



Habilidades directivas

5° semestre

Clave: LIC 07143528

Información general de la asignatura



División de Ciencias  
Sociales y Administrativas





## Índice

Presentación.....	2
Competencias a desarrollar .....	5
Problema prototípico.....	6
Contenido temático.....	11
Metodología de trabajo .....	12
Evaluación del aprendizaje .....	13
Fuentes de consulta .....	15

# Habilidades directivas

## Información general de la asignatura



### Presentación



Fuente: [Pixabay](#)

Habilidades directivas aporta al futuro licenciado en Gestión y administración de PyME, la capacidad para desarrollar habilidades de autoconocimiento, administración del tiempo, solución de problemas, coaching y liderazgo, que le permitan un desempeño eficiente en su ámbito personal y profesional.

Si estudias esta carrera, estás de acuerdo en la importancia que tiene la administración en el desarrollo de la humanidad, en la creación de riqueza y la satisfacción de ciertas necesidades que tiene la sociedad. Así mismo, estás consiente de la necesidad de formar cuadros y profesionalizar la tarea de los directivos y gerentes de las PyME para que éstas logren sus objetivos y sean competitivas.

Las Habilidades Directivas que se abordarán en esta asignatura están orientadas a ayudar a los estudiantes (futuros líderes de las PyME) a desarrollar todo el potencial de sus colaboradores. Considerando la posibilidad de que ese proceso de desarrollo requerirá un cambio en el estilo de liderazgo adaptándolo al nivel de compromiso y preparación de sus seguidores.

Para lo anterior, es necesario, en primer lugar, que los estudiantes conozcan las distintas herramientas para desarrollar sus HD y que se conozcan así mismos en cuanto a sus estilos de liderazgo, a través de un ejercicio de diagnóstico que se propone que hagan como parte de las actividades de la asignatura.



Fuente: [Pixabay](#)

### REFLEXIÓN

Es importante que el estudiante reflexione desde el arranque de la asignatura que no hacen lo mismo un “administrador” de una empresa que un líder de una PyME que tiene la actitud, conocimientos, estrategias y herramientas apropiadas para lograr que su empresa sea altamente eficiente y competitiva.

El contenido de la asignatura está organizado en tres unidades; en la primera unidad se inicia con la parte introductoria a las HD, resaltando la importancia del directivo competente, la clasificación de las habilidades y sus principales elementos de mejora, que en determinado momento el estudiante deberá refinar en su práctica profesional.

1

Para el estudio de clasificación de las habilidades directivas es importante tener presente, que existen diversos autores que han escrito sobre la temática, en donde se presentan clasificaciones distintas, sin embargo, se retomará, en gran medida, la tipificación que hacen Whetten y Cameron (2011, p.19) para efectos prácticos. La primera unidad se complementa con los textos de Madrigal (2009) y Bonifaz Villar (2012).



**2** En la segunda unidad se proporciona al estudiante técnicas para la solución analítica y creativa de problemas, que le permitan superar las dificultades que impiden el desarrollo de su creatividad para encontrar alternativas de solución y motivarse para la innovación; para la administración del tiempo, factor que juega un papel importante en la distribución de actividades; para la gestión de conflictos, considerando que éstos existen en todas las empresas –por tanto hay que saber identificarlos–y que es necesario solucionarlos para que no afecten la productividad de la PyME, y para la gestión de los equipos de trabajo, partiendo de las siguientes ideas: “la unión hace la fuerza”, “varias cabezas piensan mejor que una”, “una golondrina no hace primavera” o “una cadena es tan débil como su eslabón más frágil”.

**3** En la tercera unidad se aborda primero el enfoque del liderazgo situacional que, de entre otras perspectivas sobre el liderazgo, considera que no hay un único estilo apropiado de liderar y que un “líder eficaz puede emplear el estilo adecuado en el momento oportuno” (Hersey et. al., 1998). Después, en la misma unidad, se propone mediante el *coaching*, que el estudiante sepa cómo llevar a su equipo de trabajo a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo, para ello, debe involucrar, compartir, aprobar y guiar a todos los integrantes de su equipo.

Finalmente, como parte de la unidad tres se propone que el estudiante formule un plan de mejora estableciendo estrategias apropiadas para resolver el caso prototípico y aplicando los conocimientos adquiridos en las actividades anteriores de la asignatura. En la última actividad, se propone que el estudiante desarrolle sus habilidades de autoconocimiento; el conocerse a uno mismo es sumamente importante para todos, ya que viene a ser un indicador de la madurez personal. Es necesario que el estudiante conozca sus fortalezas y debilidades, que le permitirán reconocer y gestionar sus motivaciones y cultivar la seguridad y confianza en sí mismo estando bien con uno mismo se puede estar bien con los demás.



