorial Granica, 1999. 147 p.

KUSHELL, Jenifer. *Solo para emprendedores*. México: Grupo Editorial Norma, 1999. 303 p.

VÁSQUEZ, Gonzalo. *Técnicas de Trabajo en la Universidad*. Navarra, EUNSA, 1985. 206 p.

CARRASCO, José Bernardo y BASTERRETCHE BAINOL, Juan. *Técnicas y Recursos para motivar a los alumnos*. Madrid: Editorial Rialp, 1998. 255 p.

CARDONA, Pablo y GARCÍA LOMBARDÍA, Pilar. *Evaluar y Desarrollar las Competencias Directivas*. España, IESE, 1999. 18 p.

CARDONA, Pablo. *Revista de Antiguos Alumnos*. España, IESE, Marzo 2001, pag. 52-59

MARTÍNEZ, Miquel, BUSCARAIS ESTRADA, María Rosa y ESTEBAN BARA, Francisco. *Revista IBERO AMERICANA*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, La Ciencia y la Cultura, 2002. 45p.

MINEDUC. *Propuesta de currículo para educación primaria*. Guatemala, MINEDUC 2003. 90p.

PINKSTAFF Dick, Marlene. *Personal skill buiding for the emerging manager*. EUA, Pinkstaff Associates 1982. 195 p.

MADRIGAL TORRES, Berta. *Habilidades Directivas*. México, McGraw Hill 2003. 130 p.

www.iese.edu