### Competencias a desarrollar



Competencia  
Fuente: [Freedigitalphotos](http://freedigitalphotos.com)

#### General

Diseñar estrategias directivas bajo un enfoque de liderazgo efectivo para mejorar el desempeño y conducción exitosa de la PyME, a través del *coaching*, trabajo en equipo, el manejo de conflictos y administración del tiempo.

#### Específicas

- › Identificar la importancia de las habilidades directivas en el contexto de las PyME a partir de la discusión conceptual de los procesos de comunicación asertiva, motivación y liderazgo para lograr una gestión directiva eficiente.
- › Diseñar estrategias de interacción, para integrar los mejores equipos de trabajo y generar mejores resultados en la PyME, a través de un adecuado manejo de conflictos, la negociación, motivación, administración adecuada del tiempo.
- › Diseñar las estrategias directivas a través de la utilización de instrumentos de autoevaluación, diagnóstico y coaching que permita impulsar los cambios requeridos para lograr una PyME eficiente y exitosa.



### Problema prototípico

En México, el 99.8% de las empresas son micro, pequeñas o medianas (MiPyME); generan el 71% de los empleos del país y producen el 52% del Producto Interno Bruto (INEGI, 2014).

### Contexto

Las PyME tienen características muy particulares como el hecho de que surgen de una actividad económica a muy baja escala, es decir, se refieren a actividades que no requieren una gran cantidad de insumos (humanos, financieros y materiales) porque su producción no es tan amplia como una empresa grande.

Si se trata de una empresa de servicios, su cartera de clientes no es tan numerosa; a veces, a partir de una profesión o algún oficio desarrollado en un entorno familiar.



Un abogado, un contador, un diseñador gráfico o un arquitecto que instala su despacho; o bien un carpintero, un herrero o un artista que abre su taller o una persona que hereda un negocio pequeño como una zapatería, una cafetería, o los que son pequeños productores o prestadores de servicios.

Son empresas cuya operación y crecimiento se lleva a cabo de manera empírica y pocas veces alcanza un nivel de productividad como las empresas de mayor tamaño, donde hay los recursos para la contratación de personal especializado en diferentes tareas de nivel directivo y operativo.

# Habilidades directivas

## Información general de la asignatura



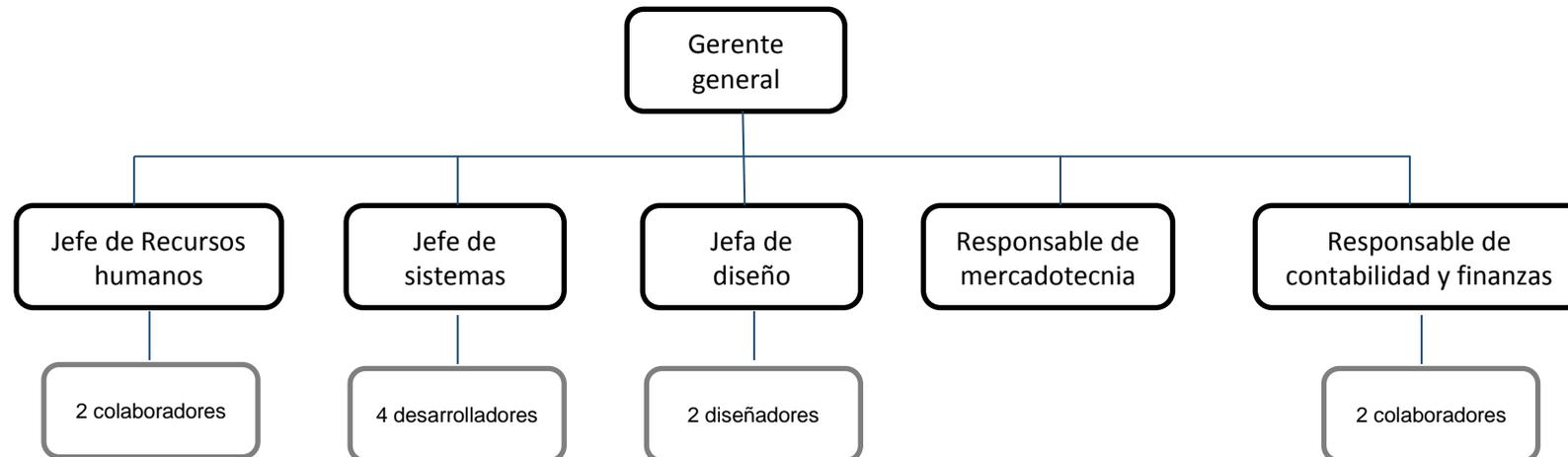
Como podrás observar, en la PyME los dueños muchas veces tratan de mantener un negocio sin ser especialista en la administración de empresas y cumpliendo múltiples funciones en ausencia de una amplia cartera de puestos que si puede tener un directivo en una empresa de mayor tamaño.

Es así que las Habilidades Directivas (HD) de las personas que gestionan las PyME en México se vuelven factor clave del éxito que este tipo de empresas puedan tener. Conocerlas, estudiarlas y saber aplicarlas y replicarlas es una tarea de los profesionales de la administración.

### Caso prototípico

Es por esto que en el marco de esta situación y para efectos del caso prototípico de la asignatura de Habilidades Directivas, se describirán a continuación varias situaciones que ocurren en una PyME dedicada al desarrollo de software y diseño de páginas web.

La empresa en cuestión tiene el siguiente personal:



# Habilidades directivas

## Información general de la asignatura



Hace un año que la empresa inició un proceso de consolidación, con un incremento significativo en los contratos; algunos con “clientes importantes para el futuro de la empresa” como lo comenta el gerente general, quien comparte esa visión con el jefe de recursos humanos (su primo), pero no con el responsable de contabilidad y finanzas (su hermano) por el giro que le dio a la empresa, que inició como un despacho contable (con una cartera reducida pero segura de clientes privados) y ahora, se ha transformado en una empresa que presta sus servicios tanto al sector público como privado en el desarrollo de sistemas y páginas web. Próximamente, iniciarán los servicios de hosting y cómputo en la nube, pero sin contratar personal para esas tareas, por lo que supone un aumento en las cargas de trabajo para todo el personal de la empresa.

Para acompañar el crecimiento de la empresa, el gerente general ha propuesto como objetivos que la empresa se certifique bajo la norma ISO 9001 y que su sistema de contabilidad y finanzas migre a una plataforma web para que permita a los directivos, pero principalmente a él, dar seguimiento puntual al balance financiero de la empresa. La certificación ISO también tiene como propósito monitorear las tareas de las distintas áreas de la empresa.

Hasta ahora, el personal de la empresa, incluyendo al propio gerente general, se ha esforzado por cumplir en los requerimientos del consultor ISO que se contrató para el proceso de certificación, y con el cambio del sistema de contabilidad y finanzas a costa de sacrificar tardes y fines de semana; sin embargo, “todo tiene un límite” como lo comenta el responsable de contabilidad y finanzas, quien dejó de asistir tanto al Club de ajedrez al que asistía una vez por semana, como a las reuniones familiares para no tocar el tema de la empresa o ser el paño de lágrimas de su cuñada cuando se queja de lo dedicado que está el gerente general en sus proyectos empresariales y lo alejado que está de sus hijos por desayunos, comidas o reuniones imprevistas, interminables o sin propósito claro. Ahora, el responsable de contabilidad y finanzas prefiere estar en el gimnasio, donde pasa toda la tarde y donde puede olvidarse por completo del trabajo. Incluso llegó a rechazar una interesante oferta de trabajo de un prestigioso despacho contable, del cual incluso podría llegar a ser socio.



Para lograr los dos objetivos planteados (certificación ISO y nuevo sistema contable y financiero), el gerente general integró dos equipos de trabajo. Uno formado por el área de Recursos humanos, el área de Diseño y el área de Mercadotecnia (ISO); el otro por el área de Sistemas y el área de contabilidad y finanzas (nuevo sistema). El equipo ISO, como ya se dijo, tiene el acompañamiento de un consultor que constantemente les brinda capacitación y asesoría; además de que el jefe de recursos humanos cuenta con una Maestría en calidad y la jefa de diseño trabajó en una empresa que ya cuenta con el certificado. El equipo del nuevo sistema no tiene claridad en cuanto a lo que se pretende lograr con la migración a la plataforma web, incluso, critican en voz baja que se trata de una tarea inoficiosa porque el sistema actual cumple con lo que se requiere de un sistema de contabilidad y finanzas. Además, en las reuniones discuten aspectos técnicos sin llegar a los acuerdos necesarios para avanzar como el gerente general quiere. Por el contrario, entusiasmaron cuando uno de los programadores propuso desarrollar un sistema para el seguimiento de los proyectos para apoyar la certificación ISO y, a partir de eso, solicitaron una reunión con el gerente general, pero éste argumentó estar muy ocupado en conseguir futuros clientes para la empresa.

Se percibe un grado de estrés significativo en la empresa a consecuencia de diferentes conflictos dentro de la organización, asociados con la diferencia de opiniones entre los colaboradores, por factores ambientales, incertidumbre económica y temas personales (familiares) que no permiten que algunos colaboradores se concentren al cien por ciento en su trabajo; lo anterior genera tensión, irritabilidad y hasta problemas fisiológicos (como dolores de cabeza y presión arterial alta) entre los colaboradores como se puede advertir en las siguientes declaraciones de un colaborador del área de contabilidad.

Contador A:

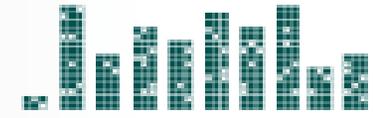
¡No puedo con este nuevo sistema!

¡Tengo que dedicarle más horas al trabajo para aprender a usarlo y no soporto a mi compañero que ya lo domina!

¡Desde hace varios días tengo insomnio y dolores de cabeza!

# Habilidades directivas

## Información general de la asignatura



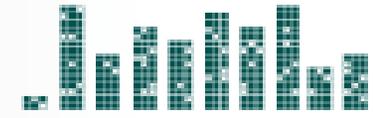
En el área de diseño, el diseñador A se niega a trabajar horas extras para concluir un diseño que le fue asignado apenas hace ocho horas, cuando él ha demostrado ser eficiente y muy creativo en los diseños que realiza. Si su jefa lo obliga a quedarse tiempo extra, hará las cosas a la ligera para poder retirarse lo más pronto posible.

Su jefa le exige que trabaje horas extra para concluir el diseño. Estaba empeñada en obligarlo a concluir ese mismo día. Si el diseñador A no aceptaba quedarse horas extra, ella lo tomaría como una ofensa a su persona y a su autoridad.

Además de esta situación, el diseñador B comentó que a la jefa de diseño no parece preocuparle que haya un buen ambiente de trabajo y que no es la primera vez que esto ocurre. “Ella únicamente exige resultados sin interesarse en nuestros motivaciones y preocupaciones”, comentó, luego de plantear al gerente general que quieren tomar un curso de diseño en un programa nuevo.

A pesar de no estar de acuerdo, es posible que en el área de diseño se pueda dar una negociación de GANAR-GANAR.

En general, la PyME a la cual nos hemos referido puede mantenerse como está, empeorar o mejorar. Depende de muchos factores, pero de manera particular se espera que sus directivos tomen cartas en el asunto y hagan algo por el comportamiento y las relaciones entre el personal. Se trata de que los directivos desarrollen habilidades para que la empresa sea altamente eficiente y competitiva.



### Contenido temático

#### Unidad

#### 1. Las habilidades directivas y su importancia en el contexto empresarial

- 1.1. El concepto de habilidades directivas y sus componentes
- 1.2. Asertividad en las habilidades directivas
- 1.3. Importancia de las habilidades directivas

#### Unidad

#### 2. Las competencias de los directivos altamente eficientes

- 2.1. Habilidades directivas personales
- 2.2. Habilidades directivas interpersonales
- 2.3. Habilidades directivas grupales

#### Unidad

#### 3. La gestión empresarial eficiente

- 3.1. Liderazgo
- 3.2. El *coaching* como estrategia directiva para el cambio



### Metodología de trabajo

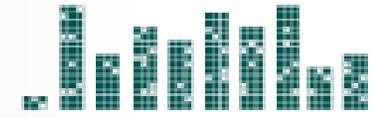
Una de las características de la educación mediada por tecnología es desarrollar en los estudiantes los procesos de autorregulación del aprendizaje y administración del tiempo, motivo por el cual se te sugiere dedicarle un mínimo de tres horas diarias para el abordaje de los contenidos que se te presenta, aunque esto dependerá del ritmo de estudio y tiempo del que dispongas.

Las actividades de aprendizaje que se diseñaron para esta asignatura, fueron pensadas para que de manera paulatina, se aumente el grado de complejidad tanto disciplinar y cognitivo, lo cual, al finalizar los contenidos, te permitirán desarrollar de forma eficaz las competencias enunciadas en el plan general de la asignatura. Para que tu aprendizaje sea dinámico, se han integrado diversos recursos de apoyo.

La bibliografía básica que ponemos a tu disposición se encuentra actualizada y te permitirá abordar cada uno de los temas y realizar las actividades de aprendizaje propuestas. Además, se te sugiere bibliografía complementaria de fácil acceso que te ayudará a profundizar más en el tema.

Asimismo, contarás con diversas herramientas de comunicación para interactuar con tus compañeros y tu docente en línea. El docente realimentará tus actividades y dará respuesta a tus dudas. Se hace hincapié en que la realimentación estará orientada a guiarte en el proceso de elaboración y mejora.

Por su parte, se ha establecido un sistema de evaluación que te permitirá observar el nivel de logro que tienes durante tu proceso formativo, esto a través de ejercicios de evaluación, rúbricas y diseño de proyectos. Es importante que como estudiante asumas un compromiso con tu docente en línea y que sea recíproco en el proceso de entrega de actividades y retroalimentación, por lo cual, se te pide que sea realizado en los tiempos estipulados en la planeación presentada al inicio del curso, ya que de ello depende en gran medida, que tu docente en línea realice la retroalimentación de forma eficaz y eficiente.



### Evaluación del aprendizaje

En el marco del Programa de la UnADM, la evaluación se conceptualiza como un proceso participativo, sistemático y ordenado que inicia desde el momento en que interactúas con los diversos componentes educativos del aula virtual, por lo que se le considera desde un enfoque integral y continuo.

Por lo anterior, para acreditar la asignatura se espera tu participación responsable y activa, contando con el acompañamiento y comunicación estrecha por parte de tu docente en línea, quien mediante la retroalimentación permanente, podrá evaluar de manera objetiva tu desempeño. Para lograrlo es necesaria la recolección de evidencias que reflejen el logro de las competencias planteadas.

En este contexto, la evaluación forma parte del proceso de aprendizaje, en el que la retroalimentación permanente es fundamental para promover el aprendizaje significativo y reconocer el esfuerzo. Es requisito indispensable la entrega oportuna de cada una de las tareas, actividades y evidencias, así como la participación en foros y demás actividades programadas en cada una de las unidades y conforme a las indicaciones dadas. Las rúbricas establecidas para cada actividad contienen los criterios y lineamientos para llevarlas a cabo, por lo que es importante que las revises antes de elaborar cada tarea.

La evaluación de este curso está conformada por tres momentos. El primer momento lo conforma la evaluación inicial, en donde se proponen algunas actividades que te invitan a la reflexión en torno a los temas que abordarás. El segundo momento es la evaluación formativa, que te será de gran utilidad para repasar y reforzar los conocimientos adquiridos durante el curso. Es importante que realices todas estas actividades, dado que están organizadas de menor a mayor complejidad, y forman parte de una secuencia que te permite ir

# Habilidades directivas

## Información general de la asignatura



adquiriendo los conocimientos y habilidades. Si bien algunas actividades carecen de valor específico para la evaluación final, tu docente considerará tu desempeño en éstas para evaluar tu participación en el curso.

Por último, el tercer momento corresponde a la evaluación sumativa, la cual está integrada por todas las actividades de aprendizaje que tendrán un valor cuantitativo y las cuales suman tu evaluación final. Con respecto a este último ejercicio de evaluación, en el siguiente cuadro te presento la ponderación que tiene cada unidad, la cual es resultante de la sumatoria de todas las actividades con valor sumativo realizadas.

### Esquema general de evaluación



Cabe señalar que para aprobar la asignatura, se debe de obtener la calificación mínima indicada por la UnADM.

# Habilidades directivas

## Información general de la asignatura



### Fuentes de consulta

#### Bibliografía básica:

- Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E., y Dávila, M. J. F. J. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- Madrigal, T. B. E. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Puchol, L., y Ongallo, C. (2003). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Rabouin, R. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. México: Pearson.
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas (8a. ed.)*. Distrito Federal: Pearson Educación.

#### Bibliografía complementaria:

- Cameron, D. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Prentice Hall.
- Hughes, Ginnett y Curphy. (2006). *Liderazgo*. México: Mc Graw Hill.
- INEGI, Censo Económico 2014. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/> [Consulta 5 de junio de 2017]
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2012). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Malone, S. (2012). *El Libro de las Habilidades Directivas (3a ed.)*. México: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Pimienta, P. J. H., y García, F. J. A. (2012). *Estrategias de enseñanza-aprendizaje: Docencia universitaria basada en competencias*. México, D. F: Pearson Educación.